

# Guía Jurídica Para la Conformación y Fortalecimiento de Asociaciones en el Norte Amazónico



La presente publicación se inspira en los talleres desarrollados con las comunidades, organizaciones territoriales y asociaciones económicas de los municipios de El Sena, San Lorenzo, Gonzalo Moreno y Puerto Rico en el departamento de Paño. Y también en el municipio de Riberalta, en el departamento de Beni. Este cuadernillo de capacitación se convierte en una herramienta que será usada en los procesos de fortalecimiento de las organizaciones económicas de mujeres del norte amazónico boliviano, para alcanzar la sostenibilidad interna y desarrollar el liderazgo de sus integrantes. La iniciativa es gestionada por mujeres y hombres amazónicos de todas las edades, junto al IPDRS, con la contribución financiera y técnica de Manos Unidas, We Effect y Oxfam - Bizkaia.

Instituto Para el Desarrollo Rural de Sudamérica  
Guía Jurídica Para la Conformación y Fortalecimiento de Asociaciones en el Norte Amazónico / Instituto Para el Desarrollo Rural de Sudamérica; Andrea Baldiviezo Condori, Gustavo Jesús Tejerina Garzón, Carla Andrea Becerra Cardona. Coordinación, Oscar Bazoberry Chali, La Paz: IPDRS, 2024. 64 p.; il.; 20x24 cm.

**Creación del cuadernillo de capacitación "Guía Jurídica Para la Conformación y Fortalecimiento de Asociaciones en el Norte Amazónico". Con la inspiración y participación de:**

Mujeres, hombres, niñas, niños y jóvenes de las comunidades de El Sena, Villa Cotoca, Remanso, Anexo El Carmen, Monte Sinaí, Naranjal, Blanca Flor, Vista Alegre, Las Piedras, Gonzalo Moreno. Asociaciones económicas: Santa Isabel, ABC - Amazonía, Semillas de Oro, Federación de Artesanías Amazónicas de Riberalta (FAAR), Asociación de Jóvenes Reforestadores (AJORA), Colectivo de Mujeres Apóyate (CODEMUA), Asociación Comunitaria de Productores de Productores Agropecuarios Lago Tumichucua (ACOPALT), Fit Club Actívate El Sena, Asociación de Vivanderas "Las Delicias", Mujeres Artesanías Ese Eija, Asociación de Mujeres Artesanías "Sasha". Organizaciones territoriales: Central de Campesinos Sena y San Lorenzo, Bartolina Sisa Sena, Bartolina Sisa Blanca Flor y Bartolina Sisa Regional Madre de Dios.

**Equipo IPDRS Amazonía.**

**Investigación y sistematización base para ilustraciones:**

Andrea Baldiviezo Condori  
Gustavo Tejerina Garzón  
Carla Andrea Becerra Cardona  
Juana Guari Tirina

**Ilustración, diseño y diagramación:**

Cecilia Roxana Quispe Quisbert

**Cuidado de la primera edición:**

María Ángela Huanca López  
© 2024, IPDRS.  
Instituto para el Desarrollo Rural de Sudamérica (IPDRS)  
Av. 20 de octubre #2396, casi esquina Belisario Salinas - Edif. María Haydee. Piso 12.  
Telf. (591-2) 2115952  
www.ipdrs.org  
Para la reproducción física de este documento, solicitar autorización a ipdrs@ipdrs.org  
ISBN: EN TRÁMITE

Este material fue financiado por ASDI, la agencia Sueca de Desarrollo Internacional. ASDI y We Effect no comparten, necesariamente, las opiniones aquí expresadas y la responsabilidad del contenido es exclusivamente de los/las autoras/es.

# ÍNDICE DE CONTENIDO

## INTRODUCCIÓN..... 1

## PRIMER MÓDULO

### TEMA I: ¿POR QUÉ NOS ASOCIAMOS?..... 3

1. Tipos de Personas desde la Perspectiva Jurídica..... 3
2. Personas Colectivas Formalmente Constituidas y Personas Colectivas de Hecho..... 4
3. Tipo de organizaciones que reconoce el Estado boliviano..... 6
4. Prohibiciones de las Asociaciones..... 6
5. Guía de capacitación..... 7

### TEMA II: ESTRUCTURA Y FUNCIONES DENTRO DE UNA ASOCIACIÓN..... 9

1. Estructura..... 9
2. Funciones..... 10
3. Comités Ad Hoc ..... 11
4. Documentos importantes en una asociación..... 12
5. Guía de capacitación..... 15

### TEMA III: CONSTRUYENDO UNA ASOCIACIÓN..... 18

1. Finalidad de la asociación ..... 18

|   |           |
|---|-----------|
| 2. Normativa que regula el funcionamiento de las Asociaciones ..... | <b>19</b> |
| 3. Procedimiento para la reserva de nombre .....                    | <b>19</b> |
| 4. Procedimiento para la otorgación de personería jurídica .....    | <b>20</b> |
| 5. Requisitos para el trámite de personería jurídica .....          | <b>22</b> |
| 6. Contenido de la Actas.....                                       | <b>22</b> |
| 7. Contenido de los estatutos .....                                 | <b>23</b> |
| 8. Trámites complementarios .....                                   | <b>24</b> |
| 9. Guía de capacitación .....                                       | <b>26</b> |

## **SEGUNDO MÓDULO**

### **TEMA IV: NEGOCIACIÓN EFECTIVA PARA ASOCIACIONES .....**

|   |           |
|---|-----------|
| 1. Fundamentos de la negociación .....        | <b>29</b> |
| 2. Tipos de negociador .....                  | <b>30</b> |
| 3. Aplicación de la negociación efectiva..... | <b>31</b> |
| 4. ¿Qué aprendimos? .....                     | <b>32</b> |
| 5. Guía de capacitación .....                 | <b>33</b> |

### **TEMA V: LIDERAZGO Y ORGANIZACIÓN DE REUNIONES.....**

|   |           |
|---|-----------|
| 1. Formando liderazgos.....   | <b>36</b> |
| 2. Liderazgo Femenino en las diferentes esferas de la vida en sociedad.....                   | <b>38</b> |
| 3. Importancia de la comunicación asertiva en la construcción de relaciones armoniosas .....  | <b>39</b> |
| 4. Importancia del autocuidado para gestión del estrés en la vida de las mujeres líderes..... | <b>40</b> |

|   |           |
|---|-----------|
| 5. Técnicas para motivar y empoderar a equipos de trabajo ..... | <b>41</b> |
| 6. Planificación de reuniones .....                             | <b>43</b> |
| 7. La concertación en las reuniones.....                        | <b>47</b> |
| 8. Guía de capacitación .....                                   | <b>48</b> |

### **TEMA VI: PRESUPUESTOS SENSIBLES AL GÉNERO Y ESTRATEGIAS PARA LA INCIDENCIA POLÍTICA Y SOCIAL .....**

|   |           |
|---|-----------|
| 1. ¿Qué son los presupuestos sensibles al género? .....             | <b>50</b> |
| 2. Familiarización de conceptos para la incidencia pública.....     | <b>52</b> |
| 3. Estrategias y Mecanismos de incidencia en política pública ..... | <b>54</b> |
| 4. Guía de capacitación .....                                       | <b>57</b> |

# INTRODUCCIÓN

El Instituto para el Desarrollo Rural de Sudamérica (IPDRS), con el apoyo de We Effect, viene desarrollando materiales educativos y de incidencia para el fortalecimiento y liderazgo de las organizaciones de mujeres en el Norte Amazónico boliviano, promoviendo derechos sociales, culturales, económicos y ambientales.

La elaboración de estos materiales se enfoca, principalmente, en aquellos derechos que disponen beneficios para las mujeres, niñas, niños y adolescentes. Tras años de trabajo en el territorio, el IPDRS ha identificado una serie de factores que limitan a las mujeres, y sus organizaciones de la Amazonía, en el ejercicio de sus derechos y la incidencia de sus acciones.

Entre estas limitantes se encuentran: la falta de conocimientos respecto a sus derechos, la poca preparación de las lideresas y líderes en temáticas de incidencia y negociación. Aspectos que son importantes para el desarrollo y la sostenibilidad de sus asociaciones.

Desde el 2023, se desarrollaron materiales que apuntan a ser herramientas de incidencia pública para el fortalecimiento de las organizaciones de mujeres en el Norte Amazónico. Entre estos mencionamos: el Programa de empoderamiento para defensoras y defensores de *Derechos Humanos del Norte Amazónico de Bolivia* “*Trabajemos en nuestros derechos para vivir libre de violencia y con igualdad de género*”, la cartilla “*Raíces de Empoderamiento*”, *Gestión económica para mujeres y hombres del norte amazónico de Bolivia*”, *la Agenda de Mujeres Amazónicas “... del diálogo a la acción”*. Por último, está el presente cuadernillo que se denomina *Guía Jurídica Para la Conformación y Fortalecimiento de Asociaciones en el Norte Amazónico*.

Este cuadernillo cuenta con dos módulos. El primero brinda conocimientos básicos para la conformación de entidades civiles o asociaciones sin fines de lucro, también informa sobre las buenas prácticas administrativas que estas deben tomar en cuenta para su correcto manejo. El segundo módulo está enfocado en temas relacionados con la comunicación asertiva, el liderazgo femenino y la negociación para la incidencia pública; los cuales buscan fortalecer los recursos humanos con los que cuenta una organización.

## PRIMER MÓDULO

# TEMA I:

## ¿POR QUÉ NOS ASOCIAMOS?



Las personas se asocian por distintas razones. Por ejemplo: cuando existen intereses comunes, cuando comparten objetivos, para dar soluciones a sus necesidades, también para defender sus derechos o para el intercambio de recursos. Una asociación recibe la denominación de “persona colectiva o jurídica”.



### 1. Tipos de Personas Desde la Perspectiva Jurídica

#### **Personas Naturales o Individuales:**

Son las personas físicas, es decir, todos los seres humanos, a quienes se les reconoce su personalidad jurídica al momento de su nacimiento y finaliza con la muerte de la persona (**Art. 1 y 2, Código Civil Boliviano**).

#### **Personas Colectivas o Jurídicas:**

Son entes ficticios creados por la ley para que un grupo de personas naturales, a través de su representante, tenga la capacidad de ser titular de derechos y obligaciones. Como ser: las asociaciones, federaciones, instituciones públicas y privadas, organizaciones sociales, organizaciones no gubernamentales (ONG's), fundaciones, etc. Su

personalidad jurídica está regulada por la ley (**Art. 52, Código Civil Boliviano; Art. 4 Núm. 1, Ley N° 351 de Otorgación de Personalidades Jurídicas**).

### 2. Personas Colectivas Formalmente Constituidas y Personas Colectivas de Hecho

Las personas colectivas pueden estar formalmente constituidas, es decir, han tramitado su personería jurídica ante la autoridad competente. Cuando aún no han tramitado su personería jurídica se les denomina: personas colectivas “de hecho” (**Art. 66, Código Civil Boliviano**).

*Constituir una organización requiere de responsabilidad. Con su documentación y el manejo transparente de sus recursos demostrarán confianza para sus miembros y el público externo. La documentación sirve para respaldar su vida orgánica, a través de las actividades que realizan y con la participación de sus miembros.*



### Beneficios para las personas colectivas que están formalmente constituidas

1. Gozan de pleno reconocimiento del Estado para realizar sus actividades.
2. Protegen su identidad, su nombre no puede ser apropiado por otra persona colectiva.
3. Pueden obtener un Número de Identificación Tributaria (NIT).
4. Tienen la capacidad de acceder a mayores financiamientos que brindan las entidades financieras y los Organismos No Gubernamentales (ONG's).
5. Pueden suscribir contratos y convenios con el Estado y con entidades privadas.

**Tabla 1.** Diferencias entre una Asociación formalmente constituida y una Asociación de hecho

| ASOCIACIÓN FORMAL  | ASOCIACIÓN DE HECHO  |
|--|--|
| Cuenta con personería jurídica.  | No cuenta con personería jurídica.   |
| Cuenta con un marco de normas y reglas internas que orientan sus actividades y administración.                         | No tienen normas y reglas bien definidas que orienten sus actividades y administración.  |
| Son ampliamente reconocidas por el Estado, tienen derechos y contraen obligaciones.                                    | No están reconocidas por lo que su existencia no está garantizada, si bien tiene derechos y obligaciones, se hallan limitadas en su campo de acción.                     |
| Pueden suscribir contratos y acceder a financiamientos o créditos.   | Son escasos los espacios en los cuales pueden acceder a financiamiento, las entidades financieras no trabajan con organizaciones que no cuenten con personería jurídica. |
| Son capaces de suscribir contratos y convenios lo que le permite desarrollar mejor sus acciones y establecer alianzas. | Si bien pueden suscribir contratos y convenios estos no dan una garantía de cumplimiento a la contraparte.   |
| Su nombre e imagen están protegidos, pueden iniciar acciones legales como organización.                                | Su nombre e imagen puede ser apropiado por otra organización, solo inician acciones legales a nivel personal y no como organización.                                     |
| Pueden ejecutar proyectos de gran impacto.   | Sus proyectos son limitados en recursos.   |

Una asociación puede desarrollar actividades que le permita generar y captar fondos, siempre que estos sean destinados a la sostenibilidad económica de sus acciones y al funcionamiento de la organización. **(Art.10 Párr. V del Decreto Supremo N° 3453)**

### 3. Tipo de organizaciones que reconoce el Estado boliviano

**Tabla 2.** Descripción de las organizaciones que reconoce el Estado boliviano

| TIPO DE ORGANIZACIONES                      |  |
|---|--|
| <b>Organizaciones Sociales</b>              | Conjunto de personas que en atención al territorio que ocupan y/o a actividades comunes e intereses afines que desarrollan, se organizan e impulsan iniciativas de interés común para sus componentes y el ejercicio del control social.   |
| <b>Organizaciones no Gubernamentales</b>    | Son aquellas entidades de derecho privado, que poseen una naturaleza de servicio social, de asistencia, promoción y desarrollo económico y social, conformadas por personas nacionales o extranjeras, que, con el debido reconocimiento del Estado, realizan sus actividades sin fines de lucro. |
| <b>Fundaciones</b>                          | Son aquellas entidades privadas, que al constituirse establecerán de manera permanente un bien inmueble que funcionará como su sede principal para realizar actividades sin fines de lucro de interés general.   |
| <b>Entidades Civiles sin Fines de Lucro</b> | Es el conjunto de personas de derecho privado que cuentan con el reconocimiento del Estado para realizar actividades sin fines de lucro y no financieras que tiendan al bien común.  |

**Fuente:** Elaboración propia con base a la Ley N°351 de Otorgación de Personalidades jurídicas, 2013.

### 4. Prohibiciones de las Asociaciones

- Repartir los recursos de la asociación entre sus miembros. **(Art.10 Párr. V del Decreto Supremo N° 3453)**
- Incumplir con la normativa boliviana. **(Art. 14 núm. 1 de la Ley N° 351)**
- Realizar actividades distintas a la finalidad descrita en su estatuto. **(Art. 14 núm. 2 de la Ley N° 351)**
- Transferir y/o comercializar la personería jurídica. **(Art. 11 de la Ley N° 351)**



## 5. Guía de capacitación

Tabla 3. Cuadro estructural de la capacitación

| TEMA I. ¿POR QUÉ NOS ASOCIAMOS?               |   |   |
|---|---|---|
| <b>Objetivo</b>                               | Proporcionar, a las y los participantes, conocimientos básicos respecto a: qué son las asociaciones.  |   |
| <b>Duración</b>                               | 2 horas.<br>1 hora de explicación teórica.<br>1 hora de práctica.   |   |
| ACTIVIDAD                                     | DESCRIPCIÓN   | MATERIALES  |
| <b>Dinámica de presentación y rompehielos</b> | La o el facilitador invita a cada participante a presentarse y que dé a conocer un dato sobre la comunidad u organización de donde proviene. Por ejemplo:<br>¿A qué se dedican?<br>¿Cuáles son sus costumbres y tradiciones?<br>¿Cuántos miembros conforman su organización?                        | ---   |
| <b>Desarrollo de contenidos</b>               | <b>La o el facilitador explica los contenidos del tema I:</b><br>1. Tipos de personas en el ámbito jurídico<br>2. Personas colectivas formalmente constituidas y personas colectivas de hecho<br>3. Tipo de organizaciones que reconoce el Estado boliviano<br>4. Prohibiciones de las Asociaciones | - Cuadernillo de capacitación.<br>- Hojas de papel para apuntes.<br>- Bolígrafos. |

|                                       |   |  |
|---------------------------------------|---|--|
| <b>Poner en práctica lo aprendido</b> | <p>La o el facilitador organiza grupos de 5 o más participantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrega papelógrafos y marcadores a cada grupo.</li> <li>- Pide a los grupos que piensen en diferentes tipos de asociaciones que les gustaría que existan en sus comunidades y municipios.</li> <li>- Anima a los grupos a ser creativos y considerar áreas de intereses comunes.</li> </ul> <p>Por ejemplo: educación, salud, medio ambiente, producción agrícola, cultura, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Después de unos minutos de lluvia de ideas, cada grupo comparte sus ideas con los otros grupos.</li> <li>- Así crean listas de los tipos de asociaciones identificadas y en plenaria analizan si son necesarias para la comunidad o el municipio.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hojas de papel y papelógrafos.</li> <li>- Marcadores.</li> <li>- Cinta adhesiva.</li> </ul> |
|---------------------------------------|---|--|

# TEMA II:

## ESTRUCTURA Y FUNCIONES DENTRO DE UNA ASOCIACIÓN



### 1. Estructura

Cada asociación es libre de darle el nombre que prefieran a los entes que la administran. La estructura de una asociación dependerá de la cantidad de miembros que tienen. Normalmente se organizan a través de una asamblea general para la toma de decisiones, dentro la organización.

En la asamblea participan todos los miembros de la organización, quienes tienen derecho a voz y voto. La asamblea deberá conformar su mesa directiva o directorio que será el ente administrativo responsable de dar cumplimiento a las decisiones de la asamblea, desarrollar las acciones de la asociación y velar por el cumplimiento de los estatutos y reglamentos orgánicos, entre otras funciones.

*La mesa directiva o directorio debe estar integrado por miembros de la organización. También pueden contratar a profesionales externos a la asociación para desempeñar funciones técnicas, administrativas o gerenciales.*

## 2. Funciones

### Funciones de la Asamblea General

- Es la máxima instancia en la toma de decisiones.
- Eligen su mesa directiva o directorio.
- Puede modificar y aprobar los estatutos y reglamentos de la asociación, según el procedimiento que hay en este domicilio que se haya establecido.
- Es el espacio que permite la participación e involucramiento de todos los miembros de la asociación.
- Emite pronunciamientos públicos respecto a temas que son de interés para la asociación.
- Aprueba el plan de actividades y presupuesto.
- Realiza acciones de fiscalización: al buen manejo y administración de los bienes y recursos de la asociación.
- Puede cambiar a los miembros de la mesa directiva o directorio.
- Aprueba las actividades que desarrolla la asociación y sus respectivos informes.
- Establece las faltas y sanciones dentro de la asociación y decide sobre la expulsión o admisión de los miembros.
- Conformar comités *ad hoc*.
- Otras funciones otorgadas por sus estatutos o reglamentos.

Es importante que la asamblea cuente con su propio reglamento, en el cual se establezcan las fechas y los horarios de las reuniones y el *quórum* (número de personas necesario para la toma de decisiones). Se debe elegir una o un Presidente, quien dirigirá las reuniones, y un o una Secretaria de Actas que tomará nota de los temas y las decisiones consideradas en las reuniones.

*La asamblea tendrá reuniones ordinarias que se llevan a cabo periódicamente, en determinadas fechas (día y hora). Las reuniones extraordinarias serán convocadas para tratar temas urgentes. Podrán convocar a reuniones que servirán para dar continuidad a las reuniones que quedaron inconclusas.*

### Funciones de la Mesa Directiva o Directorio

- Representa a la asociación.
- Elabora y propone a la asamblea el presupuesto anual.
- Rinde cuenta a la asamblea general.
- Da cumplimiento a las decisiones tomadas por la asamblea general.
- Aprueba contratos y proyectos.
- Gestiona y administra recursos y activos para la asociación.
- Propone a la asamblea reglamentos administrativos y de conducta que mejoren la convivencia y funcionamiento de la asociación.
- Investiga hechos de corrupción o las faltas dentro de la organización.
- Otras que le asigne el estatuto, reglamentos o la asamblea general.

La mesa directiva tendrá un/a Presidente/a y un/a Vicepresidente/a. Al mismo tiempo, ambos pueden cumplir el rol de presidente y secretario de actas en las asambleas generales, siempre y cuando sean miembros de la asociación y no personal contratado.



*Se crearán otros cargos dentro de la mesa directiva o directorio para que colaboren al presidente o director con las labores administrativas de la asociación.*

### Otros cargos para la mesa directiva o directorio

- Secretario/a de hacienda o tesorero
- Secretario/a de conflictos
- Secretario/a de proyectos
- Vocales

La mesa directiva o directorio tendrá un reglamento que describa las funciones de cada integrante y los procedimientos que deben seguir en el cumplimiento de sus labores

### 3. Comités Ad Hoc

Son comités o comisiones conformadas para realizar una labor específica. Puede ser para trabajar un proyecto, trabajar modificaciones a los reglamentos y estatutos, fiscalizar al directorio, decidir sobre la responsabilidad de un miembro por faltas cometidas, asistir a eventos como delegación en representación de la asociación y otras labores que requiera la asociación.

Un comité *Ad Hoc* puede estar conformado por, al menos, dos miembros. Necesariamente se asignará a uno como responsable. El comité se disolverá una vez haya cumplido su labor inicial.

### 4. Documentos importantes en una asociación

#### Estatutos orgánicos y reglamento general

Los estatutos orgánicos son el conjunto de normas que definen la naturaleza, los objetivos, la estructura, la organización y el funcionamiento básico de una asociación. Incluyen disposiciones sobre los derechos y deberes de sus miembros, los órganos de gobierno y administración, los procedimientos para la toma de decisiones y la gestión financiera.

***Es importante destacar que los estatutos orgánicos son el marco legal y deben ser redactados de acuerdo con las leyes y regulaciones vigentes en el país, en especial la Constitución Política del Estado, el Código Civil y la Ley 351.***

El reglamento general es un documento complementario al estatuto orgánico, detalla aspectos más específicos del funcionamiento interno de la asociación. Como la admisión y expulsión de miembros, el funcionamiento de la mesa directiva, los procedimientos para la celebración de asambleas o reuniones, la organización de actividades.





*En resumen: los estatutos orgánicos y los reglamentos son documentos esenciales para el buen funcionamiento y la legalidad de una asociación. Proporcionan un marco normativo claro y establecen las bases para la toma de decisiones y la gestión de la organización.*

### **Libro de actas**

Proporciona un registro detallado de las discusiones y resoluciones adoptadas en las distintas reuniones. Algunos elementos que deben incluirse en el libro de actas son:

- Fecha, hora y lugar de la reunión.
- Lista de asistentes.
- Orden del día.
- Detalles de las discusiones y debates respecto al orden del día.
- Resumen de los acuerdos y decisiones tomadas.
- Resultados de las votaciones, si las hubiere.
- Firmas de las y los participantes, y orden del día para la siguiente reunión.



*Es importante que el libro de actas sea llevado de manera cuidadosa y precisa. Ya que suele ser revisado por las autoridades competentes en caso de auditorías o trámites administrativos.*

### **Orden del día**

Es una lista o agenda que enumera los temas o asuntos que se abordarán en una reunión específica. La elaboración del orden del día corresponde a cada asociación, ya sea la asamblea general, la junta directiva u otros comités.

Sirve como guía, clara y organizada, para la discusión y toma de decisiones durante la reunión. Permite que los participantes se pre-

paren adecuadamente y se aborden todos los puntos de manera eficiente. Algunos elementos que pueden incluirse en el orden del día son:

- Inicio de la sesión, si se cuenta con el quórum necesario.
- Lectura del acta anterior.
- Informe del presidente, director u otro representante, sobre el estado de la asociación.
- Tratamiento de temas específicos propuestos por los miembros o por los órganos de dirección.
- Planificación y organización de eventos, actividades o proyectos futuros.
- Asuntos pendientes de reuniones anteriores.
- Asuntos varios que son temas sobrevinientes, no establecidos en el orden del día inicial.

*El orden del día suele ser definido previamente por la o el presidente, la junta directiva u otro órgano de gobierno, aunque también puede ser propuesto por los miembros de la asociación en la misma asamblea o reunión. Es importante que se comunique con antelación a la reunión para que los participantes puedan prepararse. Además, durante la reunión, el orden del día puede ser modificado para incluir temas nuevos y urgentes o para reorganizar los puntos pendientes. Pero también depende de que la mayoría de los presentes estén de acuerdo.*



### **Resoluciones de la Asamblea General**

Las resoluciones de una asociación son decisiones formales y obligatorias que pueden abarcar una amplia variedad de asuntos. Desde la aprobación de informes, la adopción de políticas internas, la aprobación de presupuestos, la elección de nuevos miembros para la junta directiva, hasta la planificación de actividades o proyectos futuros.

### **Correspondencia**

La correspondencia de una asociación se refiere a toda la comunicación escrita, enviada, intercambiada entre los miembros, con otras

organizaciones, autoridades gubernamentales u otras partes interesadas. Esta comunicación puede incluir cartas, correos electrónicos, memorandos, informes, solicitudes y avisos.

La correspondencia de una asociación puede abordar diversos temas como:

- Invitaciones a eventos organizados por la asociación.
- Avisos sobre membresías, pagos de cuotas y renovaciones.
- Notificaciones sobre cambios en la organización como: elecciones de nuevos líderes, modificaciones en los estatutos o reglamentos, etc.
- Respuestas a consultas de los miembros o de otras organizaciones.
- Agradecimientos por donaciones, colaboraciones u otras formas de apoyo.
- Cartas de solicitud de patrocinio o financiamiento.
- Informes sobre actividades realizadas por la asociación.
- Comunicación con autoridades gubernamentales, entidades reguladoras u otras organizaciones relacionadas con la misión o actividades de la asociación.

### Poder de representación legal

El poder legal de representación de una asociación es la autoridad otorgada a una persona o grupo de personas para actuar en nombre de la organización en asuntos específicos. Este documento es emitido por un notario de fe pública y puede ser otorgado a miembros de la asociación como también a personas externas.

*Es importante que el poder otorgado sea revocado cuando se destituye o cambia al representante. Asimismo, corresponde tramitar un nuevo poder para la nueva representación. En la notaría se debe verificar el tiempo de validez del poder para prever su renovación. El costo de un poder oscila entre los 100 y 250 bs (gestión 2024).*

## 5. Guía de capacitación

Tabla 4. Cuadro estructural de la capacitación

| TEMA II. ESTRUCTURA Y FUNCIONES DENTRO DE UNA ASOCIACIÓN |  |   |
|--|--|---|
| <b>Objetivo</b>  | Conocer cómo se estructura una asociación y comprender las funciones que desarrollan los representantes y miembros en general.   |   |
| <b>Duración</b>  | 2 horas<br>1 hora de explicación teórica.<br>1 hora de práctica.   |   |
| ACTIVIDAD  | DESCRIPCIÓN  | MATERIALES  |
| <b>Evaluación de conocimientos previos</b>               | La o el facilitador realiza preguntas al grupo, respecto a la temática anterior.<br>Por ejemplo:<br>¿Qué son las asociaciones?<br>¿Qué tipo de organizaciones reconoce el Estado Boliviano?<br>¿Por qué se asocian las personas? | - Cuadernillo de capacitación.  |
| <b>Desarrollo de contenidos</b>                          | La o el facilitador explica los contenidos del tema II:<br>1. Estructura de la asociación<br>2. Funciones de las y los miembros<br>3. Comités Ad Hoc<br>4. Documentos importantes en una asociación                              | - Cuadernillo de capacitación.<br>- Hojas de papel para apuntes.<br>- Bolígrafos. |

**Poner en práctica lo aprendido**

La o el facilitador organiza grupos de 5 o más personas.

-Entrega a cada grupo papelógrafos

-La o el facilitador elaborará, previamente al taller, tarjetas con las siguientes palabras:

1. Mesa directiva
2. Asamblea general
3. Libro de actas
4. Resoluciones de Asamblea
5. Comités Ad Hoc
6. Correspondencia
7. Orden del día
8. Estatutos
9. Reglamentos

A cada grupo se le dará tres tarjetas con tres palabras distintas. Cada grupo buscará, en el cuadernillo de capacitación, los conceptos que se les asignaron. Leerán y analizarán la explicación de cada concepto y realizarán una descripción propia sobre cada concepto.

En el papelógrafo, los grupos pegarán las tarjetas con las palabras que les tocaron y, al lado de éstas, redactarán sus descripciones.

Al final, cada grupo compartirá sus papelógrafos, con los conceptos y las descripciones que elaboraron, en la plenaria.

- Tarjetas de conceptos.
- Cuadernillo de capacitación.
- Cuadernillo de capacitación.
- Hojas de papel y papelógrafos.
- Marcadores y bolígrafos.
- Cinta adhesiva.

## TEMA III:

### CONSTRUYENDO UNA ASOCIACIÓN

#### 1. Finalidad de la asociación

Lo principal, en una asociación, es identificar la finalidad que tendrá y debe estar relacionada con los objetivos e intereses que unen al grupo de personas. La finalidad es fundamental para guiar las acciones y esfuerzos del grupo. Una vez definida se podrán elaborar los objetivos que son las metas que trazamos para cumplir el propósito de nuestra asociación.

**Por ejemplo:** Si la finalidad de nuestra organización es cuidar y recuperar las fuentes de agua, los objetivos pueden ser:

- Proteger y conservar las fuentes de agua natural como son: las cuencas, los lagos, las vertientes, los humedales y ríos.
- Promover prácticas sostenibles de uso del agua, incluyendo la educación y sensibilización sobre su uso responsable.
- Monitorear la calidad del agua que consumen en las comunidades.
- Exigir políticas ambientales que promuevan la conservación de los bosques.





¿Qué normativas regulan a las asociaciones?



## 2. Normativa que regula el funcionamiento de las Asociaciones

La siguiente normativa regula la conformación de las asociaciones:

- Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia
- Código Civil Boliviano
- Ley 351 de Otorgación de Personerías Jurídicas
- Decreto Supremo 1597 que reglamenta la Ley 351
- Decreto Supremo 3453 que reglamenta la reserva de nombre para el trámite de la personería jurídica
- Ley 338 de organizaciones económicas campesinas, indígena originaria y comunitarias.

Una asociación que realiza sus actividades en un solo departamento del país deberá tramitar su personería jurídica ante los gobiernos autónomos departamentales (**Art. 300 párr. I núm. 12 y 13 de la CPE**). Cuando desarrolle sus actividades, en más de un departamento, la personería jurídica se tramitará en el Ministerio de Autonomías (**Art. 298 párr. II núm. 14 y 15 CPE y la Ley N° 351 de Otorgación de personería jurídica**).

## 3. Procedimiento para la reserva de nombre

Antes de iniciar el trámite para la personería jurídica se debe hacer la reserva del nombre. Es un procedimiento en el cual la entidad correspondiente (Gobernación o el Ministerio de Autonomías) verifica que no haya otra organización usando el mismo nombre. Para esto se debe presentar una nota solicitando la reserva del nombre o el control de homonimia. Una vez presentada la nota, la autoridad tiene 48 horas para verificar y, en caso de que no haya duplicidad, emitirá el certificado de control de homonimia. En caso de que exista duplicidad se dará al solicitante 5 días para proponer otro nombre, caso contrario queda rechazada la solicitud (**Art. 6 del Decreto Supremo 3453**).

Gráfico 1. Reserva de nombre



Si existe duplicidad en el nombre y el solicitante no proporciona otros nombres en el plazo de 5 días la solicitud será rechazada. En caso de no existir duplicidad y se emita el certificado de homonimia, el solicitante tendrá 60 días para iniciar el trámite de solicitud de la personería jurídica caso contrario la reserva del nombre será anulada y tendrá que tramitarse nuevamente. (Art. 8 Decreto Supremo N°3453 y Art. 9 Decreto Supremo N°1597)

Fuente: Elaboración propia con base al Decreto Supremo N°3453 y N°1597, 2013.

## 4. Procedimiento para la otorgación de personería jurídica

Al igual que para la reserva de nombre, la solicitud se presenta al gobierno departamental en caso de que la asociación realice actividades en un solo departamento, en caso de trabajar en más de un departamento la solicitud se realiza al Ministerio de Autonomías (**Art. 10 del Decreto Supremo N°1597**).

Con todos los requisitos presentados, la entidad tendrá 60 días para revisar la documentación, vencido el plazo se emite un informe preliminar que puede disponer el cumplimiento de los requi-

sito, solicitar la subsanación de observaciones o también podrá rechazar la solicitud cuando se determine que los fines y objetivos de la persona colectiva son contrarios a la Constitución Política del Estado y al Ordenamiento jurídico vigente (**Art. 13 párr. I y Art. 14 del Decreto Supremo N°1597**).

Las observaciones tendrán que ser subsanadas en un plazo de 20 días, caso contrario la solicitud será archivada. Una vez se hayan resuelto las observaciones se emitirá un informe final que dispondrá la elaboración de la Resolución Ministerial o Resolución Suprema de reconocimiento de la personalidad jurídica (**Art. 13 párr. II y III del Decreto Supremo N°1597**).

**Gráfico 2. Trámite para la otorgación de personería jurídica**



Fuente: Elaboración propia con base al Decreto Supremo N°1597

## 5. Requisitos para el trámite de personería jurídica

Los requisitos para tramitar la personería jurídica de una asociación pueden variar según la normativa de cada departamento. A continuación, detallamos los requisitos que regularmente son exigidos.

- Acta de constitución.
- Acta de elección y posesión de mesa directiva.
- Acta de aprobación de Estatutos y Reglamentos.
- Estatutos y Reglamentos impresos y firmados.
- Los documentos mencionados copiados en un CD.
- Poder notarial para tramitar la personería jurídica.
- Certificado de reserva de nombre.
- Memorial de solicitud de personería jurídica.
- Fotocopia de la cédula de identidad vigente de los miembros, firmada en el medio con lapicera azul.
- Boleta de depósito a la cuenta de la entidad pública donde se tra-

Los costos de la personería jurídica oscilan entre los 1000 a 1400 bolivianos. Este monto no incluye los honorarios profesionales del abogado los cuales pueden tener un costo entre los 3500 y 7000 bolivianos, dependiendo el departamento, el tipo de asociación que se va a conformar y la documentación que posee la organización.

## 6. Contenido de la Actas

Las actas deben contener como mínimo la siguiente información:

### Acta de fundación o constitución

- Lugar y fecha.
- Hacer mención expresa de la denominación aprobada.
- Especificar la naturaleza (Sin fines de lucro).
- Especificar la finalidad por la que se está constituyendo la persona colectiva (Finalidad similar a la del Estatuto Orgánico).
- Hacer mención del nombre, domicilio, cedula de identidad, ocupación y firma de todos los fundadores.



## Acta de elección y posesión de directiva

- Lugar y fecha.
- Hacer mención expresa de la denominación aprobada.
- Especificar el tiempo de gestión por el cual han sido elegidos los miembros de la directiva.
- Especificar los cargos o estructura de la directiva.
- Hacer mención de los nombres, domicilios, cédulas de identidad, ocupaciones de los miembros elegidos como parte de la mesa directiva.

## Acta de aprobación del estatuto y reglamento interno

- Lugar y fecha.
- Hacer mención expresa de la denominación aprobada.
- Mencionar la totalidad de títulos, capítulos y artículos que han sido aprobados.

### 7. Contenido de los estatutos

Los estatutos deben contener como mínimo la siguiente información:

- Denominación, naturaleza y domicilio de la persona colectiva.
- Objeto y fines de la persona colectiva, especificando el accionar y las operaciones.
- Derechos y obligaciones de los miembros.
- Organización y atribuciones.
- Patrimonio, régimen económico, fuentes de financiamiento interna y/o externa y administración de recursos.
- Régimen interno de admisión y exclusión de miembros y régimen disciplinario, en el marco de: la Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia, las leyes y el estatuto de la organización.
- Procedimiento de modificación de estatutos.
- Régimen de extinción, disolución y liquidación de la entidad.
- Las entidades civiles sin fines de lucro deben especificar en el contenido de su estatuto el alcance de sus actividades orientadas a lograr el beneficio de sus miembros.



¿Qué se debe hacer después de obtener la personería jurídica?

Se debe tramitar el NIT, la exención del IUE, y el registro de OECAS Y OECOM.

### 8. Trámites complementarios

#### Número de identificación tributaria y exención del IUE<sup>1</sup>

Una vez que la asociación haya obtenido la personería jurídica, el siguiente paso que se debe realizar es tramitar el Número de Identificación Tributaria (NIT), en las oficinas de impuestos nacionales. Los requisitos para obtener el NIT son los siguientes:

- Testimonio de constitución de la personería jurídica.
- Poder notariado del representante.
- Documento de identidad vigente del representante legal.
- Factura o aviso de cobranza de consumo de energía eléctrica del domicilio fiscal y habitual del representante legal, cuya fecha de emisión no tenga una antigüedad mayor a 60 días (en zonas fronterizas y áreas rurales serán 180 días). En caso de contar con una sede, también se debe adjuntar las facturas de luz de este inmueble.
- Croquis del domicilio fiscal y habitual del representante legal y de la sede si es que la tuvieren



Luego de la obtención del NIT se debe tramitar la exención al IUE. Mediante este trámite la asociación no tendrá que pagar el impuesto a las utilidades cada cierre de gestión. El cual corresponde al 25% de la ganancia neta generada.



## OECCAS y OECCOM

Para contribuir al logro de la soberanía y seguridad alimentaria para el Vivir Bien de las bolivianas y los bolivianos, a través de la agricultura familiar sustentable, el Estado ha normado la conformación de las Organizaciones Económicas Campesinas, Indígena Originarias – OECCAS, las Organizaciones Económicas Comunitarias – OECCOM (**Art 2 y 4 de la Ley N°338 de Organizaciones Económicas Campesinas, Indígenas originarias – OECCAS y de Organizaciones Económicas Comunitarias – OECCOM para la integración de la agricultura familiar sustentable y la soberanía alimentaria**).

La normativa que regula a estos sistemas de organización es la Ley N° 338 del 26 de enero de 2013 y su reglamento el Decreto Supremo N° 2849 del 2 de agosto de 2019. Las características de las OECCOM Y OECCAS son las siguientes (**Art. 4 del D.S. N°2849**):

- Beneficiarse de transferencias público-privadas para la implementación y el fortalecimiento de las actividades económicas comunitarias en efectivo y/o en especie.
- Realizar compras y ventas con todos los niveles del Estado.
- Acceder a servicios financieros para el fortalecimiento e incentivo de las actividades económicas comunitarias.
- Acceder a servicios no financieros (asistencia técnica, capacitación, otros).
- Acceder al otorgamiento de recursos monetarios no reembolsables y reembolsables en calidad de “Capital de Riesgo”, “Capital de Arranque”, “Capital Semilla” o “Capital Inicial”.
- Obtener preferencias arancelarias existentes para la importación de maquinaria, equipos e insumos agropecuarios, según corresponda.
- Realizar otras actividades según su naturaleza.

Además, estos sistemas de organización tienen el derecho de realizar el control social a la gestión estatal del sector agropecuario, para el manejo transparente de la información en todos los niveles del Estado. (**Art. 31 de la Ley N°338**)

El registro se realiza en el Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad Alimentaria (SENASAG), los requisitos son:

- Carta de solicitud dirigida al jefe Distrital, firmada por el propietario o representante legal (dos ejemplares).
- Presentación de formulario RUNSA.
- Plano para llegar al predio.
- Plano del área a registrar.
- Fotocopia de Acta de Constitución y documento del representante legal.
- Fotocopia de carnet de identidad del productor y/o propietario.
- Formulario de liquidación de pago y boleta de depósito bancario según las tasas establecidas en la normativa vigente.

## 9. Guía de capacitación

Tabla 5. Cuadro estructural de la capacitación

| TEMA III. CONSTRUYENDO UNA ASOCIACIÓN |   |                                |
|---------------------------------------|---|--------------------------------|
| <b>Objetivo</b>                       | Aprender sobre el procedimiento para tramitar la personería jurídica de una asociación.   |                                |
| <b>Duración</b>                       | 2 horas<br>1 hora de explicación teórica.<br>1 hora de práctica.  |                                |
| ACTIVIDAD                             | DESCRIPCIÓN   | MATERIALES                     |
| Evaluación de conocimientos previos   | La o el facilitador realiza preguntas al grupo respecto a la temática anterior, como ser:<br><br>¿Cuál es la estructura de una asociación?<br>¿Qué documentos importantes tiene una asociación?<br>¿Qué es la Asamblea General?<br>¿Para qué sirve el estatuto y reglamento de una asociación?<br>¿Qué es un Comité Ad Hoc? | - Cuadernillo de capacitación. |

|  |   |   |
|--|---|---|
| <p><b>Desarrollo de contenidos</b></p>       | <p><b>La o el facilitador explica los contenidos del tema III:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Finalidad de la asociación</li> <li>2. Normativa que regula el funcionamiento de las asociaciones</li> <li>3. Procedimiento para la reserva de nombre</li> <li>4. Procedimiento para la otorgación de personería jurídica</li> <li>5. Requisitos para el trámite de personería jurídica</li> <li>6. Contenido de las Actas</li> <li>7. Contenido de los estatutos</li> <li>8. Trámites complementarios</li> </ol>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuadernillo de capacitación.</li> <li>- Hojas de papel para apuntes.</li> <li>- Bolígrafos.</li> </ul>   |
| <p><b>Poner en práctica lo aprendido</b></p> | <p>La o el facilitador organiza grupos de 5 o más personas.</p> <p>Cada grupo identificará necesidades o problemas que existen en sus comunidades y municipios.</p> <p>Con base a estas necesidades y problemas, pensarán en una asociación que podría conformarse para trabajar estas temáticas.</p> <p>Tendrán que definir la finalidad de la asociación, sus objetivos (mínimo 3, máximo 5), y el nombre que tendrá su organización. Tendrán que elegir la mesa directiva y asignar un cargo a cada miembro del grupo.</p> <p>Cada integrante de la mesa directiva se presentará y mencionará las funciones que tiene, según su cargo.</p> <p>Al final cada grupo presentará la asociación que han conformado.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hojas de papel y papelógrafos.</li> <li>- Marcadores y bolígrafos.</li> <li>- Cinta adhesiva.</li> </ul> |

## SEGUNDO MÓDULO

# TEMA IV:

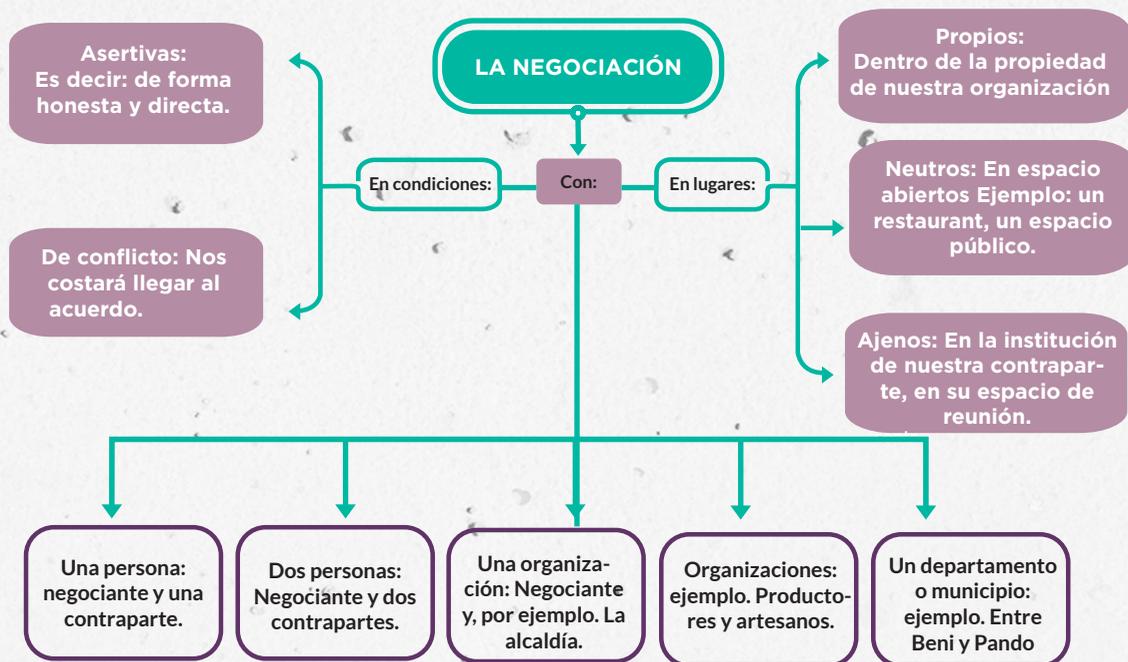
## NEGOCIACIÓN EFECTIVA PARA ASOCIACIONES

### 1. Fundamentos de la negociación. ¿Cuándo necesitamos negociar?



Negociar es una forma de resolver conflictos, una cuestión mental y de emociones. En la negociación uno de los principales elementos es el intercambio de información con el fin de llegar a un acuerdo. Por eso necesitamos habilidad comunicativa y contar con inteligencia emocional para este proceso comunicativo. La negociación puede darse de la siguiente manera:

Gráfico 3. Esquema de una negociación



Fuente: Elaboración propia con base a Tecnológico de Monterrey "Negociación Nivel 3", S.F.

### 2. Tipos de negociador

En el proceso de negociar podemos encontrarnos distintos tipos de negociadores:

Tabla 6. Tipo de Negociadores

| TIPO DE NEGOCIADOR | COMPORTAMIENTO   |
|--------------------|--|
| Conflictivo        | No llega a un acuerdo, ve por sus propios intereses, es grosero y desconfiado.   |
| Flexible           | No tiene metas claras, es impaciente, no prioriza sus intereses, por lograr un trato cede incluso si eso le lleva a una pérdida. |
| Competitivo        | Solo le interesa ganar la negociación dejando de lado las relaciones y posibles alianzas.  |
| Complaciente       | Cede en todo llevando a una pérdida en la negociación.   |

Fuente: Elaboración propia con base a Asociación Para el Progreso de la Dirección, 2022.

Identificar al negociador nos servirá para desarrollar nuestra percepción y actuar de forma correcta y pronta ante cualquier situación que se suscite al momento de negociar. Negociar es un proceso y, en algún momento, llegaremos a un punto de discusión que es crucial y necesario para alcanzar acuerdos entre ambas partes.



### En esta fase de discusión debemos:

- No crear un clima de confrontación.
- Nunca subestimar a la contraparte.
- Tener paciencia y dominio de las técnicas de comunicación. Además, saber callar cuando es necesario.
- Escuchar activamente.
- Consolidar las posiciones de cada parte.
- Hacer concesiones a cambio de una contrapartida.



### 3. Aplicación de la negociación efectiva

En este punto debemos aplicar nuestras habilidades comunicativas, e inteligencia emocional, tomando en cuenta los siguientes aspectos:

**Tabla 7. Habilidades de negociación**

| HABILIDAD                   | DESCRIPCIÓN   |
|-----------------------------|---|
| <b>Autoconocimiento</b>     | Es clave conocer tus debilidades y fortalezas, a nivel individual o como asociación, para establecer una negociación, esto demostrará autoconfianza.  |
| <b>Empatía</b>              | Se relaciona con la observación para comprender cómo se siente la otra parte e identificar qué necesita o qué puede interesarle. En ocasiones, podemos extraer mucha información a través de la postura corporal, el tono de voz o las expresiones faciales. El lenguaje no verbal es el 95% de nuestra comunicación. |
| <b>Escucha activa</b>       | Se trata simplemente de guardar silencio y escuchar atentamente al otro con el objetivo de recabar información útil para el acuerdo.  |
| <b>Asertividad</b>          | Significa ser claro y conciso en la forma de comunicarse para transmitir de forma simple y pacífica opiniones o posturas sin llegar a ser ofensivo. Esta sinceridad facilita el entendimiento en las relaciones cotidianas o comerciales.   |
| <b>Persuasión</b>           | Esto implica tener la capacidad de argumentar con referencias y lógica para convencer al otro o al menos, ganarte su confianza.   |
| <b>Paciencia</b>            | Es una parte fundamental en el proceso de negociación ya que permite observar la situación desde distintos puntos de vista. En muchos casos, la espera puede ser un elemento de presión.  |
| <b>Flexibilidad</b>         | Es necesario ser consciente de que la otra parte también busca llegar a un acuerdo y, por tanto, a un beneficio. Por esta razón, el negociador también debe ser permisivo en ocasiones. Esta flexibilidad también será positiva a la hora de adaptarse frente a posibles imprevistos.                                 |
| <b>Tolerancia al riesgo</b> | Es importante lograr sentirse medianamente tranquilo y templado a la hora de asumir riesgos, ya que es parte del juego de la negociación.   |

Fuente: ESIC Bussines & Marketing School 2023.

### Ejercicio: La Asertividad.

Asertividad es una habilidad crucial para comunicarnos de manera efectiva y respetuosa. Aquí tienes algunos ejercicios prácticos que te ayudarán a desarrollarla:

- Decir “No” Firmemente: Practica decir “no” en situaciones cotidianas. Por ejemplo, cuando alguien te pida hacer algo que no deseas, responde con una postura firme y una voz clara: “No puedo hacer eso ahora, pero podría hacer esto otro”.
- Disco Rayado: Repite tu postura una y otra vez sin cambiarla ni dejarte convencer por los demás. Por ejemplo, si alguien intenta persuadirte para que cambies de opinión, di: “Entiendo tu punto de vista, pero yo creo que...”. Esto aplica en situaciones en las cuales se quieren imponer medidas que son perjudiciales para nosotros incluso con el uso de datos técnicos que solo buscan disfrazar la realidad.
- Comunicación No Verbal: Presta atención a tu lenguaje corporal. Practica el contacto visual y mantén una postura firme y relajada. Evita que tus gestos contradigan tus palabras.
- Escalera de la Asertividad: Enfrenta situaciones progresivamente más desafiantes, desde lo más simple hasta lo más complejo. Esto te ayudará a ganar confianza en tus habilidades para ser asertivo.

*Recuerda que la asertividad es una habilidad que se puede desarrollar con la práctica y la perseverancia. ¡No te desanimes! Sigue practicando estos ejercicios efectivos y verás cómo mejoras tu capacidad para expresarte de manera clara y respetuosa en cualquier situación.*

Fuente: ESIC Bussines & Marketing School, 2023.



### 4. ¿Qué aprendimos?

La negociación ideal es cuando nos mostramos como negociadores colaborativos, así todos ganamos. Para lograrlo toma en cuenta los siguientes pasos:

**Tabla 8.** Pasos para la negociación efectiva

|  |  |
|--|--|
| Entiende qué quiere la otra parte                    | Cuando lo descubras, podrás valorar qué puntos de encuentro existen. Centrarte solo en la confrontación no soluciona nada.                 |
| Conoce los puntos fuertes y débiles de la otra parte | Adapta así tus objetivos a la realidad de la discusión.  |
| Identifica al máximo responsable                     | Saber cuál de tus interlocutores tomará la decisión final puede suponer una gran ventaja.  |
| Mantén la calma                                      | Una respuesta emocional te impedirá analizar la situación con objetividad y racionalidad.  |
| Alcanza un acuerdo                                   | El objetivo de una negociación no es ganar, sino que haya un beneficio para ambas partes. Nadie quiere acabar perdiendo.                   |
| Busca un final satisfactorio para todos              | Si todas las partes consideran que han cedido en sus pretensiones, es más probable firmar un buen acuerdo y que la relación siga adelante. |

Fuente: Elaboración propia con base a EISE Business School University of Navarra, 2023.

### 5. Guía de capacitación

**Tabla 9.** Cuadro estructural de la capacitación

| TEMA IV. NEGOCIACIÓN EFECTIVA PARA ASOCIACIONES |   |                              |
|---|---|------------------------------|
| Objetivo  | Facilitar un espacio de aprendizaje práctico donde las participantes pongan a prueba sus habilidades comunicativas para la negociación.   |                              |
| Duración  | 2 horas<br>1 hora de explicación teórica.<br>1 hora de práctica.  |                              |
| ACTIVIDAD                                       | DESCRIPCIÓN   | MATERIALES                   |
| Dinámica rompe hielos de presentación           | Las personas del taller formarán un círculo amplio, la o el facilitador iniciará presentándose, mientras sostiene un objeto (puede ser una pelota pequeña o un marcador). Acabada su presentación, pasará la pelotita a cualquier participante del círculo, quien también se presentará. Así continuarán hasta que todas las personas del círculo se presenten. | - Pelota pequeña o marcador. |

|   |  |  |
|---|--|--|
| Desarrollo de contenidos                | <p>La o el facilitador explica los contenidos del tema IV:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Negociación efectiva para asociaciones</li> <li>- Tipos de negociador</li> <li>- Habilidades para la negociación</li> <li>- Pasos para la negociación efectiva</li> </ul>  | - Cuadernillo de capacitación.   |
| Poner en práctica lo aprendido          | <p>Se conformarán grupos de 5 o más personas, y cada grupo debe elegir a un representante.</p> <p>A cada grupo se asignará un número (par e impar). Los grupos de número par tendrán un rol y los impares otro rol, dentro los escenarios de negociación.</p>  | -----  |
| Asignación de escenarios de negociación | <p>Se presentarán tres escenarios de negociación. Tener en cuenta que ambas posturas deben ser firmes para poner en práctica todas las habilidades, es decir no ceder fácilmente.</p> <p><b>Negociación transaccional</b></p> <p>Vendedora (grupo de número par) busca vender a toda costa una motocicleta a medio uso.</p> <p>Compradora (grupo de número impar) busca adquirir una motocicleta a medio uso, discuten sobre precios, plazos y un posible descuento.</p> <p><b>Negociación personal</b></p> <p>Vacaciones familiares: Padre (grupo de número par) y Madre (grupo de número impar) debaten dónde ir, cuánto costará, cuál es su mejor alternativa para llevar a sus hijos o dejarlos al cuidado de alguien.</p> <p><b>Negociación Empresarial</b></p> <p>Representante de una asociación de recolectores de castaña (grupo de número par) y gerente de una empresa que comercializa con castaña (grupo de número impar).</p> <p>Se exige mejores condiciones de trabajo y mejores precios de compra de la castaña, pero la gerente tiene sus limitantes económicas. Además, se encuentra ofendida por las exigencias.</p> | - Hojas con las instrucciones del contexto y asignación de escenarios. |

|                             |  |                                  |
|-----------------------------|--|----------------------------------|
| <b>Etapa de negociación</b> | Cada grupo definirá sus intereses de acuerdo con los escenarios y los roles que le ha tocado. Es decir, qué quieren obtener de la negociación.   | - Hojas de papel.<br>Bolígrafos. |
| <b>Análisis</b>             | Realizarán un análisis sobre qué intereses podría tener la contra parte respecto al escenario de negociación.  | - Hojas de papel.<br>Bolígrafos. |
| <b>Acuerdo o concesión</b>  | Charla de intercambio de ideas y finalmente se da la negociación.<br><br>Para esto la o el facilitador junta un grupo par con un impar para que concluyan la negociación de cada escenario propuesto. Cada grupo, con su respectivo representante (puede ser más de una persona), dará a conocer la postura del grupo. |                                  |
| <b>Retroalimentación</b>    | Al finalizar, los grupos compartirán sus experiencias de negociación, si les parecieron útiles las habilidades de negociación mencionadas:<br><b>autoconocimiento, empatía, escucha activa, asertividad, persuasión, paciencia, flexibilidad y tolerancia al riesgo.</b>   |                                  |

# TEMA V:

## LIDERAZGO Y ORGANIZACIÓN DE REUNIONES



### 1. Formando liderazgos

Una persona líder cultiva la independencia de los miembros de su grupo, apoyando el potencial creativo o profesional para desarrollar valores en él y crear un verdadero equipo de trabajo. Es una persona que genera cambios.

**Tabla 10.** Características de un buen líder

|                   |  |
|-------------------|--|
| <b>Ética</b>      | Esta cualidad convierte a un líder en una persona que cumple con todo aquello que promete a su equipo de trabajo. Si el líder es una persona que da ejemplo, su equipo deposita toda la confianza en él y está más motivado                              |
| <b>Carisma</b>    | Es la capacidad de una persona para atraer a los demás por su presencia, personalidad o forma de comunicarse.  |
| <b>Capacidad</b>  | Consiste en ser capaz de alcanzar los objetivos y resultados. No basta con que el líder tenga otras cualidades si no es capaz de obtener resultados cuantificables con su trabajo. Por ello, debe ser una persona inteligente, con talento y productiva. |
| <b>Serenidad</b>  | Es la capacidad de controlar las emociones y mantener la estabilidad. Si perdiera los estribos muy fácilmente, no sería un buen líder.   |
| <b>Motivación</b> | Un buen líder tiene que contar con esta cualidad. De esta forma, puede contagiar su entusiasmo a todo el grupo.  |
| <b>Innovador</b>  | El líder tiene que ser capaz de dar con ideas nuevas e ingeniosas. Logra analizar situaciones desde varias perspectivas y afrontar los posibles riesgos.   |
| <b>Convicción</b> | Debe tener seguridad en lo que hace. De esta forma, es capaz de conseguir que todo el equipo se dirija hacia una misma dirección sin dudarle.  |

|                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| <b>Valentía</b>                   | Tiene que demostrar que es una persona decidida, sobre todo ante momentos difíciles, debe saber aceptar las críticas, admitir sus errores y saber pedir perdón en aquellas situaciones en las que haya actuado de forma incorrecta.   |
| <b>Consideración</b>              | Capacidad de promover la empatía y el respeto entre todos los miembros del equipo. Para ello, debe ser una persona cercana que valore las opiniones de todos los integrantes.   |
| <b>Buen comunicador</b>           | Tiene que ser una persona que tenga facilidad para comunicarse con los demás y para hacerlos partícipes de sus ideas y sentimientos. Además, tiene que saber decir las cosas de forma asertiva y sobre todo ser un buen orador.   |
| <b>Resolutivo</b>                 | Persona capaz de tomar decisiones ante todo tipo de situaciones (tanto fáciles como difíciles).   |
| <b>Responsable y disciplinado</b> | Debe ser una persona que cumpla con sus tareas a tiempo y que siempre muestre buena disposición para sacar el trabajo adelante. Además, tiene que saber gestionar todos los recursos que tiene a su disposición (materiales, económicos y humanos) para sacarles el máximo partido. |
| <b>Capacidad de negociación</b>   | Un o una líder tiene que tratar constantemente con gente (para llegar a acuerdos comerciales, elaborar una estrategia de crecimiento, para motivar a sus grupos).   |

Fuente: Elaboración propia con base a The Power Business School, 2020.

Yo me considero un tipo de líder Democrática, sin embargo te muestro que hay más



Tabla 11. Tipos de líderes

|                    |  |
|--------------------|--|
| <b>Autoritario</b> | Espera obediencia y subordinación.   |
| <b>Democrático</b> | Involucra los empleados en la toma de decisiones, alienta la participación y considera las opiniones de todos. |
| <b>Liberal</b>     | Deja que el grupo trabaje de manera autónoma, no interviene.   |

Fuente: Elaboración propia con base a Torres, 2023.

|                    |  |
|--------------------|--|
| <b>Burocrático</b> | Sigue una jerarquía, reglas y procedimientos.                      |
| <b>Natural</b>     | Surge de la influencia personal y la confianza ganada en el grupo. |
| <b>Carismático</b> | Inspira y motiva, genera seguidores.                               |

## 2. Liderazgo femenino en las diferentes esferas de la vida en sociedad

### Roles tradicionales de la mujer y su evolución

En los roles femeninos, la mujer sostiene grandes responsabilidades como ser: emprendedora, pareja y amiga; sobrepasando los roles tradicionales como la reproducción, el hogar, la familia.

Las mujeres han marcado hitos históricos, posicionándose y rompiendo paradigmas en el ámbito económico, político y social, como en la lucha de sus derechos. Lo que hoy en día obliga a las mujeres a encontrar un punto de equilibrio para su satisfacción personal, teniendo que priorizar entre el profesionalismo, el trabajo y el hogar.



Aspectos que deben ser considerados para fortalecer el liderazgo femenino:

- La gestión del tiempo, siendo crucial identificar lo urgente de lo importante, tener objetivos de vida claros en todo nivel.
- Los sentimientos deben ser reconocidos partiendo del **RESPECTO HACIA SI MISMA**.
- Se debe trabajar en fortalecer la autoestima y la autoimagen.
- El apoyo mutuo entre mujeres: con personas de alto valor que ayudan a evitar el aislamiento y la soledad. Sacarse de la cabeza el querer hacerse cargo de todo, ya que en algún momento esto conlleva a sentir estrés y agobio emocional. Por eso es importante que se aprenda a delegar el trabajo a otros.

Gráfico 4. Círculo de recomendaciones



María, una madre apasionada y dedicada, que quiere hacer todo por su familia. María se despierta temprano para preparar el desayuno, llevar a los niños a la escuela, trabajar, hacer las compras, limpiar la casa y ayudar con las tareas. Siempre está dispuesta a asumir más responsabilidades y no sabe decir “no”.

**Lo que se recomienda:**

1. **Establecer límites:** Decir “no”, no es egoísta; es una forma de proteger el bienestar y mantener un equilibrio saludable.
2. **Delegar:** María no tiene que hacer todo. Puede delegar tareas a su pareja, familiares o incluso contratar ayuda externa si es necesario.
3. **Priorizar:** María debe identificar las tareas más importantes y concentrarse en ellas. No todas las tareas son igual de urgentes o cruciales.
4. **Aprender a soltar:** María debe aceptar que no puede controlar todo. A veces, es mejor dejar que otros se encarguen de ciertas cosas.



**3. Importancia de la comunicación asertiva en la construcción de relaciones armoniosas**

Un líder es el referente del grupo para construir relaciones sanas con sus cooperadores. Debe evitar caer en prejuicios, resentimientos y chismes.

Tabla 12. Tipos de Comunicación

|                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| <b>Comunicación Pasiva</b>            | Las personas que poseen este estilo de comunicación rara vez expresan su opinión y suelen ir con la corriente. Los comunicadores pasivos no suelen ser conflictivos e incluso pueden parecer sumisos. Su comunicación no verbal puede incluir expresiones como cruzar los brazos y evitar el contacto visual.  |
| <b>Comunicación Agresiva</b>          | Las personas que se comunican de esta forma, suelen estar muy convencidas de su opinión, a tal punto de que posiblemente no escuchen las opiniones de sus compañeros. Es probable que durante una conversación interpongan sus propias ideas con frecuencia y a veces hasta pueden usar un lenguaje de confrontación como “estás equivocado” o “no lo entiendes”. Su comunicación no verbal incluye mantener un contacto visual intenso. |
| <b>Comunicación Pasivo - Agresiva</b> | Las personas con este estilo de comunicación no se sienten cómodas al manifestar sus opiniones. Su comunicación verbal no suele coincidir con su comunicación no verbal. Por ejemplo, pueden decir que están emocionados, pero muestran un lenguaje corporal contradictorio, como fruncir el ceño u hombros caídos.  |
| <b>Comunicación Asertiva</b>          | Las personas con este estilo de comunicación saben cómo defenderse. Son el tipo de comunicadores que saben cómo expresar sus opiniones y defender lo que quieren. Los comunicadores asertivos pueden usar gestos con las manos mientras se comunican de manera no verbal, y es probable que tengan expresiones faciales relajadas o que muestran felicidad al hablar.  |

Fuente: Elaboración propia con base a Martins, 2024.

**4. Reflexión sobre la importancia del autocuidado para la gestión del estrés en la vida de las mujeres líderes**

**Autocuidado:** Es elegir todo lo que nos hace bien. Debemos dejar de lado las excusas como la falta de tiempo y poder darnos atención a nosotras mismas.

### Ejercicios para poner en práctica a diario.

**Meditación:** Tomarnos un momento en el día o el momento de frustración para reflexionar, observar nuestros pensamientos, y tratarlos objetivamente.

**Ejercicio regular:** El tiempo no es una excusa, podemos realizar caminatas diarias de 20 minutos.

**Rutinas de sueño:** Un buen descanso puede influir en nuestro diario vivir de forma significativa. Nuestra apariencia física y hasta nuestro humor pueden depender de este.

**Alimentación:** Comer bien no solo se nota a nivel físico y energético, se comprobó que comer bien y saludable influye en nuestra química cerebral. De esto dependerá si estamos tristes, felices, energéticos o decaídos.



### 5. Técnicas para motivar y empoderar a equipos de trabajo.

Si queremos cambiar nuestra realidad, nuestro contexto y tomar nuestro lugar como ciudadanas en una sociedad donde la mujer ha sido y es discriminada, debemos aplicar todas nuestras habilidades y derechos.

El lidiar con los estereotipos, y la discriminación de género, ha impulsado a las mujeres a fusionar sus actividades diarias para encontrar equilibrio entre sus roles y poder participar en el ámbito laboral, político, económico. Saber negociar y ser líder servirá para ser guía de otras mujeres que todavía se mantienen dentro de su zona de confort, impulsándolas a integrarse en asociaciones que promueven derechos y luchan por la igualdad de género.

Si decidimos motivar a nuestro grupo, a nuestra organización o asociación, es importante tomar en cuenta los siguientes aspectos:

Tabla 13. Motivación para grupos y equipos de trabajo

|   |  |
|---|--|
| <b>Honestidad para crear confianza</b>  | Es fundamental que las personas confíen en la dirigencia y en la organización para crear una relación de confianza recíproca.  |
| <b>Transmitir objetivos claros</b>  | Esto facilita la comprensión de la meta y hace que los miembros del equipo de sientan que "forman parte", lo cual los fortalece y permite una mayor identificación con lo que se quiere conseguir.   |
| <b>Confiar en la gente, darles responsabilidades y estimularlos a tomar decisiones.</b> | Esto fomenta la capacidad de análisis y el sentirse protagonistas del proyecto.  |
| <b>Dar premios y reconocimientos</b>  | Cuando alguien cumple el objetivo es esencial premiarlo por la tarea bien realizada, darle un reconocimiento. Por el contrario, si no se hubiera cumplido la meta, habrá que buscar qué dificultad se presentó en el procedimiento: el problema no siempre es la persona.  |
| <b>Delegar tareas entretenidas y no solo las más pesadas o aburridas</b>                | Esto se refiere a tareas en las que la persona pueda "lucirse" y demostrar sus habilidades, ya sea a nivel interno (dentro de la asociación) como externo (fuera de la asociación).  |
| <b>Dar retroalimentación permanentemente</b>  | Es importante que la o el líder sepa que su trabajo se mira, por lo tanto, se reconoce cuando se hizo algo bien y se ajusta lo que sea necesario, con la finalidad de llegar a la meta en forma eficiente.   |
| <b>Lograr que la gente disfrute su trabajo</b>  | Esto se consigue desde diversos aspectos: con tareas diferentes, desafíos para poder crecer y desarrollarse, un ambiente de trabajo cordial y distendido, espacios agradables (espacio físico) en los que dé gusto estar. Fomentar el relacionamiento de los miembros del equipo, si fuera posible, procurando espacios de encuentro en el desayuno, el almuerzo o con salidas al campo. |

Fuente: Elaboración propia con base a Soto,S/F.

## 6. Planificación de reuniones productivas y participativas.

En toda asociación que tiene una estructura bien formada en la cual las asambleas o reuniones son las instancias de decisión y coordinación, se debe conocer claramente los objetivos que se quieren lograr al momento de reunirse para que este encuentro sea productivo. Además, esto sirve cuando se debe entablar diálogos con personas externas a la asociación.



### Definir los temas a tratar en el orden del día

Parecerá obvio, pero muchas reuniones empiezan sin un propósito claro. Definir los objetivos de la reunión, los temas que se tratarán y el orden en que serán abordados, es una responsabilidad de quien convoca a la reunión, que usualmente es la líder del grupo o asociación. Los participantes deben conocer esta información con antelación para ir mejor preparados.

### Organizar a los participantes

Existen asociaciones que siempre funcionan como un todo. Asisten juntos a todas las actividades y no empiezan a producir hasta que todos los miembros están presentes, esta actitud muestra que existe cohesión y compromiso con la asociación. Sin embargo, no siem-

pre resulta práctico. Reunir a muchas personas puede causar desorden, si para algunos los puntos a tratar no son de interés, sobre todo cuando se tiene un orden del día extenso, generando intervenciones inadecuadas y extendiendo innecesariamente la reunión.

Para esto es importante aprender a conformar comisiones especializadas para trabajar temáticas específicas. Lo cual permite a que los miembros de la organización decidan integrarse a la comisión que les interesa. Así, los dirigentes de la organización pueden sostener reuniones con cada comisión, que serán mucho más productivas y fáciles de conducir.

Las reuniones generales deben llevarse a cabo, al menos, una vez por mes. Esto para que todos los miembros de la organización puedan enterarse de las actividades de la asociación.

### Dejar claros los objetivos al iniciar la reunión

Es importante reiterar el objetivo de la reunión, hacer una breve descripción del problema o de los temas que se tratarán y establecer unas reglas rápidas sobre participación e intervención. No se permitirá que los participantes divaguen por otros temas que, aunque puedan ser importantes, no son los que toca tratar.

### Elegir un moderador

Gran parte del éxito de una reunión reside en la elección del moderador adecuado. No es preciso que sea el convocante o el líder del equipo. Dentro de la organización hay muchas personas que tienen habilidades naturales para desempeñar esta función.

El moderador debe asegurar que la reunión comience y termine a tiempo y que se cubran todos los temas programados en la agenda.

### Uso responsable de los tiempos, respetar los horarios

Algo que afecta negativamente los ánimos en una reunión es tener que esperar demasiado a la persona a cargo o, a uno de los participantes clave. Empezar y finalizar a tiempo es un poco difícil en las primeras reuniones. Con el pasar del tiempo, la organización notará que su líder es puntual, preciso, y que las reuniones empiezan y finalizan a la hora exacta. Esto provocará que todos se esfuercen en ser puntuales, contribuyendo a que sea una práctica habitual.

### Restringir el uso de dispositivos innecesarios

Para asegurar la productividad se debe lograr que las personas que participan en la reunión escuchen activamente a los que hablan. Por ello, mientras dura la reunión se debe evitar cualquier actividad de distracción. Se debe restringir el uso de celulares, a menos que sean utilizados para tomar notas sobre la reunión, o agregar información relevante sobre algún tema del orden del día.



### Terminar con un plan de acción

Los últimos minutos de la reunión deben reservarse para determinar el plan de acción, resultado de lo tratado y discutido. Esto incluye asignar responsabilidades y establecer plazos para la ejecución. ¿Quién hará qué y cuándo lo hará?



### Acta de reunión

Es importante que se redacte un acta de cada reunión, en la cual se detalle la lista de asistentes, la duración de la reunión, el orden de día, las conclusiones de cada punto tratado y se indique quiénes tienen alguna responsabilidad y el tiempo para cumplir la misma. Puede incluirse los puntos que no fueron tratados y se dejaron para una próxima reunión. El acta debe ser socializada con todos los miembros de la organización, así tendrán conocimiento y podrán dar apoyo a las tareas planificadas.

### Ejercicio: Evaluar el desempeño de la reunión

Al concluir la reunión es recomendable tomarse unos minutos para evaluar el desarrollo de la reunión, para esto se puede preguntar lo siguiente:

- ¿La reunión comenzó y terminó a tiempo?
- ¿Todos los temas propuestos fueron tratados de forma eficiente?
- ¿Los participantes contaron con el espacio necesario para exponer sus opiniones?

- ¿Quién dirigió la reunión actuó de forma profesional e imparcial?
- ¿Se obtuvieron conclusiones eficaces para resolver el problema planteado?
- ¿Se formuló un plan de acción para resolver el problema o para avanzar en el proyecto?
- ¿Se sabe quién realizará las acciones determinadas y cuál es el plazo que tiene?
- ¿Cómo se califica el resultado general de la reunión, del 1 a 5, y por qué se lo considera así?

Fuente: Escuela Europea de Excelencia, 2020.

Gráfico 5. 12 consejos para realizar Reuniones Eficaces

| 12 Consejos para realizar Reuniones Eficaces   |  |  |   |
|--|--|--|---|
| <p>¿Es necesario?</p> <p>Un elevado porcentaje de reuniones no es necesaria, pueden ser sustituidas por un chat, un correo u otro medio.</p>           | <p>Objetivo Claro</p> <p>Una reunión debe de tener unos objetivos claros y concretos, que deben de conocer todos los asistentes.</p>     | <p>Horario y duración</p> <p>Hay que elegir el horario más adecuado para la reunión. Evita las reuniones largas, en general una hora máximo.</p>                 | <p>Asistentes necesarios</p> <p>Cuántos y quiénes son las personas necesarias que deben estar presentes en la reunión. Evitar las reuniones masivas.</p>                        |
| <p>Prepara la Reunión</p> <p>El organizador debe hacer una preparación adecuada de la reunión. Los asistentes deben preparar su presencia en ésta.</p> | <p>Puntualidad</p> <p>La reunión debe comenzar y terminar en el horario previsto. La falta de puntualidad cuesta tiempo y dinero.</p>    | <p>Formato adecuado</p> <p>Hemos de elegir cuál es el formato más adecuado para la reunión: presencial, videoconferencia o mixto.</p>                            | <p>Buena gestión de tiempo</p> <p>El moderador y los asistentes han de realizar una gestión correcta del tiempo y evitar entrar en nimiedades.</p>                              |
| <p>Agenda</p> <p>La agenda de la reunión debe de ser clara, precisa, conocida por todos los asistentes y respetada durante la reunión.</p>             | <p>La figura del moderador</p> <p>El moderador debe conducir la reunión para que se cumplan los objetivos, la agenda y los horarios.</p> | <p>Evitar interrupciones y distracciones</p> <p>Es importante la escucha activa, evitando las interrupciones innecesarias y las distracciones en la reunión.</p> | <p>Distribuye las conclusiones y acuerdos</p> <p>Remitir acta con lo tratado en la reunión y los acuerdos alcanzados, que contenga el "Quién tiene que hacer qué y cuándo".</p> |
| <p>Infografía realizada por @VallejoAngeles y @alfredovela de ticsyformacion.com</p>   |  |  |   |

Fuente: Vela, 2020

## 7. La concertación en las reuniones



Hay concertación cuando se produce un acuerdo de colaboración entre varias partes. De esta manera, si varias personas alcanzan un pacto, con algún fin, están creando un tipo de vinculación o concertación. Se debe recordar que este acuerdo de colaboración obedece a una razón simple: la suma de todos es más eficaz que la capacidad individual dentro de una asociación.

Tabla 14. Pasos para acuerdos grupales inclusivos y eficaces

|   |   |
|---|---|
| <b>Asegúrate de que los acuerdos realmente sean acuerdos</b>        | Si no se les pide a los miembros que contribuyan o compartan sus conocimientos o ideas sobre un tema, se desconectarán. Pedir a las personas que participen en la elaboración de acuerdos grupales puede animarlos a contribuir más durante la reunión.   |
| <b>Enmarcar los acuerdos como prácticas</b>                         | Otro problema común es que algunos acuerdos parecen fáciles de seguir en teoría, pero son difíciles de entender en la realidad. Por ejemplo, “escuchar respetuosamente” es una pauta común del grupo. ¿Pero qué significa para usted el respeto? ¿Significa lo mismo para los demás?<br><br>La cultura, el idioma y la neurodiversidad son algunas de las razones por las que las personas pueden entender o actuar según las pautas de manera diferente. Es más claro ponerse de acuerdo sobre una práctica específica, como “Sólo una persona habla a la vez” o “Escuchar para comprender, no sólo para responder”. |
| <b>Revise los acuerdos del grupo cada vez que el grupo se reúna</b> | Revise su lista de acuerdos con frecuencia. Hacerlo es importante para la confianza en la comunicación y sólo debería tomar unos minutos. La revisión de la lista de acuerdos tiene tres propósitos:<br><br>1. Nos recuerda cómo acordamos estar unos con otros.<br>2. A medida que nuevas personas ingresan al grupo, debemos asegurarnos de que todos estén en sintonía.<br>3. Puede suceder algo en una reunión que requiera una regla nueva o modificada (o los miembros del grupo pueden cambiar de opinión).  |

Fuente: Elaboración propia con base a University of Minnesota Extension, 2024.

## 8. Guía de capacitación

Tabla 15. Cuadro estructural de la capacitación

| TEMA V: LIDERAZGO Y ORGANIZACIÓN DE REUNIONES |   |   |
|---|---|---|
| <b>Objetivo</b>                               | Desarrollar liderazgo femenino y proporcionar habilidades de liderazgo para el desarrollo de reuniones productivas  |   |
| <b>Duración</b>                               | 2 horas<br>1 hora de explicación teórica.<br>1 hora de práctica   |   |
| ACTIVIDAD                                     | DESCRIPCIÓN   | MATERIALES  |
| <b>Evaluación de conocimientos previos</b>    | La o el facilitador realiza preguntas al grupo respecto a la temática anterior, como ser:<br>¿Cuándo debemos negociar?<br>¿Qué pasos debemos seguir para una negociación efectiva?<br>¿Qué es la asertividad?   | - Cuadernillo de capacitación.  |
| <b>Desarrollo de contenidos</b>               | <b>La o el facilitador explica los contenidos del tema V:</b><br>1. Formando liderazgos<br>2. Liderazgo femenino en las diferentes esferas de la vida en sociedad<br>3. Importancia de la comunicación asertiva en la construcción de relaciones armoniosas<br>4. Reflexión sobre la importancia del autocuidado para la gestión del estrés en la vida de las mujeres líderes<br>5. Técnicas para motivar y empoderar a equipos de trabajo<br>6. Planificación de reuniones productivas y participativas<br>7. La concertación en las reuniones | - Cuadernillo de capacitación.<br>- Hojas de papel.<br>- Bolígrafos.                                    |
| <b>Dinámica de la respiración</b>             | Nos agachamos y respiramos por la nariz en tres tiempos continuos durante 1 minuto.<br>Abrimos los brazos, tomando aire por la nariz, y nos vamos levantando de nuestros asientos para estirar el cuerpo, con los brazos arriba como queriendo alcanzar el cielo.<br>Cuando los brazos estén completamente extendidos hacia arriba nos quedamos unos minutos estirando el cuerpo.<br>A medida que vamos botando el aire, bajamos los brazos hasta quedar en la postura inicial.   | Contar con espacio suficiente entre cada participante para que pueda realizar el ejercicio cómodamente. |

|  |  |  |
|--|--|--|
| <p><b>Dinámica manejo de estrés (la risa como terapia)</b></p>   | <p>La o el facilitador indica a los participantes que se pongan de pie, que comiencen a sacudir suavemente sus brazos y piernas a manera de soltar el cuerpo (30 segundos).</p> <p>Luego se realizan saltos cortos, según la comodidad del participante (durante 10 segundos).</p> <p>Se da la indicación de levantar los hombros hacia las orejas, contando hasta 10.</p> <p>Autoabrazo: nos abrazamos nosotras mismas, con los brazos cruzados.</p>  | <p>Contar con espacio suficiente entre cada participante para pueda realizar el ejercicio cómodamente.</p> |
| <p><b>Dinámica de la confianza</b></p>   | <p>Se forma un círculo donde cada participante compartirá algo personal o una meta que quiera lograr. La confianza y la conexión se fortalecen al compartir experiencias y deseos.</p>   | <p>- Sillas</p>  |
| <p><b>Dinámica trabajo en equipo “Elijamos nuestra líder”</b></p> <p><b>Resalta las respuestas comunes y las características clave mencionadas por los participantes.</b></p> <p><b>Anima a la reflexión sobre cómo cada uno puede aplicar estas cualidades en su propio liderazgo</b></p> | <p>La o el facilitador pide a las participantes que imaginen a una líder ideal. Esto puede ser un líder en cualquier contexto: profesional, comunitario, familiar, etc.</p> <p>Animar a pensar en las características, habilidades y comportamientos que consideran importantes para una líder. Cada característica se anota en una hoja de papel que se pegará, instantáneamente, en un papelógrafo.</p> <p>Algunas preguntas para animar el análisis:</p> <p>¿Qué cualidades debe tener un líder para inspirar confianza?</p> <p>¿Cómo se comunica un líder efectivo?</p> <p>¿Qué habilidades de resolución de problemas son esenciales?</p> <p>Preguntar a los participantes: ¿cómo pueden incorporar estas ideas en su vida cotidiana?</p> <p>Recuerda que en esta dinámica no hay una respuesta única y correcta. Cada persona puede tener una perspectiva diferente sobre las características que forman a un líder ideal.</p> | <p>- Hojas de papel.</p> <p>- Marcadores.</p> <p>- Papelógrafo.</p> <p>- Cinta adhesiva</p>                |

## TEMA VI:

### PRESUPUESTOS SENSIBLES AL GÉNERO Y ESTRATEGIAS PARA LA INCIDENCIA POLÍTICA Y SOCIAL.

#### 1. ¿Qué son los presupuestos sensibles al género?

En Bolivia los presupuestos sensibles al género están garantizados por la Constitución Política del Estado y las leyes. La Ley 348 que Garantiza a la Mujer una Vida Libre de Violencia, en su Art 6 Num.4, nos da la siguiente definición sobre estos presupuestos.

Son herramientas de política económica que buscan integrar la perspectiva de género en la planificación, ejecución y evaluación de los presupuestos públicos, lo que reduce brechas, promueve la inclusión social y económica de las mujeres, en especial las que se encuentran en situación de violencia y las que son más discriminadas por razón de procedencia, origen, nación, pueblo, posición social, orientación sexual, condición económica, discapacidad, estado civil, embarazo, idioma y posición política **(Art. 6 Núm. 4 de la ley N° 348 Ley Integral Para Garantizar a la mujer una vida Libre de Violencia).**



Por su parte, la Constitución establece la importancia de distribuir los recursos de manera equitativa. “La función del Estado en la economía consiste en: Promover políticas de distribución equitativa de la riqueza y de los recursos económicos del país, con el objeto de evitar la desigualdad” **(Art. 316 núm. 7).**



### Beneficios de los presupuestos sensibles al género

- Promueven la equidad de género.
- Contribuyen a la reducción de la pobreza.
- Mejoran la eficiencia y efectividad de las políticas públicas.

### Ejemplos de presupuestos sensibles al género

Tabla 16. Ejemplos de presupuestos sensibles al género

|                     |   |
|---------------------|---|
| Salud               | Asegurar la asignación de recursos para servicios de salud reproductiva y sexual, incluyendo acceso a anticonceptivos y atención prenatal.  |
| Educación           | Garantizar la financiación para programas de educación inclusiva que promuevan la igualdad de género y combatan como por ejemplo el acoso escolar.  |
| Empleo              | Destinar fondos para programas de formación y capacitación laboral dirigidos a mujeres, especialmente en sectores alejados de las ciudades, guarderías para los hijos de las madres que asisten o son parte de una institución, designar cuidadores ofreciendo espacios seguros para los pequeños y tranquilidad de las madres en sus jornadas laborales. |
| Violencia de género | Asignar recursos para la prevención y atención de la violencia contra las mujeres, incluyendo refugios y servicios de apoyo.  |
| Infraestructura     | Incluir la perspectiva de género en la planificación de infraestructuras públicas como transporte, vivienda y espacios públicos.  |

Fuente: Elaboración propia con base a ONU MUJERES, 2023.

Al incorporar un enfoque de género en los presupuestos, se puede impulsar un desarrollo más equitativo y sostenible que beneficie a toda la sociedad.

Veamos un caso real que sucedió en El Salvador y cómo el gobierno de ese país aplicó presupuestos sensibles al género para el progreso económico de su territorio, apoyando al sector de microempresas dirigidas por mujeres que fue afectado por la pandemia COVID-19.

Para lograr esto establecieron mecanismos que promueven la igualdad de género y el turismo accesible al país, incluyendo el

apoyo a emprendimientos, con inversiones dirigidas a avanzar en ambos aspectos. Se apuntó a la modernización integral del sector, favoreciendo la adopción de nuevas tecnologías de comunicación e información, así como la modernización de la infraestructura tecnológica y software de las entidades públicas sectoriales.

En resumen: el gobierno de El Salvador ha adoptado una estrategia de género de infraestructura, educación y empleo para apoyar a las microempresarias en el sector turismo, con el objetivo de promover la igualdad de género y el turismo accesible en el país. Esto incluye la modernización integral del sector, la priorización del apoyo a emprendimientos e inversiones dirigidas a avanzar en ambos aspectos, y la creación de mecanismos como el fondo de emergencia y garantía para emprendimientos y empresas de mujeres afectadas por el COVID-19 (FEGEM).

Fuente: ONU MUJERES, 2023.

### 2. Familiarización de conceptos para la incidencia pública

**Política Pública:** Las políticas públicas son decisiones, acciones y programas implementados por el gobierno o instituciones estatales para abordar problemas específicos en la sociedad. Estas políticas pueden estar relacionadas con la salud, educación, medio ambiente, seguridad, economía, entre otros aspectos.

**Gestión de Políticas:** La gestión de política se refiere al conjunto de actividades que permiten diseñar, implementar y evaluar las políticas públicas. Esto incluye la identificación de problemas, la búsqueda de soluciones, la asignación de recursos, la coordina-

ción entre diferentes entidades gubernamentales y la fiscalización de los resultados.

**Incidencia:** La incidencia es la capacidad de influir en las decisiones y políticas públicas a través de la participación organizada en el ámbito social y político. Implica acciones estratégicas para promover cambios en las políticas existentes o para crear nuevas políticas que beneficien a determinados grupos o a la sociedad en general. La incidencia puede manifestarse mediante la presión, la negociación, la movilización ciudadana y la comunicación efectiva.



La evidencia es fundamental para la incidencia, pues no se puede convencer a los objetivos o blancos de nuestro proceso de incidencia, sin evidencia confiable, consistente y contundente. Para que el proceso de incidencia tenga éxito se debe contar con una o varias evidencias muy bien argumentadas que incluyan aspectos sociales, jurídicos, ambientales, económicos e inclusive culturales que son o serán afectados, así como los derechos humanos y territoriales que se ven en riesgo o que se verían favoreci-

Fuente: Fundación Agrecol Andes, 2022.

**Rendición de Cuentas:** La rendición de cuentas es la obligación que tienen los actores gubernamentales y las instituciones de informar y justificar sus acciones y decisiones ante la ciudadanía. Esto implica transparencia en el uso de recursos, cumplimiento de objetivos y responsabilidad por los resultados.

Todas las asociaciones deben realizar la rendición de cuentas a cada cierre de su gestión, esto para transparentar sus actividades y para que los miembros de la organización estén al tanto de todo lo que se ha hecho en el año y como los dirigentes han administrado los recursos. Es importante que en el presupuesto de la asociación se destine una partida presupuestaria para realizar la rendición de cuentas.



**Participación Ciudadana:** La participación ciudadana se refiere a la implicación activa de las personas en los asuntos públicos. Esto puede manifestarse a través del voto, la protesta, la consulta, la colaboración en proyectos comunitarios o la participación en audiencias públicas. La participación ciudadana fortalece la democracia al permitir que las voces de la sociedad influyan en las políticas y decisiones gubernamentales.

*En resumen, la incidencia política y social busca transformar la realidad a través de la participación informada y activa de la ciudadanía en la construcción y evaluación de políticas públicas. Es un proceso fundamental para lograr cambios positivos y equitativos en nuestra sociedad.*



### 3. Estrategias y Mecanismos de incidencia en política pública

Los mecanismos participativos son herramientas y enfoques que permiten a las personas desempeñar un papel activo en las decisiones que afectan sus vidas. Aquí tienes algunos ejemplos:

**Tabla 17. Mecanismos para la incidencia política pública**

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| <b>Talleres Participativos</b> | Son espacios donde las personas se reúnen para discutir, planificar y tomar decisiones en conjunto. Pueden abordar temas como la reducción de la violencia familiar, planificación urbana, la gestión del agua o la educación.  |
| <b>Grupos Focales</b>          | Reúnen a un grupo de personas para discutir un tema específico. Los investigadores o responsables de políticas pueden obtener información valiosa sobre opiniones, necesidades y percepciones de la comunidad.  |
| <b>Asambleas Comunitarias</b>  | Reuniones abiertas en las que los miembros de la comunidad donde pueden expresar sus opiniones, votar sobre cuestiones importantes y participar en la toma de decisiones locales.   |
| <b>Redacción de cartas</b>     | Las cartas permiten a los ciudadanos comunicarse directamente con políticos, funcionarios gubernamentales y otras figuras de autoridad. Esto les brinda la oportunidad de expresar sus preocupaciones, opiniones y sugerencias de manera clara y articulada. Una carta puede usarse para solicitar información importante respecto a proyectos e inversión pública o para denunciar hechos de corrupción. Una carta puede convertirse en un medio probatorio para probar que se han agotado las vías del diálogo y justificar acciones de protesta. |

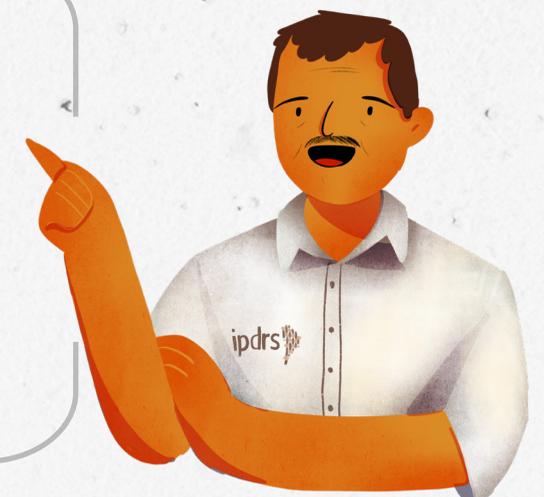
**Tabla 18. Acciones para considerar para una estrategia de incidencia**

|                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| <b>Cabildeo o lobby</b>               | Reunión cara a cara con las autoridades o involucrados en la toma de decisiones.  |
| <b>La organización</b>                | Ampliar y fortalecer la estructura interna del grupo como, organizar labores, definir grupos de trabajo, designar responsables, definir mecanismos de comunicación.   |
| <b>La educación y sensibilización</b> | Mucho depende del objetivo a cuál apuntamos, para organizar eventos, foros públicos, talleres o campañas publicitarias para cambiar o fortalecer alguna normativa, como también para visibilizar un problema. |

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| <b>Medios de comunicación</b> | Usamos el monitoreo de medios, realizamos alianzas a nuestro favor con periodistas para transmitir mensajes cortos y sensibles para los medios masivos, elegir un responsable o responsables que tenga la característica de personalidad amable amigable, que conozca la dinámica de los medios de comunicación, elaborar un directorio completo de medios. |
| <b>Movilización</b>           | Al momento de no sentirnos escuchados y no logramos los objetivos podemos recurrir a plantones, marchas, recolección de firmas, ferias ciudadanas.  |
| <b>Cronograma</b>             | El cronograma debe ser flexible, los cambios pueden ser oportunidades.  |
| <b>Monitoreo</b>              | Este debe ser periódico y sistemático, analizando el desempeño del equipo de trabajo y el impacto con los objetivos.  |

Fuente: Fundación Levántate Mujer Bolivia, 2022.

Para más información sobre estrategias y acciones de incidencia pública te sugerimos revisar el Programa de empoderamiento para defensoras y defensores de Derechos Humanos del Norte Amazónico de Bolivia "Trabajemos en nuestros derechos para vivir libre de violencia y con igualdad de género", la Agenda de Mujeres Amazónicas "... del diálogo a la acción". Materiales que fueron elaborados por el Instituto Para el Desarrollo Rural de Sudamérica (IPDRS) y son parte del Programa de Formación y Fortalecimiento a las organizaciones de mujeres del Norte Amazónico boliviano.



#### 4. Guía de capacitación

Tabla 19. Cuadro estructural

| TEMA VI: PRESUPUESTOS SENSIBLES AL GÉNERO Y ESTRATEGIAS PARA LA INCIDENCIA POLÍTICA Y SOCIAL |  |   |
|--|--|---|
| <b>Objetivo</b>  | Explicar los conceptos de los presupuestos sensibles al género y su importancia en la promoción de la igualdad.<br><br>Fomentar el diálogo sobre temas políticos y sociales que impactan a las comunidades. Identificar posibles soluciones, centrando a las mujeres como actoras ciudadanas a través del uso de herramientas de incidencia y comunicación.  |   |
| <b>Duración</b>  | 2 horas y media  |   |
| ACTIVIDAD  | DESCRIPCIÓN  | MATERIALES  |
| <b>Desarrollo de contenidos</b>  | <p>El o la facilitadora explica los contenidos del tema VI:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Qué son los presupuestos sensibles al género?</li> <li>- Beneficios de los presupuestos sensibles al género</li> <li>- Ejemplos de presupuestos</li> </ul> <p>Temáticas sobre Incidencia política y social las temáticas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Familiarización de conceptos</li> <li>- Estrategias y Mecanismos de incidencia en política pública</li> <li>- Acciones para considerar una estrategia de incidencia</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuadernillo de capacitación para todas las participantes.</li> </ul> |
| <b>Presupuesto de género</b><br><b>Dinámica 1 para grupos de 5 o más integrantes</b>         | <p>El o la facilitadora pide a cada grupo que anoten la información que conocen sobre:</p> <p>Pregunta 1: ¿Conocen de presupuestos que hayan sido dirigidos al beneficio de los varones? Por ejemplo: Presupuestos para la construcción de institutos o infraestructuras que solo benefician a varones, o para la creación de leyes en defensa o a favor de ellos, o proyectos con estas características.</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Papelógrafo.</li> <li>- Marcadores.</li> </ul>                       |

|  |   |  |
|--|---|--|
|  | <p>Pregunta 2: ¿Conocen de presupuestos que hayan sido asignados a favor de las mujeres? ¿Pueden identificar algunos? Siguiendo los ejemplos de la primera pregunta.</p> <p>A partir de las respuestas, analizar: Cómo impactan las asignaciones presupuestarias, de manera diferente, a hombres y mujeres.</p>   |  |
| <b>Dinámica 2</b><br><b>(Grupo de 5 o más integrantes)</b>                 | <p>Utilizando como ejemplo, el caso de El Salvador, los grupos analizarán: cómo llevar a la práctica la elaboración de presupuestos, considerando las necesidades específicas de las mujeres en sus comunidades.</p> <p>A partir de la siguiente cuestión:</p> <p><b>¿Qué hace falta en nuestra comunidad?</b><br/><b>Ejemplo: un centro de madres, guarderías, institutos técnicos o talleres.</b></p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Papelógrafo.</li> <li>- Marcadores.</li> </ul>  |
| <b>Incidencia Política</b><br><b>Dinámica "Mapeo de problemas Locales"</b> | <p>El o la facilitadora instruye a cada grupo, de 5 o más personas, que identifiquen los problemas más urgentes de la comunidad o del municipio. Posteriormente, identificarán a qué instituciones, autoridades o responsables, deben dirigirse para que les brinden una solución. Esta información se anotará en un papelógrafo.</p> <p>Escribir o marcar los lugares o áreas donde encuentran más problemas como: por ejemplo, falta de acceso a servicios de salud, vías públicas, educación, violencia, poca igualdad y equidad de género, problemas en barrios, delincuencia.</p> <p>¿Qué acciones realizarían para solucionar esos problemas?, y ¿por qué?</p> <p>Para finalizar cada grupo elaborará una carta formal donde expresarán sus necesidades, o la solución a sus problemas a través de una reunión con la autoridad competente.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Papelógrafo.</li> <li>- Marcadores.</li> <li>- Facilitar un modelo de carta.</li> <li>- Hoja de papel.</li> <li>- Lápiz, borrador.</li> </ul> |

## **BIBLIOGRAFÍA:**

- Asociación Para el Progreso de la Dirección. (2022). Tipos de negociación: ¿Cuál es el más adecuado para tu negocio? Disponible en: <https://acortar.link/HP9A2U>
- Bere Soto. (s. f.). 7 consejos para construir credibilidad y confianza en el liderazgo. Disponible en: <https://acortar.link/ZIsKW1>
- Business School University of Navarra. (2020). Claves para una negociación eficaz cara a cara y online. Disponible en: <https://acortar.link/3AgKvp>
- Escuela Europea de Excelencia. (2020). Planificación de reuniones productivas y participativas. Disponible en: <https://acortar.link/GcNQ7a>
- ESIC Business & Marketing School. (2023). La asertividad. Disponible en: <https://acortar.link/6MYbj6>
- Fundación Agrecol Andes. (2022). Procesos de incidencia política y social. Disponible en: <https://acortar.link/Cm7JhC>
- Fundación Levántate Mujer Bolivia. (2022, Marzo 5). Incidencia política como herramienta para el desarrollo social [Webinar]. Facebook. Disponible en: <https://acortar.link/zSodbc>
- Martins, J. (2024). La guía para gerentes sobre estilos de comunicación. Disponible en: <https://acortar.link/gQd4Fw>
- ONU Mujeres – América Latina y el Caribe. (2023a). La reactivación del turismo necesita incorporar la sostenibilidad con perspectiva de género en las políticas y las prácticas de la industria. Disponible en: <https://acortar.link/LTT01h>
- ONU Mujeres – América Latina y el Caribe. (2023b). ¿Qué son los presupuestos sensibles al género? Disponible en: <https://acortar.link/IO37DH>
- Tecnológico de Monterrey. (s. f.). Negociación Nivel 3. Disponible en: <https://acortar.link/ygHD09>
- The Power Business School. (2020). 5 tipos de liderazgo empresarial: ¿Cuál encaja con tu empresa? Disponible en: <https://acortar.link/vlCiHA>
- Torres, A. (2017). Los 3 estilos de liderazgo de Kurt Lewin. Disponible en: <https://acortar.link/kfZw1C>
- University of Minnesota. (2024). Tres pasos para lograr acuerdos grupales inclusivos y eficaces. Disponible en: <https://acortar.link/RJT6D7>
- Vela, J., et al. (2020). Recomendaciones generales para elaborar un programa de entrenamiento basado en simulación para desarrollar competencias en pregrado y postgrado. Revista Latinoamericana de Simulación Clínica, 2(1), 26-38.

## **LEGISLACIÓN:**

- Bolivia. (2009). Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia. La Paz: Imprenta Nacional.
- Bolivia. (1975). Código Civil Boliviano. La Paz: Imprenta Nacional
- Bolivia. (2013). Ley N° 351 de Otorgación de Personalidades Jurídicas. La Paz: Gaceta Oficial de Bolivia.
- Bolivia. (2013). Ley Integral N° 348 Para Garantizar a las Mujeres una Vida Libre de Violencia. La Paz: Gaceta Oficial de Bolivia.
- Bolivia. (2013). Ley de Organizaciones económicas campesinas, indígenas originarias – OECAS y de Organizaciones económicas comunitarias – OECOM. La Paz: Gaceta Oficial de Bolivia.
- Bolivia. (2020). Decreto Supremo N° 4353. La Paz: Gaceta Oficial de Bolivia.
- Bolivia. (2020). Decreto Supremo N° 1597. La Paz: Gaceta Oficial de Bolivia.

