



Organizarse en colectivos  
Para adquirir más  
potenciación



*Procesos de  
estructuración  
colectiva*

# Índice

1	Introducción	Página 04
2	Acompañar la estructuración: ¿qué procesos?	Página 16
3	Emergencia	Página 18
4	Consolidación	Página 20
5	Resiliencia	Página 24
6	Autonomía	Página 28
7	Ser actor del cambio social	Página 32
8	Resumen	Página 36

Collectivo «Former pour Transformer» - 2020

Esta obra está bajo una **Licencia Creative Commons Atribución - NoComercial - SinDerivadas 4.0 Internacional**.

Usted debe dar crédito de manera adecuada, brindar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo de la licenciante. Usted no puede hacer uso del material con propósitos comerciales. Si remezcla, transforma o crea a partir del material, no podrá distribuir el material modificado.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>

# 1 Introducción

Organizarse  
en colectivos

para adquirir

MÁS  
POTENCIACIÓN

«La organización en colectivos para adquirir más potenciación» rige la visión política de transformación social del colectivo «Former pour Transformer» (formar para transformar).

## ¿Por qué es esto importante?

- > La constitución de grupos o colectivos suele acompañar las formaciones emancipadoras.

Es una manera de seguir aprendiendo con un objetivo de acción.

- > Para las poblaciones en situación de vulnerabilidad, el grupo o colectivo es un espacio que las formará pero también al que contribuirán.
- > La fuerza del colectivo permite a sus miembros tomar conciencia de ciertas relaciones sociales o de las relaciones que las encierran e intervenir sobre ellas colectivamente.



El colectivo es también **un trampolín para el cambio social.**

La emancipación no es suficiente para combatir las relaciones de dominación y cambiar la sociedad.

Debe ir acompañada de **acciones colectivas** de solidaridad. Una vez que son funcionales en sus contextos, los colectivos pueden aprovechar oportunidades o iniciar proyectos para ayudar a crear otros modos de vida o producir riqueza.

Por todo ello, los colectivos de poblaciones son objeto de gran atención por parte de las organizaciones miembros del colectivo *Former pour Transformer*<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> El colectivo «**Former pour Transformer**» (formar para transformar), impulsado por *Frères des Hommes*, reúne en 2020 las siguientes organizaciones de la sociedad civil: MPP (Haití), CENCA (Perú), UGPM (Senegal), APEF (RDC), Duhamic-Adri (Ruanda), Adenya (Ruanda), Fédina (India), Batik International (Francia), *Frères des Hommes* (Francia).

# 4 folletos como

soportes de reflexión

Este folleto forma parte de una serie de 4 folletos sobre el tema de la organización en colectivos para adquirir más potenciación. Nos presentan 4 perspectivas para entender mejor las formas de trabajar de los equipos de **APEF, CENCA y UGPM.**

Dirigidos a animadores e instructores, estos folletos comparten las experiencias aprendidas y las preguntas para mejorar el acompañamiento de los grupos.

¡Esperamos que esto inspire a los que trabajan en ellos a diario!

Más específicamente, este folleto trata de los **procesos de estructuración en colectivos.** El análisis transversal mostró que las etapas de estructuración no se suceden necesariamente, sino que pueden estar entrelazadas con fases de consolidación, erosión de la dinámica, reanimación, etc., que a veces pueden resultar en la creación de nuevas estructuras. La trayectoria de cada colectivo es específica.

1

¡Colectivos para emanciparse!

2

Gobernanza y prevención de las relaciones de dominación en los colectivos

3

6 prácticas de acompañamiento de los colectivos

4

Procesos de organización en colectivos

*La capitalización transversal como método de aprendizaje*

## 2017

**Seminario de lanzamiento del colectivo «Former pour Transformer»**

«La estructuración de grupos de poblaciones» como eje de aprendizaje.

## 2018

**Animación de un ciclo de seminarios web.**

¡Afinar el tema!

**Nuevo seminario del colectivo «Former pour Transformer.»**

Creación del primer grupo de trabajo.

**Lanzamiento de la capitalización transversal.**

Mapeo de las prácticas y experiencias de las organizaciones miembros del grupo de trabajo.

## 2019

**Facilitación de talleres y entrevistas con colectivos de poblaciones en Senegal, Perú y República Democrática del Congo.**

APEF, CENCA y UGPM se organizan internamente para gestionar sus capitalizaciones y redactar sus síntesis.

**Nuevo seminario del colectivo «Former pour Transformer.»**

Las 3 organizaciones intercambian los conocimientos adquiridos de sus capitalizaciones. El análisis transversal comienza.

## 2020

**Conocimientos adquiridos por APEF, CENCA, UGPM y por los demás miembros del colectivo.**

Redacción del análisis transversal<sup>2</sup> bajo forma de 4 folletos. Las organizaciones producen entregables.

<sup>2</sup> El consultor independiente Jean-Eudes BEURET apoyó a Frères des Hommes en términos metodológicos y redactó el análisis transversal.

*Las 3 organizaciones en el*

*de la capitalización*



**APEF** trabaja con las mujeres de Kivu del Sur (región de la República Democrática del Congo) tanto en un enfoque económico -apoyando el desarrollo de actividades generadoras de ingresos- como para la promoción de sus derechos mediante la sensibilización.

APEF ofrece formación profesional:

Corte, costura, tintorería, bordado durante 4-6 meses y luego invita a las mujeres de las **Unidades de Producción Colectivas (UPC)**.



Estas UPC permiten acelerar la integración socioeconómica de las mujeres y, sobre todo, adquirir más potenciación.

La capitalización realizada por APEF se ha centrado en **2 Unidades de Producción Colectivas (UPC), Charité y Amina**, cuyas prácticas de estructuración se remontan a 20 años.

## Características de las UPC:

### Organización

**Comité de mujeres elegidas** y distribución de las tareas de la actividad económica según las competencias

### Composición

Entre **4 y 6 miembros**, todos **artesanos**

### Alcance

**Actividad económica** generalmente **local**

### Tipos de actividades

**Producción de ropa** destinada a la venta, visitas de **comercialización, intercambios de experiencias** entre las UPC, **gestión** de un fondo de ayuda mutua solidaria, ...



Con ellos, CENCA validó el estudio y las preguntas. Juntos cuestionaron las hipótesis, y luego organizaron entrevistas sobre el terreno y crearon comisiones temáticas.

Este estudio permitió consolidar un grupo que sería movilizado otra vez para otro estudio (observatorio de riesgos diarios).

Así nació el **equipo comunitario**.



**CENCA** trabaja esencialmente en Lima, Perú,

sobre una problemática esencial de la capital: el aumento del éxodo rural que resulta en la extensión de la ciudad y la construcción de barrios populares precarios y vulnerables en su periferia.

En 2014, en el marco de un estudio sobre la gestión del territorio, CENCA decidió «*involucrar al pueblo.*»

Eligió personas que ya habían trabajado con CENCA y con cierta legitimidad en su comunidad, sean o no líderes comunitarios.



### Algunas características del equipo comunitario, objeto de la capitalización de CENCA:

#### Composición

Una docena de miembros

#### Organización

Sin representante, colectivo abierto en cuanto a las llegadas y las salidas

#### Alcance

El **distrito** de Mariátegui en Lima

#### Tipos de actividades

**Mapeo comunitario, formación técnica y social, vivienda popular, economía social y solidaria, ...**



En la zona de Meckhé (región de Thiès, Senegal), **UGPM** acompaña a las familias en el desarrollo de sus explotaciones agrícolas mediante prácticas agroecológicas sostenibles y la diversificación de sus fuentes de ingresos.

UGPM reúne a 76 grupos campesinos. El objetivo de los grupos es la autopromoción campesina: **formarse, reforzarse, defender sus derechos**, influir en las políticas públicas.

Se destacan dos dimensiones: técnica y política.



La capitalización por UGPM se focalizó en su acompañamiento del **grupo campesino de Femboul**.

Este grupo ha sido acompañado desde hace 10 años y es emblemático de las actividades locales que ofrece UGPM con el fin de revitalizar a los grupos campesinos.

### Algunas características del grupo Femboul:

#### Organización

**Un presidente y una presidenta**, para respetar la paridad, una oficina, una junta general, comités para la gestión de las actividades comunes

#### Composición

**51 miembros**, todos **agricultores**

#### Alcance

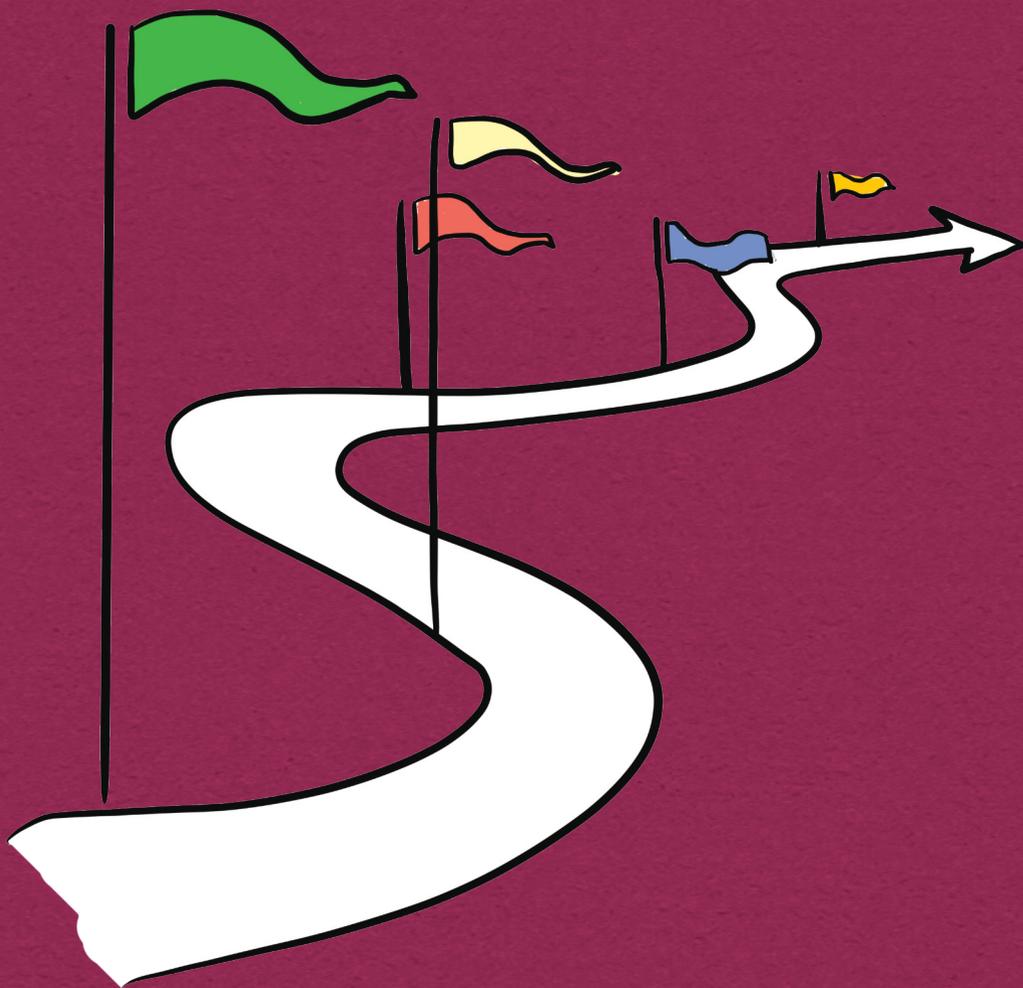
**La aldea**

#### Tipos de actividades

**Servicios a los miembros** a través de la ayuda mutua, **préstamo a pequeña escala**, **solidaridad** (prestar ayuda a un miembro que lo necesite), **formación**, **alfabetización**, **gestión** de un granero colectivo, ...

# 2

## Acompañar la estructuración: ¿qué procesos?



Al principio de la obra transversal, tuvimos una hipótesis según la cual los procesos de estructuración se basan en tres etapas sucesivas:

1  
Toma de conciencia  
por el colectivo y  
definición de una  
visión

2  
Acción

3  
Autonomía

El trabajo de capitalización condujo a una revisión de esta hipótesis. Finalmente, los procesos son muy diversos y no siguen una trayectoria recta, a veces con fases de consolidación, de decaimiento de las dinámicas, de reactivación, etc.

Aquí están las diferentes etapas de estructuración colectiva que emergen:

- > Emergencia
- > Consolidación
- > Resiliencia
- > Autonomía
- > Participación al cambio social

# 3

## Emergencia



Existen dos modos de emergencia de los colectivos. O bien la impulsa y la dirige más o menos un proyecto, o bien no está pensada dentro de un programa, sino que ocurre (o no) en el curso de una acción.

Sin que sea siempre el caso, se observa que formaciones pueden servir para impulsar dinámicas de creación de colectivos: se propone a los alumnos constituir colectivos, que pueden ser una condición para acceder a un apoyo material.

**Este es el caso de APEF**, donde ciclos de formación siempre preceden el trabajo en grupo.

**En el caso de UGPM**, no ocurre siempre así, pero las prácticas de animación-concienciación sobre el desarrollo local son consideradas

como una «*formación inicial*» al menos para reflexionar sobre ciertos temas.



**CENCA no tiene un programa de creación de colectivos.** Describe el proceso de emergencia así:

«*las poblaciones, con el impulso de CENCA, empiezan a reunirse para profundizar varias temáticas. No es un colectivo procedente del proyecto, ni tampoco anterior a la dinámica de proyecto, sino una extensión.*»

### Lo esencial

La emergencia de colectivos puede ser impulsada y más o menos dirigida por la organización de apoyo, a veces gracias a una «*formación inicial*», o puede ser una extensión de una acción, sin programa preestablecido.

# 4

## Consolidación



Varias contrapartes de la obra transversal buscan consolidar los colectivos con actividades estimulantes, que interesan y movilizan a los miembros; y con la estructuración y la institucionalización del colectivo. La postura de CENCA es diferente, y resulta interesante compararles.

Existen varios ejes de oposición:

> **¿Insistir en las actividades o en la construcción de proximidades?**

Para CENCA, la consolidación del equipo comunitario se logró a través del trabajo conjunto: reuniones, visitas de campo para el mapeo de riesgos, etc. Lo importante son los vínculos que se crearon.

Las actividades son pretextos para consolidar el equipo y la emancipación individual y colectiva. Es interesante ver que para CENCA la consolidación significa la construcción de la cohesión, de la identidad del grupo y de relaciones fuertes entre los miembros.

> **¿Insistir en una orientación específica o en el hecho de que el colectivo está construyendo su propia trayectoria?**

CENCA apunta que el equipo comunitario ha cambiado de trayectoria inicial, lo que significa que está abierto a nuevas ideas desarrolladas por todos.

Otras organizaciones que CENCA intervinieron en esta trayectoria: contribuyeron en dinamizar la vida colectiva, de ahí la importancia de abrir más el colectivo, más allá de los que lo impulsaron. Abrirse y ser capaz de «reinventarse» son percibidos como elementos claves de la consolidación.

> **Estructuración e institucionalización, ¿imprescindible o incidental?**

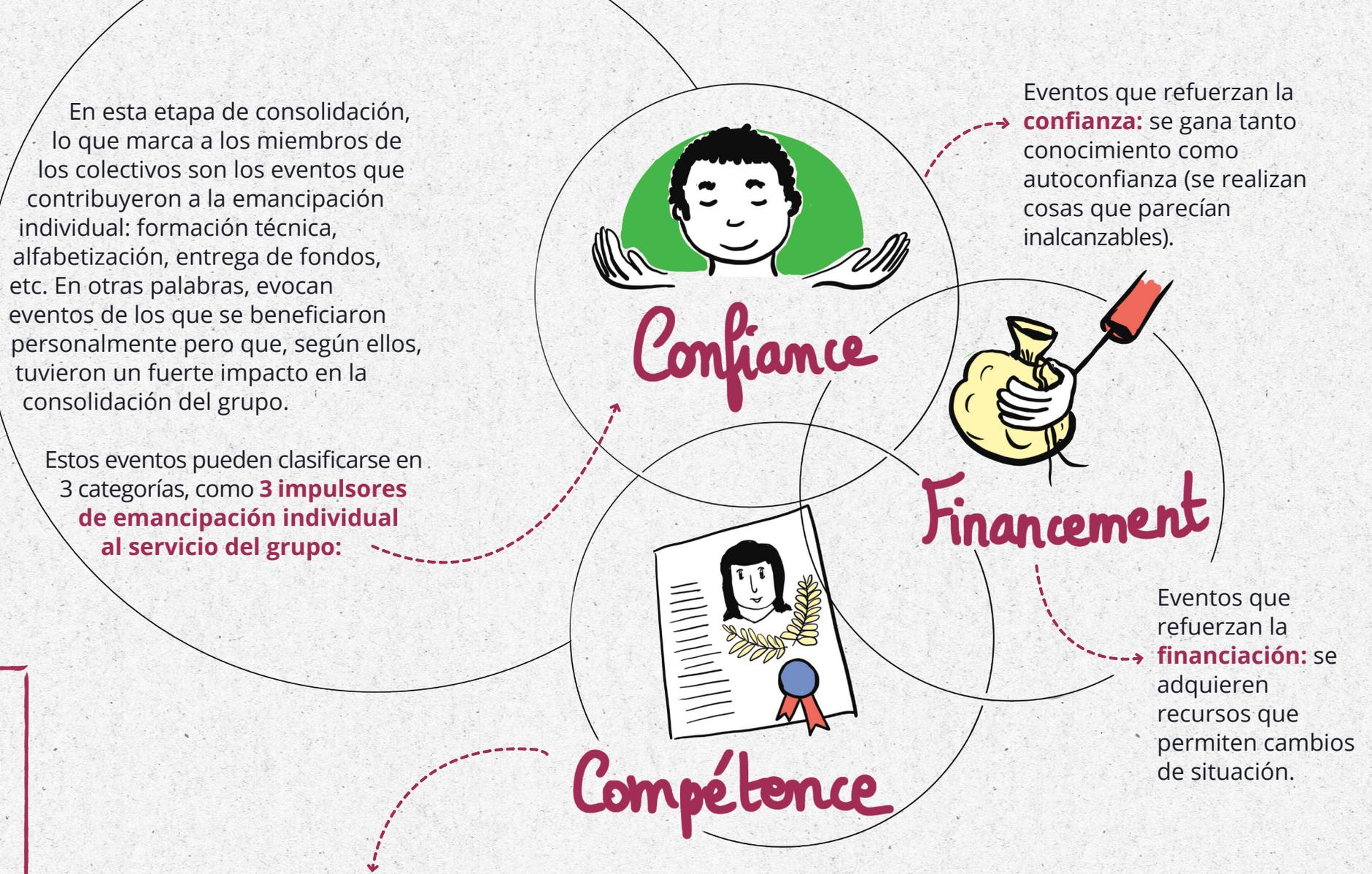
Hoy en día, el equipo comunitario se describe como un «colectivo humano»: es una red consolidada pero no formalizada, sin gobernanza organizada. No trabajaron la estructuración del colectivo porque entonces la consideraban como innecesaria.

Esto contrasta, por supuesto, con los colectivos que tienen un reglamento interno, estatutos, cargos electivos, etc.

Ahora sus miembros desean que sea reconocido de manera formal, para ser considerados como representantes y tener un acceso más fácil a la municipalidad y los socios: significaría estructurarse en cierta medida, pero también un medio para acceder a las autoridades.

### Lo esencial

Para unos, la consolidación se basa primero en las actividades del colectivo y su estructuración, muy formalizada a veces. Para otros, que dan poca importancia a la estructuración, la consolidación del colectivo se basa primero en su capacidad de inventarse, encontrar su propia trayectoria a través de los vínculos con diversos actores y actividades que no son un fin sino un apoyo hacia la emancipación.

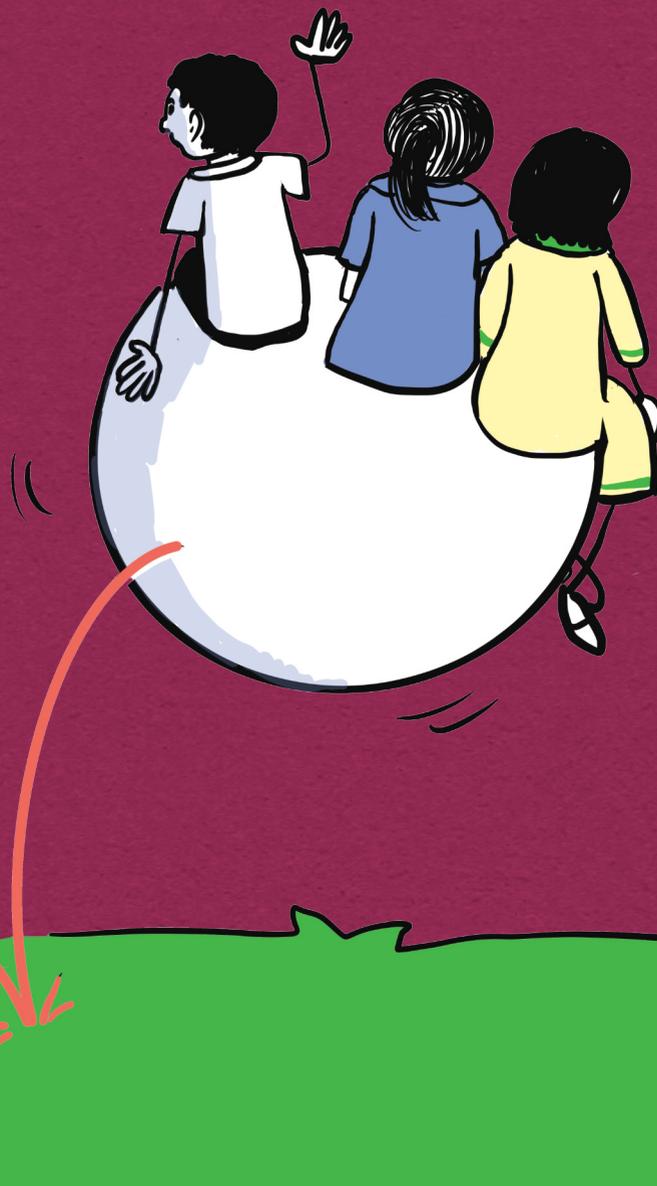


### Lo esencial

Los eventos que contribuyen a la emancipación individual (competencia, confianza, financiación) permiten cambios de situación que consolidan los colectivos.

# 5

## Resiliencia



¿Es posible preparar los colectivos a ciertas dificultades mayores, para que sean capaces de superarlas, o aun de ser más fuerte después (o sea de recuperarse, de ser resilientes)?

La capitalización permite distinguir dos tipos de dificultades recurrentes.

**Por ejemplo, la UPC La Charité, tras una fase de desarrollo del colectivo, tuvo una fase de decaimiento.** A lo largo del tiempo, aparecieron problemas de funcionamiento del colectivo (descuido de varios miembros, decesos).

Ahora el grupo ya no trabaja para una producción colectiva y cada uno trabaja para sí mismo. Los miembros que se quedaron siguen participando en las actividades de la plataforma de formación profesional alrededor de la tintura.

Los principales motivos de dificultades son:

- La movilidad de los miembros (deceso, traslado del marido...): la salida de un miembro es una dificultad para el grupo.
- Impagos en el caso de pedidos públicos importantes: el colectivo no puso obtener suficientes garantías, mientras accedía a mercados más importantes, lo que era esencial para su desarrollo.

De ahí dos preguntas claves, a las cuales la capitalización no responde:

### ¿Cómo hacer el colectivo menos sensible a la ida de sus miembros claves?

¿Hace falta institucionalizar más las relaciones entre miembros, separar más las responsabilidades; o basarse más en una identidad y compromisos comunes?

### ¿Cómo preparar el colectivo a enfrentarse a la esfera política?

A medida que avanza el colectivo, puede enfrentarse con el mundo político y pedidos públicos, pero plantea problemas (estafas, impagos): ¿cómo acompañarlo mejor una vez que ha llegado este punto de desarrollo?

**En UGPM**, la movilidad de los miembros es una de las dificultades principales.

Es un evento clave. Sin embargo, en Fem Boul, esto no compromete las actividades.

El tamaño del colectivo obviamente importa, pero lo importante es identificar los factores de resiliencia de algunos colectivos, mientras otros decaen.



### *Lo esencial*

Dos factores recurrentes ponen los colectivos en dificultad o peligro: la movilidad de sus miembros claves y una vez alcanzado cierto nivel de actividad, el enfrentamiento con el ámbito político.

¿Se puede preparar los colectivos para que sean más resilientes?

# 6

## Autonomía



La mayoría de los miembros del colectivo «*Former pour Transformer*» tienen como objetivo la autonomía de los colectivos que apoyan.

¿Pero de qué tipo de autonomía se trata?

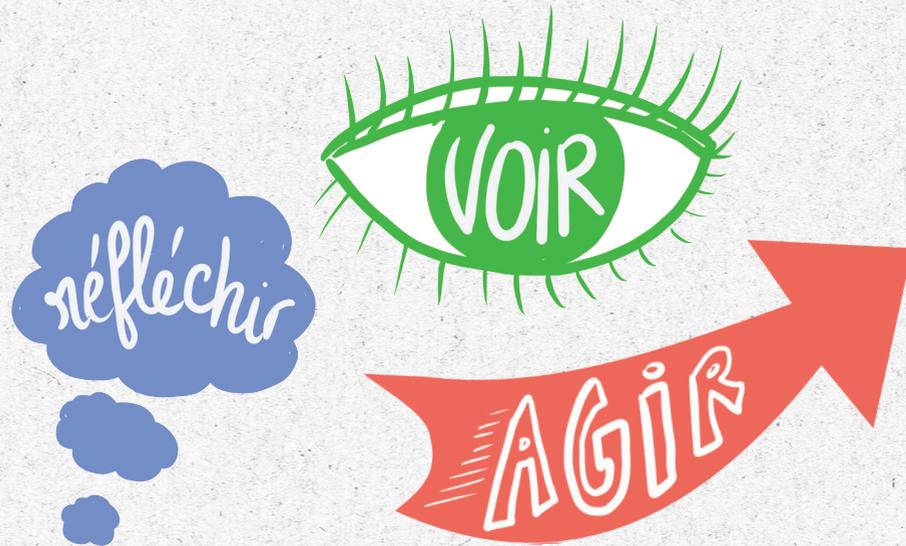
La autonomía funcional y la autonomía política son dos nociones que parecen ilustrarlo.

**En UGPM**, los grupos también benefician de un estrecho seguimiento, y tienen poca libertad de escoger su forma de organización.

Sin embargo, pueden conducir acciones ellos mismos y buscar a socios. Reciben formaciones en organización para que el grupo «*sea lo más autónomo posible en su gestión y su organización.*»

**UGPM subraya la autopromoción como objetivo:**

«*el objetivo es permitir al grupo llegar a la autopromoción (o sea u grupo capaz de ver, reflexionar y actuar por sí mismo).*»



Existen dos preocupaciones:

- la autonomía funcional: el grupo funciona de forma autónoma;
- la autonomía política: el colectivo piensa por sí mismo y toma sus propias iniciativas.

**CENCA promociona claramente este segundo tipo de autonomía**, basado en una libertad de iniciativa que asocia iniciativas colectivas e individuales.

### *Lo esencial*

Se distinguen dos tipos de autonomía: la autonomía funcional (el colectivo funciona de manera autónoma) y la autonomía política (tomar el poder de pensar y actuar). No siempre van de la mano y las organizaciones de apoyo suelen hacer hincapié en una u otra.

### **La autonomía, ¿con o sin apoyo?**

El equipo comunitario siempre benefició del acompañamiento de CENCA. ¿El objetivo es que se vuelva autónomo o que siga con una forma de acompañamiento?

Lo esencial parece ser «*construir juntos.*»

En el marco de un movimiento campesino como UGPM, la autonomía tampoco significa una desconexión entre el colectivo y la organización de apoyo.

Así que la autonomía puede ser considerado de dos maneras: con o sin acompañamiento.

### *Lo esencial*

Ser autónomo no significa siempre arreglárselas solo. También puede significar que el colectivo es autónomo mientras manteniendo relaciones para «*actuar juntos*» con la organización que ha apoyado su consolidación.

7

## Ser actor del cambio social



Más allá de la autonomía, el objetivo es que el colectivo o los miembros individuales opten por formar parte del cambio social mediante una acción colectiva solidaria.

### Individualmente:

El colectivo está al servicio de la emancipación de los individuos que serán actores del cambio social, en su colectivo o fuera.

### Localmente:

Los aprendizajes sirven para los individuos, pero sus beneficios van más allá de estos individuos y sirven para un desarrollo local.

- > **Por ejemplo, para CENCA**, el equipo comunitario está destinado a ser un espacio de transformación social, de modificación de las relaciones de poder en el barrio.
- > **El grupo campesino de Femboul, acompañado por UGPM**, es reconocido de utilidad pública para la aldea. Por ejemplo, la formación en «*estiércol de pequeños rumiantes*» y «*compostaje*» ha tenido un gran impacto para los miembros del grupo, y también para la aldea, ya que varias personas han adoptado esta práctica.
- > **APEF apoyó la creación de asociaciones profesionales** o sectores y sigue estructurando organizaciones de sectores a partir de las UPC.

En varias escalas:

A través de las redes o los organismos, hay un aumento de escala, de lo local a lo global.

- > **CENCA desea que el equipo comunitario sea parte de un movimiento** social que incluya a intelectuales, ONG, sindicatos, etc. Debe ser actor del desarrollo de la conciencia colectiva.
- > **Para UGPM, cada grupo actúa localmente, a nivel de aldea**, por el bien de sus miembros, pero los grupos también apoyan la legitimidad de UGPM para actuar en una escala superior, como fuerza política. Así, UGPM toma parte en instancias nacionales (FONGS, Action Paysanne, CNCR) e internacionales (Vía Campesina).



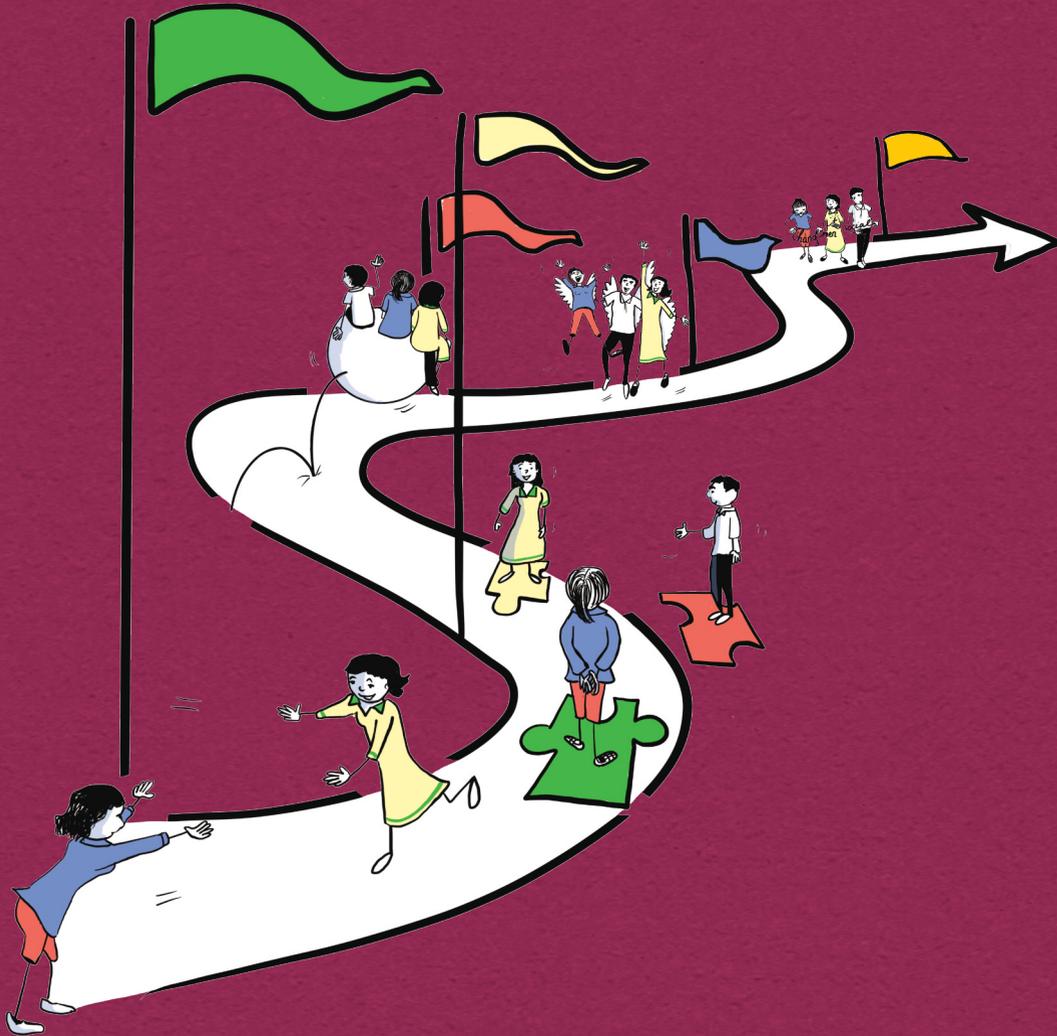
### Lo esencial

El colectivo puede llegar a ser actor del cambio social:

- > Contribuyendo al aprendizaje de los individuos que pueden ser actores del cambio aquí o allí;
- > Participando en organismos o movimientos sociales de mayor nivel que permitan una mayor escala de influencia.  
Es importante conducir o acompañar esta subida de escala.

# 8

## Resumen



1 Aquí están las diferentes etapas de estructuración colectiva que emergen:

- > Emergencia
- > Consolidación
- > Resiliencia
- > Autonomía
- > Participación al cambio social

2 La emergencia de colectivos puede ser impulsada y más o menos dirigida por la organización de apoyo, a veces gracias a una «*formación inicial*», o puede ser una extensión de una acción, sin programa preestablecido.

3 Para unos, la consolidación se basa primero en las actividades del colectivo y su estructuración, muy formalizada a veces.

Para otros, que dan poca importancia a la estructuración, la consolidación del colectivo se basa primero en su capacidad de inventarse, encontrar su propia trayectoria a través de los vínculos con diversos actores y actividades que no son un fin sino un apoyo hacia la emancipación.

Los eventos que contribuyen a la emancipación individual (competencia, confianza, financiación) permiten cambios de situación que consolidan los colectivos.

4 Dos factores recurrentes ponen los colectivos en dificultad o peligro: la movilidad de sus miembros claves y una vez alcanzado cierto nivel de actividad, el enfrentamiento con el ámbito político. ¿Se puede preparar los colectivos para que sean más resilientes?

5. Se distinguen dos tipos de autonomía: la autonomía funcional (el colectivo funciona de manera autónoma) y la autonomía política (tomar el poder de pensar y actuar). No siempre van de la mano y las organizaciones de apoyo suelen hacer hincapié en una u otra.

Ser autónomo no significa siempre arreglárselas solo. También puede significar que el colectivo es autónomo mientras manteniendo relaciones para «*actuar juntos*» con la organización que ha apoyado su consolidación.

6. El colectivo puede llegar a ser actor del cambio social:

- > Contribuyendo al aprendizaje de los individuos que pueden ser actores del cambio aquí o allí;
- > Participando en organismos o movimientos sociales de mayor nivel que permitan una mayor escala de influencia.

Es importante conducir o acompañar esta subida de escala.

Notas



Capitalización transversal de experiencias por:



**APEF**



**UGPM**



*Instituto de Desarrollo Urbano*

Capitalización coordinada y publicada por:



**FRÈRES DES HOMMES**

Con el apoyo de la Agence Française de Développement:

