



**UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA**
UNAN-MANAGUA

**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA MATAGALPA
UNAN – FAREM - MATAGALPA**

MONOGRAFÍA

Para optar al título de Licenciados en Trabajo Social

TEMA:

Liderazgo Sociocultural en miembros de la Cooperativa de Vivienda por Ayuda Mutua y Propiedad Colectiva Victorias de Noviembre, Comunidad El Carmen, municipio de El Tuma - La Dalia, Matagalpa, 2021-2022

AUTORES:

**Br. Ana Vivian Martínez Osejo
Br. Roger Eduardo Guzmán Corrales**

TUTORA:

M Sc. Janett del Socorro Rizo Maradiaga

Diciembre , 2022



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA MATAGALPA
UNAN – FAREM - MATAGALPA**

MONOGRAFÍA

Para optar al título de Licenciados en Trabajo Social

TEMA:

Liderazgo Sociocultural en miembros de la Cooperativa de Vivienda por Ayuda Mutua y Propiedad Colectiva Victorias de Noviembre, Comunidad El Carmen, municipio de El Tuma - La Dalia, Matagalpa, 2021-2022

AUTORES:

**Br. Ana Vivian Martínez Osejo
Br. Roger Eduardo Guzmán Corrales**

TUTORA:

M Sc. Janett del Socorro Rizo Maradiaga

Diciembre , 2022

TÍTULO

Liderazgo Sociocultural en miembros de la Cooperativa de Vivienda por Ayuda Mutua y Propiedad Colectiva Victorias de Noviembre, Comunidad El Carmen, municipio de El Tuma - La Dalia, Matagalpa, 2021-2022

DEDICATORIA

Dedico esta monografía en primer lugar a **DIOS**, por haberme permitido llegar hasta este punto de mi vida; por guiarme y regalarme fuerza todos los días para lograr mis metas y objetivos.

A mis hermanos, porque fueron, son y serán el motor que me impulsa a seguir adelante, incluso en los momentos más difíciles.

A mi madre **Odilia Corrales Mendoza**, por criarme con valores y principios, por llenarme de consejos y darme ese motivo por el cual seguir luchando.

A mi segundo papá **Orlando Alcocer Gazo**, por todo su apoyo, el me mostró que con perseverancia, disciplina y entrega se llega muy lejos.

A mi amiga, mi socia y ahora colega **Ana Vivian Martínez Osejo**, por estar estos años a mi lado, por ser mi faro en mis locas aguas oscuras de mi mente, este éxito es nuestro.

Roger Eduardo Guzmán Corrales

DEDICATORIA

Todos tenemos sueños, pero se necesita esfuerzo y dedicación para hacerlos realidad, aunque en el camino todos hemos vivido momentos difíciles en el caminar de nuestra vida, momentos donde no vemos la luz al final del camino, pero siempre encontramos un rayo de luz de esperanza que ilumina y nos da fuerza para levantarnos y seguir adelante, es por eso que dedico esta monografía a **DIOS**, quien me ha regalado el don de la vida, salud, mismo que me ha guiado durante toda mi existencia.

Al mejor regalo que Dios me ha dado, mi madre **Ana Berthilda Osejo Mazis**, por ser ese pilar fundamental de mi vida que me motiva a seguir adelante, un ejemplo a seguir, gracias por estar en las buenas y en las malas, te dedico no solo esta monografía, sino mis éxitos pasados, presentes y todos los que están por venir.

A mi Padre **William Antonio Martínez**, por siempre estar pendiente de mí, brindándome su apoyo incondicional siempre que lo necesité y dándome siempre un buen ejemplo para mi superación personal.

A mi familia, por ser la fuente de energía esencial para mi vida, especialmente a mi hermano **William Antonio Martínez Osejo**, quien ha estado a lo largo toda mi vida animándome a seguir adelante.

A mi compañero y ahora colega **Roger Guzmán Corrales**, quien me apoyó, animó y acompañó durante este caminar, no solo en los momentos felices, sino también cuando no quería seguir, a ese ser que admiro tanto puedo decir, lo logramos.

Ana Vivian Martínez Osejo

AGRADECIMIENTO

Nuestro agradecimiento infinito a Dios, por brindarnos salud, inteligencia y sabiduría sin el nada de esto sería posible.

A nuestro amigo y confidente **Bryan Ariel Castro**, quien inició esta investigación y aunque no está con nosotros, a pesar de la distancia que nos separa siempre le recordamos con mucho cariño, ya que fue una persona que impulsó y apoyó los primeros pasos de este estudio.

A nuestros maestros por ser parte fundamental de nuestra formación superior, en especial a nuestra tutora **M Sc. Janett Rizo Maradiaga**, quien con mucha paciencia y entusiasmo nos brindó su tiempo, conocimientos, para con nosotros durante todo este proceso investigativo. A nuestra coordinadora de carrera **M Sc. Analy Castillo**, quien nos ha venido formando durante estos cinco años cultivando el deseo de ser personas de bien para la sociedad con mucho amor, entrega y entusiasmo y a todos aquellos que aportaron para nuestra formación personal y profesional de esta Alma Mater, les decimos gracias, los llevamos en el corazón.

A **M Sc. Jorge Fley Rocha**, por todo los conocimientos impartidos y las oportunidades que nos brindó para desarrollarnos como profesionales.

A la Cooperativa de Profesionales **MULTIPRO R.L** y todo su equipo técnico por siempre abrimos las puertas, la confianza brindada y por todo el apoyo en cada etapa de esta investigación.

Por último y no menos importante, a las familias cooperativistas de **Victorias de Noviembre**, por acogernos, dejarnos entrar a la intimidad de sus vidas, sus hogares y brindarnos el amor de familia.



**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE MATAGALPA
UNAN – FAREM – MATAGALPA**

CARTA AVAL DE LA TUTORA

La suscrita Tutora de Monografía en la carrera de Trabajo Social, de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN - MANAGUA, extiende:

CARTA AVAL

A los **Br. Roger Eduardo Guzmán Corrales**, con número de carné 18600699 y **Ana Vivian Martínez Osejo** con número de carné 18600864, ya que el Informe Final de Investigación titulado: **“Liderazgo sociocultural en miembros de la Cooperativa de Vivienda por Ayuda Mutua y Propiedad Colectiva Victorias de Noviembre, Comunidad El Carmen, municipio de El Tuma - La Dalia, Matagalpa, 2021-2022”**, para optar al título de Licenciados en Trabajo Social, llena los requisitos científicos y técnicos requeridos para ser presentados y defendidos ante el Comité Examinador designado.

Se extiende la presente en la ciudad de Matagalpa, a los diecisiete días del mes de noviembre de dos mil veintidós.

M Sc. Janett Rizo Maradiaga

Tutora

RESUMEN

La presente investigación aborda la temática de Liderazgo Sociocultural en miembros de Cooperativa de Vivienda por Ayuda Mutua y Propiedad Colectiva Victorias de Noviembre. El objetivo principal de este estudio fue fortalecer el liderazgo de los y las socias de este movimiento social buscando su empoderamiento personal y comunitario para hacer frente a las problemáticas sociales en relación a la obtención de una vivienda digna. La relevancia de este tipo de estudios e intervención es muy significativa, ya que se forman a los individuos a ser líderes, seres de participación activa, de lucha constata siempre con valores y principios que impacten directamente en el cumplimiento de su objetivo común. Para la ejecución de este proceso transformacional nos abocamos a la enseñanza popular, talleres lúdicos donde el socio fuera quien creara sus propios conceptos y ejemplos basado en sus vivencias gracias no solo a las estrategias metodologías sino, a la participación, asistencia y atención prestada de los individuos logramos concluir que al desarrollar los estilos de liderazgo con las metodologías adecuadas se fomenta el espíritu cooperativista ya que el proceso de transformación los alienta a seguir organizados en pro de mejorar su calidad de vida creando líderes y lideresas que den respuesta a las necesidad sociales que se les presente.

Palabras clave: liderazgo sociocultural, viviendas, cooperativas

ÍNDICE

Contenido	
TÍTULO	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
CARTA AVAL DE LA TUTORA	iv
RESUMEN	v
ÍNDICE	vii
CAPÍTULO I	1
1.1.	2
1.2.	4
1.3.	5
1.4.	6
1.4.1.	6
1.4.2.	6
CAPÍTULO II	7
2.1. Marco Referencial	7
2.1.1. Antecedentes	7
2.1.2. Marco epistemológico	10
2.1.3. Marco Contextual	11
2.1.4. Marco legal	12
2.1.5. Marco Teórico	13
2.1.5.1. Antecedentes del cooperativismo	13
2.1.5.2 Historia del cooperativismo en Nicaragua	15
2.1.5.3. Cooperativa	21
2.1.5.3.1. Definición	21
2.1.5.3.2. Principios de Cooperativismo en Nicaragua	22
2.1.5.3.3 Tipos de cooperativas	23
2.1.5.4.1. Definición	27

2.1.5.4.2. Requisitos para ser socios de una cooperativa	28
2.1.5.4.3. Modelo CVAM	29
2.1.5.4.4. Pilares del Modelo CVAM	30
2.1.5.4.5 Objetivo de la Cooperativa de Vivienda	34
2.1.5.4.6. Asociados a una cooperativa de vivienda	36
2.1.5.4.6.3. Derechos de los asociados	37
2.1.5.4.6.4. Deberes de los asociados	40
2.1.5.4.7 Liderazgo	42
2.1.5.4.7.3 Principios del Liderazgo	55
3.1.1. Tipo de paradigma:	60
3.1.2. Tipo de enfoque:	60
Cualitativo	60
3.1.3. Tipo de estudio por su profundidad:	61
Descriptivo	61
3.1.4. Tipo de diseño:	61
IAP	61
3.1.5. Población y muestra:	62
3.1.6. Métodos Teóricos y Empíricos	63
3.1.6.2. Métodos Empíricos	64
Técnicas e instrumentos	64
3.1.8. Procesamiento de la información	68
4.1.- Análisis y discusión de resultados	69
5.1.- Conclusiones	126
5.2.- Recomendaciones	127
5.3.- Bibliografía	128

ANEXOS

CAPÍTULO I

1.1. Introducción

La presente investigación, lleva como título *“Liderazgo sociocultural en miembros de la Cooperativa de Vivienda por Ayuda Mutua y Propiedad Colectiva, Victorias de Noviembre, Comunidad El Carmen, municipio de El Tuma - La Dalia, Matagalpa, 2021-2022”*. Retomamos la problemática, que se vive dentro del movimiento social de cooperativas de vivienda, como la lucha por alcanzar un sueño como es un hábitat seguro para las familias de escasos recursos económicos en la zona de estudio.

Teniendo como meta primordial, el fortalecimiento del liderazgo sociocultural de las y los protagonistas de la cooperativa de vivienda por Ayuda Mutua y Propiedad Colectiva Victorias de Noviembre, quienes se encuentran en proceso de construcción de su barrio cooperativo, todas estas acciones conllevan a estar más organizados, para dar respuestas a las problemáticas que se viven a diario en el proceso de edificación de sus viviendas y de mantener la organización de primera base funcionando.

Cabe mencionar, que dentro de la problemática que afecta a las cooperativas de vivienda que se rigen bajo el modelo CVAM, es una falta de compromisos para asumir cargos dentro de los órganos de dirección por el sentimiento de inseguridad de no sentirse capaces de estar al frente del movimiento social lo cual significa una ausencia de liderazgo para el habla, escucha y toma de decisiones en conjunto para el logro y obtención de una vivienda digna, segura y adecuada. Por ello, tenemos la siguiente pregunta ¿por qué centrar esta investigación en el liderazgo? Tal como argumentan Carbó y Pérez (1996) *“El liderazgo es sin duda uno de los temas estrella de los estudiosos de las organizaciones”*. Merecedor de toda dedicación y entrega para realizar esta investigación ya que ejercer un liderazgo conlleva a resultados positivos que benefician y que construyen bases sólidas para su autonomía.

La importancia de la investigación, es el empoderamiento institucional de la cooperativa de vivienda Victorias de Noviembre, el fortalecimiento del liderazgo sociocultural y la caracterización de las y los líderes de la organización. Así mismo, pretendemos aportar y guiar a las y los protagonistas en la toma de decisiones políticas dentro de la organización.

El estudio cuenta con cinco capítulos, donde el primer capítulo aborda las generalidades de introducción, planteamiento del problema, justificación y los objetivos de la investigación; el segundo capítulo incluye marco: referencial, epistemológico, contextual, legal y teórico que se define los aspectos principales del eje de investigación tomando como referencias fuentes de información secundarias y primarias, elementos tales como: historia, leyes generales y específicas, Modelo CVAM, teorías.

En el capítulo tres detalla el diseño metodológico; el cuatro se basa en el análisis y discusión de resultados que dieron repuestas a los objetivos propios de la investigación.

Para dar punto final, el capítulo cinco con las conclusiones y recomendaciones encaminadas a aportar a la solución de futuras investigaciones bajo este eje de estudio.

1.2. Planteamiento del problema

Cada uno de los miembros de las cooperativas son pilares y protagonistas de cada proceso, desde la toma de decisiones que beneficien a su movimiento social hasta el aporte para la creación del capital social y económico, sin embargo, el desconocimiento de la importancia de la identificación de los estilos de liderazgo dentro de sus miembros se convierte en una problemática que afecta la participación, desempeño e integración de las y los cooperativistas.

En Nicaragua, las cooperativas de vivienda bajo el modelo CVAM, cuenta con retos latentes desde la adaptación del modelo, el acceso al suelo, hasta la obtención de personería jurídica ante el MEFCCA. No obstante, hasta el sol de hoy no existe un modelo estatal que beneficie de créditos constructivos a las mujeres y hombres cooperativistas de vivienda por ayuda mutua, sumándose a todo lo anterior la falta de liderazgo que los impide asumir cargos dentro de los órganos de dirección de las cooperativas para un mejor funcionamiento y cumplimiento de sus objetivos a largo y mediano plazo.

Las carencias de liderazgo amenazan la participación de los socios, esto de la mano con la poca comprensión del Modelo Cooperativo CVAM; todos estos son factores determinantes que perjudican directamente al movimiento social ya que la vivienda es percibida como una mercancía por el mercado y el estado, un móvil para el enriquecimiento personal promoviendo así la desigualdad, obstaculizando el derecho a una vivienda segura, adecuada y digna. Sin embargo, las leyes del mercado ensanchan más las desigualdades sociales teniendo como resultados la pobreza, orillando a los miembros al abandono de la cooperativa, migraciones internas y externas.

Debido a esta situación presente en la cooperativa de vivienda Victorias de Noviembre, se estimuló nuestro interés por investigar y documentar las formas de liderazgo del consejo de administración y sus órganos para que el

compromiso no recaiga en una sola persona. El liderazgo es y debe ser compartido.

De lo anterior surge la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo fortalecer el liderazgo sociocultural en miembros de la Cooperativa de Vivienda por ayuda mutua y propiedad colectiva Victorias de Noviembre, comunidad El Carmen, municipio El Tuma - La Dalia, Matagalpa, 2021-2022?

1.3. Justificación

La investigación surge a partir de la realización de prácticas en la Cooperativa de Profesionales Multidisciplinaria MULTIPRO R.L, la temática abordada de Liderazgo Sociocultural en miembros de la Cooperativa de Vivienda por Ayuda Mutua y Propiedad Colectiva Victorias de Noviembre, que fortalecerá los conocimientos y práctica que poseen en materia de liderazgo.

La conveniencia de este estudio surge por la necesidad latente que se vive dentro de las cooperativas de vivienda donde la precaria formación en aspectos de liderazgo y la poca importancia prestada a este tema de interés social son factores que debilitan el buen funcionamiento de los miembros y el desempeño dentro de este movimiento social.

Esta investigación tiene intervenciones prácticas que apoyaron de manera directa el trabajo, habilidades y crecimiento individual como también a nivel cooperativista mediante la ejecución de talleres formativos poniendo en práctica los conocimientos en educación popular adquiridos durante la carrera de Trabajo Social.

En términos de factibilidad y beneficio de los resultados de todo el proceso de fortificación de Liderazgo será de gran impacto para cada uno de los miembros de la cooperativa de vivienda por Ayuda mutua y Propiedad Colectiva

Victorias de Noviembre. De igual modo será precedentes informativos que podrá aportar, mejorar y guiar la toma de decisiones por parte de cada socio dentro de las demás cooperativas de vivienda bajo el modelo CVAM ya conformadas y futuras por organizarse.

Así mismo, este estudio será útil como base metodológica para la ejecución de futuras investigaciones por parte de estudiantes de las distintas carreras correspondientes al departamento de ciencia sociales de todas las facultades a nivel nacional que deseen tomar antecedentes y contribuir a la transformación de problemáticas asociados al Liderazgo Sociocultural.

1.4. Objetivos de investigación

1.4.1. Objetivo General

Fortalecer el liderazgo sociocultural en miembros de la Cooperativa de Vivienda por Ayuda Mutua y Propiedad Colectiva Victorias de Noviembre, comunidad El Carmen, municipio de El Tuma - La Dalia, Matagalpa, 2021-2022.

1.4.2. Objetivos Específicos

1.4.2.1.- Diagnosticar la formación de liderazgo en miembros de la Cooperativa de Vivienda por Ayuda Mutua y Propiedad Colectiva Victorias de Noviembre, comunidad El Carmen, municipio de El Tuma - La Dalia, Matagalpa, 2021-2022.

1.4.2.2.- Contribuir al liderazgo en miembros de la Cooperativa de Vivienda por Ayuda Mutua y Propiedad Colectiva Victorias de Noviembre, comunidad El Carmen, municipio de El Tuma - La Dalia, Matagalpa, 2021-2022.

1.4.2.3.- Ejecutar un plan de capacitación sobre estilos de liderazgo mediante talleres lúdicos en miembros de la Cooperativa de Vivienda por Ayuda Mutua y

Propiedad Colectiva Victorias de Noviembre, comunidad El Carmen, municipio de El Tuma - La Dalia, Matagalpa, 2021-2022.

1.4.2.4.- Fomentar el espíritu cooperativista y de liderazgo en miembros de la Cooperativa de Vivienda por Ayuda Mutua y Propiedad Colectiva Victorias de Noviembre, comunidad El Carmen, municipio de El Tuma - La Dalia, Matagalpa, 2021-2022.

1.4.2.5.- Evaluar todo el proceso de fortalecimiento del Liderazgo que se desarrolló en miembros de la Cooperativa de Vivienda por Ayuda Mutua y Propiedad Colectiva Victorias de Noviembre, comunidad El Carmen, municipio de El Tuma - La Dalia, Matagalpa, 2021-2022.

CAPÍTULO II

2.1. Marco Referencial

2.1.1. Antecedentes

Nivel Internacional

Las cooperativas de vivienda bajo el modelo de ayuda mutua y propiedad colectiva (CVAM) como una alternativa para poder acceder a la obtención de una vivienda digna para los grupos empobrecidos de la sociedad. De procedencia uruguayo dicho modelo fue impulsado en Nicaragua en el año 2004 a raíz de la visita al país de Gustavo González un cooperativista de la Federación Uruguaya de Cooperativas de vivienda por ayuda mutua (FUCVAM). Este modelo cooperativista se basa en 4 pilares: autogestión, ayuda mutua, propiedad colectiva, asistencia técnica. Este último comprende asesoría en temas sociales, administrativos, contables, jurídicos y arquitectónicos.

Es notable la relevancia y afinidad que existe entre el liderazgo que ejercen los miembros dentro de las cooperativas de vivienda ya que inciden en su participación de los procesos formativos de cara a la construcción del proyecto físico y del proyecto político.

Para dar inicio al estudio sobre Liderazgo sociocultural en miembros de la cooperativa de vivienda por Ayuda mutua y propiedad colectiva Victorias de Noviembre, se procedió a la exploración de trabajos afines a esta investigación y tomarlos como precedentes para orientar apropiadamente este estudio.

Entre los trabajos encontrados se puede citar a Joanpere F. y Morlá F. (2018), en España presentaron un artículo para la Revista Internacional de Organizaciones en España, titulado "Liderazgo creador de nuevas realidades Respuestas Cooperativas a los desafíos de la vivienda", quienes afirman que esta forma de organización social potencia el empoderamiento personal y colectivo,

señalan la necesidad de potenciar estudios que analicen en detenimiento la vinculación entre el liderazgo en movimientos sociales y su consecuente capacidad de crear nuevas realidades sociales capaces de dar respuesta a las principales demandas de la ciudadanía en este caso el derecho a la vivienda.

En Uruguay, Machado (2020) expuso en un estudio denominado “Cooperativismo de vivienda por ayuda mutua, formación experiencia y lucha en Uruguay”, menciona que la identificación de las cooperativas por las formas de propiedad colectiva y autogestión donde los sujetos son protagonistas aumentan así su autonomía de igual modo señala que el movimiento cooperativo sostuvo una formación que respondió a sus necesidades. Esta formación fue apoyada por equipos técnicos multidisciplinarios comprometidos con el cambio social, que asesoraron a las cooperativas. FUCVAM ha cambiado sus objetivos y modalidades de formación ya que los retos van cambiando con el pasar de los años, se ha integrado cursos de autogestión y herramientas para el funcionamiento de las cooperativas con otros caracteres que van más allá del político.

Por otro lado Aristondo (2003), en Uruguay , quien en su estudio titulado “Una alternativa uruguaya para la vivienda de interés social” donde plantea en sus conclusiones que las cooperativas de vivienda por ayuda mutua ha logrado cumplir el objetivo primordial de dar respuesta al déficit habitacional para los grupos más segregados de la sociedad, avanzando así en la calidad de viviendas y afianzamiento como movimiento social en el país, señala que una solución al problema de vivienda es la producción social del hábitat partiendo de la propuesta cooperativa acompañada de procesos formativos.

En Costa Rica, Hernández C. , Carazo V. y Garcia F. (2015) realizaron una investigación titulada “Fortalecimiento organizativo de organizaciones campesinas” estos afirman que el fortalecimiento organizativo es visto como mejora continua o ajuste óptimo para poder responder a las necesidades de la membresía y del contexto, donde es notoria la presencia de liderazgos campesinos en estructuras

altamente jerárquicas, señalan que los líderes y lideresas se van construyendo mediante capacidades personales que en la organización asumen, en su hacer se conjugan el origen familiar, comunal, cultural y la formación, experiencias de vida, las vivencias, también la forma en que cada quien aprovecha los espacios y oportunidades para consolidar su liderazgo.

Nivel nacional

Citamos el libro de Rojas Meza (2009), titulado “Cooperativismo y Desarrollo Humano”, donde aborda aspectos de importancia y la incidencia que tiene el cooperativismo en el desarrollo donde reafirma que hombres y mujeres deben ser protagonistas de su bienestar pleno. Invita a reflexionar si en las cooperativas todos son iguales, toman decisiones en conjunto o su filosofía de social ha sido interrumpida o des apropiada. Resalta que el cooperativismo será siempre un testimonio o legado notable de como incide en la emancipación socialmente integral del hombre.

Nivel local

Otro antecedente es la investigación realizada por MULTIPRO R.L (2021) en Matagalpa, titulada “Análisis de los factores que influyen en la deserción de los socios de cinco cooperativas de vivienda en el departamento de Matagalpa”, donde considera que el cooperativismo de vivienda por ayuda mutua y propiedad colectiva está rompiendo esquemas. A diario vemos la creación de cooperativas de vivienda que tienen como paradigma el modelo CVAM; este ofrece refugio para las familias empobrecidas y sin viviendas; se insta a mejorar la cohesión de la organización de base, el auto estudio y documentación para mejorar la confianza y el trabajo de los socios.

Luego de haber revisado la existencia y contenido de los estudios citados anteriormente se puede constatar que ninguno de estos se ha basado directamente

en Liderazgo sociocultural en cooperativas de vivienda por Ayuda Mutua y Propiedad Colectiva por lo que no existen antecedentes sobre este.

Este estudio se diferencia de los antes citados, el cual consiste en la fortificación de liderazgo ejercido en miembros de la cooperativa de vivienda por ayuda mutua y propiedad colectiva Victorias de Noviembre Comunidad El Carmen Del Tuma La Dalia.

2.1.2. Marco epistemológico

Esta investigación se abordará con las temáticas de Cooperativas de vivienda bajo el modelo de ayuda mutua y propiedad colectiva, presentada por We Effect Latinoamérica mediante fichas tituladas “Cooperativismo una apuesta por la economía social y solidaria” y “Vivienda y Hábitat”, estos brindarán pautas informativas sobre las vivencias dentro de una cooperativa de vivienda por ayuda mutua.

Así mismo, la investigación realizada por MULTIPRO R.L “Análisis de los factores que inciden en la deserción de socios de cinco cooperativas de vivienda en el departamento de Matagalpa”, aportará datos y guía de importancia para la cohesión de esta investigación.

Para abordar el liderazgo citamos a Kurt Lewin con su estudio “Estilos de Liderazgo”, de igual modo a Maritza Montero con su investigación “Liderazgo Comunitario teoría y práctica de la psicología comunitaria” tomamos estas teorías ya que consideramos viables para el estudio y el proceso transformacional de los miembros de la cooperativa.

2.1.3. Marco Contextual

Las cooperativas de vivienda por Ayuda Mutua y Propiedad Colectiva en Matagalpa actualmente son 5 las organizadas en distintos puntos del departamento, donde todas cuentan con acompañamiento y asistencia técnica por parte de la cooperativa de profesionales MULTIPRO R.L.

La cooperativa de vivienda Victorias de Noviembre se organiza en agosto del año 2016. En sus primeros encuentros tuvieron una participación de 39 personas, 10 hombres y 29 mujeres, durante este periodo de formación y organización las familias habitaban en una zona de riesgo por deslave, la cual no era apta para la construcción de viviendas. En febrero del 2017 la alcaldía municipal de El Tuma - La Dalia, logra hacer la compra de terreno de 2.46 manzanas, en la cual destinó lotes para entregar en la reubicación de 71 familias de la zona de riesgo, de este total 35 familias estaban organizadas en la cooperativa Victorias de Noviembre.

Actualmente la cooperativa de vivienda Victorias de Noviembre está conformada por 12 personas, 9 de ellas mujeres y 3 hombres. Esta está ubicada en el barrio Jaime Araúz ubicado en la Comunidad “El Carmen” en el municipio de El Tuma - La Dalia, a 1.2 kilómetros de la vía principal que conecta con Rancho Grande. El barrio Jaime Araúz, limita al norte con propiedad privada del productor Miguel Matus, al sur con propiedad privada de Francisco Herrera, al este con el río Bijao y al oeste con propiedad de Leonel Suazo y Juana Maldonado.

Ubicación Geográfica del Estudio

Descripción del departamento de Matagalpa y del Municipio del Tuma La Dalia desde altura ríos y montañas.



Figura N° 1. Mapa Topográfico del departamento de Matagalpa, municipio El Tuma La Dalia y Comunidad El Carmen

Fuente: Geografía Básica Jaime Incer

Micro Ubicación de la cooperativa Victorias de Noviembre R.L



2.46 Manzanas
Ubicación: Comunidad EL Carmen 1,
Barrio Jaime Arauz, 1.2km de la carretera
principal La Dalia – Rancho Grande.

- Carretera principal
- Calle al Barrio Jaime Arauz
- Campo de Futbol
- Iglesia
- Escuela
- Centro de Salud
- Barrio Jaime Arauz



Figura N°2 Micro ubicación de la cooperativa Victorias de Noviembre

Fuente: MULTIPRO R.L

2.1.4. Marco legal

En este marco legal se cita el Artículo 64 de la Constitución Política de Nicaragua: “Los nicaragüenses tienen derecho a una vivienda digna, cómoda y segura que garantice la privacidad familiar”.

Así mismo, se cita la Ley especial para el fomento de la construcción de viviendas y acceso a la vivienda de interés social de vivienda en Nicaragua, ley N° 677.

En el artículo 34 se lee: “Características de los terrenos para los programas habitacionales. Los diversos programas o proyectos habitacionales, indistintamente, se deberán desarrollar en bienes inmuebles rústicos con las características siguientes:

- Que no se encuentren en zonas de riesgo poblacional o que tengan características y condiciones ambientales inadecuadas.
- Que correspondan a zonas aptas para ser habitables de acuerdo a los planes de desarrollo territorial vigentes;
- Que no impliquen daños a los ecosistemas de las zonas o reservas ambientales o áreas protegidas, propiedad privada, terrenos de las comunidades indígenas, manto acuífero, zonas costeras, áreas comunales y los sitios arqueológicos
- Que haya posibilidades de acceso a todos los servicios públicos básicos, sistemas de hidrantes públicos para la lucha contra incendios, evacuación de aguas residuales y desechos sólidos, sistema de drenaje de aguas pluviales y vías de acceso de todo tiempo.

Se cita el artículo 31 del Reglamento Ley general de cooperativas de Nicaragua “Para que un asociado (a) pueda adquirir vivienda, deberá de comprobar la carencia de la misma.

Así mismo la Ley general de las cooperativas en Nicaragua Ley 449 y su reglamento de ley.

2.1.5. Marco Teórico

2.1.5.1. Antecedentes del cooperativismo

El cooperativismo es un sector económico en el cual un grupo de personas se asocia con el fin de obtener un desarrollo solidario sin ánimo de lucro, y en el que se buscan cambios en la sociedad para hacerla más equitativa con relaciones de producción más equánimes, y generar así la ayuda mutua para contribuir a satisfacer sus necesidades. (Sánchez, 2002). El cooperativismo nace como una gran alternativa, la filosofía del trabajo solidario, ayuda mutua y la primacía del hombre.

La primera cooperativa nace gracias a las doctrinas de Roberto Owen, un industrial británico ideario socialista; William King educador cooperativista, Charles Fourier el autor de los falansterios que brindaron condiciones dignas para el trabajo y la vida de miles de personas y, por último, pero no menos importantes Luis Blanco, conocido como el líder de la “*Revolución del 48*” entre tantos dirigentes, y pensadores que abrieron camino en la historia del cooperativismo. Las doctrinas y pensamientos de los principales precursores y realizadores del cooperativismo se materializaron en el año de 1844 con 27 hombres y una mujer se fundó la primera cooperativa “La sociedad de pioneros equitativos” en el poblado de Rochdale, Inglaterra. Los pioneros de Rochdale eran un grupo de trabajadores de las fábricas del distrito de Lancashire, Inglaterra, quienes habían quedado desempleados después de participar en una huelga que adelantaron en 1843 para exigir mejores salarios. (MULTIPRO, 2021).

A raíz de ese suceso se organizaron como un grupo con el fin de desarrollar un almacén cooperativo de consumo con el objetivo principal de mejorar las condiciones sociales y económicas de sus asociados mediante el ahorro de un fondo de capital que sería dividido equitativamente en una libra para la realización y ejecución de:

- La construcción de una tienda para la venta de víveres, ropas, calzado.
- Edificación y acceso a viviendas aptas para vivir.
- Fabricación de artículos que brinden empleo a los miembros que no cuenten con un trabajo para su sustentabilidad.
- Compra de terreno para ser cultivado por miembros que estén desempleados o mal pagados.
- Organización de poderes de producción, distribución, educación y gobierno para establecer una colonia de origen autosuficiente de intereses unidos.

Sus vivencias, principios, viabilidad y funcionamiento fueron retomados en Alemania por Frierderich Raiffeisen quien impulso la creación de las cooperativas de ahorro y crédito para los productores del sector agropecuario.

De igual modo Herman Schulte- Dellitzsch, promovió las cooperativas de ahorro y crédito de los artesanos. A finales del siglo XIX, las cooperativas multiactivas o de servicios se habían extendido en toda Europa, atendiendo servicios de vivienda, salud.

Los indicios del modelo solidario llegan a América en 1900 en Canadá con la fundación de una cooperativa entre pescadores en Quebec. Luego en Estados Unidos se crea la primera cooperativa en 1909.

En el año 1990 se instala la Oficina Regional de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), retomando el comportamiento de los primeros fundadores de la

primera cooperativa de Rochdale y siendo adaptados en una la II Asamblea en septiembre de 1995.

Fue así como el movimiento cooperativista comenzó a irradiar su acción por todos los países del mundo, aunque algunos fueron reprimidos por gobiernos militares de esa época, ha sido adoptado como una alternativa de organización socioeconómica por grupos que están dispuestos a seguir los principios de la cooperación y adaptarlos a su propia realidad de acuerdo a sus necesidades.

2.1.5.2 Historia del cooperativismo en Nicaragua

El primer vestigio cooperativista en Nicaragua se refleja en las referencias a las cooperativas plasmadas en el Código del Comercio promulgado en 1914. El artículo 300 de esta ley citado:

“Las sociedades cooperativas se caracterizan por la variabilidad del capital social, ilimitación del número de socios, y el objeto de ellas, que es por lo regular, el ahorro sobre gastos de consumo, la concesión del crédito recíproco, el ejercicio de una industria, la construcción de habitaciones, o la participación de utilidades entre capitalistas y operarlos”.

Hasta esa época las cooperativas eran reguladas por este código, aunque alguna de sus disposiciones de ley deformaba el carácter de las cooperativas, ya que eran concebidas como una sociedad mercantil, denominadas sociedades cooperativistas. El artículo 327, les otorgaba como beneficios a las cooperativas la publicación gratuita de todos los documentos en el periódico oficial, de igual modo les proporcionaba incentivos exenciones fiscales por un periodo no mayor de cinco años. Dicho esto, para que una cooperativa tuviera acceso y gozo de estos beneficios debía estar inscrita en el ejecutivo de acuerdo al artículo 328 (Maraboto, 1929).

Seguido de la promulgación del Código del Comercio surgen intentos frustrados de movimientos cooperativistas con ejes de asistencialismo para desarrollar un movimiento obrero integrado al sistema socioeconómico imperante con el fin de resolver las necesidades de pobreza que se vivían en el país, sin mucho apoyo desapareció la iniciativa rápidamente.

Así la natalidad del cooperativismo tuvo que aguardar unos años más, hasta que Augusto Nicolás Sandino cambiara la historia de toda la nación nicaragüense, quien se oponía a la ocupación militar estadounidense, convencido de que tanto en la guerra como en la paz los obreros y campesinos llegarían hasta el fin, entendiendo que el cooperativismo es la máxima expresión de trabajo voluntario, asociativo y solidario que los llevaría a conocerse, tenerse respeto, y apoyarse entre sí para convivir como seres humanos auténticos (Salazar Alfaro, 2011)

El 27 de agosto de 1932, Augusto Calderón Sandino informa de un proyecto de organización cooperativa Obrero- campesinas en las zonas liberadas de la intervención por su "*Pequeño Ejército Loco*" de patriotas y revolucionarios. Oficialmente en 1934 nace el Cooperativismo posteriormente a la firma del convenio de paz entre Augusto Nicolás Calderón Sandino y el presidente Juan Bautista Sacasa. Calderón toma el cooperativismo como un proyecto estratégico comunitario, solidario, equitativo, para hacer frente a las distintas necesidades que se vivían en esa época y capaz de reconstruir una nueva Nicaragua (Salazar Alfaro, 2011).

El general Sandino estableció que los ex combatientes en la cuenca del Rio Coco con el propósito de desarrollar la producción agropecuaria que les proporcionara sostenibilidad y bienestar a sus familias y para el desarrollo del municipio. Este primer indicio de cooperación es la cooperativa de Wiwilí en la que se cultivó tabaco, granos básicos, se lavó oro y se aserró madera.

De modo que la Cooperativa Río Coco, sección central, Wiwilí Nicaragua, Centro América es reconocida formalmente como la primera cooperativa establecida en Nicaragua el 19 de febrero de 1934.

En este mismo año es asesinado Augusto Calderón Sandino por Anastasio Somoza, quien tomó el poder y marcó un futuro oscuro e incierto para el cooperativismo en Nicaragua, ya que era percibido como un movimiento rebelde que se vinculaba directamente al General Sandino quedando en el olvido por más de 10 años (Romero, 2003).

Bajo el régimen dictatorial de Somoza García las cooperativas pasaron a ser regidas por el Decreto No. 336-1945, en donde se determinan una serie de disposiciones del artículo 210 al 221. En estas se retoma la viabilidad del capital de las cooperativas y se deja establecido que las cooperativas no tienen ánimo de lucro y se agrega la retribución de excedentes esta modificación se da en gran parte a la declaración de principios cooperativistas realizada por la ACI en 1937.

El código del trabajo en un artículo 215, establece que las cooperativas se dividen en tres clases, las que son de responsabilidad limitada, responsabilidad suplementada y la tercera de responsabilidad ilimitada.

Asimismo, el Decreto 336-1945 en el artículo 27, dice que es obligación de llevar libros de actas, un libro de registro de los asociados y llevar libros de contabilidad, autorizados, sellados por la inspectora general del trabajo.

Se organizaron cooperativas de consumo donde se reunían una gran cantidad de trabajadores como la Portuaria del Occidente del país y el Ferrocarril del Pacífico, en estas los socios tenían que aportar dinero para su consolidación de la mano con el apoyo recibido por el gobierno, mencionando que cuando este apoyo gubernamental finalizó, estos movimientos padecieron hasta desaparecer debido a un modelo de asistencialismo sin carácter social, visionario y empresarial.

En los años sesenta el movimiento cooperativista en Nicaragua, en este caso las cooperativas de ahorro y crédito son apoyadas e impulsadas por la Alianza por el Progreso (AID), este siendo una organización de Estados Unidos.

Los programas de ayuda económica, social por parte de la Alianza por el Progreso tuvieron presencia en toda Centroamérica y parte de la región del Caribe dando pauta a la mejora de las condiciones de vida de todas estas sociedades.

En 1972 se vive el terremoto más catastrófico en la historia de Nicaragua, siendo afectada la capital del país Managua destruyéndola y sumiendo en pobreza extrema a los pobladores, bajo este contexto renace el cooperativismo, pero se diferencia a los anteriores indicios de este, se retoma e impulsa el comercio apareciendo FUNDE "*Fundación para el Desarrollo*" como ente promotor del movimiento cooperativo que se encargaría de formar y organizar a comerciantes en mercados.

La presión del movimiento obrero, la demanda de los trabajadores hacia el gobierno, Somoza decreta la primera ley legítimamente de cooperativas en 1971 "Ley General de cooperativas" se estableció como objeto de ley, la constitución, organización y funcionamiento de las cooperativas, asimismo la disolución y liquidación.

Esta fue la primera legislación dedicada exclusivamente a las cooperativas a gran diferencia de los códigos que habían regulado anteriormente a estas como el código del comercio quien lo percibió en el ámbito mercantilista y el código del trabajo asimilándolos como sociedades o sindicatos.

Con el triunfo de la revolución sandinista el 19 de julio de 1979 tras la guerra contra la dictadura somocista, se retomó las iniciativas de apoyo a movimientos cooperativistas, siendo de carácter agrario con el apoyo del gobierno revolucionario

que adopto un papel protagónico con el compromiso firme de mejorar la economía y condiciones de vida de su pueblo tomando el proceso de la reforma agraria y transformándolo en cooperativas (Salazar Alfaro, 2011).

El decreto 3-38 en 1979, estableció la confiscación de las tierras en manos de la familia Somoza y sus allegados, para ser entregadas al Estado revolucionario, para posteriormente ser entregados tres millones de hectáreas a los campesinos nicaragüenses empobrecidos, las tierras en forma de cooperativas agrícolas de producción. La Junta de Gobierno de Reconstrucción Nacional tenía como objetivo crear una gran empresa estatal que trabajara de la mano con las cooperativas agrarias. Estas últimas desempeñarían un papel muy importante en la producción del país y defensa de la revolución.

Este movimiento se benefició con un financiamiento bancario, asistencia técnica y capacitación, nunca tuvieron que dar aportes monetarios, ya que ninguno contaba con un capital propio.

Esta época fue de gran importancia para el cooperativismo teniendo gran auge, respuestas positivas ante las realidades que se estaban viviendo, pero todo este avance fue afectado por el cambio de gobierno en 1990.

En 1990 en Nicaragua se vivía un proceso de transición de un gobierno revolucionario a uno neoliberal con proclamas que detuvieron el proceso transformacional del cooperativismo. Este orden político, social y económico orilló a las cooperativas a buscar alternativas o mecanismos seguros y eficientes que los ayudara en su supervivencia.

En esta lucha se logra la creación de la Federación Nacional de Cooperativas Agropecuarias y Agroindustriales, así se promulgo la ley 84 de cooperativas para brindar protección al movimiento cooperativo agropecuario, quedó a la intemperie frente a estas políticas. Bajo este contexto nacieron cooperativas formadas por

afectados de la guerra tanto del ejército como de la ex contra y surge aquí un fuerte movimiento vinculado al sector del transporte en las ciudades. Estas nuevas formas cooperativas tuvieron una carencia de identidad cooperativa: valores, principios y una falta de desarrollo gerencia.

En Nicaragua para adaptar el modelo cooperativista al contexto actual se publica la Ley No. 499-2005, “Ley General de Cooperativas” publicado en la Gaceta Diario Oficial No.17 del veinticinco de enero del año 2005.

Por medio de la Ley general de cooperativas se crea el Instituto Nicaragüense de Fomento Cooperativo pero debido al gobierno neoliberal que gobernaba el país sus funciones fueron reducidas a la parte normativa y coercitiva de la ley dejándole el acceso limitado solamente a la fiscalización y control del sector cooperativo.

En el año del 2007 retomando el poder el gobierno Revolucionario Sandinista propone la instalación del INFOCOOP que ya existía previamente, pero solo en papeles no más en acciones.

Así el cooperativismo se fue expandiendo por todo el país, las cooperativas de ahorro y crédito, las de vivienda, transporte y agropecuarias están trabajando para mejorar la economía del país, dejando así una huella imborrable en la historia del cooperativismo en Nicaragua.

2.1.5.3. Cooperativa

2.1.5.3.1. Definición

Según el artículo 5 de la Ley No. 499 (Ley General de Cooperativas), define el término cooperativa como *“una asociación autónoma”* de personas que se unen voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas,

sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada.

Las cooperativas procuran mejorar las condiciones de vida de cada uno de los asociados gracias a la solidaridad, la asistencia técnica y ayuda mutua constituyendo un instrumento de cambio, promotor de principios y valores impulsor de humanización y transformación, por medio del cual se busca la eficacia e independencia económica, fruto de la lucha solidaria por la justicia.

El cooperativismo es un sistema que surge y evoluciona a través del tiempo, pues se le reconoce como un sistema basado en la igualdad, participación, y más democrático. Su fin radica en ayudar a los asociados para la satisfacción de necesidades y la distribución de los intereses entre los mismos y es por medio de la asociación que el ser humano se integra de manera colectiva lo que genera un mejor desenvolvimiento para el ser humano.

Cuando se comenta sobre este tema solo hay que reconocer que hoy en día el cooperativismo está siendo impulsado y fomentado por todo el territorio nacional y se puede hacer mención de que existen muchos nicaragüenses que están trabajando en unión para poder tener más comodidades y mejores condiciones de vida, ya que las cooperativas les brindan un conjunto de facilidades a estas personas. Al igual que en el pasado hoy se practica el cooperativismo, pues este sistema impulsado para que las personas unidas puedan ayudarse y superar los obstáculos que se presentan

2.1.5.3.2. Principios de Cooperativismo en Nicaragua

Según el Arto. 8 de Ley No. 499, las cooperativas se rigen por los siguientes principios:

- Libre ingreso y retiro voluntario de los asociados.

- Voluntariedad solidaria, que implica compromiso recíproco y su cumplimiento, su cumplimiento y prácticas leales.
- Control democrático: un asociado, un voto.
- Limitación de interés a las aportaciones de los asociados, si se reconociera alguno.
- Equidad, que implica la distribución de excedentes en proporción directa con la participación en las operaciones.
- Respeto y defensa de su autonomía e independencia.
- Educación cooperativa.
- Fomento de la cooperación entre cooperativas.
- Solidaridad entre los asociados.
- Igualdad en derecho y oportunidades para los asociados de ambos sexos.

Estas organizaciones sociales aparte de contar con principios, valores que ya están establecidos, se rigen por estatutos internos que citaremos a continuación estos guían a los socios de las cooperativas al logro de su objetivo en común, el cumplimiento de estos principios y del reglamento genera cambios notorios tanto a nivel personal como a nivel de cooperativa propiciando ambientes de comunicación asertiva, participación y liderazgo compartido.



Figura N° 3. Principios de la Cooperativa de vivienda Victorias de Noviembre R.L

Fuente: Estatutos; Cooperativa Victorias de Noviembre R.L., pag.4-5

2.1.5.3.3 Tipos de cooperativas

En Nicaragua se pueden conformar cooperativas de distintos tipos entre estas citamos Artículo 12 al 55 del Reglamento de Ley No. 499 (Ley General de Cooperativas):

- **Cooperativas de Consumo**, son aquellas que tienen por objeto abastecer a sus miembros con cualquier clase de artículo o producto de libre comercio.

Esta Cooperativa podrá operar con sus miembros, de contado o al crédito. Se entiende que operar al crédito, es cuando la cooperativa recibe autorización de los cooperados para descontar de sus sueldos, salarios o rentas, en cualquier tiempo, el valor de la mercancía dadas por adelantadas.

- **Cooperativas de ahorro y crédito**, son las que se constituyen con el propósito de promover el ahorro entre sus cooperados y crear una fuente de crédito que les provea financiamiento a un costo razonable para solventar sus necesidades. Asimismo, para brindarles otros servicios financieros, sobre la base de principios democráticos, de ayuda mutua y con ello mejorar sus condiciones sociales, económicas y culturales.

- **Cooperativas agrícolas y/o agropecuarias**, son las que se constituyen para los fines siguientes:
 - Explotación de las tierras pertenecientes a los asociados.

Adquisición de abonos, plantas, semillas, maquinaria agrícola y demás elementos de la producción primaria y fomento agrícola o pecuario.

 - Ventas, exportación, conservación, elaboración, transporte o mejoras de productos de cultivo o ganadería.
 - Construcción o explotación de obras aplicables a la agricultura o ganadería o auxiliares a ellas.
 - Otras actividades que establezca su estatuto, vinculadas a su actividad principal.

- **Cooperativas de producción**, son las integradas por productores que se asocian para producir, transformar o vender en común sus productos.

- **Cooperativas de viviendas**, son aquellas que procuran habitaciones a sus cooperados. Las hay de dos clases:
 - Aquellas en que la persona jurídica termina cuando la Cooperativa ha proporcionado habitación a sus cooperados.

- Aquella en que la persona jurídica de la Cooperativa subsiste aún después que ella ha proporcionado habitación a sus cooperados.
- **Cooperativas pesqueras**, son aquellas que, para la realización de sus objetivos y fines principales, sus actividades se encuentran dedicadas a la captura, procesamiento y comercialización, relacionadas con la pesca, así como a la camaronicultura, piscicultura, y en general a la acuicultura, con fines productivos, sea esta alimenticia u ornamental.
- **Cooperativas de servicios**, son las que tienen por objeto proporcionar servicios de toda índole, con preferencia a sus asociados, con el propósito de mejorar condiciones ambientales y económicas, de satisfacer sus necesidades familiares, sociales, ocupacionales y culturales.
- **Cooperativas de servicio público**, son aquellas que tienen por objeto brindar un servicio a los ciudadanos, mediando por ello una contraprestación o remuneración, a través de una tasa o tarifa, autorizada por los órganos competentes del Estado responsables de regular tales servicios
- **Cooperativas de transporte**, son aquellas que se constituyen para brindar servicios de transporte de pasajeros o de carga, por vía terrestre, acuática y aérea.
- **Cooperativas de profesionales**, son las integradas por personas naturales que se dedican de una manera libre al ejercicio de sus profesiones y que tienen por objeto la prestación de servicios profesionales y técnicos. Este tipo de cooperativas podrá prestar los siguientes servicios: asistencia técnica, asesoría, consultoría.
- **Cooperativas de Educación**, son aquellas que tienen por objeto la prestación de servicios orientados al desarrollo cultural y académico de sus asociados y a

la comunidad. Este tipo de cooperativas podrá integrarse con personas que se dediquen a las actividades educativas.

- **Cooperativas de cogestión:** son aquellas en que la propiedad, la gestión y los excedentes son compartidos entre los trabajadores y empleadores. En la Asamblea General que celebrarán anualmente, nombrarán una Comisión Supervisora integrada por diez miembros, cinco del sector de empleadores y cinco de los trabajadores, la cual tendrá a su cargo la fiscalización de la participación en la gestión y la distribución de los excedentes, así como cualquier otra gestión que le asigne el respectivo estatuto.
- **Cooperativas de autogestión,** son aquellas organizadas para la producción de bienes y servicios, en las cuales los trabajadores que las integran dirigen todas las actividades de las mismas y aportan directamente su fuerza de trabajo con el fin primordial de realizar actividades productivas y recibir en proporción a su aporte de trabajo, beneficios de tipo económico y social. Las unidades de producción destinadas al funcionamiento de las Cooperativas de Autogestión, estarán bajo el régimen de propiedad social con carácter indivisible.
- **Cooperativas multisectoriales,** son aquellas que podrán dedicarse indistintamente a actividades del sector primario o agropecuario, sector secundario o agroindustrial y sector terciario o comercial.
- **Cooperativas multifuncionales,** son aquellas que se dedican a realizar dos o más actividades de las señaladas en la Ley y el presente Reglamento, sin que se desvirtúe la condición para las que fueron establecidas. Estas cooperativas podrán denominarse como de servicio múltiple, lo que deberá ser claramente definido en los estatutos.

En relación de lo anteriormente mencionado, logramos entender que este tipo de movimientos cooperativistas se dividen de esta manera para hábilmente cubrir con las demandas y necesidades que se viven en el contexto actual de los

nicaragüenses, el involucramiento de cualquier individuo a estos grupos organizados es de forma voluntaria, siempre y cuando tengan en común un objetivo por el que estén dispuestos a unir fuerzas para alcanzarlo.

Siendo así que este movimiento social en los últimos años Nicaragua ha tenido un crecimiento y desarrollo importante del cooperativismo como producto de procesos transformacionales económicos y sociales.

2.1.5.4. Cooperativas de Vivienda

2.1.5.4.1. Definición

Según el artículo 30 de Reglamento de la Ley No.499 (Ley general de cooperativas) define las cooperativas de vivienda como aquellas que procuran habitaciones a sus cooperados. Las hay de dos clases:

- Aquellas en que la persona jurídica termina cuando la Cooperativa ha proporcionado habitación a sus cooperados.
- Aquella en que la persona jurídica de la Cooperativa subsiste aún después que ella ha proporcionado habitación a sus cooperados.

Las cooperativas de viviendas son de gran importancia para facilitar a las familias el acceso a un lugar donde sea apto para habitar. El compromiso de los directivos de este movimiento social debe ser guiar la toma de decisiones con dedicación y honestidad. Es fundamental para que la organización logre los objetivos de entregar las viviendas a los asociados y por parte de estos cumplir con sus compromisos solidarios, aportes y cuotas por las viviendas y más allá del proyecto físico (vivienda), también tienen que tener presente el proyecto político donde ellos tengan una mejora en la calidad de vida.

Los individuos que deseen ser miembros de este tipo de cooperativas serán aquellos que compartan la necesidad de carencia de una vivienda para uso y gozo, este movimiento social deberá brindarles a los socios acceso a suelo apto para la construcción y urbanización, adquiriendo viviendas a un precio menor teniendo la misma calidad.

Los miembros de la cooperativa de Vivienda Victorias de Noviembre se agruparon por la necesidad latente de tener una vivienda digna para mejorar la calidad de vida tanto de sus hijos, sobrinos, nietos, tomando en cuenta que estas personas fueron reubicadas de una zona de riesgo. Estos factores fueron determinantes para que ellos se organizaran y fueron constituidos jurídicamente ante el MEFCCA. Actualmente uno de sus mayores logros como personas organizadas es la obtención de un terreno donado por la alcaldía municipal.

2.1.5.4.2. Requisitos para ser socios de una cooperativa

De acuerdo el Artículo 28 de Ley No. 499 (Ley General de Cooperativas), podrán ser asociados de las cooperativas:

- Las personas naturales legalmente capaces, salvo los casos de las cooperativas juveniles.
- Las personas jurídicas públicas y privadas sin fines de lucro.
- Los extranjeros autorizados por las autoridades de migración como recientes en el país, siempre y cuando el número de asociados extranjeros no sea mayor del 10% del total de los socios al momento de constituirse. Cuando en la cooperativa el número de asociados extranjeros aumentare el porcentaje anterior, podrá la autoridad de aplicación intervenir dicha cooperativa. (Ley 499, 2008).

2.1.5.4.3. Modelo CVAM

El modelo de Cooperativas de Vivienda Auto gestionadas por Ayuda Mutua (CVAM) como alternativa para acceder a una vivienda digna y adecuada para las personas de escasos recursos. Este trabajo pone especial énfasis en las mujeres (We Effect, 2001).

Las prioridades que rigen las propuestas del modelo CVAM son:

- Vivienda y hábitats accesibles para las familias de bajos ingresos, especialmente las mujeres.
- La aprobación de marcos legales para el desarrollo de la vivienda cooperativa que garanticen subsidios, financiamiento de suelo, compra de materiales, mano de obra calificada, pago de equipo de asistencia técnica, que, junto a la ayuda mutua de cooperativista, permite a personas de bajos ingresos acceder a una vivienda adecuada.
- Construir el tejido social y las relaciones sociales basadas en la convivencia armónica en las comunidades que fomentan la asertiva convivencia y donde se fomenten actividades formativas, económicas, de mejora de su alimentación, medio ambientales, del cuidado de las personas y la naturaleza entre otras.
- Garantizar seguridad y tenencia de las familias sobre la vivienda.
- La expansión progresiva de los grupos cooperativos sobre la base de la aceptación del modelo para la vivienda y hábitat, el desarrollo humano.

En mención a lo anteriormente citado, se puede comprender que este modelo de cooperativas de vivienda va dirigido a los grupos más vulnerables, familias que no cuentan con una vivienda debido a la desigualdad de clase. Esta es una

alternativa que permite no solo una vivienda, si no, la oportunidad de desarrollar negocios que solidifiquen la economía familiar de las familias beneficiadas y la cooperativa sea autosustentable. Destacando que las cooperativas de vivienda que adopten este modelo tendrán la oportunidad de acceder a subsidios al momento de la compra de un terreno, materiales para construcción y la remuneración del acompañamiento de capacitación.

La cooperativa de vivienda Victorias de Noviembre conformada en su mayoría por mujeres se apropia de este modelo, ya que lo percibieron como la alternativa más viable para lograr alcanzar el sueño de una vivienda propia y segura, puesto que pueden obtenerla a un bajo costo debido a los subsidios, así mismo se les permite formarse en distintos temas sociales, financieros y de construcción que aportan a su desarrollo personal y cooperativista.

2.1.5.4.4. Pilares del Modelo CVAM

Este modelo de cooperativas (CVAM) que permiten a las familias de escasos recursos acceder a una vivienda a bajo costo parte de cuatro grandes pilares que lo diferencian de otras expresiones cooperativistas como son la ayuda mutua, autogestión, propiedad colectiva y la asistencia técnica.

- **La Autogestión**

La Autogestión consiste en el ejercicio plenamente democrático, sobre la base de la información y compromiso con la organización cooperativa, del debate, la toma de decisiones y la construcción de consensos colectivos por parte de la membresía.

En la etapa de construcción las personas asociadas llevan a cabo la obra durante el proceso de construcción, en la etapa de convivencia la autogestión contribuye a fomentar la resolución de otras necesidades y derechos, con la autogestión, el movimiento cooperativo de vivienda contribuye a construir una democracia más

fuerte y el diálogo con el Estado u otras autoridades y a la sostenibilidad de los procesos. (We Effect, 2001).

En otros términos, la auto gestión es una participación activa de los cooperativistas en procesos administrativos y de toma de decisiones dentro del movimiento social, deberán asumir todas las responsabilidades que implica la cooperativa en referencia al proyecto físico de la vivienda. El involucramiento responsable y directo de los asociados va desde la elección del terreno, un diseño urbanístico, gestiones que faciliten la obtención de los subsidios para la compra de materiales de construcción a bajo costo. La autogestión se implementa en las cooperativas desde su proceso de formación donde se asume el control político durante una planificación, administración y ejecución de sus proyectos de vivienda, estos se fortalecen en los diferentes procesos de su convivencia.

Las cooperativas de vivienda auto gestionadas deben velar por las demás necesidades que enfrentan, demandando y creando propuestas que hagan frente a sus problemáticas involucrando al Estado de manera directa para ir más allá de las cuatros paredes de una casa hasta alcanzar una sociedad sostenible.

- **Ayuda mutua**

La ayuda mutua se da cuando dos o más personas cooperan entre sí para lograr las metas individuales colectivas propuestas, siendo esta una expresión de solidaridad y compañerismo, con la finalidad de conseguir un beneficio colectivo.

Citamos a FUNDASAL (2013), que nos dice que la ayuda mutua es una metodología de trabajo aplicada a la construcción de proyectos de una vivienda bajo la cual sus asociados se organizan para desarrollar tareas constructivas. La dirección técnica la realiza la misma cooperativa que previamente ha cumplido un proceso de formación amplia y cuenta con una asesoría de un Equipo de Asistencia Técnica.

Por otro lado, Roncalli (2021) nos dice que la ayuda mutua es un principio que guía la vida de la cooperativa, genera cohesión en el colectivo y crea valores de solidaridad a partir de la organización del trabajo colectivo.

Ambos autores concuerdan en mencionar que la ayuda mutua la desarrollan los asociados de la cooperativa para la construcción de viviendas, destacando que estas viviendas están edificadas bajo la política de trabajo colectivo. Estas labores comunitarias contribuyen significativamente a disminuir el costo de mano de obra de la construcción. Todos estos procesos son acompañados de técnicos especializados en el material, que orientan y aportan conocimientos para que los asociados se involucren y realicen sus labores satisfactoriamente. El aporte del socio no es remunerado monetariamente, pero se toma en cuenta como contribución al capital social de la cooperativa.

Los miembros de la cooperativa Victorias de Noviembre han participado en Jornadas de Ayuda Mutua a la Cooperativa de vivienda Modesto Zeledón quienes ya cuentan con una casa modelo de adobe. Para la construcción de esta se vieron involucrados miembros de todas las cooperativas para aportar a la fabricación de esta vivienda desde la participación en talleres de elaboración de bloques de adobe hasta el repello de esta donde adquirieron conocimientos y asesoría técnica por MULTIPRO R.L que garantizó el óptimo uso y la calidad de los materiales. De igual modo participaron recientemente en la edificación de los muros de retención para construir sus viviendas. Afirmando así el compromiso y la importancia del desarrollo de estos pilares en el proceso de obtención de suelo y casa.

- **Propiedad Colectiva**

En las Cooperativas de vivienda bajo el modelo CVAM, tanto el terreno, como la infraestructura construida en el (Vivienda e infraestructura social) pertenecen a la cooperativa y cada uno sus asociados y grupos familiares tienen derecho al uso y goce de la vivienda, la propiedad colectiva rescata el carácter social de las viviendas y su concepción como derecho ciudadano (FUNDASAL, 2013).

Con respecto a la propiedad colectiva esta brinda seguridad y bienestar cooperativa por encima de intereses individuales ya que a diferencia de la propiedad individual o privada esta no se puede ni vender, ni hipotecar la vivienda. De este modo se hace valer el tercer principio reivindicando que la vivienda es un derecho humano, para las presentes generaciones y las futuras, destacando que la vivienda puede ser heredada a miembros de la familia.

En Nicaragua, donde la vivienda es percibida como una mercancía, adoptar este modelo ha sido difícil debido a las restricciones que este posee donde no se puede ni alquilar, ni vender, menos hipotecar, siendo este mismo mecanismo quien da la seguridad de la tenencia de la familia por si en alguna situación de necesidad decidan lanzarla al mercado se les impediría su venta. Así mismo, aporta la igualdad de clases, permitiendo así a todos y todas disfrutar de los mismos espacios creando lazos de confianza, comodidad, seguridad y bienestar.

- **Asistencia técnica**

Para We Effect (2001), la asistencia técnica en las áreas sociales, administrativas, contables, jurídicas y arquitectónicas es fundamental para el modelo CVAM ya que este modelo requiere de equipos técnicos capaces y comprometidos que trabajen de manera integrada, con metodologías de educación popular y que apoyen los movimientos organizados de vivienda cooperativa.

Es decir, la asistencia técnica por parte de profesionales aporta al desarrollo integral de cada socio mediante capacitaciones o espacios educacionales donde adquieren conocimientos de distintas áreas que favorecen directamente la calidad de todos los proyectos dentro de la cooperativa más allá de esto se forman con la visión de autosostenibilidad brindándole plan de negocios a las familias cooperativistas.

Un ejemplo claro de asistencia técnica en cooperativas de vivienda es el acompañamiento y asesoría que se les brinda a la hora de comprar un terreno, quienes los conocedores en material facilitan los criterios técnicos para la selección de un terreno apto para la construcción de viviendas.

Las cooperativas de vivienda por ayuda mutua y propiedad colectiva de Matagalpa reciben acompañamiento educacional, organizativo, asesoría legal y asistencia técnica por parte de MULTIPRO R.L, les brinda los conocimientos, seguimiento y monitoreo, es darle las pautas para su propio liderazgo donde deben ser totalmente independientes y con criterio propio.

2.1.5.4.5 Objetivo de la Cooperativa de Vivienda

UrbaMonde (2020), afirma que las cooperativas de vivienda en Nicaragua se establecen para contribuir a la aplicación del derecho a una vivienda adecuada mediante los principios de autogestión, ayuda mutua y propiedad colectiva, que permiten hacer frente a la especulación inmobiliaria, reducir costos y fortalecer la organización comunitaria y la cohesión social. Es decir, las Cooperativas de vivienda ven más allá de solo la obtención de la vivienda que es un derecho humano y social de igual modo velan porque los asociados cuenten con mejores condiciones de vida, empoderándose a través de procesos formativos que los ayuden a autogestionar propuestas que hagan frente a sus demás necesidades ya sean económicas, educacionales, sanitarias etc.

Victorias de Noviembre R.L. como cooperativa plasmó en sus estatutos como objetivo general la construcción de viviendas que ofrezcan condiciones básicas de habitabilidad y salubridad mediante la autogestión, la ayuda mutua bajo el modelo CVAM.

De igual modo esta cooperativa cuenta con objetivos específicos siendo estos los siguientes :

- Propiciar los medios para obtener viviendas dignas para los asociados y asociadas, otorgándoles el derecho de uso o habitación, sobre la vivienda adjudicada, así como los espacios comunes.
- Fomentar la cultura en general y en especial el ideario y las prácticas del cooperativismo.
- Procurar la creación y ejecución de programas de bienestar social.
- Representar y defender los intereses de los asociados y asociadas
- Procurar que los asociados tengan un ingreso y un nivel de vida digno y justo;
- Brindar a los cooperados servicios que tengan por objeto el desarrollo social, económico, empresarial y cultural del gremio y la comunidad;
- Establecer y desarrollar proyectos que beneficien a los asociados y a la comunidad;
- Establecer, mantener y fomentar relaciones de Cooperación con Instituciones y comunidad, entidades, federaciones, cooperativa y asociaciones que persigan fines similares o de mejoramiento económico y social;
- Constituir el desarrollo e integración del movimiento Cooperativo Nacional.
- Promover el espíritu de autogestión, solidaridad, propiedad colectiva y ayuda mutua entre sus asociados.
- Desarrollar actividades que conlleven a elevar las condiciones sociales, culturales y económicas de sus asociados.
- Evaluar permanentemente a los asociados, los órganos de gestión, las actividades, las relaciones con otras cooperativas e instituciones, etc.

- Regular las actividades conforme los principios básicos del cooperativismo: Libre ingreso, retiro voluntario y neutralidad política, racial y religiosa.
- Propiciar el cuidado del medio ambiente
- Proteger contra la violencia a la niñez, adolescentes, y personas de la tercera edad.

2.1.5.4.6. Asociados a una cooperativa de vivienda

En el modelo de cooperativa CVAM, las familias se unen por el interés de conseguir una vivienda mediante su asociación basada en cuatro pilares que constituyen principios de este tipo de organización: la autogestión, la ayuda mutua, la propiedad colectiva y la asistencia técnica (Roncalli, 2021).

Según el artículo 13 de Ley No. 499 (Ley General de Cooperativas), las cooperativas pueden asociarse con personas de otro carácter jurídico, a condición que dicho sujeto sea conveniente para sus propósitos en la medida que no se desvirtúe su naturaleza ni transfiera beneficios, privilegios y exenciones que les sean propios.

En los estatutos internos de Victorias de Noviembre R.L se encuentra planteado que podrán ser asociados y asociadas de la cooperativa los hombres y mujeres que carecen de vivienda, considerados individualmente e independientemente de su estado civil sin discriminación de género, edad, etnia, clase social, nacionalidad, creencias políticas o religiosas y discapacidad física y que manifiesten su voluntad de ingresar a la cooperativa.

Órganos de dirección y administración



Figura N°. 2 órganos de dirección y administración

Fuente: Elaboración Propia

2.1.5.4.6.3. Derechos de los asociados

Citamos el artículo 33 de Ley No.499 (Ley General de Cooperativas) que dice:

Los asociados de la cooperativa de vivienda tendrán los siguientes derechos, sin perjuicio de los demás que establezcan la presente ley, el estatuto y su reglamento:

- Participar activamente en los actos de toma de decisiones y elecciones en la asamblea general y demás órganos de dirección y control, haciendo uso del derecho de voz y voto.
- Proponer y ser propuesto para desempeñar cargos en el consejo de administración, junta de vigilancia y otras comisiones o comités especiales que pudieran ser creados.
- Utilizar los servicios de la cooperativa y gozar de los beneficios económicos y sociales que ésta genere de conformidad con lo dispuesto en el Estatuto y el Reglamento.

- Ser informado o solicitar información de la gestión de la cooperativa, de acuerdo con los procedimientos establecidos en el Estatuto.
- Fiscalizar la gestión de la cooperativa, formulando denuncias por incumplimiento de la ley, el Estatuto y el Reglamento ante la junta de vigilancia.

Los asociados y asociadas de la Cooperativa Victorias de Noviembre R.L además de los derechos que les otorga las normas legales, los acuerdos válidamente adoptados por los órganos sociales y los que queden reflejados en otros artículos de estos estatutos, gozan de los siguientes derechos (Estatutos, Victorias de Noviembre R.L, 2016):

- Participar activamente en los actos de toma de decisiones y elecciones en la Asamblea General y demás Órganos de Dirección y Control, haciendo uso del derecho de voz y voto.
- Proponer y ser propuesto para desempeñar cargos en el Consejo de Administración, Junta de Vigilancia y otras Comisiones o Comités Especiales que pudieran ser creados.
- Utilizar los servicios de la Cooperativa y gozar de los beneficios económicos y sociales que ésta genere de conformidad con lo expuesto en el Estatuto y en el Reglamento.
- Ser informado o solicitar información de la gestión de la Cooperativa de acuerdo con los procedimientos establecidos en el Estatuto.
- Fiscalizar la gestión de la Cooperativa, formulando denuncias por incumplimiento de la ley, el estatuto y el reglamento ante la Junta de vigilancia.
- Retirarse voluntariamente de la Cooperativa, previo cumplimiento de los requisitos previstos en el estatuto para tal fin.
- Recibir educación sobre cooperativismo.
- A participar con voz y voto en la adopción de acuerdos de los órganos sociales de que sea miembro y a plantear propuestas.

- A participar en todas las actividades de la cooperativa, sin discriminaciones.
- A recibir la información necesaria para el cumplimiento de sus obligaciones y el ejercicio de sus derechos.
- A percibir el retorno cooperativo, si procede.
- Al reembolso de las aportaciones al capital social, así como a su actualización y a percibir intereses por las mismas, si procede y de conformidad a lo regulado por el reglamento interno al respecto.
- Recibir copia de los estatutos y, si lo hubiese, del reglamento interno, así como de sus modificaciones.
- Tener libre acceso al libro de registro de asociados, al Libro de registro de aportaciones al capital social y al Libro de actas de la Asamblea General de Asociados.
- Examinar las cuentas anuales, la propuesta de distribución de resultados, el informe de los Interventores y el informe de auditoría externa, en su caso, durante el plazo de la convocatoria de la Asamblea General en la que hayan de examinarse las cuentas del ejercicio. Con al menos cinco días de antelación a la celebración de dicha Asamblea, el asociado podrá plantear las cuestiones que considere necesarias, que serán contestadas durante la celebración de la misma.
- Solicitar por escrito cualquier aclaración e informe sobre la marcha de la cooperativa, que será proporcionada en la primera Asamblea General de Asociados que se celebre.
- Recibir la información necesaria cuando así lo soliciten por escrito el 10% de los asociados. En este caso, el Consejo de Administración deberá contestar, también por escrito, en el plazo de un mes a contar desde la solicitud.
- El Consejo Administración podrá denegar la información solicitada cuando al proporcionarla ponga en peligro los legítimos intereses de la cooperativa, pudiendo los asociados disconformes con la medida impugnar por el cauce previsto en la Ley General de Cooperativas de Nicaragua y su Reglamento.
- El socio podrá realizar acuerdos de pagos, demostrando al consejo de administración por escrito, explicando el motivo del arreglo de pago. El

consejo de administración revisara la propuesta del o de la socia, de ser aceptada la solicitud.

En los derechos internos que tienen los y las cooperativistas de Victorias de Noviembre se retoman aspectos de carácter social y económico que propician ambientes óptimos y solidarios para el vivir bien del movimiento social.

2.1.5.4.6.4. Deberes de los asociados

De acuerdo al Artículo 31 de Ley No. 499 (Ley General de Cooperativas) se lee, la persona que adquiera la calidad de asociado, conjuntamente con los demás miembros responderá de las obligaciones contraídas por la cooperativa antes de su ingreso a ella y hasta el momento que deje ser asociado, con sus aportes suscritos y pagados.

Son deberes de los asociados, sin perjuicio de los demás que establezca la presente ley, el estatuto y el reglamento de la cooperativa, los siguientes (Arto 32 de Ley 499):

- Adquirir formación básica sobre legislación cooperativas, gestión empresarial, en aspectos financieros, de gobernabilidad, normativo, administrativo y sociales, a través de los programas de capacitación que ejecute la cooperativa por medio de la comisión de educación y promoción del cooperativismo, los que promuevan el instituto nicaragüense de fomento cooperativo, y la autoridad de aplicación.
- Cumplir las obligaciones sociales y pecuniarias derivadas de acuerdos cooperativos.
- Aceptar y cumplir las decisiones de la asamblea general de los asociados y de los demás órganos de dirección y control de la cooperativa.
- Aceptar y desempeñar fiel y eficientemente los cargos para los que fueran electos.

- Comportarse solidariamente en sus relaciones con la cooperativa y sus asociados.
- Abstenerse de efectuar actos o de incurrir en omisiones que atenten contra la estabilidad económica o prestigio social de la cooperativa.
- Conservar el secreto sobre aquellos asuntos y datos de la cooperativa cuya divulgación pudiera perjudicar sus intereses, salvo que sea autorizado por la autoridad competente.
- Observar lealtad y fidelidad a la cooperativa, a sus estatutos, reglamentos y normas que adopten y faciliten la información que la cooperativa le solicite en relación con sus necesidades de producción o de insumos que sirvan para planificar el trabajo.

Citamos el artículo 13 de los Estatutos internos de Victorias de Noviembre R.L, donde se lee:

Los asociados y asociadas de la cooperativa tienen los siguientes deberes:

- Cumplir fielmente las disposiciones estatutarias, las reglamentaciones internas, las resoluciones emanadas de los órganos de dirección y prestar su esfuerzo solidario a los efectos de la concreción de los principios cooperativos.
- Adquirir formación básica sobre legislación cooperativa y gestión empresarial, a través de cursos de capacitación y someterse a los programas de capacitación periódica que al efecto ejecute la Cooperativa por medio de la Comisión de Formación Técnica y Promoción de Cooperativismo.
- Asistir puntualmente a las asambleas ordinarias, extraordinarias y demás reuniones a las cuales fueren debidamente convocados y convocadas, salvo impedimento debidamente justificado ante el consejo de administración
- Votar en las elecciones
- Cumplir con sus cuotas de aportaciones
- Cumplir con honestidad y transparencia los cargos o tareas que se le designa
- Cumplir y respetar el régimen de ayuda mutua y propiedad colectiva, en la forma y condiciones que lo establezca el Reglamento Interno.

- Permitir la inspección de la vivienda por el Consejo de Administración
- Usar y gozar de la vivienda con moderación, conforme a su destino.
- Destinar la totalidad de la respectiva unidad adjudicada para residir con su familia, no pudiendo ceder el uso y goce, ni arrendarla total o parcialmente.
- Abstenerse de ejecutar hechos e incurrir en comisiones que afecten o puedan afectar la estabilidad económica y financiera o el prestigio de la Cooperativa;
- Responder conjuntamente con los demás asociados por las obligaciones, sociales, culturales y económicas contraídas por la cooperativa.
- Los demás que establece la ley, su reglamento interno y estatutos.

Estos estatutos internos deberán ser cumplidos por los y las socias de la cooperativa para el orden, armonía y cumplimiento de las metas, visiones que comparten como cooperativistas de vivienda.

2.1.5.4.7 Liderazgo

Han sido muchas las teorías de estudiosos que han observado e intentado definir el liderazgo, a continuación, citaremos algunas definiciones que se han propuesto para el término de “Liderazgo”.

Para Rojas (2010), el liderazgo es un conjunto de acciones que tenemos los seres humanos para ejercer nuestras voces y pensamientos encaminados a mejorar la situación actual que nos rodea. Un líder o lideresa tiene capacidad de tomar decisiones, llevarlas a cabo y obtener un resultado de dichas acciones que tome de manera individual y colectiva para el bien común.

El liderazgo es un proceso altamente interactivo y compartido, en el cual los miembros de todos los equipos desarrollan habilidades en un mismo proceso; implica establecer una dirección, visión y estrategias para llegar a una meta, alineando a las personas y al mismo tiempo motivándolas (French y Bell, 1996).

Por otro lado, Chiavenato (2009), afirma que el *"Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos"*.

De acuerdo al Diccionario de la Lengua Española (2008), liderazgo se define como "la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad".

El liderazgo es el ejercicio de las cualidades de un líder, que conlleva un comportamiento determinado para influir en la conducta de otras personas, o bien cambiarla para alcanzar los objetivos de la organización (Partners, 2013).

En definitiva, de todos estos conceptos y definiciones podemos comprender que el líder o lideresa es toda aquella persona que tenga las habilidades de influir de manera positiva sobre la vida de un grupo de personas, esta corriente positiva es lo que conocemos como liderazgo, el que tiene como propósito el cumplimiento de objetivos o el logro de una meta en común, ampliando sus visiones y capacidades, siendo así capaces de alzar la voz para hacer frente a sus necesidades o inquietudes.

El liderazgo es inculcado desde nuestras familias, nuestros primeros valores y habilidades son desarrolladas desde el lugar, para los cooperativistas en todos sus ámbitos debe estar presente ya que ser un líder o lideresa no solo es saber liderar, es conocer las necesidades internas de los socios, las capacidades de cada uno, saber cómo implementar estrategias y sobre todo saber comunicarse. Es así que el liderazgo pasa a primer plano para la obtención de resultados positivos lo cual no solo beneficia al líder sino también a sus seguidores.

Teorías sobre el liderazgo

Las teorías planteadas acerca del Liderazgo existen desde varios enfoques, y estas mismas han ido evolucionando conforme pasa el tiempo.

A continuación, citaremos las principales teorías de las que parte los estudios de Liderazgo:

- **Teoría de los rasgos:**

Estas teorías surgen a comienzos del siglo XX y parte de la idea de que el liderazgo está determinado por una serie de atributos personales que poseen los líderes, algunas características que se consideran comunes se incluye la inteligencia, la responsabilidad, la actividad social, la confiabilidad, la originalidad, el estatus económico, las habilidades cognoscitivas, y de seguridad, como los rasgos más importantes (Gomez-Rada,2002). A diferencia de lo antes mencionado Coleman (1998) nos dice que dicho talento puede ser aprendido y promovido en las organizaciones.

Con esto el autor quiso decir que la teoría de los rasgos es la que comparte las características intelectuales en sujetos con habilidades como la proactividad, autenticidad y de innovación. Un líder deberá estar dispuesto a compartir todas estas habilidades para un beneficio común. Así pues, un líder o una lideresa en un movimiento social como lo es el cooperativismo deberá contar con estas habilidades y características anteriormente mencionadas que aportarán al mejoramiento directo de los niveles de participación, comunicación y de organización entre los mismos miembros de la cooperativa de vivienda ya que estos comparten espacios formativos donde deben poner en práctica todas estas destrezas.

- **Teorías conductuales:**

Para Hodgets (1992), este modelo que fue desarrollado en una Universidad de Michigan, se incorporan dos dimensiones principales:

- Comportamiento centrado en el trabajo: Prioridad de las metas empresariales de la empresa, supervisión, seguimiento, gestión.
- Comportamiento centrado en los empleados: El líder se muestra sensible a los subordinados y se comunica con ellos para infundir confianza, respeto y apoyo.

En esta misma línea en la Universidad Estatal de Ohio se desarrollaron estudios similares que permitieron los siguientes aportes:

- Estructura de inicio: Se enfoca en la tarea. Es sinónimo de estar centrado en el trabajo.
- Comportamiento de consideración: Satisfacer necesidades del personal. Es sinónimo del centrado en los empleados.

Es decir que los estudios del comportamiento enfocados en las conductas se diferencian ya que el primero pone en dos terminaciones unidimensionales diferentes y el segundo nos plantea los comportamientos como independientes a favor de los subordinados mostrando un perfil perceptible. Todos estudios sugieren al liderazgo como un elemento fundamental de la organización y que es necesario dentro de la cooperativa de vivienda Victorias de Noviembre para el logro de metas organizativas.

- **Teorías contingenciales**

Para Sánchez (2010), las teorías contingenciales tienen en cuenta la interacción de un tipo de líder con las características de la situación en la que han de llevar a cabo su tarea. Dentro de este enfoque se incluyen:

La Teoría de la trayectoria-meta (“path-goal theory”) de Robert House y colaboradores:

Los estilos de liderazgo que propone esta teoría, enumeran Sánchez (2010), son: líder directivo, líder de apoyo, líder participativo, y, por último, líder centrado en el logro. Las contingencias que se contemplan son: las características de los y las empleados (su locus de control, su capacidad de tarea, su necesidad de logro, su experiencia, su necesidad de claridad...) y, los factores ambientales, que pueden ser las tareas concretas de los/las subordinados, el sistema de autoridad y el grupo de trabajo, entre otros. Esto quiere decir que los líderes o lideresas serán eficientes en la medida en que apoyen a sus seguidores para que noten que son capaces de lograr el cumplimiento de sus objetivos o metas.

La teoría de contingencia:

Esta teoría también conocida como teoría de la efectividad del liderazgo donde busca el mejor estilo de liderazgo aplicable a una situación determinada dependiendo de la situación de las variables que intervienen en la situación, este modelo pretende:

- Explicar por qué un líder es eficaz en una situación y no lo es en la otra,
- Indicar qué tipos de directivos es probable que sean más eficaces en diferentes situaciones.

En otras palabras, esta teoría hace referencia a cómo influye un líder en sus seguidores y de los mecanismos empleados para el logro de sus objetivos. Así mismo es necesario identificar el estilo de liderazgo del líder o lideresa y la situación a la que se va aplicar ya que si logramos coincidir correctamente obtendremos resultados positivos. Dentro de una cooperativa es fundamental la toma de decisiones, pero para esto deben existir auténticos líderes que estén dispuestos a

ponerse al frente de su movimiento social, pero antes de esto deberán identificar su estilo de liderazgo debe ejemplificar y ejecutar el más viable para el alcance del proyecto físico y político.

Estilos de liderazgo

Zuzama J. (2015) plantea que el estilo de liderazgo se refiere a las formas de estructurar la conducta del liderazgo, aun así, no debemos confundir estilo de liderazgo con conducta de liderazgo, ya que la conducta es más concreta y específica que el estilo.

Algunos estilos de liderazgo están ligados a ciertas características de personalidad, por otro lado, unos pueden ser adaptados a las circunstancias en las que estén contextualizando. Todos pueden tener éxito depende de la buena identificación y proyección de estos.

Se han realizado muchas investigaciones y estudios, para poder definir la influencia de los estilos de liderazgo en el entorno de los individuos. Partimos de Kurt Lewin que realizó el primer estudio sobre los estilos de liderazgo en el comportamiento de grupos a finales de los años 30 y a principios de los 40 bajo tres estilos de liderazgo: autoritario, democrático y de Laissez- Faire.

El papel de la cultura en el liderazgo

Evans (2018), expresa que hay un número de factores que afecta el estilo de liderazgo de un líder, pero pocos ejercen más influencia que la cultura. La cultura puede causar fricción cuando el estilo de un líder es contrario a los principios establecidos, y cuando este intenta cambiar una cultura organizacional existente.

Así mismo Ochoa (2021), nos dice que en diferentes culturas, se ha arraigado la creencia, que el “Liderazgo” es solo cuantos, y en la mayoría de los casos, en la crianza de los hijos, se ha inculcado, que ciertos trabajos, y sobre todo, los que

conlleven un liderazgo, es para los hombres, y esta creencia, que se ha estado repitiendo por generaciones, se transformó en una tradición, en algo “normal” y en una casa con hijos hombres y mujeres, habían diferencias en la manera cómo y ¿para qué?, educaban diferente a los machos de las hembras.

Con el transcurrir de los años, claro, muchas lunas pasaron, para que alguna de esas mujeres, le diera rienda suelta, a sus sueños de grandeza, y empezarán a cuestionarse a sí mismas, sobre su lugar en este mundo, su ¿por qué? y su ¿para qué?, y empezaron a sentir que también tenían las cualidades, habilidades y destrezas para hacer lo mismo, que los varones realizaban.

Algunas de ellas, estaban seguras, que no habían nacido, solo para realizar los quehaceres de casa, o criar hijos, y llegaron hasta pensar que podían hacer ambas cosas. Como ésta, hay muchas de las creencias sociales que “aparentemente” son los pilares que sostienen, grandes culturas, que pretenden ser la base de todo un andamiaje de control, con sus comunidades. Las creencias limitantes, son falsos paradigmas que seguirán utilizando los patriarcas que sustentan el poder, y que lo único que hacen es socavar la autoestima de sus habitantes.

En la actualidad, vemos que la infelicidad del ser humano, se basa grandemente, en falsas creencias que son parte del inconsciente colectivo y que, las damos por sentadas que son verdad, y no se nos ocurre cuestionarlas. En el coaching aprendí, que una de las mejores maneras de aprender y desaprender, es haciéndonos preguntas inteligentes y así, ayudamos a nuestro nivel inconsciente a pensar distinto, o por lo menos, estar y ser consciente de tus decisiones.

Ahora bien, cada país, ciudad, y aun, en tú mismo barrio, se manifiesta la diversidad cultural, tradiciones y creencias, lo que implica, diferentes formas de liderar. Así mismo, y sin el ánimo de caer en señalamientos de ninguna clase, las diferencias culturales existen, en nuestra cotidianidad, y éstas, a su vez, determinan la manera en cómo los dirigentes, tanto socio-político-culturales, como empresariales, dirigen su día a día.

Es decir, que las actitudes y aptitudes aprendidas pertenecen a los rasgos culturales de la persona como su manera de pensar influenciada por corrientes religiosas, educativas o la formación que se recibe en los hogares puesto que son inculcados valores y prácticas desde generaciones pasadas o modernizadas.

Liderazgo autocrático o autoritario:

Bajo este estilo, el líder ordena lo que hay que hacer; es el único que toma las decisiones, que han de ejecutar los miembros del grupo. Determina que se debe hacer, cuándo y cómo. El grupo no realiza aportaciones al respecto.

Se caracteriza porque el líder:

- Determina toda política, puesto que la autoridad dicta una a una las técnicas y los pasos a seguir.
- Dice a cada miembro la tarea que se desarrollará y presenta a sus compañeros de trabajo.
- Tiende a ser personal al elogiar y criticar el trabajo de cada miembro, pero se mantiene alejado de toda participación de grupo activa, excepto en las manifestaciones (Peralta Duarte, 2015).

En otras palabras, la participación de los demás está limitada en este tipo de liderazgo. En situaciones se les permite opinión o voto para la toma de una decisión, el cumplimiento de las tareas debe ser estrictamente cumplida en tiempo y forma, aunque este liderazgo da resultados efectivos con el tiempo se convertirá en algo monótono y dictatorial, dando así mismo pase a una “revolución” por parte de sus seguidores.

En cooperativismo y específicamente en cooperativismo de vivienda por ayuda mutua, la toma de decisiones en conjunto debe ser prioridad ya que lo que se decida

será de beneficio o perjuicio para todos los miembros, no se descarta la existencia de liderazgo autoritario en los socios y tampoco se anula su aplicación, pero si se trata de evitar los escenarios de mando y obedece ya que puede generar un ambiente socioemocional desagradable o quizás no, todo dependerá de las características personales y el medio o entorno que les rodea.

Liderazgo democrático o participativo:

En este estilo el líder ofrece orientación al grupo, tiene la última palabra, pero permite a los demás que participen en la toma de decisiones, estimulando dicha participación, le preocupa la necesidad de contribuir a la autonomía y desarrollo de los miembros del grupo.

El liderazgo democrático se caracteriza por qué:

:

- Toda política queda a discusión y decisión del grupo, animado y apoyado por el líder.
- Se gana perspectiva de actividad durante el período de discusión. Se esbozan los pasos generales hacia la meta de grupo y cuando se necesita consejo técnico, el líder sugiere dos o más procedimientos alternativos de dónde elegir.
- Los miembros pueden trabajar con quien lo deseen, y se deja al grupo dividir las tareas.
- Al elogiar o criticar, el líder es "objetivo" o "justo", y trata de ser un miembro regular del grupo en su espíritu, sin realizar demasiado trabajo (Peralta Duarte,2015).

Es decir que este estilo de liderazgo es más abierto a participación a diferencia del liderazgo autocrático, en este se prioriza o se da espacio a las opiniones, debates para encontrar la solución más viable ya sea a una problemática o necesidad, el líder se preocupa no solo por el cumplimiento de los objetivos, sino

también por el crecimiento personal de cada un miembro, la toma de decisiones es de manera colectiva nunca individual.

Desarrollar un liderazgo democrático dentro de las cooperativas de vivienda da pase a la creación de un ambiente y un equipo cohesionado, las contribuciones de los miembros serán de una calidad significativa para el capital social de esta ya que genera espacios de participación igualitarios y equitativos donde pueden comprometerse individualmente a su desarrollo personal, pero de la mano con el desarrollo general de la cooperativa escuchando la voz de todos sin exclusiones, ni distinciones de ninguna clase para beneficio colectivo.

Laissez-Faire

El término francés Laissez-Faire su traducción más exacta sería “dejar hacer”, “no intervencionismo” o “liberalismo”, siguiendo la línea de base política-económica empleada por Lewin.

Con respecto a este liderazgo Aiteco (2010), dice que esta teoría planteada por Kurt Lewin donde a los miembros se le concede la libertad de acción total cuyo objetivo es crear un equipo que pueda trabajar de manera independiente sin que el líder tenga que intervenir constantemente. El líder apenas participa, dejando la toma de decisiones en manos del grupo, que establece los objetivos, plazos y procedimientos sobre cómo hacer el trabajo. No evalúa a los seguidores.

Tomando en cuenta esta definición, se entiende que los resultados de este serán de baja calidad, no es muy efectiva y viable su aplicación y desarrollo en movimientos sociales ya que en estos debe existir un compromiso, una figura que les motive e inspire no solo dejarlos a su criterio, la evaluación siendo un punto muy importante a tocar en cualquier movimiento para la mejora continua de estos.

Liderazgos según Kurt Lewin		
Autocrático o autoritario	Democrático o participativo	Laissez-Faire
Este liderazgo se basa en el autoritarismo. El líder toma las determinaciones y los miembros ejecutan.	Este liderazgo se enfoca en su identificación con el grupo y con su pericia. Todo plan es materia de discusión en el grupo, cosa que el líder fomenta y favorece	El líder no ejerce liderazgo alguno. Da total libertad para la decisión personal sin apenas intervención del líder, que solo actúa en casos extremos

Tabla N°1. Liderazgos según Kurt Lewin

Fuente: Elaboración Propia

Liderazgo Comunitario

Para tocar el liderazgo comunitario, en primera instancia debemos definir el término de comunidad, ya que, a pesar de ser utilizado en la jerga popular, pocas son las personas que conocen realmente su significado. Una comunidad se puede definir como un grupo de personas con ciertos elementos en común, estos individuos generalmente velan por un mismo objetivo o interés en común.

Para Montero M. (2003), el liderazgo comunitario no es autoritario. En este liderazgo se habla de solidaridad comunitaria, de necesidades compartidas, de historia común, objetivos comunes, prioridad de intereses colectivos sobre los individuales en cuanto al trabajo que se realiza por la comunidad. Esto significa que cuando un líder deja de consultar a los miembros de los grupos organizados y a las personas claves de la comunidad a la que pertenece, cuando negocia sus intereses sin tomarlos en cuenta ni informar a tiempo, cuando busca beneficiarse a costa de los recursos de la comunidad o a sus espaldas, se deja de ser líder de la comunidad. En otras palabras, cuando el líder o lideresa pone en prioridad su interés personal por encima de los intereses colectivos, no se le puede considerar líder comunitario ya que se olvidó de las necesidades en común y el beneficio colectivo.

En las cooperativas de vivienda comparten una necesidad básica que es la necesidad de una vivienda digna y adecuada donde todos deben ejercer el papel de líder para poder lograr satisfactoriamente sus metas y objetivos sin excluir a nadie, tomando decisiones colectivas y trabajando colectivamente.

Montero M. (2003), plantea que a raíz de observaciones se ha definido que el liderazgo comunitario caracterizado por la participación se puede calificar como transformador. Este modo de liderazgo es definido por la presencia de un fuerte e intenso componente afectivo; por el despliegue de energía y de trabajo, no solo del líder, sino del grupo y de su área de influencia.

Un líder comunitario debe ser participativo, democrático, activo, debe generar y fortalecer el compromiso con la comunidad y sus intereses, genera modelos de acción fuentes de información para la comunidad y tiene carácter político al buscar el bienestar colectivo.

Liderazgo Carismático:

Gómez-Rada (2002) citado de Gibson, Ivancevich y Donnelly (1996), dice que este estilo de liderazgo es la habilidad de influir de forma inusual en los seguidores, basados en unos poderes de atracción casi sobrenaturales. Este liderazgo se caracteriza por ser personas con mucha confianza en sí mismos, una visión clara y fuerte compromiso con ella, capacidad para comunicar de forma explícita dicha visión, comportamiento poco convencional y en muchos casos extraordinario, ser agentes de cambio y sensibilidad del entorno.

En otras palabras, este liderazgo es el que tiene la capacidad de generar entusiasmo a sus seguidores.

Para Peralta (2015), el líder carismático es capaz de transformar la organización o la entidad social de la que forma parte a través de cuatro etapas:

- Es capaz de percibir las deficiencias en la situación existente, sentir la necesidad del cambio y formular una nueva visión.
- Debe ser capaz de transmitir a los miembros de la organización la importancia de su visión y de inculcar en sus seguidores la necesidad del cambio.
- Capaz de inspirar a los miembros de su organización una gran fe y confianza tanto en él, como en la visión que sostiene.
- Finalmente, y una vez cubiertas las etapas anteriores el líder carismático consigue que su visión sea asumida por los miembros de la organización y, a través de su ejemplo personal y de la fuerte identificación producida, logra que los seguidores adquieran una gran confianza en sí mismos y en definitiva, que la visión inicial se cumpla.

O sea que para que un líder carismático transforme su entorno debe identificar correctamente la problemática y elegir las herramientas necesarias para este cambio, empoderando a cada miembro o seguidor e inspirarlos al cambio personal para el bien común.

El liderazgo carismático está compuesto por cuatro factores:

- Carisma: es el factor más importante, y se define con la capacidad del líder de evocar una visión y de lograr la confianza de sus seguidores.
- Inspiración: es la capacidad del líder para comunicar su visión.
- Estimulación intelectual: es la capacidad del líder para impulsar a los miembros de su equipo abordar los problemas de una manera diferente a la usada hasta entonces, de pensar en una manera innovadora y creativa.
- Consideración individualizada: es la capacidad del líder para prestar atención personal a todos los miembros de su equipo, haciéndoles ver que su contribución individual es importante (Peralta Duarte,2015).

En otras palabras, en este liderazgo reina la “carisma”, siendo esta una cualidad o virtud en una persona que es otorgada por una fuerza fuera de este mundo que definimos como Dios, estos líderes carismáticos generalmente tienen un objetivo, meta clara a alcanzar y los mecanismos para llegar a ellos, gracias a sus cualidades les es fácil la interacción con los demás seguidores, dando pase a una comunicación asertiva. En el movimiento cooperativista un líder carismático que sienta la necesidad y voluntad de poder hacer un cambio dentro de este sería de mucho beneficio para el aprovechamiento de oportunidades que pudiesen presentarles.

Liderazgo motivacional:

En este liderazgo se destaca la presencia de tres motivadores fundamentales: poder, logro y afiliación. Estos motivadores activan y dirigen la conducta de las personas, aunque no necesariamente están presentes igual intensidad en cada persona; y en la mayoría de los casos, solo uno de ellos determina el tipo de conducta que manifiesta el líder (Gómez-Rada, 2002).

Con relación al liderazgo motivacional este no solo se centra en el cumplimiento de las tareas va un poco más allá como el desarrollo de sus capacidades y habilidades de cada seguidor o miembro del grupo, de este modo transfiere conocimientos a los demás ya que un líder ama lo que hace y lo comparte. En la cooperativa de vivienda Victorias de Noviembre este estilo de liderazgo potenciar los talentos ocultos o ignorados, así mismo sus capacidades físicas e intelectuales que serían de gran importancia para el capital social.

2.1.5.4.7. Principios del Liderazgo



Figura N°.4 Principios del liderazgo

Fuente: Elaboración propia

Partimos de los principios primordiales enfocados al liderazgo como lo son:

Autodominio: Este determina cuando uno decide actuar o no actuar. Este regula los impulsos de manera voluntaria, con el objetivo de mantener la postura y equilibrio personal (Rojas, 2010). Es decir, no dejarse llevar por los impulsos, cuando les tratan con descortesía. El autodominio en un líder o lideresa dentro de una cooperativa es un principio que deben tener presente para la cohesión y toma de decisiones en asambleas, reuniones o espacios formativos ya que no siempre se estará de acuerdo, pero deberán desarrollar esta virtud para que todo transcurra en un ambiente armonioso y se logre el objetivo deseado.

Comprensión: Según el diccionario de la Lengua Española (2001), la comprensión es encontrar justificados o naturales los actos o sentimientos de otro, dicho de otra manera, es entender a las personas con sus capacidades y limitaciones ya sea a la hora de participar o ejecutar alguna tarea o la opinión que pudiesen compartir. Así pues, la comprensión va de la mano con el autodominio para lograr ser un líder auténtico dentro de un movimiento social, partiendo de que todos los miembros de la cooperativa de vivienda Victorias de Noviembre, tienen diferentes habilidades, capacidades, posibilidades y limitaciones, pero de ahí parte la concordancia y la comunicación asertiva dentro de los miembros.

Respeto humano: Delgado (2012), afirma que el respeto es un valor y una cualidad positiva que se refiere a la acción de respetar; es equivalente a tener veneración, aprecio y reconocimiento por una persona, siendo este uno de los valores morales más importantes del ser humano. De este modo el respeto humano es tratar a todos y todas las personas como lo que son seres humanos, sin pisotear, ni pasar por encima de su moral, es ser tolerante con quien piense o no igual que tú. El respeto humano dentro de la cooperativa de Vivienda Victorias de Noviembre para ejercer un liderazgo auténtico deberá ser una regla primordial y esencial para tener una relación sana, este deber ser compartido es decir que tendrá que ser mutuo y recíproco para contribuir a crear una sociedad justa y amable.

Unanimidad: La unanimidad es el consenso al que se llega cuando un grupo de personas se ponen de acuerdo para realizar el ejercicio de alguna acción (Yirda, 2021). En otras palabras unanimidad es buscar el acuerdo razonable donde todos y todas están de acuerdo para la toma de una decisión, teniendo en cuenta la unanimidad como principio del ser líder llevarles estos conocimientos que se entrelazan entre sí para el desarrollo de las habilidades que cada uno posee de líder, los miembros de la cooperativa de vivienda Victorias de Noviembre, se apropiaron de cada principio ya que es posible aprenderse estas virtudes que

encaminan el desarrollo humano y comunitario, para hacer frente a las posibles situaciones que demanden su participación activa.

Cualidades del Liderazgo

Cualidades de una persona líder

Muchas cualidades y habilidades se deben desarrollar para llegar a ejercer un liderazgo entre ellas podemos mencionar (FUNDASAL, 2013):

- **Ética:** se refiere a la capacidad de distinguir lo bueno y lo malo y guiarse responsablemente por hacer aquello que procure la justicia y la verdad
- **Honestidad:** Se refiere a NUNCA aprovecharse de la posición o cargo para buscar intereses o beneficios que no tienen nada que ver con los intereses del movimiento social
- **Solidaridad:** Se refiere a la entrega constante y desinteresada a procurar el desarrollo colectivo y a la promoción de la fraternidad y amistad entre todos y todas
- **Disciplina:** Se refiere al seguimiento consciente de normas de vida que hagan armonizar nuestra relación con los y las demás y el cumplimiento ordenado de las tareas.
- **Responsabilidad:** Implica el amor al trabajo que da solvencia para poder exigir lo mismo a todos y todos los miembros
- **Crítica y autocrítica:** Significa la capacidad de analizar las capacidades y debilidades en sí mismos y los demás, de igual modo en los procesos

Podemos sintetizar que un líder o lideresa debe tener ciertas cualidades que encaminan de manera positiva, confiable y viable todos los procesos ya sean de participación, formación o educación para cubrir o satisfacer una necesidad en común. Cuando una persona promueve el individualismo, la soberbia, la falsa modestia y vela por los intereses personales ignorando los beneficios colectivos esta persona deja de ser un líder.

Funciones del Liderazgo

Según Adiar (1990), se presenta una lista de las funciones del liderazgo que pueden ser ejercidas en cualquier contexto, como el de una institución educativa.

Funciones del Liderazgo	Comprende
a) Planeación	<ul style="list-style-type: none">▪ Definir la tarea, objetivo o meta del grupo.▪ Elaborar un plan realizable (dentro de una estructura adecuada para la toma de decisiones).
b) Control	<ul style="list-style-type: none">▪ Determinar y controlar el tiempo que demanda una tarea.▪ Asegurar que todas las acciones se encaminan en dirección de los objetivos.▪ Moderar en las discusiones entre los miembros de grupo.▪ Estimular al grupo hacia la acción-decisión.
c) Dirección	<ul style="list-style-type: none">▪ Proporcionar nueva información al grupo.▪ Recibir información del grupo.▪ Resumir sugerencias e ideas coherentemente.
d) Evaluación	<ul style="list-style-type: none">▪ Poner a prueba las consecuencias de una solución o propuesta.▪ Evaluar la actuación del grupo.▪ Ayudar al grupo a evaluar su propia actuación, en comparación con las normas establecidas.

Tabla N°2 Funciones del liderazgo

Fuente: Adiar (1990)

2.2.- Preguntas directrices

¿Cuál es la formación de liderazgo que tienen los miembros de la Cooperativa de Vivienda por Ayuda Mutua y Propiedad Colectiva Victorias de Noviembre, comunidad El Carmen, municipio de El Tuma - La Dalia, Matagalpa, 2021-2022?

¿Cómo contribuir al liderazgo en miembros de la Cooperativa de Vivienda por Ayuda Mutua y Propiedad Colectiva Victorias de Noviembre, comunidad El Carmen, municipio de El Tuma - La Dalia, Matagalpa, 2021-2022?

¿Cómo ejecutar un plan de capacitación sobre estilos de liderazgo mediante talleres lúdicos en miembros de la Cooperativa de Vivienda por Ayuda Mutua y Propiedad Colectiva Victorias de Noviembre, comunidad El Carmen, municipio de El Tuma - La Dalia, Matagalpa, 2021-2022?

¿Cómo se puede fomentar el espíritu cooperativista liderazgo en miembros de la Cooperativa de Vivienda por Ayuda Mutua y Propiedad Colectiva Victorias de Noviembre, comunidad El Carmen, municipio de El Tuma - La Dalia, Matagalpa, 2021-2022?

¿Cuál es el impacto de todo el proceso de fortalecimiento del Liderazgo que se desarrolló en miembros de la Cooperativa de Vivienda por Ayuda Mutua y Propiedad Colectiva Victorias de Noviembre, comunidad El Carmen, municipio de El Tuma - La Dalia, Matagalpa, ¿2021-2022?

CAPÍTULO III

3.1. Diseño metodológico:

3.1.1. Tipo de paradigma:

Socio crítico

El paradigma socio-crítico de acuerdo con Arnal (1992) adopta la idea de que la teoría crítica es una ciencia social que no es puramente empírica ni solo de interpretativa; sus contribuciones, se originan, “de los estudios comunitarios y de la investigación participante”. Tiene como objetivo promover las transformaciones sociales, dando respuestas a problemas específicos presentes en el seno de las comunidades, pero con la participación de sus miembros.

Este paradigma se fundamenta de la crítica social con un marcado carácter autorreflexivo; considera que el conocimiento se construye siempre por intereses que parten de las necesidades de grupos; pretende la autonomía racional y liberadora del ser humano; y se consigue mediante la capacitación de los sujetos para la participación y transformación social.

Popkewitz (1992), afirma que algunos de los principios del paradigma son: conocer y comprender la realidad como praxis; unir teoría y práctica, integrando conocimiento, acción y valores; orientar el conocimiento hacia emancipación y liberación del ser humano; y proponer la integración de todos los participantes, incluyendo al investigador en los procesos de autorreflexión y de toma de decisiones consensuadas, las cuales se asumen de manera corresponsable.

3.1.2. Tipo de enfoque:

Cualitativo

Para Blasco y Pérez (2007), plantea que la investigación cualitativa estudia la realidad en su contexto natural y como sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas. Utiliza variedad de

instrumentos para recoger información como las entrevistas, imágenes, observaciones, historias de vida, en los que se describen las rutinas y las situaciones problemáticas, así como los significados en la vida de los participantes.

Desde el punto de vista de Taylor y Bogdan (1987), la metodología cualitativa es un modo de encarar al mundo empírico, señalan que en su más amplio sentido es la investigación que produce datos descriptivos: las palabras de las personas, habladas o escritas y la conducta observable.

3.1.3. Tipo de estudio por su profundidad:

Descriptivo

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Dankhe, 1986). Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así —y valga la redundancia— describir lo que se investiga.

En esta investigación se dirigió principalmente con los siguientes actores: asociados de la cooperativa de vivienda Victorias De Noviembre, de la comunidad El Carmen, del municipio El Tuma La Dalia.

3.1.4. Tipo de diseño:

Investigación acción participación

La investigación acción participativa es una manera intencional de dar poder a las personas para que puedan asumir acciones eficaces hacia el mejoramiento de sus condiciones de vida. Es investigación porque permite una visión más clara de

lo que se requiere para lograr una mejor vida y lo que es necesario hacer para lograrla (Salazar, 1992).

La investigación acción promueve una nueva forma de actuar, inicia un esfuerzo de innovación y mejoramiento de nuestra práctica que debe ser sometida permanentemente al análisis, evaluación y reflexión. Es decir que este tipo de investigación combina dos procesos el de conocer y el de actuar la finalidad es cambiar la realidad y afrontar los problemas a partir de los recursos y participación.

3.1.5. Población y muestra:

Miembros de la cooperativa de vivienda Victorias de Noviembre R.L

N°	Nombre	Ocupación
1	Marginie Martínez López	Obrero Agrícola
2	Auxiliadora Diaz Guido	Obrero Agrícola
3	Santos Rufino Zelaya García	Obrero Agrícola
5	Rosa Hernández Pérez	Jornalera
6	Rosa Navarrete	Obrero Agrícola
7	Darling Vlanchar	Obrero agrícola
8	Nelly Azucena Mercado	Ama de casa
9	Jessica Baldizón	Ama de casa
10	Reyna López Sánchez	Obrero agrícola
11	Yadira Anabell Aguirre	Ama de casa
12	Rosibel Blandón	Obrero agrícola

MULTIPRO R.L

N°	Nombre	Cargo
1	Jorge Bismarck Fley Rocha	Gerente
2	Santos Ruíz González	Técnico Social
4	Maykeling Escoto Soza	Técnico financiero

Grupo Investigador

N°	Nombres	Cargo
1	Roger Eduardo Guzmán Corrales	Estudiante- investigador
2	Ana Vivian Martínez Osejo	Estudiante - investigador

3.1.6. Métodos Teóricos y Empíricos

En la investigación realizada fue necesaria la aplicación de una metodología adecuada permitiendo el contacto con los sujetos en proceso de transformación para el cumplimiento de los objetivos planteados.

3.1.6.1. Métodos Teóricos

Análisis:

El método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo descomponiéndose en sus partes o elementos para observar las causas, naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular.

Síntesis:

El método de síntesis permite establecer la unión entre las partes previamente analizadas así mismo permite descubrir las características generales entre los elementos de la realidad.

Deducción

El método deductivo es una estrategia de razonamiento empleada para deducir conclusiones lógicas a partir de una serie de premisas o principios. Según el método deductivo, la conclusión se halla dentro de las propias premisas referidas o, dicho de otro modo, la conclusión es consecuencia de estas (Cruz. 2018).

Inducción:

La inducción es un procedimiento basado en el conocimiento el cual consiste en analizar a través de la observación, situaciones particulares a fin de originar una conclusión. El razonamiento inductivo es un método que busca obtener conclusiones absolutas partiendo de hipótesis o suposiciones que abarcan datos específicos.

3.1.6.2. Métodos Empíricos

Técnicas e instrumentos

Para recolectar las fuentes empíricas se utilizaron instrumentos y técnicas de la etnografía, como es el método de la observación directa, grupos focales, diario de campo y matriz FODA. La teoría etnográfica permite comprender el método y los instrumentos de estudios que se aplican en la investigación.

Los instrumentos para la investigación son: diario de campo y la guía de observación que son parte fundamental para haber desarrollado la investigación, para poder aterrizar en las unidades de análisis.

Primera etapa: Plan Diagnóstico

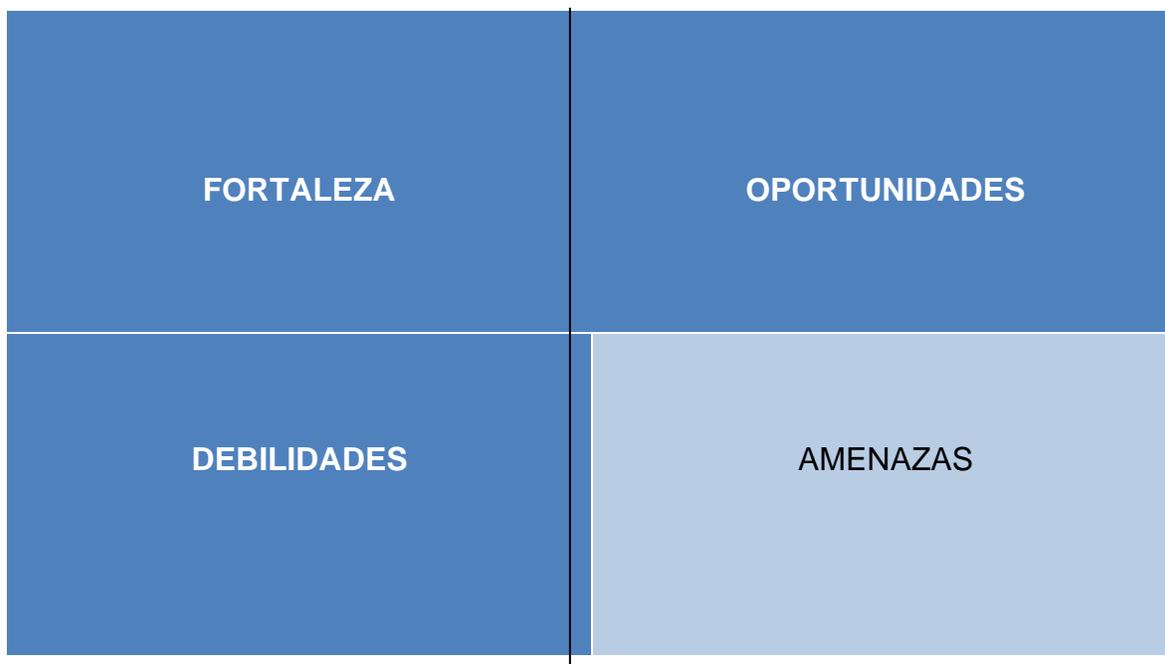
Durante el desarrollo del plan diagnóstico se utilizaron los siguientes instrumentos:

Grupo Focal: Son grupos de discusión organizados alrededor de una temática o fenómeno, también se define como una reunión de un grupo de individuos seleccionados por los investigadores para discutir y elaborar, desde la experiencia personal, una temática o hecho social que es objeto de una investigación elaborada. El propósito es escuchar y analizar información, teniendo como principal objetivo, entender mejor los pensamientos de la gente respecto a algún tema.

Matriz FODA:

Esta matriz está dirigida por 4 partes: oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas. Esta herramienta la puedes aplicar a través de un autodiagnóstico si son muchas personas, ya que cada uno de los participantes puede ir llenando cada casilla, Rizo (2021).

El análisis de la matriz FODA aplicada a la Cooperativa de vivienda Victorias de Noviembre R.L permitió conocer el contexto social que se vive dentro de esta organización, siendo este parte del plan diagnóstico que dio pase al plan de acción a ejecutar con las y los cooperativistas.



La observación:

Para el investigador Serrano (1994), nos dice:

“Uno de los elementos fundamentales para la investigación es la observación es un proceso que requiere atención voluntaria e inteligente, orientada por objetivo terminal y organizado; dirigido hacia un objetivo con el fin de obtener información”.

La observación consiste en analizar el comportamiento de los individuos en su vida cotidiana a través de un lugar determinado interactuando o participando con los sujetos a los cuales se les investiga para poder entender ciertas actividades. La observación de la acción participante es de gran ayuda para poder interpretar a profundidad algunas actividades diarias como grupo, Matriz FODA y la observación directa.

La observación se clasifica de dos formas principales las cuales son las más utilizadas para poder obtener una información más completa.

- a) **Observación externa o no participante:** es aquella en la que el observador no pertenece al grupo que estudia.
- b) **Observación interna o participante:** en ella el observador participa en la vida del grupo u organización. Esta se divide en dos: Directa e Indirecta.

Segunda etapa: Plan de acción

Para el plan de acción ejecutado en la Cooperativa Victorias de Noviembre se utilizaron instrumento para la recolección veraz de la información tales como:

Diario de campo

Corresponden a un registro de los acontecimientos que ocurren en una actividad, como una clase, una evaluación, una entrevista médico-paciente o una sesión de trabajo grupal. Su uso permite al observador escriturar aquello que considera importante y que su memoria podría olvidar. Habitualmente, en una nota de campo se pueden registrar datos, tales como: hora del evento, una breve descripción de las características del evento y una interpretación (o comentarios) del observador acerca de los hechos registrados.

En el ejemplo siguiente se muestra una nota de campo realizada por un estudiante de Pedagogía durante su proceso.

Curso: 8°C Alumnos: 38 Clase: Lenguaje		Profesor: _____ Fecha: 4 de abril de 2010. Colegio: Nuestra Señora del Rosario.
Hora	Registro	Comentario
9:07	El alumno Gaspar E. comienza a preparar su exposición oral, pegando carteles en la pizarra. El resto del curso conversa desordenadamente.	El alumno se ve nervioso y angustiado por la exposición que va a realizar. El curso disfruta del tiempo conversando, será necesario generar actitud de escucha.
9:25	El alumno Gaspar E. termina la exposición oral y ofrece la palabra. Varios estudiantes levantan la mano para preguntar. Le hacen cuatro preguntas a Gaspar.	Las preguntas son atinadas e interesantes. A pesar del desorden inicial, los alumnos escucharon a Gaspar.

Tabla 3. Ejemplo de nota de campo

Fuente: Guía de Evaluación Educativa UDLA

Talleres educativos:

El taller educativo es una metodología de trabajo que se caracteriza por la investigación, el aprendizaje por descubrimiento y el trabajo en equipo. Generalmente, en este tipo de talleres se utiliza material especializado acorde con el tema tratado teniendo como fin la elaboración de un producto tangible.

Se enfatiza en la solución de problemas, capacitación, y requiere la participación de todos los asistentes. Y es que, el trabajo por talleres es una estrategia pedagógica que además de abordar el contenido de una asignatura, enfoca sus acciones hacia el saber hacer, es decir, hacia la práctica de una actividad.

Tercera etapa: Evaluación

En este último proceso se implementaron el diario de campo y grupos focales como técnicas para la recolección de aprendizajes estos ya están citados en el plan diagnóstico y plan de acción por lo que en este solo son mencionados.

3.1.8. Procesamiento de la información

Para facilitar la comprensión del análisis de los análisis obtenidos los datos cualitativos se elaboraron en base a tablas y esquemas mientras que los cuantitativos gráficos y estadísticos mediante Excel y Word.

CAPÍTULO IV

4.1.- Análisis y discusión de resultados

Se presentan los resultados a en base a cada etapa aplicada en esta Investigación Acción Participación:

Primer informe: Diagnóstico

Fecha: Junio-Agosto 2021

Lugar: Escuela Primaria Paz y Libertad

Para el plan diagnóstico aplicado a la cooperativa Victorias de Noviembre de la comunidad de El Carmen, se desarrolló una reunión y se aplicó una matriz FODA, con el fin de conocer los verdaderos factores que influyen directamente en el funcionamiento y participación de los y las cooperativistas.

La comunidad de El Carmen, está ubicada en el municipio de Rancho Grande de la ciudad de Matagalpa, del puente de El Carmen un kilómetro hacia dentro, la ruta de acceso es un camino de tierra estrecho, son un aproximado de 300 familias, cuentan con una escuela, tres aulas donde se imparte educación primaria, cuentan con luz eléctrica, de igual modo con un centro de educación secundaria; no cuentan con suministro de agua potable, también poca cobertura en el área de salud pública, estas familias se dedican a los horneros y agricultura siendo este su fuente de ingresos. Al llegar a la comunidad fue visible las viviendas donde habitan, estas construidas de materiales como tabla, plástico y tierra.

El instrumento de investigación FODA desarrollado con los miembros de la cooperativa Victorias de Noviembre de la comunidad El Carmen, del municipio de El Tuma La Dalia en la ciudad de Matagalpa, brindó los siguientes datos:

.

Este movimiento social cuenta con una gran fortaleza lo cual es la asistencia técnica brindada por el equipo de profesionales de MULTIPRO R.L, sin embargo, en

temática de Liderazgo es un poco débil, ya que la toma de decisiones y asumir cargos para sacar adelante su organización social se les hace muy difícil por el miedo y la inseguridad causada por su falta de comunicación y organización, todo esto conlleva a deserciones de la cooperativa que debilitan latente el tejido interno.

Entre las mejores oportunidades que se les ha presentado a los y las cooperativistas de Victorias de Noviembre están el acceso a préstamos para la adquisición de terrenos y la construcción de viviendas, los planes de negocio que da MULTIPRO R.L y al fondo rotativo de la CECOVI vienen a mejorar la calidad de vida ya que aporta al buen funcionamiento y desarrollo de los negocios así mismo la cooperativa es autosustentable.

Las debilidades que pueden afectar el incumplimiento de sus objetivos como cooperativa de vivienda son la crisis económica, falta de liderazgo en sus miembros, la poca identificación de las y los líderes ocultos bajo un sistema de inseguridad y miedo, que no permite tener una participación activa y toma de decisiones en un ambiente coercitivo.

Al concluir el análisis FODA así mismo los resultados de los grupos focales acompañados de la observación se dedujo que el tema principal a fortalecer era el liderazgo sociocultural ya que de cara al perfil del movimiento social de es primordial aportar a su formación mediante un plan de acción que contenga actividades lúdicas que den lugar a mejorar de manera significativas las relaciones interpersonales, la comunicación para el buen liderazgo dentro de este movimiento.

Segundo Informe: Plan de acción

El segundo informe contiene a detalle las actividades de los 3 talleres ejecutados con los miembros de la Cooperativa de vivienda Victorias de Noviembre.

1er Taller “Ser Líder o ser jefe”

Fecha: 15 de febrero 2022

Lugar: Escuela Primaria Paz y Libertad

Saliendo de Matagalpa a las 10:00 am con el Equipo Técnico de MULTIPRO R.L, llegando a la comunidad El Carmen a las 12:30, antes de instalarnos visitamos los terrenos donde se están realizando la construcción de muros para la nivelación de los terrenos, en los procesos de construcción están participando socios de la cooperativa guiados bajo el pilar de ayuda mutua, y así aportando al capital social de las viviendas. Debido a este proceso de infraestructura habitacional se designó las 4:00 como hora para desarrollar los talleres ya esa era su hora de salida del trabajo en el cual estaban participando.

La hora prevista para comenzar el taller era a las 4:00, lo cual iniciamos 30 minutos después de la hora estimada, el cual se llevaría a cabo en el aula de la escuela primaria.

Para iniciar con el encuentro se realizaron las palabras de Bienvenida por parte de los dos facilitadores Roger Guzmán y Vivian Martínez, se compartió la introducción del trabajo investigativo, las metodologías que se iban a estar desarrollando y las fechas próximas de los encuentros.

Iniciamos con la dinámica de presentación “*Mi gesto es*” la cual consistía en decir su nombre completo y seguido realizar un gesto o movimiento como levantar la

mano, dar una vuelta, y los demás deberán repetir el gesto, todos los presentes realizaron la dinámica contando con una integración y ambiente armónico, justo se logró romper el hielo entre los socios y los facilitadores. Esta dinámica fue realizada por el facilitador Roger Guzmán.

Al concluir la actividad de presentación se prosiguió al levantamiento de asistencia. El llenado de asistencia fue realizado por puño y letra de Vivian Martínez, ya que algunos de los socios no saben leer y escribir.

Para lograr identificar los conocimientos que tenían los cooperativistas acerca de Liderazgo se realizó una lluvia de ideas, se pidió de manera voluntaria la opinión sobre que sabían o entendían como Liderazgo obteniendo las siguientes respuestas que fueron anotadas en un papelógrafo.:

Respuesta 1: *“Persona positiva y optimista, que busca estrategias en la adversidad, organiza y sobre todo conoce los terrenos”*

Respuesta 2: *“Una persona que orienta, se da a escuchar, hay actividades que no se realizan por falta de liderazgo o a veces por fuerzas mayores”*

Respuesta 3: *“Líder es el que organiza los grupos no solo de cooperativas si no distintos”*

Respuesta 4: *“El liderazgo es más productivo que un jefe, se cumple más fácil los objetivos cuando se hace un buen liderazgo”*

Respuesta 5: *“Un líder a veces se trae ya otras se forma en el camino”*

Respuesta 6: *“Desde la familia se inicia el liderazgo, la manera de criar y ordenar o repartir tareas familiares es de un líder, en mi familia soy yo como mujer, pero en otras puede ser un varón”.*

Se les preguntó ¿Han identificado líderes en su cooperativa?

Yadira: *“Hace 5 años que se formó la cooperativa ha habido líderes que dan frutos en nuestra cooperativa a lo largo de los años, yo he participado en todos los espacios que se me han presentado para ver cómo ayudo a mis compañeros”.*

Marginie: *“Sí porque sin líderes no mantenemos la cooperativa durante casi 6 años, para eso se necesita gente decidida, pero cuesta ya que no sabemos hacer o ser líderes dentro”*

Esta actividad se desarrolló bajo un ambiente participativo, con las opiniones de la mitad de los asistentes. Los que participaron no fue necesario pedirselo, las ideas fluyeron. Dicha actividad estuvo a cargo de Roger Guzmán.

Posteriormente se les aplicó un Test de liderazgo el que fue entregado uno por socio que de igual modo se les aplicará al final de los procesos formativos, para comparar las concepciones que se tenían del liderazgo y si lograron los objetivos previstos.

Debido a las dificultades de lectura y escritura se adaptó el test mediante unos pulgares animados para indicar si su respuesta era Sí o No, Roger Guzmán iba leyendo las preguntas, analizándolas y ellos deberían encerrar el pulgar que se les representase, Vivian Martínez ayudo a las personas que se les complicaba la realización del test, se logró concluir este espacio satisfactoriamente.

Mientras se realizaban las orientaciones para la próxima dinámica por Roger Guzmán, Vivian Martínez comenzaba a preparar los obstáculos. La dinámica se llama “camino minado” el cual consistía en que un líder escogido por unanimidad del equipo debería guiar a ojos vendados a sus compañeros por los obstáculos estos consistían en sillas con citas, bolsos, objetos los cuales no podían tocar solo pasar o rodearlos. Así pues, se dividieron los participantes en 2 grupos de 5

personas, el grupo 1 estaba conformado por Darling, Marginie, Hilario, Jessica, Eliezer el otro equipo lo integraban Yadira, Auxiliadora, Rosalinda, Reyna Para explicar un poco mejor el ejercicio a realizar, Roger Guzmán guió a Vivian Martínez por el camino lleno de obstáculos, resaltando la comunicación y las indicaciones que debería tomar para no pisar en el campo minado, el ejemplificar el ejercicio fue de mucha gracia y estratégico para los cooperativistas al ver que Vivian no comprendía lo que Roger le orientaba. Terminada la explicación iniciaría el equipo 1 donde su líder fue Hilario, se vengo a Jessica y el líder debería llevarla a la victoria o sea al otro extremo del salón sin caer en algún obstáculo, Hilario desarrollo una excelente comunicación, ya que logró llevar a todo su equipo a la meta satisfactoriamente, tomando en cuenta que para elevar el nivel de dificultad antes de pasar al siguiente se cambiaban los obstáculos de lugar.

El equipo número 2, tuvo como líder a Auxiliadora ella decidió sacarse sus sandalias para guiar mejor, comenzó con Yadira dándole orientaciones, rodeando y pasando los obstáculos, siguió Rosalinda, Petronila todas ellas lograron pasar satisfactoriamente las minas, pero Reyna no logró pasar debido a una confusión que se dio entre la orientación dada por su líder y la manera en cómo la ejecutó ella.

Esta dinámica fue de relajación, de risas y aprendizajes para los socios, ya que se concluyó con una reflexión grupal bajo las siguientes preguntas que fueron dictadas uno a uno fueron contestadas de manera voluntaria:

1- ¿Qué habilidades pusieron en práctica para lograr el éxito?

Hilario: *“Debí ser paciente y hablar claro, también dar indicaciones bien para que se entendieran para que ninguno cayera y pudiéramos lograrlo”.*

Jessica: *“Tuve que escuchar con atención, confiar y reaccionar ante las orientaciones que me daba mi líder”.*

Darling: *“Con los ojos vendados me sentía perdida, pero cuando comenzaron a guiarme me sentía acompañada entonces tenía que poner mente a lo que se me decía para no perder”.*

2- ¿Cómo relacionan el ejercicio con el liderazgo?

Marginie: *“Lo relaciono en la manera que nuestro líder quería llevarnos por el camino del bien, igual que Dios que es un líder, él nos quiere siempre en el buen camino, pero nosotros decidimos nuestras acciones, yo me deje guiar porque confié en mi líder por qué sé que no me haría pasar por una mala situación”.*

Auxiliadora: *“En mi cooperativa hay líderes, solo que a veces no nos gusta escuchar o desconfiamos de donde nos pueden llevar algunas decisiones, porque cuando se toma una decisión es para el bien común de toda la cooperativa y de sus socios que somos nosotros”.*

Rosalinda: *“Hacer este juego nos enseña que confiar nos lleva por el lugar correcto cuando el líder tiene una visión de ayudar, porque si él no quiere ayudar nos va a llevar al barranco a la desunión y nosotros buscamos unión no desunión”.*

Yadira: *“Lo veo o relaciono como a la falta de paciencia que se tiene dentro de la cooperativa y para ser líder hay que ser tolerante para luchar y lograr el bien de nuestras familias”.*

Se dio un descanso de 10 minutos para proseguir con las actividades que estaban plasmadas en el cronograma.

Pasados los 10 minutos se reanudó con un *“Juego de roles”* en el cual se le entregó a cada participante 2 imágenes diferentes donde una hacía relación a un jefe y la otra a un líder, ellos analizaron las imágenes detenidamente, después de lograr diferenciarlos pasaron a colocarla sobre un papelógrafo que contenía 2 columnas una agrupaba lo que es un jefe y la otra lo que es un líder. 8 de los 10 participantes

lograron realizar con éxito el ejercicio, mientras que 2 no lograron diferenciar a la perfección las imágenes.

Al finalizar el juego de roles que fue dirigido por Roger Guzmán, se presentó un video de 5 minutos con 37 segundos, el cual se tenía preparado para presentar con Data show, pero la energía de la comunidad no permitió ya que era muy baja, lo cual recurrimos a utilizar la computadora y un parlante que se llevó por imprevisto. El video presentaba 10 diferencias de un líder y un jefe, esto para que los socios lograran comprender el ejercicio anterior, así mismo la importancia de lo que es un buen líder para su movimiento cooperativo, todos ellos pusieron atención en la presentación del video.

Para afianzar un poco más lo expuesto se realizó una charla participativa “*jefe o líder*” mediante esta intervención oral se les compartió conceptos técnicos de liderazgo al igual que teorías, principios, cualidades.

Para finalizar con el primer encuentro se realizó una evaluación participativa y la entrega de refrigerios.

Cerrando con este taller a las 6:35 pm, posteriormente se recogió el material, se ordenó el aula, nos trasladamos a casa de Yadira Aguirre quien nos estaría ofreciendo hospedaje, ahí estaríamos revisando la memoria levantada y anotar posibles aspectos que hayan pasado por desapercibidos. Luego nos trasladamos a casa de Hilario socio de la Cooperativa a cargar aparatos eléctricos como lo era la computadora portátil, celulares pasados unas horas retornamos a casa de nuestra anfitriona.

A su vez, importante resaltar que ellos estaban aportando al proceso de construcción, al día siguiente nos levantamos temprano, nos bañamos y fuimos a realizar una jornada de ayuda mutua de 6:00 am - 12:00 MD, participar de esta etapa no solo nos permitía conocer su ambiente fuera de los talleres, sino más allá

como conocernos, saber cómo ejemplificaba el liderazgo sin ellos mismos darse cuenta, ver su manera de trabajar en conjunto fuimos incluidos en jalar piedras y tierra. Llegada las 12:00 MD era momento de retornar hacia Matagalpa.

2do taller *“Liderazgo para el buen vivir”*

Fecha: 08 de marzo 2022

Lugar: Escuela primaria Paz y Libertad

Saliendo de Matagalpa un día antes del previsto 07 de marzo a las 3:40 pm, con el acompañamiento de MULTIPRO R.L, llegando a la comunidad “El Carmen” a las 5:20 pm, nos instalamos en casa de Yadira, nos dispusimos a dejar organizados los materiales que serían utilizados el día siguiente.

La mañana del 08 de mayo, nos despertamos a las 6:15 am lo cual a esa hora debíamos estar apoyando en ayuda mutua, desayunamos rápido, procedimos a tomar un baño e irnos a los terrenos, en el lapso de las 5 horas que íbamos a disponer para la construcción de los muros, estuvimos valorando siempre lo que fue la comunicación y toma de decisiones que los socios practicaban, fuimos presentes de un mal entendido que horas después en el taller fue expuesto, y debatido el cual se basaba en que Yadira Aguirre estaba comentando con Rosalinda y Auxiliadora que el modelo constructivo de las viviendas estaban destinadas a ser con Letrinas, lo cual Yadira comentaba que a ella le gustaría Inodoro y se haría cargo de pagar la diferencia del gasto, y las demás estaban de acuerdo, cuando se le preguntó al representante de Nelly, su esposo el que estaba trabajando él dijo que no podía opinar, ya que no era el beneficiario del proyecto. Nelly, en el taller se presentó molesta alegando “Le tiran chifletas a mi esposo, lo cual no es así él viene a trabajar”, dicho conflicto fue calmado y resuelto por los facilitadores, ya que estuvimos presentes ahí y logramos ver cómo fueron los hechos.

Llegaron las 4:00 pm estábamos recogiendo la basura y comenzaron a llegar los socios a las 4:17 pm, esperamos a las 4:30 para estar completos.

Iniciando este taller a las 4:30 pm con la asistencia de 8 socios, a lo cual preguntamos qué pasaba con los demás, comentando que no podrían asistir, porque estaban cansados.

Así comenzamos con las actividades que estaban agendadas, con una dinámica de cooperación grupal que tenía por objetivo implementar el trabajo en grupo, pero también hacer memoria del encuentro anterior.

Se procedió a dividir los grupos en 2 lo cual quedaron 4 y 4, se le entregó un globo inflado a cada equipo explicándoles la metodología era que el globo debía pasar del primer participante hasta el último de la fila sobre la cabeza de los socios y el último deberá pasar adelante hasta que todo el grupo haya logrado atravesar de extremo a extremo el aula. El equipo 1 se conformó por Yadira, Auxiliadora, Darling, Rosi Hilda, el equipo 2 por Nelly, Jessica, Reyna, Marginie se procedió a realizar el ejercicio, al finalizar el equipo ganador fue el 2, entonces las integrantes que no lograron concluir el ejercicio con satisfacción tenían que contestar las siguientes preguntas:

Roger les leyó los papeles para evitar dificultad, posteriormente las respuestas se iban anotando en un papelógrafo.

1. ¿Qué se habló en el taller anterior?

Auxiliadora: *“De lo que es ser un líder, y como llegar a ser un buen líder, recuerdo la charla motivacional”.*

Jessica: *“Lo que diferencia a un jefe de un líder, el líder dice vamos el jefe dice vayan”*

Se cerró la pregunta con 2 opiniones para proseguir con la siguiente que era:

2. ¿De qué les sirve el liderazgo en su vida cotidiana?

Para la contestación de esta tuvimos participación del equipo ganador:

Yadira: *“Un líder debe tener valores, ser ejemplar desde sus casas y en su cooperativa, nos permite involucrarnos para el bien de nuestros compañeros, por ejemplo, ahorita estamos pensando en ir a la alcaldía de la Dalia y ver si gestionamos unas camionadas de material selecto que necesitamos para seguir con lo de los muros, entonces estamos tomando decisiones y eso hacen los líderes”.*

Reyna: *“Si y cómo dar el ejemplo de líderes en mi hogar con mis hijos, mis nietos para que ellos en un futuro luchen por la cooperativa no solo yo, a como dijo Yadira estamos tratando de ser líderes todos para ver si hablamos con el alcalde y que nos eche una mano con una tierra”.*

El ambiente en el que se realizó esta dinámica fue ameno ya que hubo risas, pero también una excelente comunicación, ya que no recurrieron a los gritos para lograr avanzar, actividad estuvo dirigida por Roger Guzmán.

Para adentrarnos en la temática presentamos un video por medio de la computadora, y parlantes para mejor audio, el material visual de 6 minutos abordaba los estilos de liderazgo de Kurt Lewin, este psicólogo y filósofo fue uno de los primeros en abordar teorías acerca de liderazgo bajo ejercicios prácticos con poblaciones estimadas, y también base de nuestro estudio.

Finalizado el video se realizó una pequeña Charla reforzando y con el objetivo primordial de la importancia que es saber diferenciar y caracterizar los estilos de

liderazgo según Kurt Lewin, lo cual antes de que Vivian comenzara a hablar, Yadira preguntó: “ *¿Pueden ejemplificar cada uno para que todos comprendamos un poco mejor*”, para dar respuesta a su pregunta se le plasmaron 3 escenarios relacionados con la vida cotidiana sobre Liderazgo Autocrático, Democrático y de Lass-Fire, dejando claro la pregunta de Yadira lo cual presentó o demostró conformidad se siguió con la intervención oral dando a conocer técnicamente las ventajas que pueden tener cada uno de estos estilos de liderazgo en su vida cotidiana, y en su cooperativa.

Para proseguir se les pidió organizar 3 equipos a cada uno se le entregó un rompecabezas el cual tendrían que armar y pegar en unas hojas de colores que posteriormente deberían pegar en un papelógrafo y pasar a presentarse y decirnos qué liderazgo representaba en la imagen, se conformaron 2 tríos y una pareja y se les asignó 10 minutos para completar el rompecabezas, Marginie paso a exponer su rompecabezas el cual identificó correctamente el liderazgo alegando “*Que su equipo logró ver en las imágenes que todos iba, todos apoyaban entonces era un liderazgo democrático*”, el siguiente fue Yadira “*En la imagen que logramos con mi equipo y yo formar fue la del liderazgo Lass-Fire ya que vimos la libertad de todos opinando y creando cosas entonces como dice que este tipo de liderazgo es dejar hacer creemos que es el correcto*”, por último Nelly “*Pues no logramos con Jessica distinguir porque están opinando uno se está tapando los oídos*”. Para reflexionar un poco se argumentó que el liderazgo que le correspondió identificar a Nelly era autocrático ya que se observa donde alguien está mandando.

Se continuó con una pauta para resaltar las habilidades y cualidades propias de un líder motivándolos a seguirse formando en cualquiera de los espacios dirigida por Vivian Martínez, asimismo se abrió un espacio de opiniones o inquietudes contando con las siguientes participaciones:

Yadira: *“Cuando fui presidenta, casi no contaba con el apoyo de los socios, pero nunca me deje y ahora que no soy presidenta trato de apoyar al consejo de administración ya que sé que cuesta sacar una cooperativa adelante”.*

Darling: *“Yo, aunque no tengo mucho de haberme ingresado a la cooperativa trato de integrarme a estos espacios porque no aprendí a leer ni escribir, pero si puedo ser una líder”.*

Luego se realizó una dinámica llamada *“Mensaje equivocado”*, con el objetivo de poner en práctica la comunicación y retención del mensaje, Roger le susurro en el oído a Darling el mensaje *“La función del liderazgo es producir más líderes no más seguidores”* ella debería susurrarle el mensaje a su compañera de al lado y así consecutivamente hasta que llegase al otro extremo, la frase que llegó fue *“Líder es producir no seguir”* se dio un espacio de reflexión como un frase o algo mal dicho no es comunicación asertiva y las consecuencias que traen las malas prácticas de la comunicación para su movimiento cooperativo.

Marginie: *“Si un líder no crea chismes, el líder corta y busca como solucionar los problemas sin crear más conflicto”.*

Reyna: *“Debemos aprender a comunicarnos para ser unas buenas personas o líderes dentro de nuestra cooperativa y así lograr más cosas en conjunto”.*

Estas opiniones fueron voluntarias así se cerraron las actividades y se prosiguió a la evaluación del taller y entrega de refrigerios.

Antes de irse se les pidió que para el próximo encuentro trajeran al taller un objeto que les recuerde a su hogar o que quisieran tener en su vivienda de cooperativa. Cuando se fueron los socios ordenamos las sillas, y barrimos el aula.

Nos dirigimos a la casa de Yadira a repasar los aspectos abordados. Trabajando a luz de velas porque en su vivienda no cuenta con luz eléctrica.

Retornamos a Matagalpa el 09 de mayo a las 8:00 am.

3er Taller. “Cooperativismo y liderazgo”

Fecha: 19 de abril 2022

Lugar: Escuela primaria Paz y Libertad

Saliendo de Matagalpa un 18 de abril a las 4:10 pm, llegando a la comunidad “El Carmen” a las 6:30 pm.

Llegamos a casa de Yadira, quien ya nos estaba esperando. Al día siguiente nos levantamos temprano para ayudar en la construcción de los muros como lo habíamos venido haciendo anteriormente, en nuestra jornada de apoyo logramos visualizar un ambiente más organizado y una comunicación eficaz entre los socios.

Así transcurrieron las 4 horas que estaremos apoyándolos, ya que debíamos preparar los refrigerios que íbamos a compartir y se había conversado con los socios que, si podían terminar el trabajo un poco antes de la hora que se estima para no salir tarde y aprovechar luz natural, ya que en la escuela no se contaba con energía eléctrica.

A las 12 del mediodía se nos comunicó que no podrían salir antes, ya que el técnico de construcción que guiaba la obra no les permitió salir antes de la hora. Nos creó un poco de disgusto, pero seguimos preparando el material, se llegó a las 4:00 pm y los socios comenzaron a llegar a las 4:40 dando inicio al taller a las 5:00 pm con la participación de 8 socios debido a la situación anteriormente mencionada afectó la asistencia.

Iniciamos con la primera dinámica “**globo preguntón**” alrededor de la pizarra estaban pegados distintos globos cada uno contenía una pregunta, para fomentar la participación se pasó un marcador entre los asistentes del taller, el cual al son de un toque de pizarra debían pasar y al que le quedara debía escoger un globo y contestar la pregunta.

El primer globo le correspondió a Nelly, y la pregunta que contenía era la siguiente pregunta que ella mismo leyó:

¿Cuál es su compromiso con la cooperativa con respecto al liderazgo? Ella leyó dudosamente tres veces la pregunta.

Contestó: *“Trabajar en conjunto, tomar en cuenta a las demás personas, que más, respeto uno con los otros, respeto y eso...”*

Roger siguió sonando un marcador en la pizarra para que la dinámica continuaría, el marcador se detuvo en el espacio de Yadira ella paso a escoger y reventar su globo y leyó la pregunta que le correspondió: *“¿Qué es liderazgo democrático?”*

Nelly comentó en voz alta, facilitó la que le salió, y Yadira respondió: ah facilito es para cuando no se la tiene, pero responder entonces, Liderazgo democrático es cuando se trabaja en un grupo y nosotros compartimos todos un ejemplo matamos un cerdo ahorita en la despedida de año y compartimos con todas las cooperativas de vivienda del departamento de Matagalpa, fue algo que se decidió democráticamente, ahorita en la construcción de los muros estamos trabajando todos y estamos poniendo en práctica el liderazgo democrático estamos siendo social con todos los compañeros, nos dividimos el trabajo, si esta difícil vamos todos, vamos a levantar una piedra eso es un liderazgo democrático.

Se prosiguió con la dinámica ya solo quedaba un globo el cual le correspondió a Darling, Roger leyó la pregunta y ella procedió a responder era la siguiente. *“¿Qué liderazgo pone en práctica en su cooperativa?”*.

Darling: *“Ahorita que estamos trabajando el liderazgo democrático, todos estamos juntos en conjunto trabajando en todos los muros sin discriminación y ese se debería tomar siempre”*

Al finalizar la dinámica todos se regalaron un aplauso.

Para seguir sobre la línea se realizó una charla siempre en el marco de los estilos de liderazgo en este caso haciendo énfasis en el liderazgo cultural y social, ejemplificando lo social con líderes mundiales tales como Nelson Mandela, Che Guevara y Madre Teresa de Calcuta. Al finalizar la charla ellos comentaban la increíble capacidad de liderazgo con el que contaban estas personas que tuvieron mucha influencia para el bien. Se les vio motivados.

Continuando con una dinámica *“Construyendo los pilares de mi hogar”* se dividieron en grupo en 4 grupos, quedando en parejas a cada uno se le entregó una pieza de una casa el cual representa un pilar del modelo CVAM, el cual deberían relacionarlo con la temática desarrollada de liderazgo. Se les dio 10 minutos para organizar las ideas y pasar a presentar.

Se organizaron Yadira- Reyna, Marginie-Auxiliadora, Rosalinda- Jessica, Nelly Darling.

Pasó al frente Marginie a pegar su pieza en el papelógrafo y el pilar que debió relacionar fue Ayuda Mutua.

Marginie: *“Bueno mi grupo y yo lo relacionamos como cuando fuimos ayudar a la construcción de la casa de adobe en la cooperativa de San Dionisio hicimos ayuda*

mutua y fuimos líderes, porque un líder se preocupa por el bienestar de los demás, y nosotros como Victorias de Noviembre asistimos a los talleres de repello y de todo luchando por esa vivienda que no era de nosotros, pero sí de nuestros hermanos cooperativistas". Se les brindó un aplauso por su participación.

Paso al frente Yadira, acomodando la pieza, Yadira: *"El pilar que nos tocó fue Autogestión con liderazgo es muy importante porque van de la mano así lo definimos ya que autogestión es buscar recursos para la cooperativa, pero sin un buen liderazgo no lo podemos lograr, por ejemplo si en la cooperativa está la necesidad de poner luz a la comunal se piden unas 100 bujías, se elabora una carta, es base a la necesidad en una asamblea se hace la carta, se firma y alguien como líder va y se lo lleva a un cabildo eso es autogestión en cooperativa".*

El siguiente equipo fue Nelly con el pilar de asistencia técnica colocó la pieza la cual había escrito en ella lo siguiente: *"Talleres o capacitaciones, gestión de ayuda para la cooperativa mediante el acompañamiento, asistencia en huertos",* pero ella agregó oralmente:

Nelly: *"Esto que hacen ustedes impartiendo talleres, en los huertos como hacer una parra de chaya, pero también debe haber participación de nosotros en todos los espacios porque desde ahí se va formando el liderazgo".*

Y por último la pieza que faltaba Propiedad Colectiva, Jessica argumentó: *"Que ya sabemos que propiedad colectiva es vivir todos sin alambrados, que el terreno es de la cooperativa, pero para vivir así debemos tener buena comunicación, valores y sabernos llevar que eso debe ser un líder".* Esta actividad se desarrolló en el tiempo estimado, los socios necesitaron un poco de orientación para formular sus ideas, dinámica a cargo de Vivian Martínez.

Roger Guzmán entregó a cada participante uno tips pegables, que deberán pegar según corresponda a cada pregunta que se hará, ejemplo si su postura es un Sí deberá colocar un tips con la carita sonriente en una columna.

Las preguntas se leyeron en voz alta y ellos debían ir a colocar su respuesta:

1. ¿La participación es un derecho o un deber?
2. ¿Participación, organización y liderazgo van de la mano?
3. ¿Todos estos elementos contribuyen a conseguir su proyecto físico y político?

Al finalizar el ejercicio logramos percibir que sus posturas eran las correctas y a la hora de escoger no dudaban, se veían muy convencidos.

Para ir finalizando, ya que la luz natural se iba, pasamos a la dinámica final antes de la evaluación, *“Mi casa, mi hogar”* Roger preguntó si algunos recordaban la tarea que se había dejado, solo una persona se le olvidó, el cual era traer un objeto que quisieran tener en su cooperativa, algo que le recordara a su casa, así mismo ellos deberían crear su cooperativa con base en materiales que se les facilita y ahí colocar el objeto.

Se dispusieron a trabajar y Rosa Hilda andaba con su bebé en brazos, Vivian se encargó un momento del bebé para que participaran todas, Roger Guzmán les ayudaba, todas se repartieron tareas para terminar pronto, ahí se vio reflejado el liderazgo, se toman muy apecho las ubicaciones de cada cosa, se tomaron alrededor de 15 minutos, ya al finalizar cada participante debería decir por qué ese objeto, qué significa para su vida.

Auxiliadora: *“Traje una hoja de Ayote porque me recuerda a mi mamá, ya que nos hacía sopa de ayote y nos gustaba entonces es como tenerla viva”*.

Darling: *“Traje una chaya, porque en el espacio que vivo no tengo espacio para poner una parra, y en mi cooperativa me gustaría que todos hagamos un huerto para todos y yo poner una parrita de chaya y compartir”.*

Marginie: *“Mis hojas de eucalipto no pueden faltar cuando tenga mi casita, porque padezco bastante de tos y gripe y nada mejor que eso, porque acá no tenemos donde comprar rápido medicamentos”.*

Reyna: *“Puse en el terreno de la cooperativa un ramito de chinás, a mis nietas le gustan bastante las flores y son bonitas para arreglar en cualquier actividad, son colores llamativos”.*

Rosa Hilda: *“En mi cooperativa me gustaría ver un plantío de naranjas para que no tengamos que gastar cuando se ponga cara solo la cortamos en nuestro patio”.*

Yadira: *“Yo amo los siembros, las plantas de todo tipo, traje esa plantita en su macetera que me traje de un intercambio en la cooperativa de vivienda de León que anduvimos con MULTIPRO, es como tener un cariñito de otra cooperativa hermana”.*

Nelly: *“A mí se me olvidó, pero lo que iba a traer era una estampita de Jesús, porque él guía nuestro caminar y mi hogar lo va cuidar siempre”.*

Logramos captar el mensaje y la esencia de la dinámica, nos sorprendió mucho que todos coincidieran en plantas ya sean frutales, florales u ornamentales lo cual alegando que es lo vital para que un lugar tenga vida. Destacando los elementos ambientales que estas ideas aportarían a su cooperativa a futuro.

Por falta de tiempo y energía eléctrica no logramos la aplicación del test que en el primer encuentro aplicamos, procedimos a contestar por la mañana del día siguiente.

Pasamos a la dinámica de evaluación.

Para concluir se dieron las palabras de Cierre por Roger Guzmán, y compartir los refrigerios y un pequeño regalo que teníamos preparados para ellos.

Nos trasladamos a casa de Yadira llevándonos consigo todo el material.

Por la mañana siguiente antes de que iniciaran a trabajar se aplicó el test para poder concluir, utilizando la misma metodología inicial.

Retornando a Matagalpa 9:00 am.

A continuación, se presentarán los resultados del test de Liderazgo que fue aplicado en dos fases, al inicio del Plan de acción y posterior a este con el objetivo de captar y evidenciar el impacto de la intervención. A la izquierda se observa el resultado de la primera aplicación y a su derecha el de la segunda aplicación.

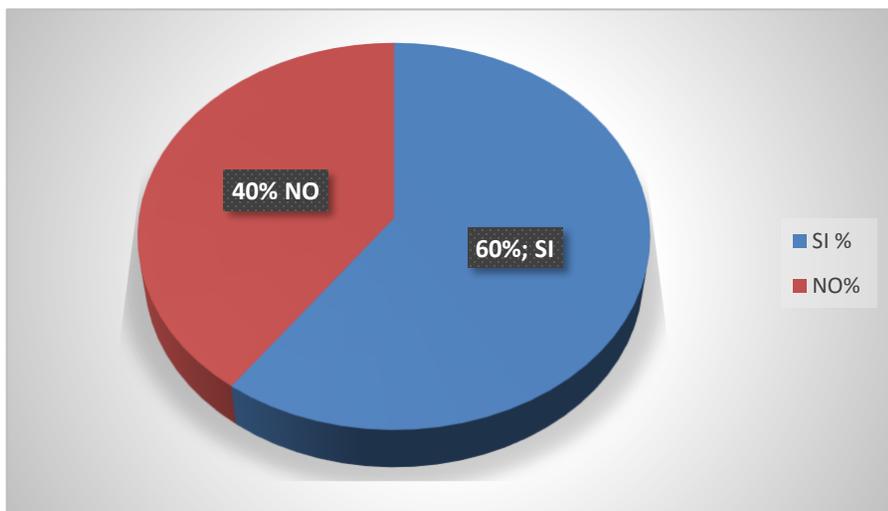


Gráfico N° 1 ¿Habitualmente las personas de mi entorno suelen aceptar y seguir mis opiniones?

Fuente: Resultados de la primera aplicación del Test Liderazgo a miembros de la cooperativa de Victorias de Noviembre

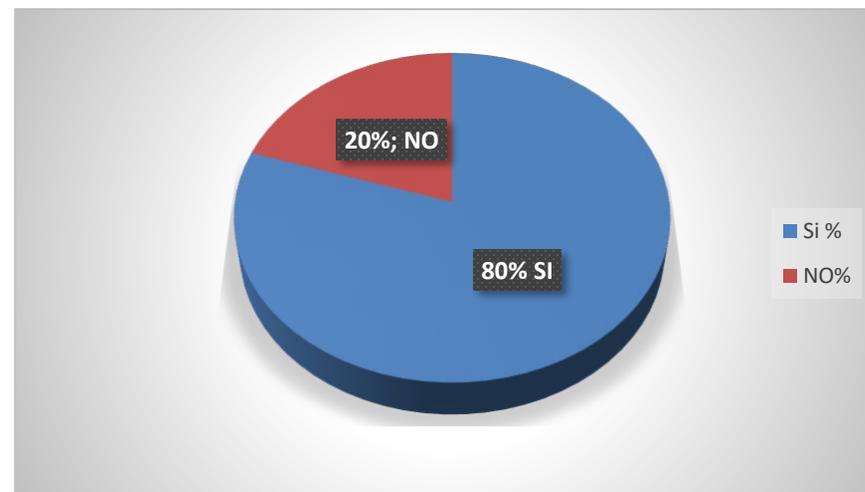


Gráfico N° 2 ¿Habitualmente las personas de mi entorno suelen aceptar y seguir mis opiniones?

Fuente: Resultado de la segunda aplicación del Test Liderazgo a miembros de la cooperativa de Victorias de Noviembre

Al analizar la variabilidad en porcentajes vemos en el gráfico No.2 que un 80% respondió que las personas si suelen aceptar y seguir sus opiniones cuando en sus inicios solo un 60%, lo que refleja una escucha activa entre los y las socias para la resolución de conflictos.

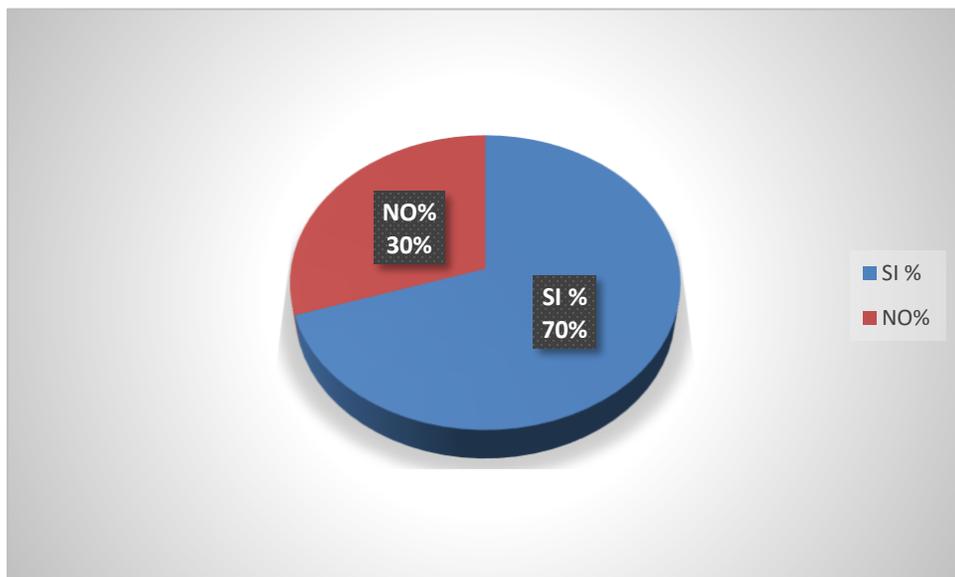


Gráfico N° 3 ¿Me considero una persona de principios sólidos y comporto en coherencia a mis valores o creencias?

Fuente: Resultados de la primera aplicación del Test Liderazgo a miembros de la cooperativa de Victorias de Noviembre

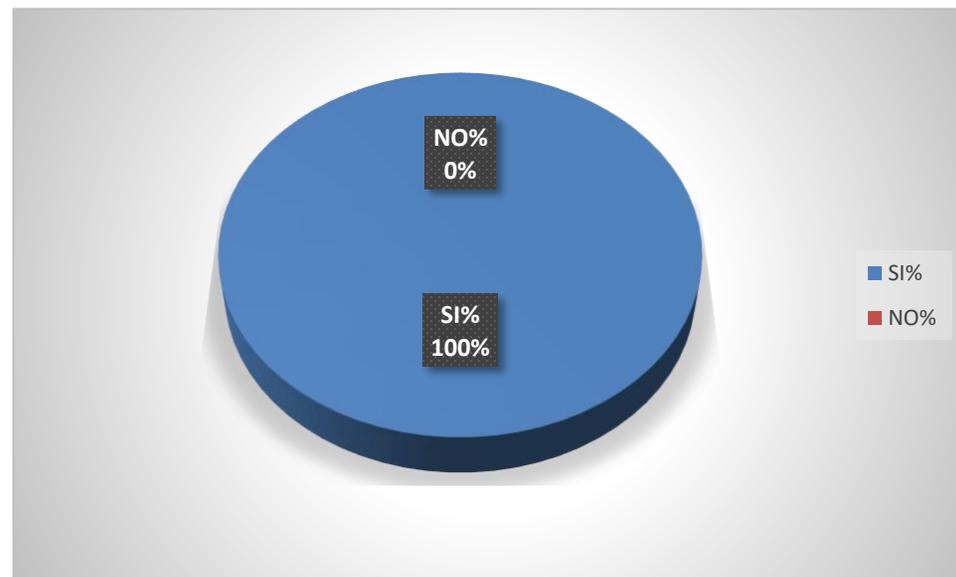


Gráfico N° 4 ¿Me considero una persona de principios sólidos y comporto en coherencia a mis valores o creencias?

Fuente: Resultados de la segunda aplicación del Test Liderazgo a miembros de la cooperativa de Victorias de Noviembre

Al observar detenidamente vemos un cambio de un 30% en relación a si se consideraban personas de principios y si se comportaban en coherencia a mis valores y sus creencias, hubo un cambio significativo ya que al final un 100% contestó que, si se consideraban, cuando al inicio solo un 70%.

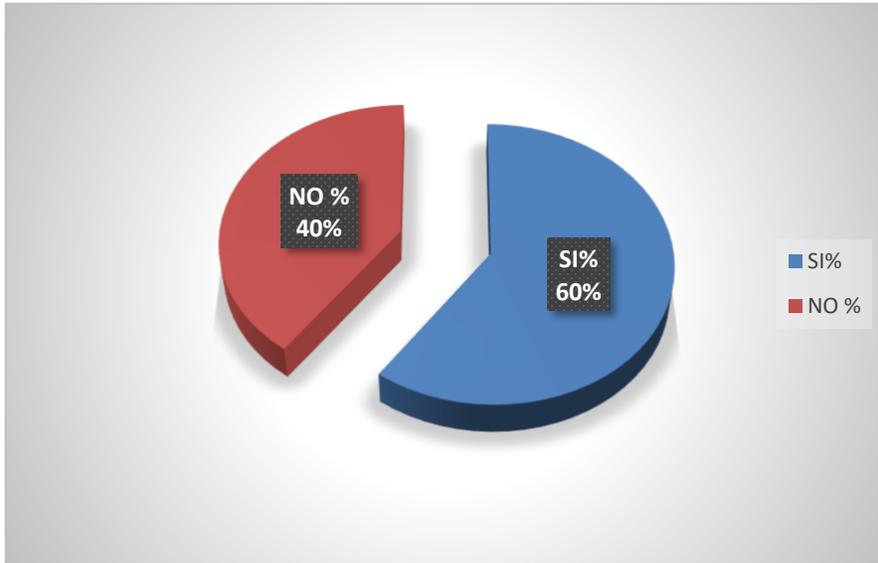


Gráfico N° 5 ¿Soy una persona que ofrece resistencia a los cambios del entorno? ¿Prefiero la estabilidad y el equilibrio?

Fuente: Resultados de la primera aplicación del Test Liderazgo a miembros de la cooperativa de Victorias de Noviembre

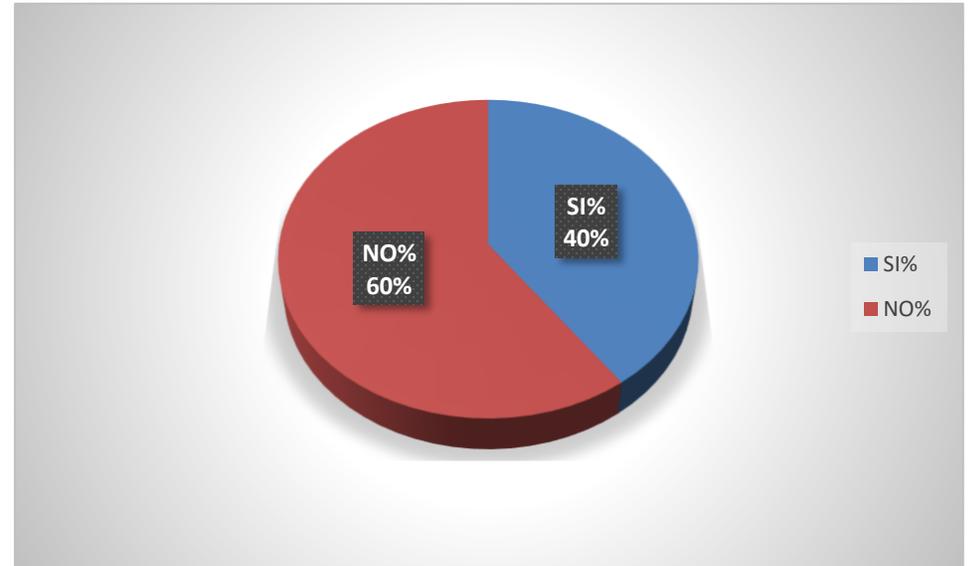


Gráfico N° 6 ¿Soy una persona que ofrece resistencia a los cambios del entorno? ¿Prefiero la estabilidad y el equilibrio?

Fuente: Resultados de la segunda aplicación del Test Liderazgo a miembros de la cooperativa de Victorias de Noviembre

En base a las gráficas presentadas notamos que al principio más de la mitad manifestaban resistencia a los cambios, lo cual varió a menos que la mitad en la segunda aplicación del test lo que refleja la disminución de un 20% positivamente que los hace un poco más flexibles y resilientes a los cambios.

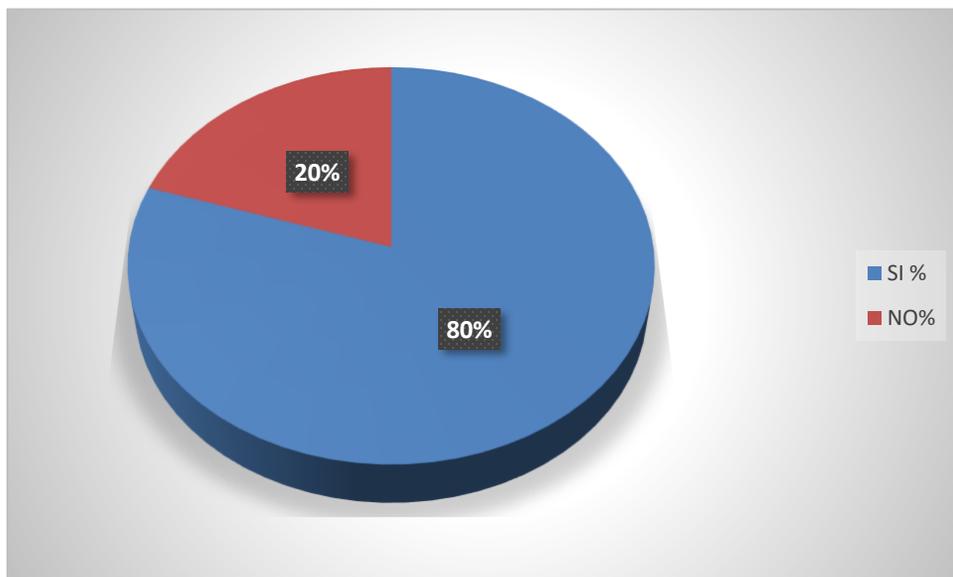


Gráfico N°7 ¿Mi trabajo es responsabilidad mía, y no suelo aceptar sugerencias de nadie?

Fuente: Resultados de la primera aplicación del Test Liderazgo a miembros de la cooperativa de Victorias de Noviembre

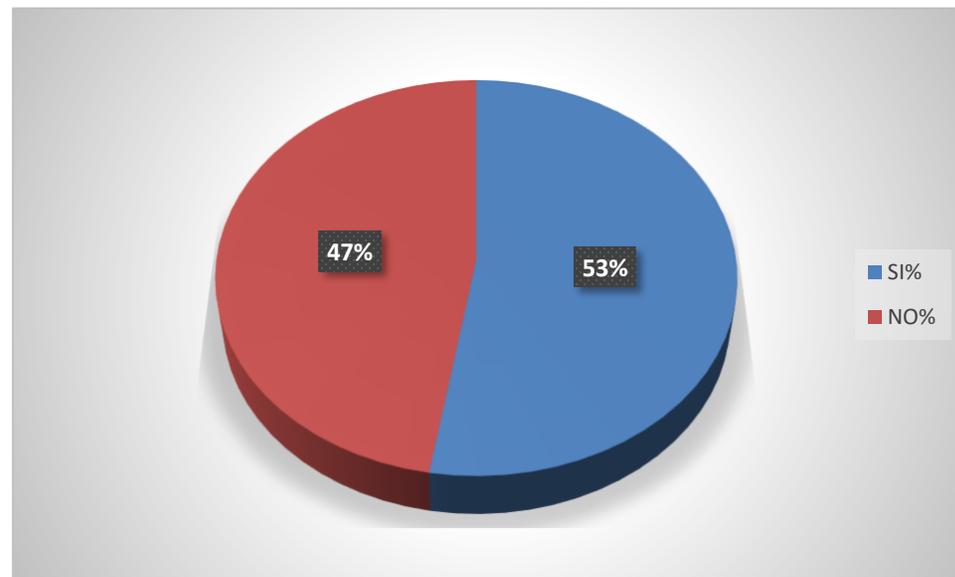


Gráfico N° 8 ¿Mi trabajo es responsabilidad mía, y no suelo aceptar sugerencias de nadie?

Fuente: Resultados de la segunda aplicación del Test Liderazgo a miembros de la cooperativa de Victorias de Noviembre

Coomparando los resultados obtenidos en base a la pregunta “¿Mi trabajo es responsabilidad mía, y no suelo aceptar sugerencia de los demas?”, logramos apreciar la disminucion de un 27% en referencia a que principalmente un 80% respondio que su trabajo en solo su responsabilidad lo cual todo lo contrario a un lider, pero al final un 47% afirmo que los trabajos se aceptan opiniones ya que los beneficios de la cooperativa son para todos.

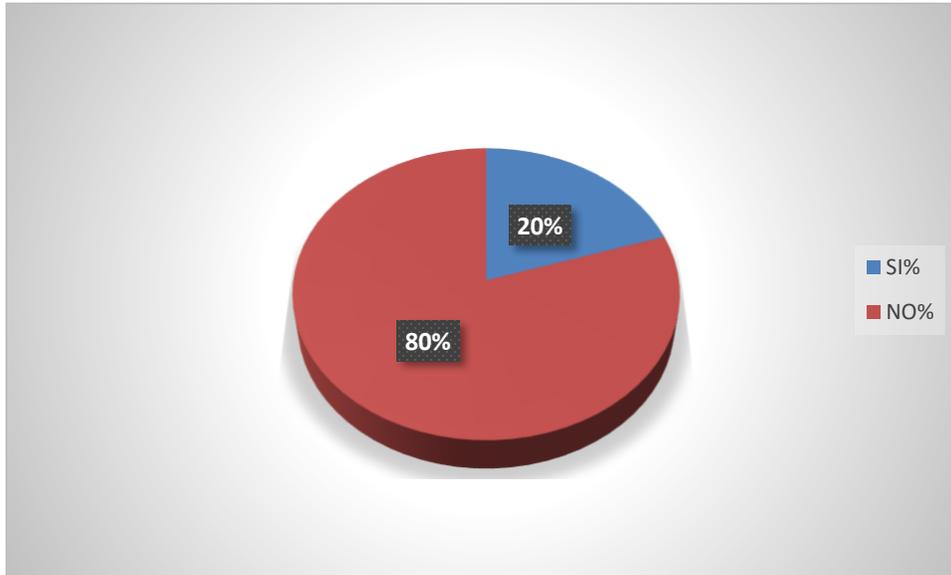


Gráfico N° 9 ¿Me gusta escuchar a mis compañeros y apoyarle en aquello que sea necesario?

Fuente: Resultados de la primera aplicación del Test Liderazgo a miembros de la cooperativa de Victorias de Noviembre

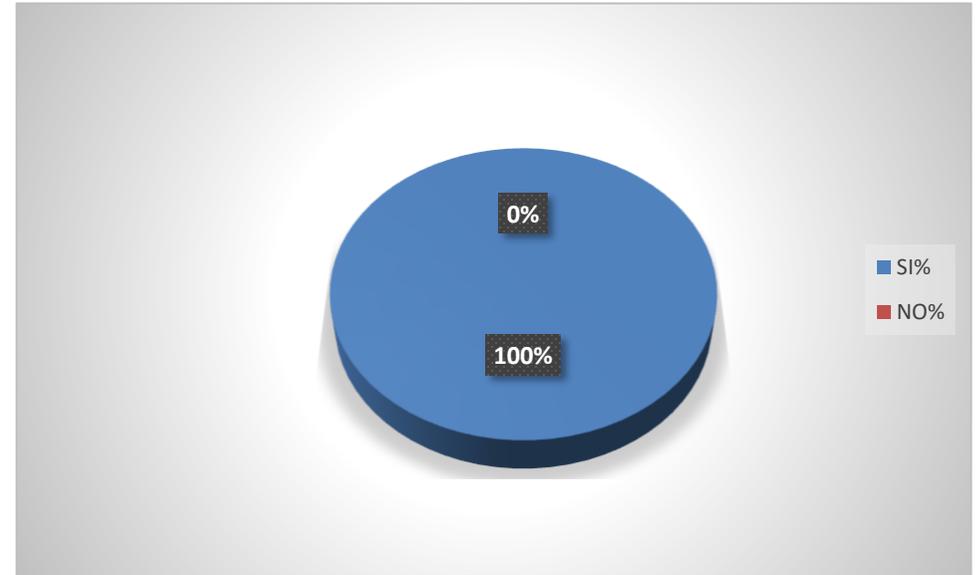


Gráfico N° 10 ¿Me gusta escuchar a mis compañeros y apoyarle en aquello que sea necesario?

Fuente: Resultados de la segunda aplicación del Test Liderazgo a miembros de la cooperativa de Victorias de Noviembre

Aquí se refleja una perspectiva muy positiva donde de un 20% de escuchar y apoyar a los compañeros a un 100%, modificando su pensar y comportamiento hacia sus compañeros de cooperativa donde poner en práctica un estilo de liderazgo ayuda a las relaciones lo que se ve plasmado en estos gráficos.

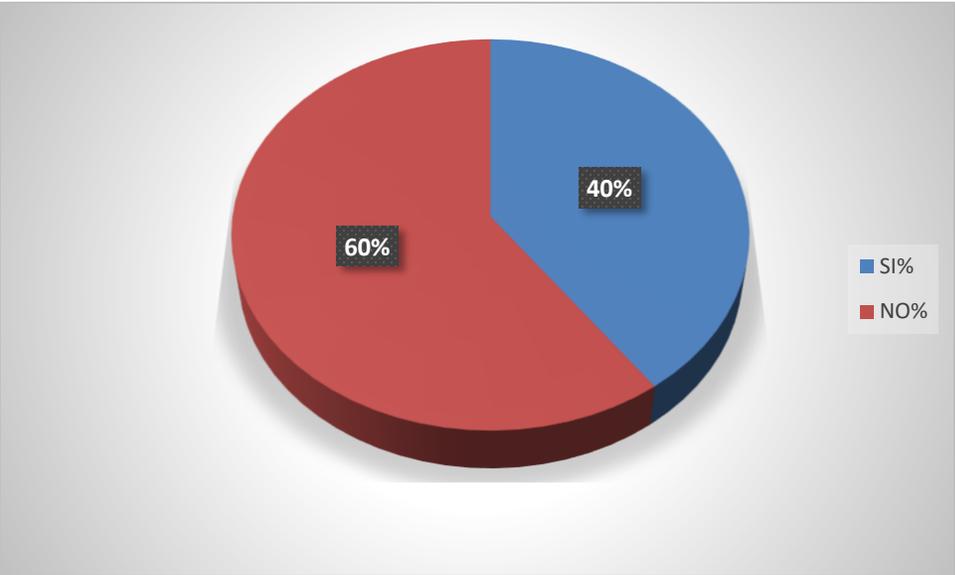


Gráfico N° 11 ¿Me considero una persona abierta, flexible y generosa?

Fuente: Resultados de la primera aplicación del Test Liderazgo a miembros de la cooperativa de Victorias de Noviembre

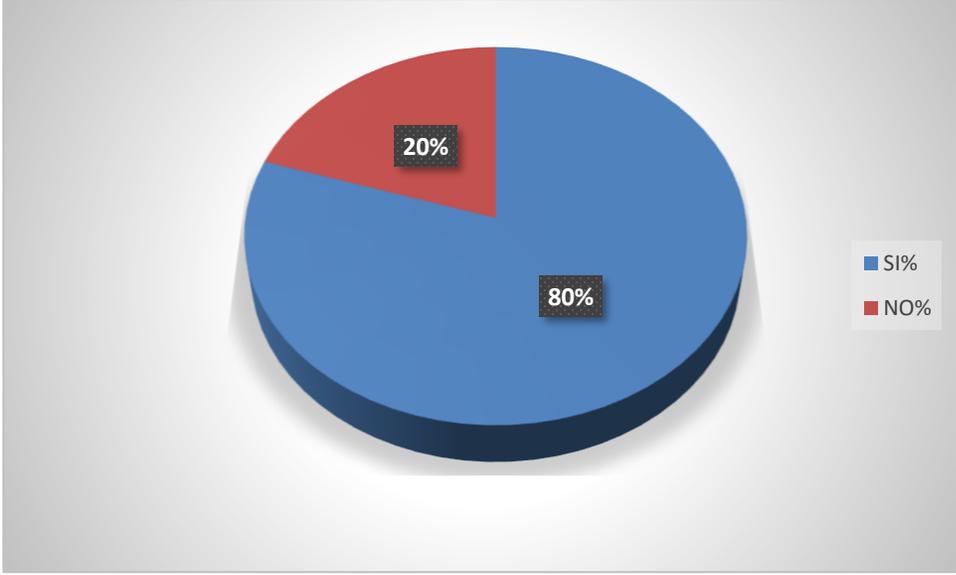


Gráfico N° 12 ¿Me considero una persona abierta, flexible y generosa?

Fuente: Resultados de la segunda aplicación del Test Liderazgo a miembros de la cooperativa de Victorias de Noviembre

En base a los gráficos presentados vemos que al inicio solo un 40% de los socios se sentían personas abiertas, flexibles y generosas al pasar los talleres se logró un cambio donde un 80% de socios positivamente modificaron sus actitudes y aptitudes para el bien común de su movimiento.

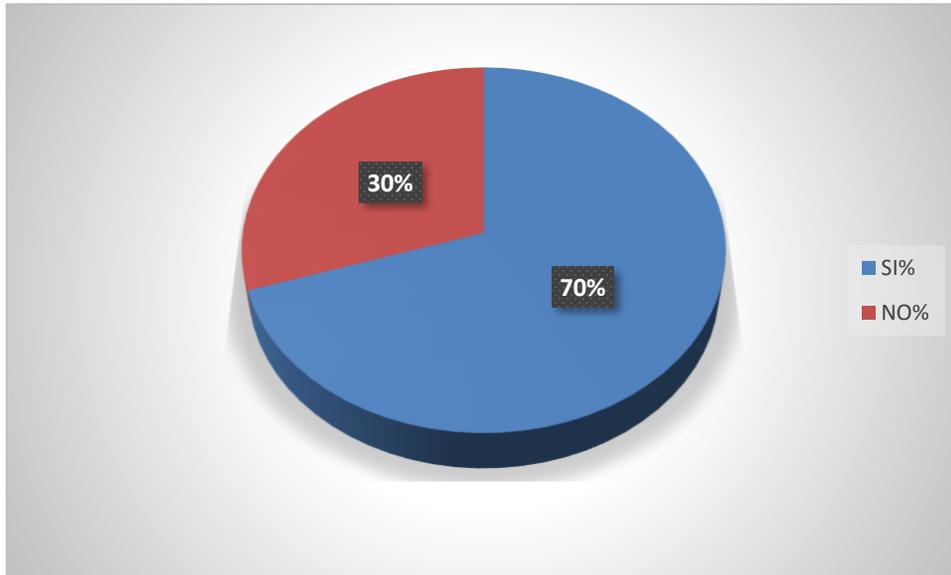


Gráfico N° 12 ¿Tengo intereses por evolucionar personalmente e intento actualizar mis conocimientos?

Fuente: Resultados de la primera aplicación del Test Liderazgo a miembros de la cooperativa de Victorias de Noviembre

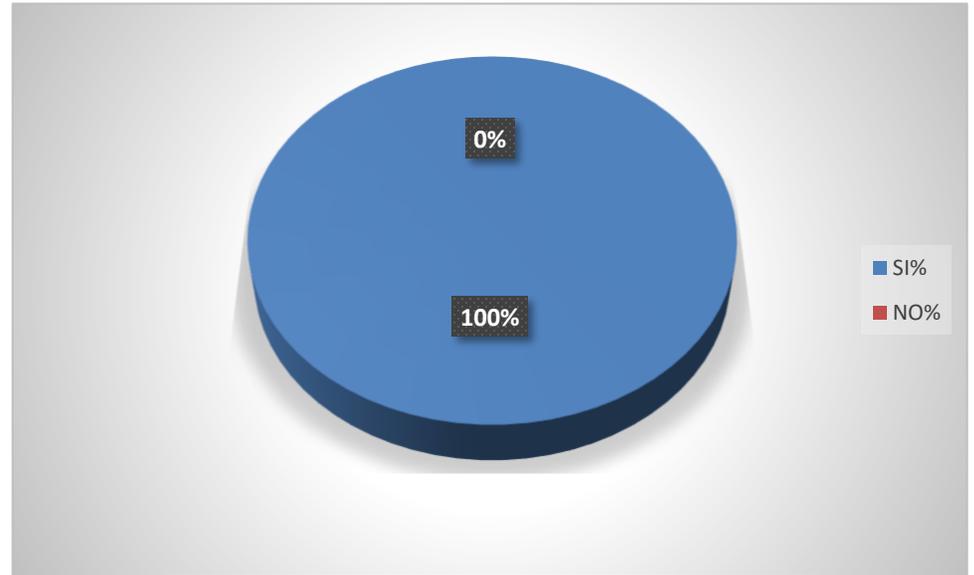


Gráfico N° 14 ¿Tengo intereses por evolucionar personalmente e intento actualizar mis conocimientos?

Fuente: Resultados de la segunda aplicación del Test Liderazgo a miembros de la cooperativa de Victorias de Noviembre

El desarrollo personal de los y las socios fue evidente tanto como para el equipo investigador como para las y los miembros de la cooperativa en respecto a los gráficos que manifiestan un cambio notable donde en el izquierdo un 70% quería actualizar, evolucionar conocimientos y todo aquel 30% que demostró desinterés, ahora paso a ser parte de un 100% donde se evidencia las ganas de seguir adelante.

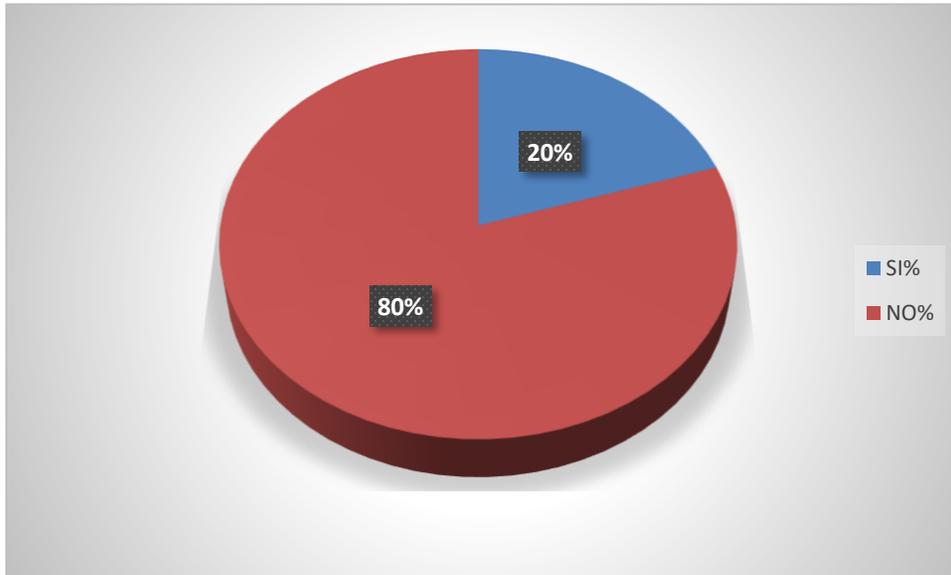


Gráfico N° 15 ¿Suelo gritar a las personas con las que trabajo para conseguir que cumplan mis instrucciones y hagan lo que yo quiero?

Fuente: Resultados de la primera aplicación del Test Liderazgo a miembros de la cooperativa de Victorias de Noviembre

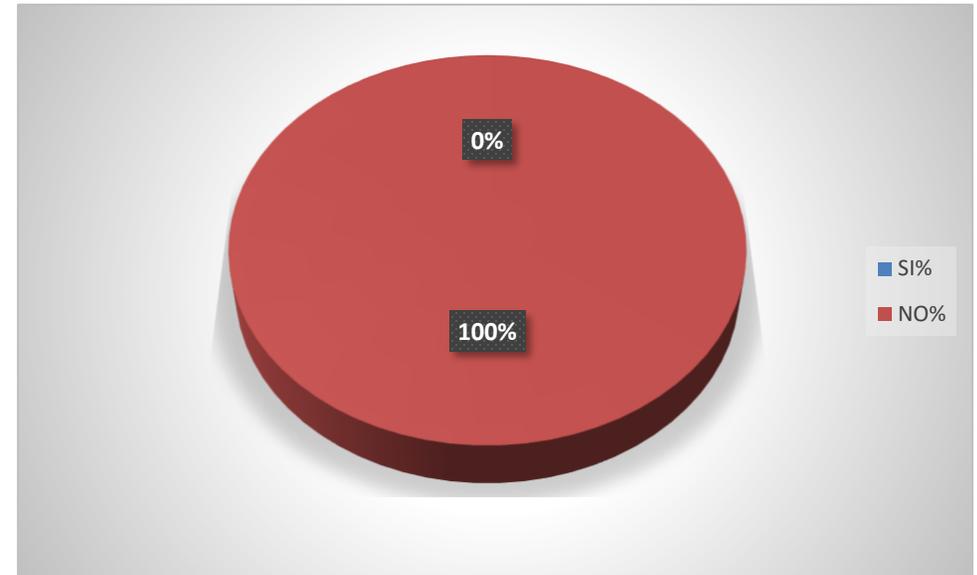


Gráfico N° 16 ¿Suelo gritar a las personas con las que trabajo para conseguir que cumplan mis instrucciones y hagan lo que yo quiero?

Fuente: Resultados de la segunda aplicación del Test Liderazgo a miembros de la cooperativa de Victorias de Noviembre

Con respecto a la pregunta 8 un 20% gritaba para conseguir el cumplimiento de instrucciones, cuando sabemos que un liderazgo no dinamiza de esa manera fue alarmante ya que siento cooperativa de intereses social eso no debía existir y así se cambió a un 0% se evidencia y documenta en el resultado de las participaciones y avances de construcción ya que se trabaja de una manera amena y responsable.

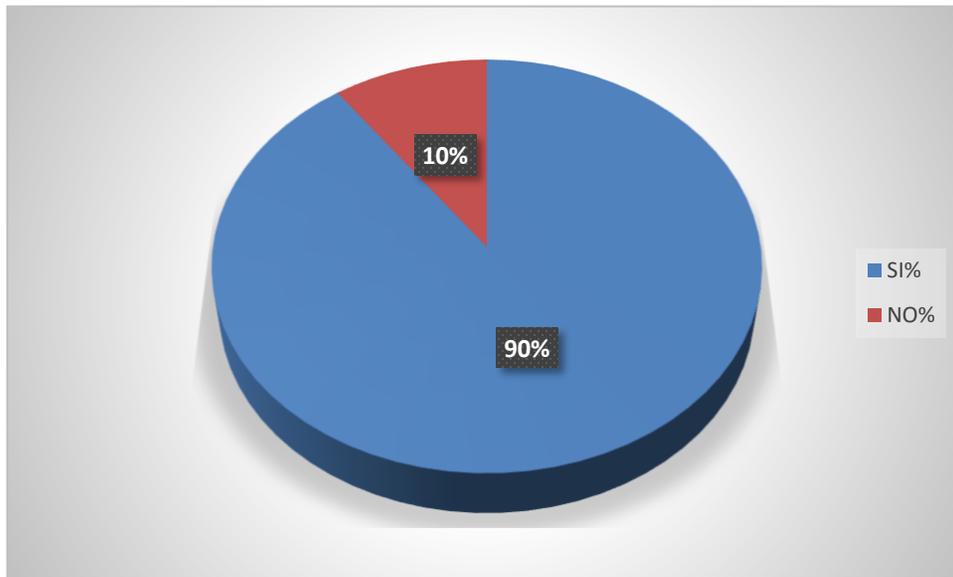


Gráfico N° 17 ¿Soy una persona creativa y me intereso por las novedades que surgen?

Fuente: Resultados de la primera aplicación del Test Liderazgo a miembros de la cooperativa de Victorias de Noviembre

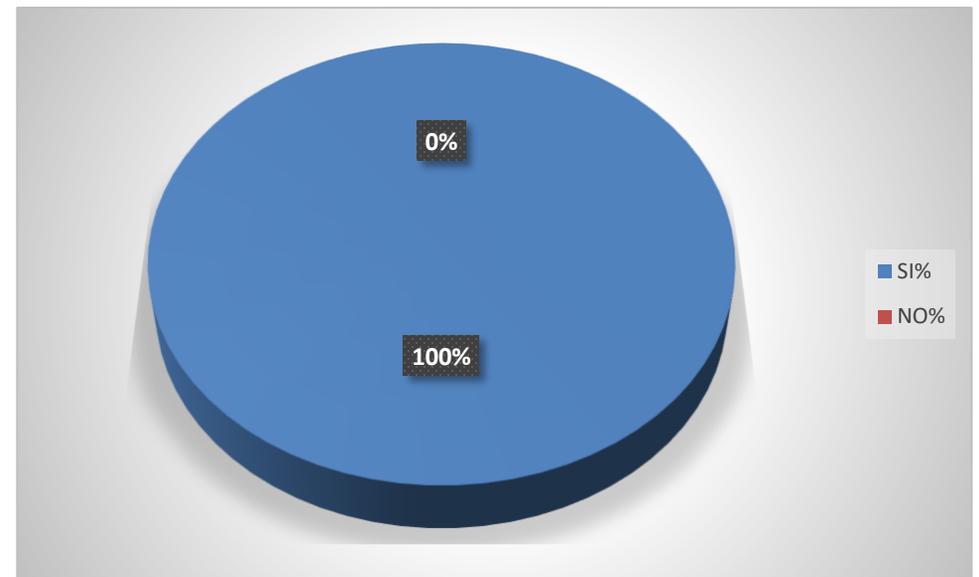


Gráfico N° 18 ¿Soy una persona creativa y me intereso por las novedades que surgen?

Fuente: Resultados de la segunda aplicación del Test Liderazgo a miembros de la cooperativa de Victorias de Noviembre

En el gráfico 17 se representa que un 90% se consideran personas creativas lo cual es un indicador muy importante ya que solo un 10% apuntaba negativamente que cambió a un 100% al aplicar el test por segunda vez lo que dice que la implementación de formaciones mejora el autorreconocimiento de habilidades propias de los y las socias de Victorias de Noviembre.

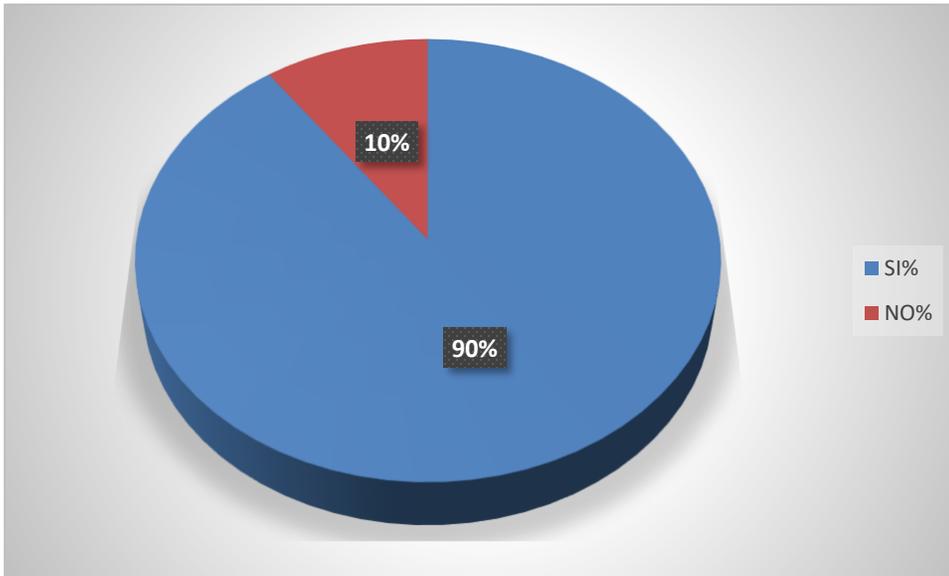


Gráfico N° 19 ¿Disfruto motivando a los que me rodean y transmito mis ganas de hacer, les expreso mi ilusión e interés por las cosas importantes?

Fuente: Resultados de la primera aplicación del Test Liderazgo a miembros de la cooperativa de Victorias de Noviembre

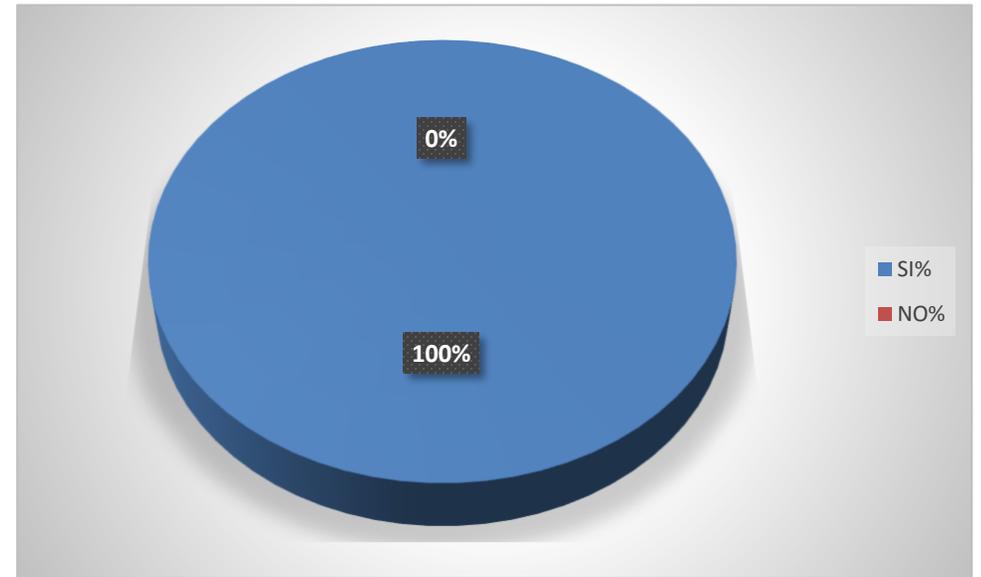


Gráfico N° 20 ¿Disfruto motivando a los que me rodean y transmito mis ganas de hacer, les expreso mi ilusión e interés por las cosas importantes?

Fuente: Resultados de la segunda aplicación del Test Liderazgo a miembros de la cooperativa de Victorias de Noviembre

Comparando los resultados de la Grafica 17 y 18 se observa claramente el alcance de la motivación, la participación y el interés que paso de un 90% a un 10% dando pase así a crear pilares solidos de estrategias de trabajo para la cooperativa Victorias de Noviembre.

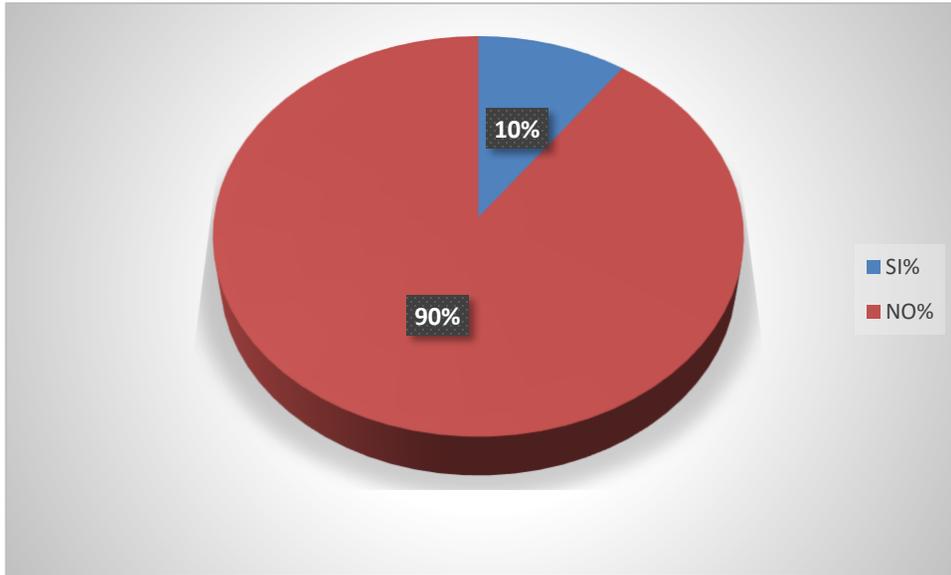


Gráfico N°21 ¿Intento aprovecharme de las situaciones y de las personas que me rodean para ellos variando mis ideas y actitudes?

Fuente: Resultados de la primera aplicación del Test Liderazgo a miembros de la cooperativa de Victorias de Noviembre

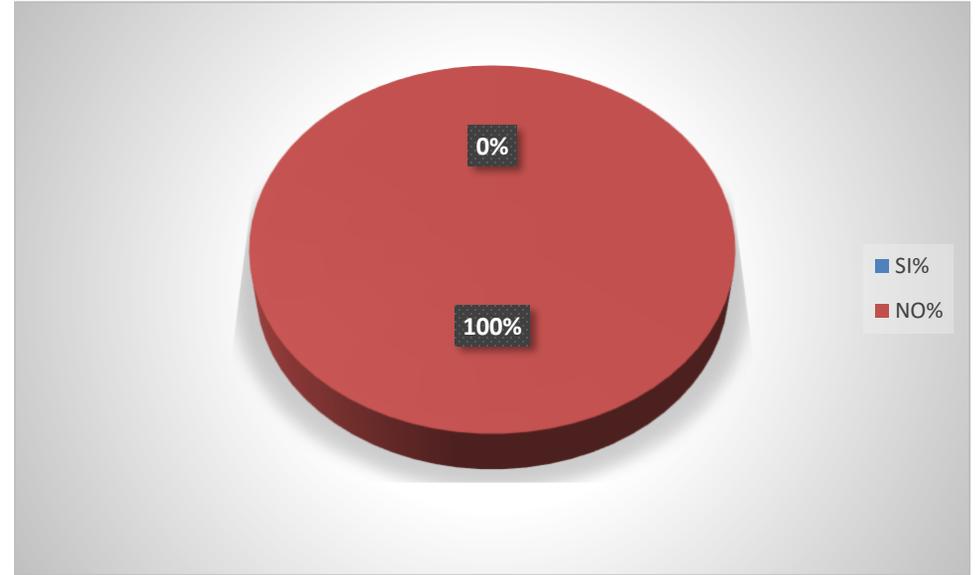


Gráfico N°22 ¿Intento aprovecharme de las situaciones y de las personas que me rodean para ellos variando mis ideas y actitudes?

Fuente: Resultados de la segunda aplicación del Test Liderazgo a miembros de la cooperativa de Victorias de Noviembre

Es evidente que un pequeño porcentaje se refleja en el primer gráfico con referencia a la pregunta 11 lo cual era evidencia de una falta de liderazgo, pero vemos en la gráfica 18 que eso cambio significativamente, ya que un 100% resalto un No en relación a la interrogante.

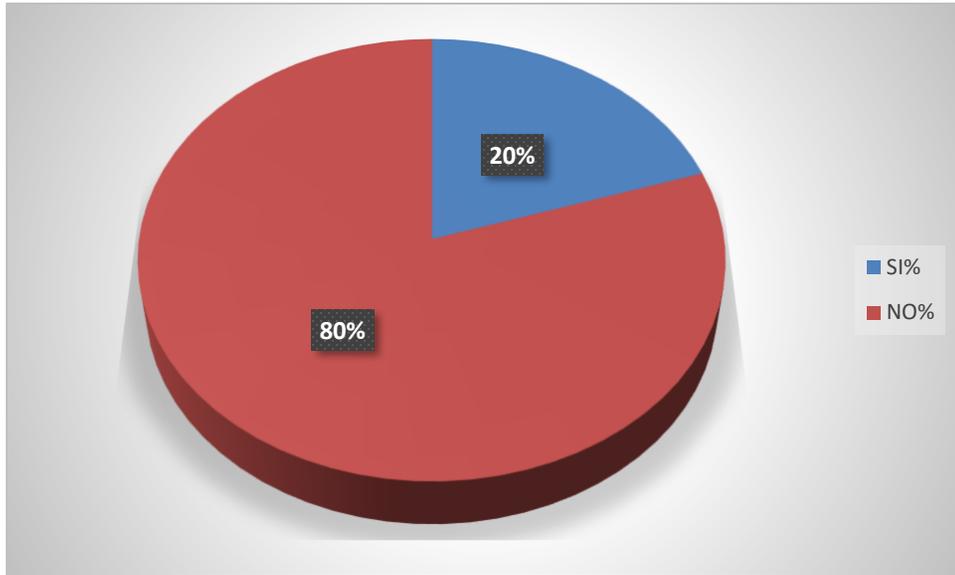


Gráfico N° 23 ¿Defiendo mis ideas cuando estoy convencido de ellas sin esperar la aprobación de los demás?

Fuente: Resultados de la primera aplicación del Test Liderazgo a miembros de la cooperativa de Victorias de Noviembre

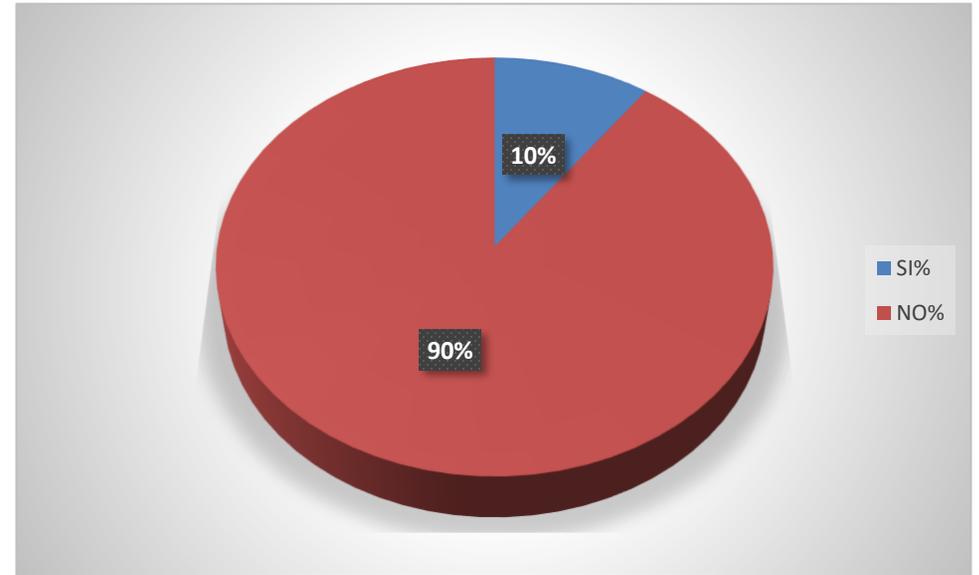


Gráfico N° 24 ¿Defiendo mis ideas cuando estoy convencido de ellas sin esperar la aprobación de los demás?

Fuente: Resultados de la segunda aplicación del Test Liderazgo a miembros de la cooperativa de Victorias de Noviembre

Según los resultados de test liderazgo vemos que en primer plano nos encontramos con un 20% de personas que defendían sus ideas sin pedir aprobación de los demás, comportamiento errado a lo que es un cooperativista y líder lo que solo se redujo un 10% en relación a la cantidad anteriormente menciona esto demuestra que los procesos de transformación incidieron directamente.

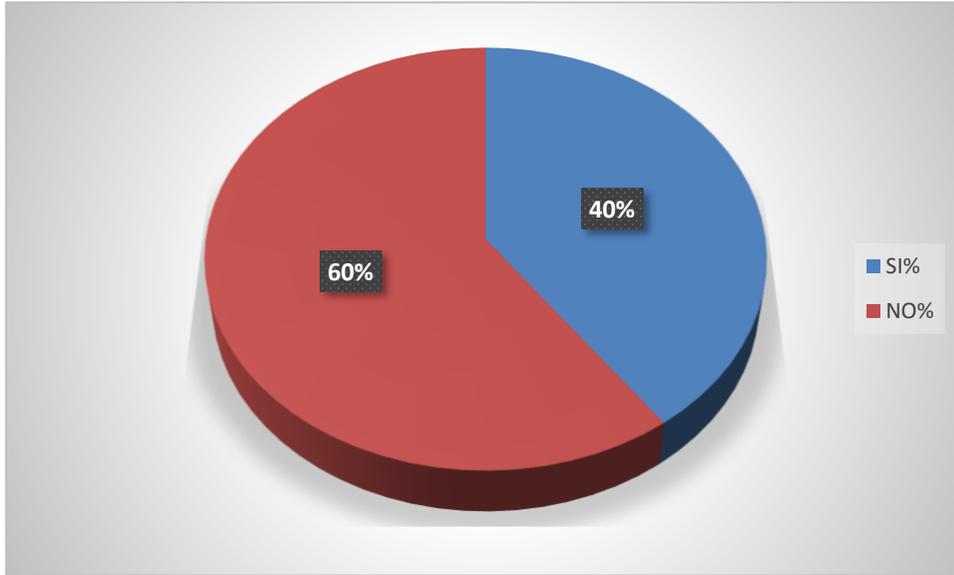


Gráfico N°25 ¿Cuándo tomo decisiones pienso y reflexiono sobre los hechos y sus consecuencias no me gusta actuar en caliente?

Fuente: Resultados de la primera aplicación del Test Liderazgo a miembros de la cooperativa de Victorias de Noviembre

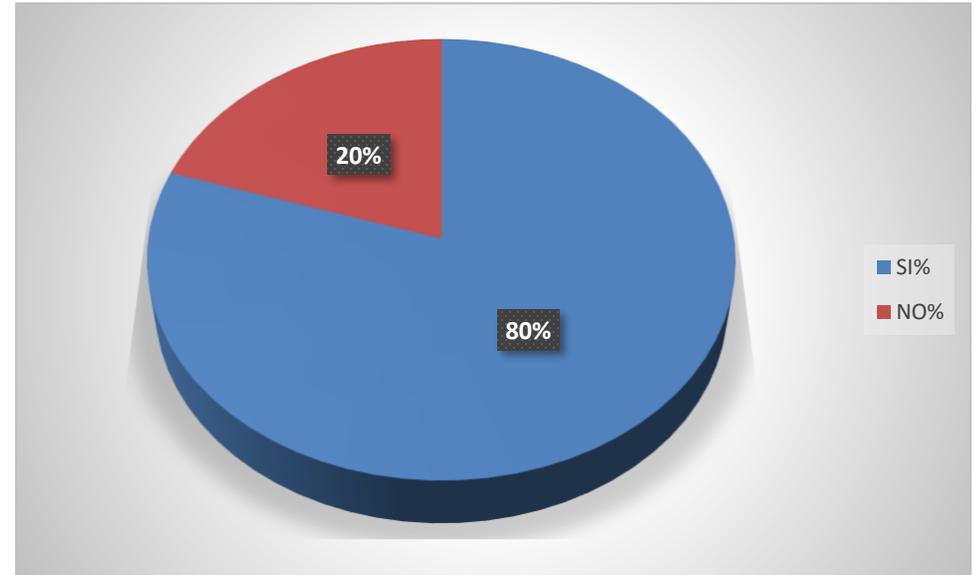


Gráfico N°26 ¿Cuándo tomo decisiones pienso y reflexiono sobre los hechos y sus consecuencias no me gusta actuar en caliente?

Fuente: Resultados de la segunda aplicación del Test Liderazgo a miembros de la cooperativa de Victorias de Noviembre

Por parte de los miembros de la Cooperativa de Vivienda Victorias de Noviembre al realizar la siguiente interrogante “¿Cuándo tomo decisiones pienso y reflexiono sobre los hechos y sus consecuencias no me gusta actuar en caliente?” la primera vez contestó un 60% NO y un 40% SI a comparación en la segunda donde un 20% contestó que SI y un 80% NO, lo que se interpreta como un avance en la toma de decisiones implementando valores y habilidades de habla, escucha que inciden para el buen funcionamiento dentro de la cooperativa.

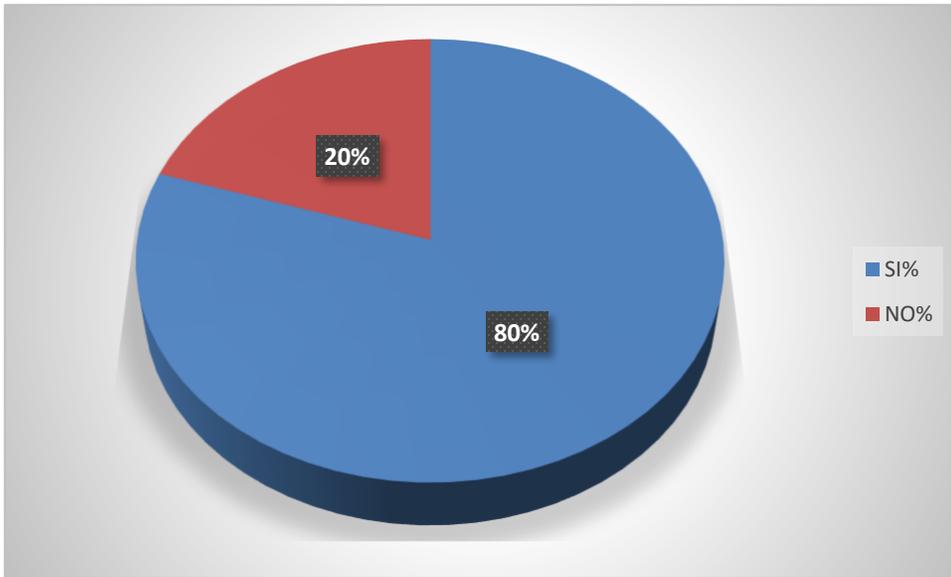


Gráfico N° 27 ¿Mi trabajo siempre da resultados positivos, no me equivoco en mis decisiones ni en lo que hago ello es debido a mi esfuerzo?

Fuente: Resultados de la primera aplicación del Test Liderazgo a miembros de la cooperativa de Victorias de Noviembre

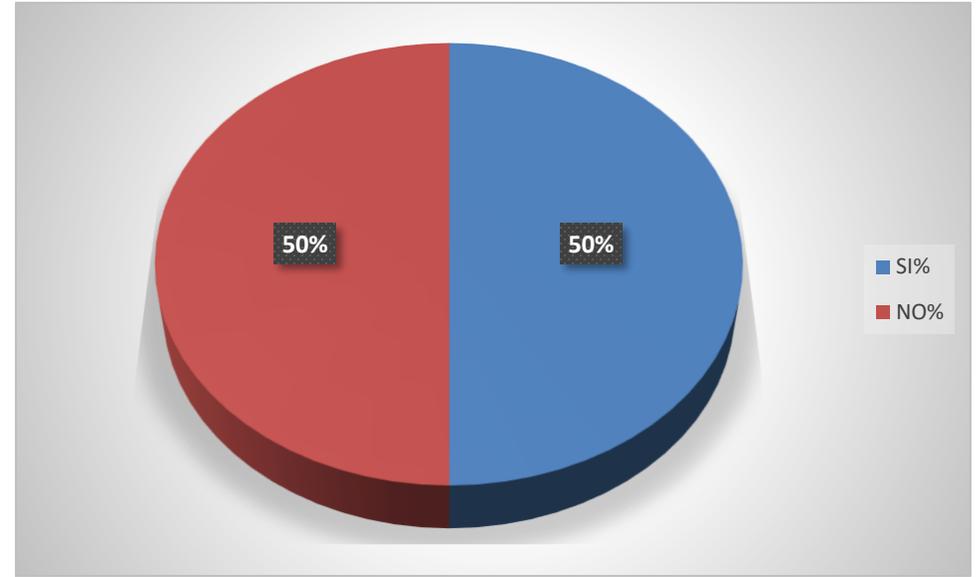


Gráfico N° 28 ¿Mi trabajo siempre da resultados positivos, no me equivoco en mis decisiones ni en lo que hago ello es debido a mi esfuerzo?

Fuente: Resultados de la segunda aplicación del Test Liderazgo a miembros de la cooperativa de Victorias de Noviembre

De acuerdo a las gráficas presentadas un 20% expreso un NO ante la interrogante “Mi trabajo siempre da resultados positivos no me equivoco en mis decisiones ni en lo que hago ello es debido a mi esfuerzo? Y el 80% respondió que SI que su trabajo daba resultados positivos y que no se equivocaba esto es referente a un comportamiento individualista. Por otro lado, en la segunda aplicación del Test vemos un 50-50 donde se nota el cambio de perspectiva en base al pensar en conjunto de que no todo es perfecto a pesar del esfuerzo el trabajo no es individual siempre es comunitario.

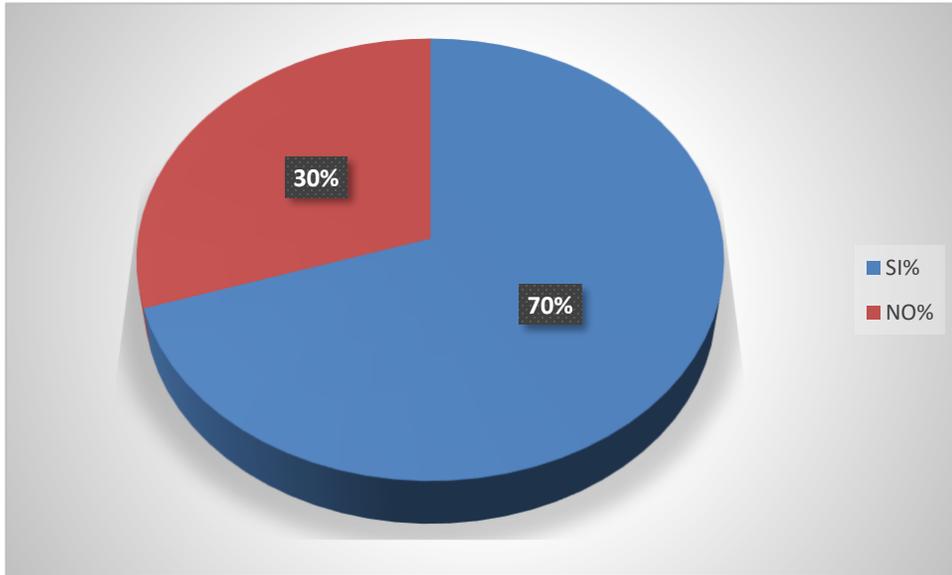


Gráfico N° 29 ¿Conozco en profundidad a mis compañeros, sus puntos fuertes, sus puntos débiles sus virtudes, sus defectos? ¿Me interesa conocer a los demás con los que me relaciono y colaboro?

Fuente: Resultados de la primera aplicación del Test Liderazgo a miembros de la cooperativa de Victorias de Noviembre

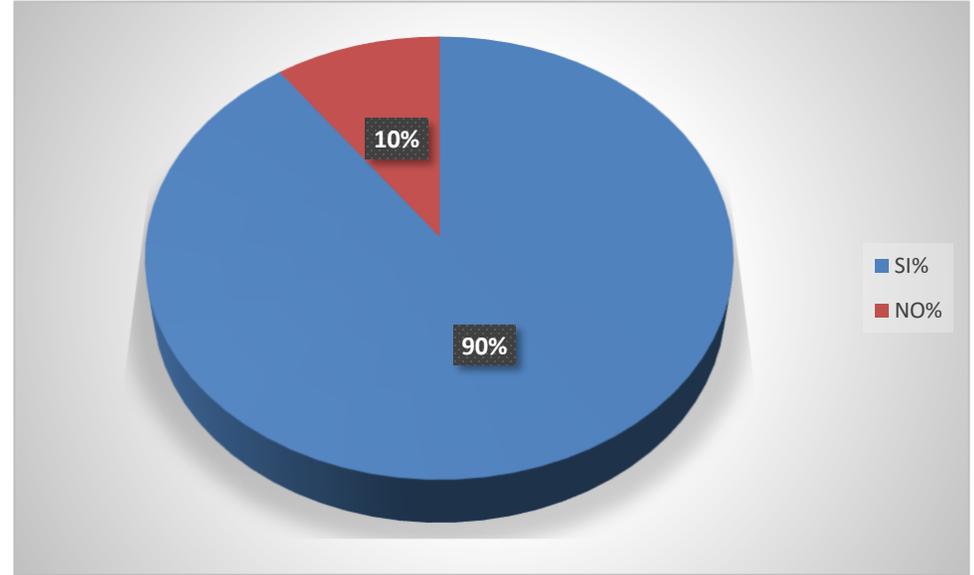


Gráfico N° 30 ¿Conozco en profundidad a mis compañeros, sus puntos fuertes, sus puntos débiles sus virtudes, sus defectos? ¿Me interesa conocer a los demás con los que me relaciono y colaboro?

Fuente: Resultados de la segunda aplicación del Test Liderazgo a miembros de la cooperativa de Victorias de Noviembre

En relación a la última pregunta del test liderazgo un 70% respondió que si conoce a sus compañeros mientras que un 30% afirmo NO conocer sus puntos fuertes, virtudes, defectos estos resultados fueron referentes a la primera aplicación del Test grafico No. 29.

En el grafico No.30 observamos que un 90% ya conocía la dinámica interna de sus compañeros, necesidades carencias y solo un 10% no logra distinguirla aun; ese 20% que aumento positivamente expresaron que fue gracias a los espacios de formación de los cuales fueron participes y el liderazgo acompañado del empoderamiento. A continuación, se realiza un análisis e interpretación de la información obtenida del proceso de intervención a través de los talleres de plan de acciones y los mecanismos de medición de aprendizaje (Test Liderazgo), este será una fusión en base a las necesidades previamente encontradas desde sus inicios hasta llegar a la actualidad con el fin de comprender y evidenciar el impacto de la labor desempeñada.

Los primeros acercamientos contextualmente hablando sabemos que fue la fase de diagnóstico de necesidades, problemáticas y potencialidades donde los datos fueron propiciados por la misma Cooperativa Victoria de Noviembre; en base a los resultados se crea un plan de Intervención guiado bajo la temática de Liderazgo implementado con metodologías lúdicas.

Un proceso de transformación con una duración de 12 meses aproximadamente, cuyo fin era el Fortalecimiento en material de Liderazgo sociocultural que los ayudaría a robustecer el tejido interno como movimiento social de cara a dar respuesta al déficit habitacional. Así el equipo investigador formulo y desarrollo 4 talleres, 3 de carácter transformacional y uno de evaluación todos con técnicas lúdicas que pudieran ser comprendidos por las personas con dificultades para leer y escribir.

El trabajo de campo y la asistencia, participación en un 90% de los socios de la Cooperativa Victorias de Noviembre fueron aspectos que permitieron realizar los talleres con satisfacción, ya que se crearon lazos de confianza entre el grupo

investigador y los miembros del movimiento social. El aportar de manera alterna en su jornada de trabajo de construcción de muros de retención para las viviendas nos permitió más de cerca la aclimatación de todos y todas, por eso ratificamos que la familiarización es un desarrollo constante, diverso que no podemos encajonar en los primeros acercamientos, todo lo opuesto, se vivencia en cada nueva conexión.

Los efectos de este proceso pueden ser comprobados mediante audios, videos, fotos y diario de campo y en cada informe donde a detalle se relatan sus opiniones, participaciones y aprendizajes de los protagonistas, a medida que se avanzaba en los diferentes talleres renacía el interés por hablar, participar, indagar, recalando que al inicio se notaban escépticos, pero a medida que pasaba el tiempo fueron haciendo los talleres más participativos, integrándose y sobre todo poniendo en práctica lo aprendido no solo en su vivir cooperativo también en su vida cotidiana.

Durante los talleres pasaban por un proceso de construcción de muros previos a las viviendas, los cuales requerían de distribución de tareas, gestiones y trabajo en conjunto. Al aplicar un Test de liderazgo (este mismo fue aplicado al finalizar los tres talleres) percibimos un poco de individualismo e ideas erróneas de lo que es un líder esto fue un indicador alarmante para el equipo investigador y así el compromiso de encaminar este movimiento social a un liderazgo sólido y resiliente creció. Al final se aplicó el mismo Test que al comparar sus resultados evidencia significativamente los cambios tenidos positivamente para las y los socios de Victorias de Noviembre.

Con base en las vivencias obtenidas es importante indicar que el rol que tienen los socios para la investigación no fue de carácter solo de generadores de información fue más allá en base a lo indicado por los miembros de la Cooperativa, el llegar y convivir de los investigadores les cambio la perspectiva de la importancia de un liderazgo para la toma de decisiones y el desarrollo de la autogestión en cada fase de su proyecto físico y político, este proceso les dio respuestas positivas a muchas problemáticas; es así que la transformación parte no solo de la asistencia a los talleres es testimonio visible, ya que actualmente cuentan con tres viviendas construidas.

Es de relevancia que algunos socios participan en una Escuela de Formación Política Cooperativa, donde en esta misma manifestaban públicamente con otras cooperativas de vivienda del trabajo que se estaba desarrollando por parte del equipo investigador esto gracias a los lazos de acercamiento y confiabilidad así mismo la eficacia y efectividad que este estaba teniendo la presente intervención retomando valores que resaltan por su constancia en este proceso de transformación es la colaboración, participación activa, escucha para la obtención de resultados significativos.

Para dar continuidad a la interpretación de los resultados, en la información recolectada es posible percibir un aspecto particular a pesar los bajos niveles educativos de los socios esto no ha sido impedimento para formarse en los distintos talleres en diferentes temáticas sociales, financieras y de construcción que ya MULTIPRO impartía, así mismo vemos actores claves y características en los demás que fueron fortalecidas a su vez fueron ellos dando respuesta a las necesidad y carencias que se les presentaron en el camino.

De igual modo es relevante mencionar que al iniciar estos procesos se evidenciaban conductas conflictivas donde no había una comunicación asertiva que impedía la toma de decisiones en conjunto y que no estaban teniendo la visión de una vivienda solo querían renunciar a la cooperativa aquí es necesario tomar en cuenta a estas personas que manifestaron evidentemente un giro de 180° a sus aptitudes y actitudes, ya que hoy vemos una cooperativa completa, sólida con tareas distribuidas con base en las capacidades de cada socio, con metas y objetivos claros llevados y guiados bajo el autorreconocimiento de que todos son líderes que toman decisiones en beneficio de todos el pensamiento individualista desapareció en su mayoría.

En cada encuentro se trató de canalizar las idea negativas para convertirlas es una oportunidad no verla como un obstáculo, asimismo fundamentar las opiniones positivas que los llevara a un rendimiento propicio en cada actividad realizada basado en el cumplimiento y participación en conjunto; para resumir un poco ahora cada socio es un agente de la comunicación asertiva, partidario de las decisiones

en base a las necesidades de cada uno y transformadores todo esto siendo resultado de la implantación del Liderazgo no como ideología no, como forma de vida que a su vez da pauta a ser empáticos, reflexivos y propositivistas en base a su contexto.

Nos encontramos con otro escenario totalmente contrario, dentro de la cooperativas hay miembros que durante mucho tiempo y en un nivel de intensidad alto han realizadores trabajos en pro de mejorar la calidad de vida no solo individualmente, si no, de todos los miembros de la cooperativa, en estos movimientos sociales particularmente es muy común que una persona cargue con todas las responsabilidades donde realice acciones que den salida a problemas pero sin un sondeo de si todos están a favor o velando por las necesidades de todos un ejemplo que ellos expresaban es cuando en asamblea general se debaten temas pero nadie da su aporte quizás por temor o porque su opinión no sea válida he aquí donde se evidenciaba una falta de convicción y empoderamiento.

Las actitudes de discusión en referentes a temas sobre pensamientos e ideológicas es de referencia cultural ya que es su manera de pensar, en algunos talleres dieron a conocer que ellos no podían ser líderes por su posición económica, aquí vemos como la influencia social y cultura ha trascendido ya que aun se cree que un líder nace y no todos pueden serlo, ahí se hizo un énfasis se resalto el papel que ya tienen como líderes de ese movimiento social solo que hacia falta el reconocimiento y potencialización de los mismos.

Con todo esto concluimos que existían dos sectores uno que refleja un compromiso medio y el otro un compromiso intenso pero siempre tomando en cuenta la corriente sociocultura esa era la perspectiva que se tenía en febrero, hoy noviembre expresan los socios, un alcance alto de todos los espacios que les facilitamos ellos mismos mencionan que dejaron una planta que deben ir regando y va dando frutos en el camino.

Se reconoce en aspectos generales la participación y escucha que implementaron alrededor de los distintos talleres, respetando la opinión y exponen sus inquietudes, necesidades tomando compromisos dentro de la cooperativa, lo que antes era una

amenaza hoy lo convirtieron a una fortaleza potencializando y formándose en cada actividad ellos mencionaron: *“Se aprende más rápido haciendo”* ,resaltando la importancia de los instrumentos y metodologías utilizadas, esto se muestra en actividades que realizaron posteriormente a los tres talleres como lo es el proyecto de construcción de viviendas.

Partiendo de lo anteriormente argumentado el progreso no solo fue para bien de la cooperativa fue más hasta su comunidad, ya que en sus inicios eran personas tímidas, que no les gustaba participar y cohibidos esto nos ayuda a reflexionar que las problemáticas siempre dan dos caminos uno es el estancamiento y el otro la superación que permite el compromiso consigo mismo y con la cooperativa permitiendo así ser reservas de conocimientos no solo teóricos también prácticos que aportaran de manera significativa en este proceso de lucha por el acceso a una vivienda digna.

La evolución del proceso es importante abordar su fortalecimiento, los mecanismos educativos estaban orientados al desarrollo interpersonal y comunitarios de los mismos donde les permitió autorreconocerse, autoevaluarse en base a las actividades transformadoras modificando el autoconcepto que poseían y su capacidad ineludible para participar de la toma de decisiones y el desarrollo en actividades que involucrase a la cooperativa. El participar de todos los procesos de manera igualitaria sin distinción aporta significativa al cumplimiento de sus objetivos internos que convierte sus opiniones en acciones sólidas, transformacionales y positivas.

Como equipo investigador se fomentó la relación horizontal entre los miembros de la Cooperativa Victorias de Noviembre partiendo de una construcción conjunta del conocimiento a partir de los conocimientos e ideas que poseían ambas partes, al no definir o interponer un parámetro de conocimiento o pensamiento el desarrollo las opiniones y aportes de todos fueron recibidos ya que se considera que ellos son los conocen la dinámica interna de su movimiento; otro aspecto que permitió la generación de un fruto de impacto fue que los involucrados estaban conscientes de la problemática abordada que permitió así mismo la creación de conciencia crítica ,

crítica y aterrizar a su realidad donde el respeto por la diferencia de perspectivas, una comunicación asertiva regalada relaciones amenas entre los protagonistas para llegar a un consenso de cara a mejorar su calidad de vida.

En muchos apartados del presente documento se ha resaltado el cambio, evolución y el impacto sobre el contexto mismo, pero de forma tácita se ha determinado la relevancia de labores reflexivas, conscientes y reflexivas sobre como social y culturalmente influye en su liderazgo para lograr el objetivo. Con lo anteriormente mencionado la participación, el empoderamiento y el reconocimiento no se encajona a unas simples oraciones en el texto, sino que una insistencia en cada párrafo de la investigación, cada vez que se mencionan las labores ejecutadas y su huella se ha abordado la transformación que no solo está a cargo de los socios y socias de la cooperativa si no que el equipo investigador ya que da testimonio del compromiso con el movimiento social al redoblar esfuerzos para intervenir en problemáticas ajenas. De ambas participaciones surge un conjunto de acciones encaminadas a la búsqueda y vinculación de conocimientos que dan pase a comprender la realidad y alternativas para modificarla.

De igual manera no podemos encasillar a este grupo cooperativo a seguir o replicar un solo estilo de liderazgo, ya que cada persona posee habilidades y capacidades diferentes, características sociales y culturales, con esto queremos decir que se visibilizo el apropiamiento de un estilo de liderazgo diferente en cada uno, donde se logro identificar el liderazgo democrático, comunitario, carismático. Como objetivo primordial era la autoidentificación y reconocimiento de ellos como líderes que son pero en base a mis características que tipo de líder soy o que estilo sigo.

Así mismo se logró la comprensión de como la cultura aprendida a veces puede ser limitante para desarrollarse en diferentes ámbitos o determinantes para aceptar ideales distintos a los nuestros.

La participación, asistencia, compromiso y responsabilidad fueron elementos esenciales para que las labores ejecutadas logran el impacto deseado, estos elementos fueron recíprocos del equipo investigador y los miembros de la cooperativa ya que ambos se preocuparon por la búsqueda de acciones

encaminadas a la resolución de los problemas que aquejaban su vivir cooperativo todo esto en pro de alcanzar la calidad de vida digna y adecuada.

Tercer Informe: Evaluación

El plan de diagnóstico desarrollado y ejecutado entre junio y agosto del año 2021, en la cooperativa Victorias de Noviembre, en la comunidad El Carmen en el municipio del El Tuma La Dalia, requiere una evaluación, ya que tuvimos detalles que nos impidieron realizar la actividad como teníamos planeado.

En primer lugar, llegamos un poco después de la hora prevista, ya que tuvimos retrasos en la salida de oficina, pretendemos mejorar eso, ya que es una comunidad alejada de Matagalpa, y nos demoramos dos horas con 30 minutos en poder llegar.

Asimismo, se había solicitado un aula de la escuela primaria Paz y Libertad, y al parecer se les había olvidado, pero pudimos desarrollar las actividades, debido a la bulla producida por los niños de los alrededores, o acompañantes de los socios de la cooperativa se nos dificultó un poco la escucha. En cuanto a la participación de los socios fue buena, muy acertadas sus respuestas, tuvieron la disponibilidad y dedicaron el tiempo para escuchar, cooperar con información.

En síntesis, creamos mecanismos para concentrar a los niños fuera del aula de clases mediante juegos tradicionales, y mejorar un poco la puntualidad de hora de salida de oficina.

Evaluación

1er Taller “*Ser Líder o ser jefe* “

Fecha: 15 de febrero 2022

Para la evaluación de este encuentro al finalizar las actividades se les pidió a los participantes de manera voluntaria, obteniendo las siguientes observaciones bajo las siguientes preguntas:

- ¿Qué no le gustó?

Respuestas:

Yadira: *“Poco tiempo, porque esta divertido”*.

Reyna: *“La imagen muy pequeña”*.

Nelly: *“Hora muy tarde”*.

A la última participación se debatió que se había consensuado esa hora, porque era el único tiempo en todo el día que tenían libre y podían ser los talleres.

- ¿Qué le gustó?

Yadira: *“Los facilitadores excelentes”*

Hilario: *“El juego de confianza sirve para ser más pacientes y confiar en los procesos”*.

Jessica: *“Aprendí a diferenciar un líder y un jefe”*.

Marginie: *“Identificación de un jefe esta bueno porque en una cooperativa solo debe haber líderes no jefes”*.

Para la evaluación del equipo facilitador se realizó retornando de la comunidad por motivos éticos, valoramos Trabajo en equipo, división de las tareas, y levantamiento de memoria.

Tomamos en cuenta el aspecto que solo éramos 2 personas facilitando lo que implicaba estar en más de 2 cosas al mismo tiempo, en trabajo en equipo tuvimos debilidades en la hora de coordinación para la división de las dinámicas ya que andábamos un poco perdidos, pero eso lo mejoraríamos para el próximo encuentro, asimismo, en levantamiento de memoria concluimos a anotar en una sola libreta los 2 ya que se nos podía extraviar una y quedar con las redacciones inconclusas.

Como agente externo al equipo estaba la falta de energía eléctrica en la escuela lo cual nos llevó a modificar una dinámica que teníamos prevista utilizar data show, y se tomaría en cuenta este incidente para los futuros talleres.

Otro punto que se evaluó fue el viaje era muy cansado y MULTIPRO no se cuadraba sus planes de trabajo a nuestras siguientes visitas, lo cual nos llevó a cambiar nuestra metodología de viajes, decidimos viajar un día antes de los talleres por la tarde, realizar ayuda mutua con la cooperativa Victorias de Noviembre y regresarnos al día siguiente. En conclusión, estaríamos por 3 días en la comunidad el Carmen por cada encuentro.

2do taller “Liderazgo para el buen vivir”

Fecha: 08 de marzo 2022

Siempre al final de los talleres se realiza la evaluación así para conocer si la metodología y dinámicas están cumpliendo sus objetivos, para esta evaluación se habían pegado debajo de sus asientos previos al inicio del taller papeles que indicaban a quienes les correspondía dar su opinión para este ejercicio; 2 de los asistentes pasaron a colocar su evaluación, a los demás Vivian les ayudo a anotar en el papelógrafo que estaba pegado en la pizarra.

Yadira: *“La técnica de dinámicas fue excelente porque se aprende mejor haciendo”.*

Reyna: *“Los expositores dinámicos excelentes”.*

Jessica: *“Me gusto el taller porque aprendimos como ser un buen líder”.*

Darling: *“Excelentes temáticas no vienen diario a darnos temas hay que aprovechar”.*

Nelly: *“No me gusto que iniciamos tarde y salimos noche”*

Se concluyó la evaluación a la 6:40 de la tarde. Dando gracias por la asistencia y participación.

Evaluación de equipo

Realizada el 11 de marzo en oficinas de MULTIPRO, comenzamos tomando en cuenta la división de tareas y roles, saliendo excelentes ya que anteriormente se nos dificultó en medio de los talleres la distribución de tareas, para el levantamiento de la lista de cotejo ya fue más organizado pero si mejorar ambos la caligrafía ya que se nos dificultó un poco a la hora de recordar y leer, así mismo llevar focos y velas para el próximo encuentro ya que donde nos quedamos a dormir no cuentan con luz eléctrica y para releer la lista de cotejo ya los celulares los teníamos descargados.

Siempre con la dificultad de no tener luz eléctrica en la escuela donde realizamos los talleres decidimos mover la hora ya que sería el último y más extenso, cambiar la hora a las 2 para terminar antes de las 6.

Así finalizo la evaluación del equipo facilitador.

3er taller. *“Cooperativismo y liderazgo”*

Fecha: 19 de abril 2022

Vivian dirigió la dinámica de evaluación final, tomando en cuenta los tres talleres anteriores, se utilizó una telaraña de conocimientos, Vivian explico cómo se iba a desarrollar la actividad mientras Roger grababa y nos daba luz con su celular para lograr concluir, nos reunimos todos en círculo y se dio inicio:

Rosa Hilda, quien cargaba su bebé en brazos fue la primera ya que la lana debería ser lanzada y atrapada y se le dificultaría:

Rosa Hilda: *“Todo lo aprendido, porque uno aprende escuchando y haciendo, me gusto la dinámica de confianza, todo está bueno, a los chigüines le gustó lo que ustedes trabajaron con ellos”.*

Rosalinda lanzo la lana a Yadira

Yadira: *“Bien, en primer lugar muy bonito, porque en mi caso una réplica en mi cabeza, la verdad aprendí mucho en todos los encuentros, me ha servido para una buena base social, ustedes muy dinámicos, manejan el tema y lo que nos recordó los valores y los pilares de la cooperativa que eso es algo tan importante para seguir adelante y no tener solo el proyecto físico que es la casa si no otros proyectos que nos beneficie a todos, mi compromiso con la cooperativa acerca de liderazgo seria en mi caso especialmente seguir tolerando a las personas que les incomoda mi presencia”*

Yadira lanzó la lana a Marginie

Marginie: *“Bueno en mi persona estos encuentros que hemos estado con ustedes es una experiencia llena de conocimientos, los temas de los liderazgos que nos vinieron a dar es muy bueno, medio lo conocíamos, pero no lo sabíamos a profundidad, conocimos muchísimo la responsabilidad de un líder, y a como le digo a las compañeras hay errores, en horas de trabajo la situación que se nos dio hoy no es nueva, tenemos varios proyectos de muros, cuando vino MULTIPRO siempre con el apoyo de ellos se escogieron 5 familias no todos tenemos la misma capacidad de trabajar, un ejemplo la familia de Jessica el esposo es el que gestiona la comida ella no está capacitada a trabajar como nosotras, entonces me decían los de las cooperativas, porque metiste a esa mujer con hombre, cuando habemos varias solteras, somos solteras pero tenemos hijos que nos ayudan y eso ya cambia, y se metió a esas 5 familias, me lamento porque la visión de nosotros no solo es la casa es tener una cooperativa sin fin, para que nuestros hijos se organicen en cooperativa*

y no se queden así, me comprometo por los momentos no me voy a salir de la cooperativa todos podemos y darles la participación a las demás”.

Marginie, lanzó la lana a Jessica.

Jessica: “A mí me gustó los talleres que vinieron a darlos, los niños estaban alegres por que han venido a darles sus talleres y ojalá que sigan viniendo, las dinámicas que hemos hechos dando entender que un obstáculo se pasa como compañeros nos ayudamos, mi compromiso es ser líder no salirme de la cooperativa si hubo un tiempo que estuve desanimada, pero ya no sigo de frente, me gustó todo lo que se ha hablado en los 3 talleres, pero no se me quedó todo, pero algo llevo”.

Cuando Jessica lanzó la lana Marginie opinó:

Marginie: “Así es la cooperativa como esa lana así tiene que ser cortando todos los caminos”.

Darling: “En mi caso, yo soy nueva me siento nueva, en mi caso mío está bien porque uno aprende más y con los niños está bien me alegro que den el ejemplo, cuando uno trabaja no tiene tiempo de explicarlo a los chigüines a la escuela de formación me llevo a mi niña pero no pone mente, el varón de 10 años el primer día llegó a preguntarme, mamá usted no nos dice nada de la cooperativa, entonces esta buena los felicito que nos sigan dando charlas a nosotros, porque ustedes tienen madera para seguir viniendo aquí, seguimos adelante son buenos el camino que llevamos también”.

Yadira pidió la palabra:

Yadira: *“Un poquito quiero agregarle a lo que dice Darling de la escuela de formación es para eso que aprendamos más, por ejemplo, la gente que no sabe leer es la que contesta bien y hasta mejor”.*

Roger Guzmán pidió la lana para opinar:

Roger: *“Lastimosamente no están todos, nos hubiese gustado verlos a todos, esperamos que esta reflexión la lleven a los demás socios, las decisiones nos cuesta crearlas y aceptarlas, mi compromiso es que logren unificarse como esta lana nosotros venimos a realizar este trabajo que veníamos posponiendo por factores de salud que Yadira mejorara , las demás como cortadores regresaran de su jornada les dimos el tiempo para que todos se organizaran, pedimos el espacio para con MULTIPRO ver las fechas y que tipo de apoyo tendríamos de ellos, les agradecemos a Marginie, a todas a doña Rosa, Nelly a Jessica a todas por habernos acogido no crean que nosotros no aprendimos vamos super aprendidos, la primera vez que les visitamos ustedes tenían un montón de dificultades nosotros con todas las herramientas que trajimos esperamos que hayan aprendido algo porque haciendo se aprende, esperamos que el día de mañana más de Paul o alguien del acompañamiento técnico de MULTIPRO, les vengam hablar de esto ustedes tengan las bases y digan aquellos par de chavalos nos dijeron”*

Varios socios se retiraron debido a la hora.

Yadira: *“Nos sentimos agradecidos con su presencia de ustedes, han venido a refrescar la mente a ayudarnos a apoyarnos no es fácil en una cooperativa se sufre de todo”.*

Vivian: *“Gracias por todas sus muestras de cariños, porque aunque no nos conocían hace lo que hace por verlos bien, Marginie que nos dio de comer por estos días, Yadira buscándonos Luz eléctrica, Darling por el Pozole, con solo de venir ya nos sentimos agradecidos, uno de nuestros miedos es que no asistieran porque no éramos MULTIPRO, teníamos el problema de analfabetismo, pero no podíamos*

enseñarle a leer, pero buscamos estrategias para llegarles, pero buscamos mecanismos desde ahí, volverles a decir Gracias, mi compromiso se va hacer lucha y esfuerzo y volver con los 12 socios y seguir hablando de liderazgo, todo esto no se debe quedar aquí, compartamos las enseñanzas, su esfuerzo es super valorado, desde el hospedaje, la comida y todas las atenciones”

Terminando a las 7:10 pm

Evaluación de equipo

Realizada en oficinas de MULTIPRO.

Tocamos 2 temas importantes uno fue la falta de comunicación y desautorización que tuvimos en el Carmen con respecto a la hora que se había movido el taller, y que el Técnico de construcción llegó a cambiar, cuando ya se había hablado con tiempo. A consecuencia de lo anteriormente mencionado se abrió el inconveniente de falta de tiempo para el abordaje correctamente de las dinámicas y la asistencia de los socios.

Por los que se concluyó que es importante una sesión de seguimiento, volver cuando su proyecto de construcción de muros ya haya terminado para poder tener la asistencia de un 90% de los socios de Victorias de Noviembre. Así mismo hacer de conocimiento a todas las áreas de MULTIPRO R.L sobre nuestros proyectos para que no se presenten inconvenientes a futuro.

El equipo facilitador se coordinó de la mejor manera, sin dejar ningún cabo suelto a pesar de los obstáculos, para el próximo encuentro dinamizar un poco más los talleres con charlas menos extensas.

Evaluación Final

Como parte de la evaluación final decidimos detallar encuentros previos del equipo de investigación para formular el taller y definir los roles de cada uno. Se propusieron muchas fechas buscando la manera de contar con una participación activa y de asistencia de la mayoría de los socios; dicho lo anterior definimos visitar a la cooperativa un domingo 30 de octubre ya que se dedican al corte de café, mientras otros trabajan de cara al actual proceso de construcción de las viviendas.

Saliendo de Matagalpa a las 7:30 am de las Oficinas de MULTIPRO, llegando a la comunidad a las 10:01 am dando un tiempo de espera para que llegaran los demás socios. El taller se desarrolló en la escuela de la comunidad, mientras llegaban los socios preparamos el espacio que iban a utilizar. Dimos inicio a las 10:30 am con el levantado de asistencia de los participantes.

Roger estuvo a cargo de la dirección de las dinámicas y Vivian levantado de memoria y fotografías.

Se inició el taller con una dinámica de integración "*Tren, tren, tren*" donde se les pidió a los participantes que se levantaran de sus lugares y formaran un círculo, ya estando organizados se dieron las indicaciones debían repetir y aplaudir "Yo tengo un tren, tren, tren" el facilitador daba orientaciones de levantar la mano izquierda y ellos debían hacer lo contrario es decir alzar la mano derecha, se llevó a cabo la dinámica bajo un ambiente de risas y confusión debido a que ellos se confundían al escuchar las indicaciones y realizar lo adverso, se realizaron 4 rondas y en ninguna lograron una coordinación homogénea entre sí pero las risas no faltaron.

Seguidamente se realizó un sondeo de aprendizaje para que los participantes autoevaluaran su aprendizaje, y sea compartido con ciertos socios que asistieron por primera vez a este encuentro de evaluación, que nos serviría para conocer si realmente tuvieron un conocimiento significativo y lograron adecuarlo o entenderlo bajo su contexto.

Santos: *“Yo no estuve en los talleres pasados por mi trabajo, pero mi compañera Darling me platicaba lo que ella entendía entonces por eso vine, aunque sea a uno, pero un líder participa eso es lo que se viene a la mente el coordina a los demás”*

Marginie: *“Yo no hablo ahorita porque si hablo yo, la prof Yadira, auxiliadora hablamos entonces la otra gente todo el tiempo se me queda quedita entonces les doy la palabra a ellos porque todos debemos participar”.*

Rosa Hernández: *“De mi parte yo me siento o nos sentimos bien cuando estamos pendientes de los demás, en comunicación un ejemplo hoy que ustedes iban a venir mis compañeras me dijeron tenemos taller el domingo entonces me sentí bien porque se preocuparon por mi participación, contentos todos alegres llamando que debería estar en esta capacitación, es importante que participemos en todas las capacitaciones desde eso hacemos liderazgo desde comunicar alegremente y la decisión de participar”.*

Marginie: *“Mire algo especial que tengo que mencionar es un ejemplo como Roger lo tenemos ahí liderando el taller es un buen líder que tenemos, y como cooperativa también tenemos un buen liderazgo porque aquí todos somos líderes porque todos trabajamos en conjunto y todos por igual eso fue un reconocimiento que logramos hacer gracias a los talleres pasados porque era algo que sabíamos, pero no nos apropiábamos de eso”*

Yadira: *“Para mi liderazgo son generalidades de conocimientos la gente tiene y en el que uno confía, un líder tiene que ser confiable e igual con todos, tiene muchas características en pro del grupo de personas que está al frente sentirse igual no más que los demás, también están los líderes nativos que ya nace nativo y el líder que se hace, se acuerdan que hablábamos del jefe solo dice hay que hacer en el solar de Jessica tal cosa, entonces un líder ve los problemas y las necesidades de todos para distribuir tareas, un jefe dice hagan y un líder dice vamos hacer involucrarnos en el proceso”.*

Auxiliadora: *“Ideay, como decía profe Yadira desde los procesos anteriores había cosas que no las sabíamos y las aprendimos, la ayuda mutua y con la construcción de la vivienda hemos repartido tareas todos en conjunto en base a nuestro alcance físico y siento yo que estamos siendo líderes que se saben comunicar”.*

Santos pregunto ¿Cuál es conveniente para mi cooperativa, el jefe o líder?

Vivian:” *Primeramente líder y jefe son dos cosas diferentes, pero ojo un jefe puede tener ciertas actitudes de líder más no lo es, pero pasa su cooperativa lo que debe reinar para armonizar las relaciones es un jefe porque un líder pelea por un bien común mientras que el jefe vela por su interés personal que él esté bien los demás no importan, el liderazgo es democrático y participativo da la pauta para escuchar las necesidades de todos y decir que haremos por ello como nos distribuimos las tareas”*

Roger: *“Rescatamos el liderazgo desde las casas, el hombre no es que debe mandar en un hogar solo porque aporta económicamente, básicamente la cooperativa se relaciona ampliamente con el liderazgo”.*

Marginie: *“En una asamblea nos reunimos y planeamos la distribución de las tareas para este proceso de construcción de vivienda, hicimos la junta de vigilancia de dos en dos, ejemplo de los muros ahora estamos organizados, y Edgar el se fue para Costa Rica, pero dio la idea que uno cuidara de 6 a 12 y otro de 12 en la mañanita para que durmieran un rato”.*

Yadira: *“Es una necesidad a como dijo Marginie, al ver que no se puede quedar solo acá ya que tenemos mucho material hay que cuidar, todos nos pusimos de acuerdo para hacer el rol lo único que nos ponemos de acuerdo hay que rotar siempre, todo esto es parte de un liderazgo porque nos estamos poniendo de acuerdo, una responsabilidad de todos ya que el material es de todos”.*

Jessica: *“En mi caso yo si siento que tengo trabajo en la cooperativa y me siento responsable soy vice presidenta y llevo el rol de los que cuidan aquí la bodega me toca avisarles a veces cuando tengo tiempo en la casa, les recuerdo que día les toca”*.

Darling: *“En las labores de trabajo me he integrado, siendo responsables cuando nos toca el turno de cuidar ya que si algo se pierde es un gasto más para todos, un líder es responsable y cuida a los demás”*.

Reyna: *“Incluso yo estoy en el rol de vigilancia, mando a cuidar unas compañeras habían dicho que yo no tenía parte de cuidar porque yo ya tenía mi vivienda, pero yo dije no es así, porque yo soy cooperativa y responsable con mis compañeros, otra hubiese dicho yo no cuido porque no tengo parte aquí de beneficio, pero me siento comprometida porque soy cooperativista”*

Roger dio orientaciones para realizar la siguiente actividad, se dividieron en grupos de 4 y 5; uno de ellos conformados por Santos, Darling, Rosa Hernández, Reyna, el otro grupo lo integraron Rosa Hilda, Marginie, Yadira, Auxiliadora, Jessica ellos socializaron para posteriormente construir un líder en base a unas imágenes que llevaban en estas iban partes del cuerpo y órganos ellos debían consensuar como grupo porque creen que esa parte que les correspondió es importante para un líder. Se dedicaron 10 minutos.

Pasaron los 10 minutos y de manera voluntaria inicio Santos y su aporte fue el siguiente: *“yo coloco el corazón para que un líder pueda actuar de buena fe tiene que tener devoción y eso solo lo da el corazón entonces es importante para el líder”* siguió Reyna: *“La oreja la relaciono con el oído porque uno debe saber escuchar y entender lo que el otro nos quiere decir, pero para que todos estemos contentos debemos sabernos escuchar para ver lo que hacemos o no”*, Rosa Hernández: “

Nosotros como líderes y cooperativistas debemos tener una buena mirada para mirar lo que se está haciendo si están buenos los trabajos”, Darling: “Yo vengo con una mano que pasaré a pegar junto a los demás, se me da una idea que pues la mano es un elemento de nuestro cuerpo que nos sirve para trabajar, un líder trabaja con sus manos para generar sin odio y quiera el bien común”.

Prosiguió el grupo que faltaba para complementar el cuerpo la primera en participar fue Auxiliadora: *“Bueno estaba viendo que pensé que solo venia una mano, pero ya vi que pegaron la otra, bueno la mano nos sirve para muchas cosas para trabajar, cargar, agarrar el lápiz y escribir, porque la formación de un líder así inicia entre escuchar y hacer no solo para andarla de adorno moviéndola o para ponerse los anillos”, Jessica: “Yo tengo el otro ojo aquí, es un ojo que mantiene al tanto de todo en el trabajo pero un líder debe tener una vista buena solo para mirar lo bueno de los demás”, Rosa Hilda: “Me toco la otra oreja, y a como dijo Doña Reyna es para escuchar y todo lo que uno habla se queda en la memoria”, Marginie: “Tenemos la boca sin el cerebro no puedo hablar entonces la Prof. Yadira me la cambio porque debía pasar ella que tiene el cerebro y de ultimo la boca, sin el corazón no tenemos vida y sin el cerebro no hablamos”, aquí se levantó Yadira a colocar el cerebro para que Marginie pudieran finalizar su participación en la dinámica se generó un ambiente de risas y diversión ya que se veían complementados cómicamente todos los órganos y partes del cuerpo, Yadira: “Ya nos dimos cuenta que sin nos falta un órgano no podemos hacer nada entonces esta bueno la reacción sin cerebro no podemos ocupar ninguno de los demás a como decía Marginie, entonces este cerebro es el que le da pesar a una persona positivo o negativo pero un líder debe ser razonante en lo que piensa para no afectar a nadie y luchar porque todos estemos bien, y así es una cooperativa todos somos necesarios si no está uno ya nos sentimos mal”.*

Roger, retroalimentó un poco la participación de los socios para que reflexionemos sobre la importancia del actuar de un líder.

Se dio pase a la siguiente dinámica “*Tesoro escondido*” Vivian estuvo a cargo de las orientaciones.

Vivian: “*En esta caja que sostiene Roger en sus manos está el mejor líder, un tesoro importante que Dios trajo para que la cooperativa salga adelante vamos a pasar uno a uno va pasar calladito, vera el tesoro que hay dentro se regresa a su lugar sin comentar nada hasta el final de la dinámica cuando ya todos hayamos pasado*”, así fueron pasando uno a uno los cooperativistas y ver el tesoro dentro de la caja, el cual consistía en un espejo y lo que verían es su reflejo, ya que todos son líderes y lideresas pero se insta a generar confianza y empoderamiento. Mientras iban pasando todos tuvieron reacciones diferentes unos de sorpresa, otros de risa quizás, porque no se lo esperaban.

Cuando todos pasaron Roger dirigió una pregunta para todos y todas ¿Qué sintieron o como se sintieron?

Yadira: “*Está curioso yo pensé que era una pregunta, pero al ver las expresiones de la gente pensé que era una foto*”.

Santos: “*Yo sentía intriga, pero vi mi reflejo mi personalidad y me creí líder porque lo soy*”.

Darling: “*por ejemplo yo pensé que era una foto de los que vienen aquí de MULTIPRO o de todos nosotros*”

Cierre de reflexión de que todos somos líderes, pero debemos formarnos y dar la cara siempre por la cooperativa.

Para finalizar una actividad “*Dejando Huellas*”, preparamos una tela color blanco pegada en la pizarra, y en platos descartables pintura acrílica de distintos colores que representan la bandera del cooperativismo como anaranjado, amarillo, rojo,

azul, morado y verde, cada quien paso y escogió el color de su preferencia sumergiera la mano y luego la plasmaría en la tela y evaluaría los cuatro encuentros.

Rosa Hernández: *“Bueno para mi es importante todos estos espacios que nos ayudan a conocernos y convivir más también a aprender, aunque no estuve en los pasados, pero hoy aprendí mucho de ustedes y de mis compañeros somos una cooperativa unida de la mano trabajamos y bueno es importante organizados para seguir buscando mejorar para seguir adelante”*.

Darling: *“Muy importante es trabajar de la mano, y formarnos en estos espacios para hacer nuestro sueño realidad”*.

Reyna: *“Bueno a mí me han servido mucho y de gran importancia estos talleres me han formado, me ha ayudado a entender y hacer porque hemos trabajado unidos esta actividad de dejar nuestra mano pintada de color es importante porque así dejaron una huella ustedes todas las veces que estuvieron viniendo para los talleres y valoramos su esfuerzo y gracias por ayudarnos a seguir en la lucha”*.

Marginie: *“ Yo escogí el color rojo porque significa para mi amor, amor para todos nosotros no solo para una sola persona, el significado que tenemos a Vivian y a Roger tenemos el motivo de que nos han animado tanto como cooperativa un año ya trabajando con ellos lo queremos como familia, los talleres que ellos vienen dando son muy importantes porque hay gente que teníamos miedo para hablar hemos despertados y eso es un gusto para nosotros que nos sentíamos muy tímidos es muy importante participar en los talleres que vengan a darnos que nos ayude porque así nos vamos despertando y teniendo aquel aliento para tener más amor a la cooperativa”*.

Yadira: *“Siempre hemos valorado el esfuerzo y cada detalles de ustedes cuando vienen a darnos talleres, desde la construcción de los muros cuando recibimos los primeros temas de liderazgo hasta ahora hemos cambiado ya distribuimos mejor las tareas, los roles en base a nuestras posibilidades económicas y físicas pues era*

algo que no hacíamos antes, entonces agradecerles por sembrar ese granito de arena en nosotros lo vemos como una plantita de conocimiento que hemos venido regando gracias a su ayuda y esperamos en ese trabajo que sabemos que les ira bien porque su trabajo y dominio del tema fue muy bueno para nosotros”.

Auxiliadora: “Estos espacios siempre han sido de agrado para mí porque me gusta aprender y hacer, la manera de enseñarnos es divertida, nos reímos, compartimos lo poco que sabemos, pero salimos de cada taller preparados y con cosas nuevas así que ánimos y sigan adelante”

Finalizamos con una entrega de certificados de participación a los socios y posteriormente con un pequeño refrigerio que llevábamos preparados.

CAPÍTULO V

5.1.- Conclusiones

Después de culminar este proceso de investigación e intervención se concluye con base en los objetivos específicos.

:

- a. Al diagnosticar su formación de liderazgo encontramos bases débiles en esta materia que afectaban su buen funcionamiento.
- b. Mediante el desarrollo de estrategias y actividades se contribuyó a la formación en liderazgo tomando en cuenta la participación y asistencia de los y las cooperativistas.
- c. Se desarrollaron los estilos de liderazgo logrando no solo el aprendizaje, si no más que la aplicación del idóneo para su movimiento social.
- d. Se fomentó el espíritu cooperativista, ya que el proceso transformador iba orientado aplicarse dentro de la Cooperativa, alentar a seguir organizados y en pro del mejoramiento de calidad de vida bajo los principios de un cooperativismo y el ser líderes y lideresas.
- e. La evaluación dio pauta a documentar el impacto directo de las actividades realizadas para los miembros de la cooperativa los cuales arrojaron altos niveles de implementación del liderazgo no solo dentro de la cooperativa, también creando así líderes y lideresas desde los senos de las familias.

5.2.- Recomendaciones

- a. Seguir poniendo en práctica los valores y principios de un líder y lideresa con el fin de continuar en la lucha del mejoramiento de su calidad de vida y la de sus familias
- b. Crear pequeños espacios informativos e involucrar a toda la familia de los socios y socias de la Cooperativa Victorias de Noviembre para que el liderazgo trascienda y cree autosostenibilidad.

5.3.- Bibliografía

- Asamblea Nacional. (2005). Let N° 499. *LEY GENERAL DE COOPERATIVAS*. Managua: Gaceta, Diario Oficial N°. 17. Nicaragua.
- Adair, J. (1990). *En el mundo turbulento en el que vivimos. Liderazgo Efectivos*. Madrid: Fundación Confemetal.
- Adiar, J. (1990). *Lideres, no Jefes. En Guía y oriente su equipo hacia el éxito*. Bogota : Legis. Serie Empresarial.
- Aiteco. (2010). *aiteco* . Obtenido de Consultores Desarrollo y Gestion:
<http://www.aiteco.com/kurt-lewin-liderazgo/>
- Aristondo Martin, G. L. (2003). "Cooperativismo, autoayuda y autogestion: Una alternativa Uruguaya para la vivienda de interes social. *Revista De Geografia y Ciencias Sociales*.
- Arnal, J. (1992). *Investigacion Educativa. En F. y metodologias*. Barcelona: Labor.
- Blascos Mira, J. E., & Pérez Turpin, J. A. (2007). *Metologias de investigacion en educacion fisica y deportes: ampliando horizontes*. San Vicente: Club Universitario .
- Carbó, J. M., & Pérez, M. (1996). *El liderazgo. En el Capital Humano y La empresa: Los recursos humanos, la clave de la competitividad*. Madrid: CoopersLybrand.
- Chiavaneto, I. (2009). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: McGrawHill.
- Coleman, D. (Noviembre de 1998). What makes a leader. *Harvard Business Review*.
- Cruz, U. P. (2018). *Liderazgo e identidad etnica en las comunidades originarias de Siare y Apante grande*. Matagalpa: Nicaragua.
- Dankhe, G. L. (1986). *Investigación y comunicación*. Madrid España: McGraw Hill.
- Delgado, I. (2012). *Significado.com*. Obtenido de <https://www.significados.com/respeto/>
- Effect, W. (2020). We Effect America Latina. *El Modelo CVAM*. Guatemala.
- Española, R. A. (2008). *Diccionario de la lengua española*. Barcelona, España.
- FUNDASAL. (Junio de 2013). *Cooperativismo de vivienda autogestionario. Una modalidad con enfoque de derecho humano para la calidad del Habitat* . San Salvador, Salvador.
- FUNDASAL. (2013). *Cooperativismo de vivienda autogestionario* .
- Gómez-Rada, C. A. (2002). *Liderazgo: Conceptos, Teorias y Hallazgos Relevantes. Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología Vol.1*. Colombia.
- Hernández Cascante, J. L., Carazo Vargas, E., & Garcia Fonseca, T. (2015). *Fortalecimiento Organizativo de organizaciones campesinas. Centro de investigacion en cultura y desarrollo*.
- Hodgets, R. (1992). *Comportamiento de las organizaciones*. Mexico: McGraw Hill.

- Joanpere Foraster, M., & Móra Folch, T. (2018). *Liderazgo creador de nuevas realidades Respuestas cooperativas a los desafíos de la vivienda*. España: Universitat Rovira I Virgili.
- Latina, W. E. (2021). We Effect. *El Modelo CVAM*. Guatemala .
- Machado Macallero, G. J. (2020). *Cooperativismo de vivienda por Ayuda Mutua, Formacio, Experiencia y Lucha en Uruguay*. Uruguay: Revista de Ciencias Sociales.
- Maraboto, E. (1929). *Sandino ante el coloso* . Veracruz Mexico: ENC.
- Montero, M. (2003). *Liderazgo y práctica de la psicología comunitaria: La tensión entre la comunidad y la sociedad* . Barcelona: Paidós.
- Partners, H. a. (2013). *Glosario Sevilla*. Obtenido de Human and Partners: <http://humanandpartners.com/glosario/>
- Peralta Duarte, M. E. (2015). El liderazgo que ejercen los subdirectores y su incidencia en la practica docente del colegio publico Mendieta, Colegio Publico Nicarao e Instituto publico-Esquipulas en el distrito V del municipio de Managua. Managua, Nicaragua: Universidad Nacional Autonoma de Nicaragua.
- Popkewitz, T. (1992). Paradigma e ideologia en Investigacion educativa. En *Las funciones sociales del intelectual*. Madrid: Mondari.
- R.L, M. (2021). *Análisis de los factores que influyen en la deserción de los socios en 5 cooperativas de vivienda en el departamento de Matagalpa, del 2019-2021*. Matagalpa.
- Rizo, J. (2021). *Diapositivas IAP*. Matagalpa.
- Rojas, V. D. (2010). Escuela Latinamericana de formacion integral de mujeres cooperativistas. *Guia de nivel 2 curso basico integral*. Serviprensa S.A .
- Romero Vargas, G. (2003). *Historia de Nicaragua* . Managua: Hispamer.
- Roncalli, A. (Enero de 2021). Diagnostico. *Autogestion de proyectos habitacionales en 10 cooperativas de vivienda*. Nicaragua.
- Salazar Alfaro, C. (2011). *La Primera Cooperativa de Nicaragua* . Managua : INPASA.
- Salazar, M. C. (1992). *Investigacion educativa. Fundamentos y metodologias* . Barcelona: ARREAZA.
- Taylor, S., & Bogdan, R. (1987). *Introduccion a los metodos cualitativos de investigacion: la busqueda de significados*. Barcelona: Paidós.
- URBAMONDE. (7 de septiembre de 2020). Apoyo al desarrollo de cooperativas de vivienda en Nicaragua. Nicaragua.
- Wendell, F., & Bell, C. (1996). *Desarrollo Organizacional* . Mexico, Distrito Federal : McGraw-Hill Interamericana.
- Yirda, A. (15 de Febrero de 2021). *Concepto definicion.com*. Obtenido de Definicion de unanimidad.: <https://concepto definicion.de/unanimidad/>

Zuzama Covas, J. M. (2015). Liderazgo. *Estilos de liderazgo segun Kurt Lewin*. Universitat de les Illes Balears.

ANEXOS



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

ANEXO 1

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE MATAGALPA

UNAN – FAREM – MATAGALPA

PLAN DIAGNÓSTICO

N°	Fecha	Actividad	Instrumento	Participantes	Responsables
1	Junio- Agosto	Reunión con los socios de la cooperativa	Matriz FODA Grupo Focales	Socios de la cooperativa	Bryan Roger Vivian



ANEXO 2
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE MATAGALPA
UNAN – FAREM – MATAGALPA
FODA APLICADO A SOCIOS DE LA COOPERATIVA DE VIVIENDA VICTORIAS
DE NOVIEMBRE R.L

FORTALEZA Ayuda mutua Organización Trabajo cooperativo Asistencia Técnica	OPORTUNIDADES -Participación en la Escuela de Formación Política -Talleres y capacitaciones Terrenos Prestamos Planes de negocio Cosechas para consumo propio
DEBILIDADES Tiempo Inconformidad Analfabetismo No tomar decisiones en conjunto Asumir cargos Bajo nivel académico Falta de liderazgo	AMENAZAS Abandonó o deserción de los socios Muertes Migraciones internas y externas Inasistencia Temor a un desastre natural Cambio climático para las cosechas Pandemia del covid 19



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

ANEXO 3

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE MATAGALPA

UNAN – FAREM – MATAGALPA

GRUPO FOCAL - PLAN DIAGNÓSTICO

Preguntas para grupos focales

1. ¿El liderazgo podría crear nuevas oportunidades en su cooperativa?
2. ¿Hay líderes dentro de tu cooperativa? Justifique su respuesta
3. ¿El liderazgo es compartido?
4. ¿Toman decisiones todos en conjunto?



ANEXO 4

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE MATAGALPA

UNAN – FAREM – MATAGALPA

MATRIZ DE TALLER - PLAN DE ACCIÓN

Metodología para el Fortalecimiento de Liderazgo en socios de Cooperativa de Vivienda “Victoria de Noviembre” Comunidad el Carmen Municipio del TUMA- LA DALIA, Matagalpa.

Taller # 1 “Ser Líder o Ser jefe”

Fecha: 15 de febrero 2022

Instrumentos Utilizados: Diario de campo.

Actividad	Objetivo	Metodología	Tiempo	Recursos	Responsables
Dinámica de presentación “Mi gesto es”	Presentarnos para irnos familiarizando e integrando conociendo nuestros nombres.	Se reúnen en círculo donde cada participante dice su nombres y apellidos, seguido realizara un gesto ya sea levantar la mano o su pie, el resto tendrá que hacer el gesto, y así consecutivamente hasta que todos se hayan presentado.	10 minutos	Humanos	Vivian Roger
Lluvia de ideas	Identificar los conocimientos que poseen los socios referentes al tema de liderazgo.	Se pedirá de forma voluntaria que se le viene a la mente cuando escuchan la palabra liderazgo, ejemplos, situaciones, todo esto se irá escribiendo en un papelógrafo.	10 minutos	Humanos Papelógrafos Marcador Teype	Vivian Roger

Test "Liderazgo"	Es medir sus conocimientos y nociones sobre este tema para al final de los talleres aplicar el mismo test para comparar los niveles de aprendizaje obtenidos.	Se repartirá a cada miembro una hoja impresa con el test donde deberá encerrar la respuesta que más le parezca.	10 minutos	Humanos Test impreso	Vivian Roger
Dinámica "Camino minado"	Esta dinámica de liderazgo busca desarrollar las habilidades de comunicación y uno de los enlaces de liderazgo más elusivos que es la confianza.	Se dividirán a los participantes en grupos de 5 personas, cada uno debe designar un líder que los guiara por un camino que contiene una serie de obstáculos, mientras avanzan con los ojos vendados. Reflexionando así el papel del líder, y las habilidades que debieron poner en practica	20 minutos	Hojas de colores Lana Pañoleta Humanos	Vivian Roger
Juego de roles	El objetivo de esta dinámica es que puedan diferenciar a un líder y a un jefe. Así mismo la importancia de ser líder.	A cada participante se le dará una imagen donde serán dos tipos de imágenes donde se vea un papel de líder y otro de jefe, deberán agruparse por imágenes.	10 minutos	Imágenes Teype	Vivian Roger
Charla "jefe o líder"	Es brindar los conceptos y teorías específicas del liderazgo y sus principios. Presentar un video animado	Mediante una intervención se darán pautas para la diferenciación de un líder y un jefe, cual es la incidencia de un buen liderazgo dentro de este movimiento social	20 minutos	Humanos	Vivian Roger
Evaluación					



ANEXO 5

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE MATAGALPA

UNAN – FAREM – MATAGALPA

TEST DE LIDERAZGO - PLAN DE ACCIÓN

Test de liderazgo

Los líderes nacen y se hacen. Esto significa que para poder actuar en un grupo como líder son necesarios unos mínimos prerequisites innatos, pero que a esta potencialidad es posible añadirle las destrezas que harán posible un ejercicio eficaz por parte del líder, mediante un correcto aprendizaje.

A continuación, tienes una serie de afirmaciones, contesta verdadero o falso a cada una de ellas.

- 1- Habitualmente, las personas de mi entorno suelen aceptar y seguir mis ideas y opiniones.

Verdadero/Falso



- 2- Me considero una persona de principios sólidos, y me comporto en coherencia a mis valores y creencias.

Verdadero/Falso



- 3- Soy una persona que ofrece resistencia a los cambios del entorno. Prefiero la estabilidad y el equilibrio.

Verdadero/Falso



- 4- Mi trabajo es responsabilidad mía, y no suelo aceptar sugerencias de nadie respecto a mis tareas.

Verdadero/Falso



- 5- Me gusta escuchar a mis colaboradores y compañeros y apoyarles en aquello que sea necesario.

Verdadero/Falso



- 6- Me considero una persona abierta, flexible y generosa.

Verdadero/Falso



- 7- Tengo interés por evolucionar profesionalmente e intento actualizar mis conocimientos.



Verdadero/Falso

8- Suelo gritar a las personas con las que trabajo para conseguir que cumplan mis instrucciones y hagan lo que yo quiero.

Verdadero/Falso



9- Soy una persona creativa y me intereso por las novedades que surgen.

Verdadero/Falso



10-Disfruto motivando a los que me rodean, y transmitiendo mis ganas de hacer, les expreso mi ilusión e interés por las cosas importantes.

Verdadero/Falso



11-Intento aprovecharme de las situaciones y de las personas que me rodean, variando para ello mis ideas y actitudes.

Verdadero/Falso



12- Defiendo mis ideas, cuando estoy convencido de ellas, sin esperar la aprobación de los demás.

Verdadero/Falso



13- Cuando tomo decisiones, pienso y reflexiono sobre los hechos y sus consecuencias. No me gusta actuar “En caliente”.

Verdadero/Falso



14-Mi trabajo siempre da resultados positivos. No me equivoco en mis decisiones ni en lo que hago, ello es debido a mi esfuerzo.

Verdadero/Falso



15-Conozco en profundidad a mis compañeros, sus puntos fuertes y sus puntos débiles, sus virtudes y sus defectos. Me interesa conocer a los demás con los que me relaciono y con los que colaboro.

Verdadero/Falso





UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

ANEXO 6

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE MATAGALPA

UNAN – FAREM – MATAGALPA

DIARIO DE CAMPO- PLAN DE ACCIÓN

Cooperativa de Vivienda Victorias de Noviembre Miembros: 10 Talleres Liderazgo		Facilitadores: Roger y Vivian Fecha: Lugar: Escuela Primaria Paz y Libertad
Hora	Registro	Comentario



ANEXO 7

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE MATAGALPA

UNAN – FAREM – MATAGALPA

MATRIZ DE TALLER - PLAN DE ACCION

Taller #2

“Liderazgo para el buen vivir”

Fecha: 8 de marzo 2022

Instrumentos utilizados: Diario de campo

Actividad	Objetivo	Metodología	Tiempo	Recursos	Responsables
Dinámica “El ultimo batallón”	Es recordar el tema de manera creativa y dinámica poniendo en práctica el trabajo en equipo, comunicación.	Se crearán 4 grupos donde cada equipo dispondrá 3 globos, alineados en hileras se pondrá un globo entre medio de cada participante, todo el grupo deberá caminar hacia el otro extremo de la sección sin dejarlo caer, no debe ser tocado con manos en el camino, el que pierda contestara la pregunta que contiene.	15 minutos	Globos Preguntas en hojas blancas Humanos	Vivian Roger
Charla de Estilos de liderazgo y video Kurt Lewin	Dar a conocer todos los tipos de liderazgos que existen, y tratar de identificar cuales existen dentro de su cooperativa.	Intervención exponiendo una parte de los estilos de liderazgo que estaremos desarrollando liderazgo autocrático, democrático. Lass-Fire	25 minutos	Humanos	Vivian Roger
Rompecabezas	Identificación de situaciones donde	Por grupos ya conformados se facilitará un	15 minutos	Imágenes impresas Teype	Vivian Roger

	se ve los estilos de liderazgo.	rompecabezas donde deberán armarlo y compartir que entienden por la imagen.		Hojas de colores	
Charla Motivacional aspectos de un líder	Motivar a los socios sobre la importancia de crear, formar y tener líderes dentro de su movimiento social, brindándoles pautas que colaboren a la formación.	Intervención corta que brinde pautas, características para trabajar aspectos de líder.	10 minutos	Humanos	Vivian Roger
Mensaje Equivocado	Poner en práctica habilidades de comunicación y retención de un mensaje.	Se reunirán en círculo dando un mensaje en un extremo el cual será "LA FUNCIÓN DEL LIDERAZGO ES PRODUCIR MAS LIDERES NO MAS SEGUIDORES" ¿Llegará ese mismo mensaje hasta el último participante?	10 minutos	Humanos	Vivian Roger

Evaluación

Previo se les pedirá que para el próximo encuentro lleven un objeto que signifique algo para ellos y su cooperativa.



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

ANEXO 8
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE MATAGALPA
UNAN – FAREM – MATAGALPA
DIARIO DE CAMPO- PLAN DE ACCIÓN

Cooperativa de Vivienda Victorias de Noviembre Miembros: 10 Talleres Liderazgo		Facilitadores: Roger y Vivian Fecha: Lugar: Escuela Primaria Paz y Libertad
Hora	Registro	Comentario



ANEXO 9

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE MATAGALPA

UNAN – FAREM – MATAGALPA

MATRIZ DE TALLER - PLAN DE ACCION

Taller #3

“Cooperativismo y liderazgo”

Fecha: 19 de abril 2022

Instrumentos utilizados: Diario de campo, grupos focales

Actividad	Objetivo	Metodología	Tiempo	Recursos	Responsables
Dinámica “Globo preguntón”	El objetivo de esta dinámica es de integración, cooperación entre los participantes y sondeo de aprendizajes.	5 globos serán pegados en la pizarra cada uno contiene una pregunta acerca del taller anterior, se pasará un marcador y al que le quede ese debe pasar a retirar un globo.	10 minutos	Humanos	Roger Vivian
Charla “Liderazgo Cultura y Social”	Dar a conocer los otros estilos de liderazgo estudiados tanto como sus características y definiciones Se presento a Nelson Mandela, Che Guevara y Madre Teresa de Calcuta.	Se realizará una intervención dando a conocer los demás mediante imágenes y sus testimonios.	25 minutos	Humanos	Vivian Roger
“Construyendo los pilares de mi hogar”	Identificar los conocimientos acerca de los	En un grupo se llevará un marco de casa dividido en	15 minutos	Papelógrafos Marcadores Teype	Vivian Roger

	pilares del cooperativismo.	4, donde por grupo se rifará cada pilar y deberá ubicar en la casa un pilar y decir que entienden.		Humanos	
Charla "Liderazgo y pilares del cooperativismo"	Explicar y establecer una relación e identificar la importancia del liderazgo y los pilares, que dan lugar al funcionamiento de las cooperativas.	Intervención ..	15 minutos	Humanos	Vivian Roger
"Derecho o deber"	Esta dinámica busca conocer las posturas de los socios sobre la participación dentro de este movimiento social	A cada socio se le entregaran 6 hojas pagables 3 de un color y las otras 3 de otro color diferente, donde una representara SI otra NO,	A cada socio se le entregaran 6 hojas pagables 3 de un color y las otras 3 de otro color diferente, donde una representara SI otra NO, Que darán respuesta a las siguientes preguntas que estarán plasmadas en un papelógrafo -¿La participación es un derecho o un deber? - ¿Participación, organización y liderazgo van de la mano?		Vivian Roger

			-¿Todos estos elementos contribuye a conseguir su proyecto físico y político?		
“Mi casa, mi hogar”	Fomentar el trabajo en equipo, comunicación e integración mediante la creación de su comunidad	Con el objeto que se les pidió el día anterior, más materiales que se les facilitara crearan su cooperativa en una pequeña escala, adjuntando los elementos que ellos crean necesarios.	20 minutos	Papel craft Silicon Pega en barra Marcadores Tijeras Colores	Vivian Roger
Telaraña de conocimientos	Identificar si los participantes lograron captar la idea de cada tema, si la metodología utilizada les gusto o no, que mejorarían, que temas les gustaría tocar en otra ocasión.	Identificar si los participantes lograron captar la idea de cada tema, si la metodología utilizada les gusto o no, que mejorarían, que temas les gustaría tocar en otra ocasión.	15 minutos	Lana	Roger Vivian



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

ANEXO 10

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE MATAGALPA

UNAN – FAREM – MATAGALPA

GRUPO FOCAL- PLAN DE ACCIÓN

Preguntas dirigidas a grupo focal

1. ¿La participación es un derecho o deber?
2. ¿Participación, organización y liderazgo van de la mano?
3. ¿Todos los elementos contribuyen a conseguir su Proyecto físico y político?



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

ANEXO 11

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE MATAGALPA

UNAN – FAREM – MATAGALPA

DIARIO DE CAMPO- PLAN DE ACCIÓN

Cooperativa de Vivienda Victorias de Noviembre Miembros: 10 Talleres Liderazgo		Facilitadores: Roger y Vivian Fecha: Lugar: Escuela Primaria Paz y Libertad	
Hora	Registro		Comentario



ANEXO 12

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE MATAGALPA

UNAN – FAREM – MATAGALPA

MATRIZ DE TALLER – EVALUACIÓN

Instrumentos utilizados: Diario decampo, grupos focales.

Actividad	Objetivo	Metodología	Tiempo	Recursos	Responsables
“Tren, Tren, Tren”	Esta dinámica de integración tiene por objetivo entrar en calor y ambientarnos tanto los facilitadores como los participantes,	Se hace un círculo con los participantes y el moderador canta “Yo tengo un tren, tren tren” los participantes repiten, luego el moderador repite nuevamente “Yo tengo un tren, tren, tren que va hacia la derecha” Los participantes deben moverse a la izquierda y así sucesivamente llevando “la contraria”	10 minutos	Humanos	Roger
“Facilitadores activos”	Esta actividad su objetivo	Se pidió de manera de	15 minutos	Humanos	Roger Vivian

	principal era conocer si recordaban acerca de los talleres anteriores para saber si se alcanzó los objetivos de la investigación”	voluntaria que cada uno hiciera una pequeña exposición acerca de Liderazgo y como lo han ido trabajando, en que les ha servido.			
“Construyendo el Líder Cooperativo”	Sondear que perciben los participantes acerca de los elementos de importancia que debe tener un líder	Se dividirán en 2 grupos los cuales tendrán 4 recorte de imágenes con partes y órganos del cuerpo y por grupo deben crear o relacionar la importancia de cada uno en el liderazgo	15 minutos	Papelógrafo Recortes de imágenes Teype	Vivian Roger
“Dejando Huellas” Evaluación	Evaluar todo el proceso de transformación y los beneficios obtenidos.	Se colocará una tela color blanco en la pared, y en recipientes pintura acrílica de distintos colores cada socio deberá	20 minutos	Tela color blanco Pintura acrílica	Vivian Roger

		escoger un color y pintarse la mano y colocarla en la tela y decir su aporte en referencia a la importancia y como les ayudo el proceso.			
Entrega		DE		RECONOCIMIENTOS	
	RE	FRI		GERIOS.	



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

ANEXO 13

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE MATAGALPA

UNAN – FAREM – MATAGALPA

GRUPO FOCAL – EVALUACIÓN

Preguntas dirigidas

1. ¿Cómo han ejercido liderazgo en el proceso de construcción de sus viviendas?
2. ¿La formación en liderazgo le ha contribuido para la participación y toma de decisiones?
3. ¿Ha mejorado la distribución de tareas en su vida cooperativa?



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

ANEXO 14

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE MATAGALPA

UNAN – FAREM – MATAGALPA

DIARIO DE CAMPO – EVALUACIÓN

Cooperativa de Vivienda Victorias de Noviembre Miembros: 10 Talleres Liderazgo		Facilitadores: Roger y Vivian Fecha: Lugar: Escuela Primaria Paz y Libertad
Hora	Registro	Comentario



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

ANEXO 15

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE MATAGALPA

UNAN – FAREM – MATAGALPA

FOTOGRAFÍAS- PLAN DIAGNÓSTICO





UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

ANEXO 16

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE MATAGALPA

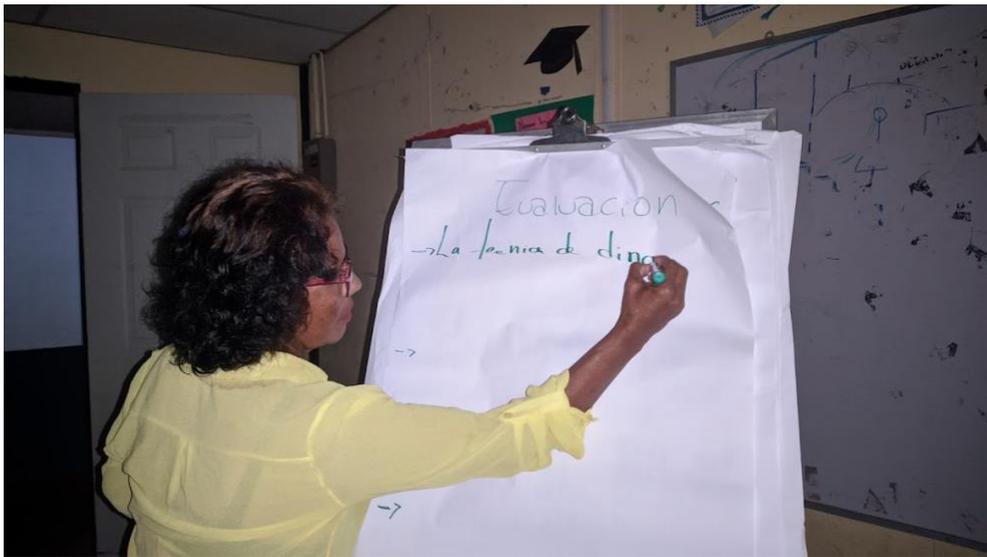
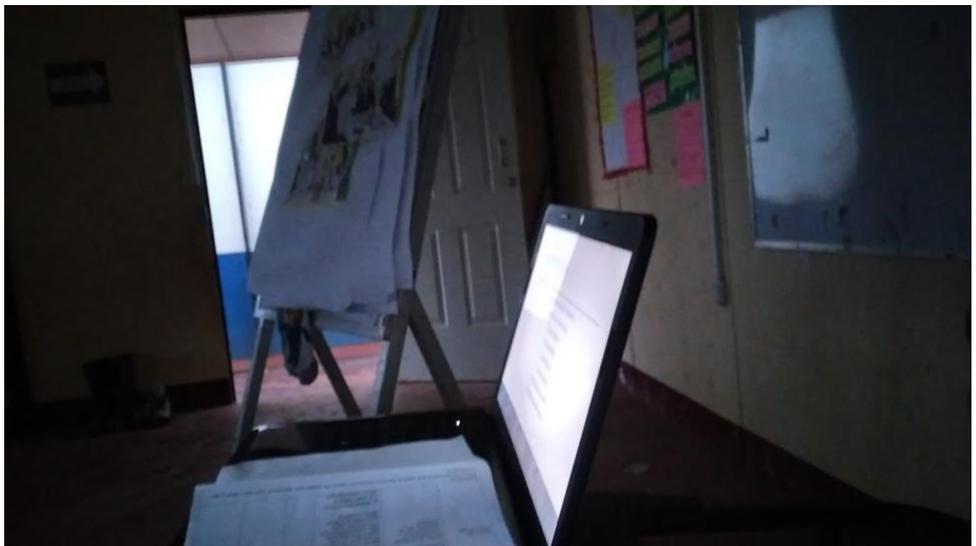
UNAN – FAREM – MATAGALPA

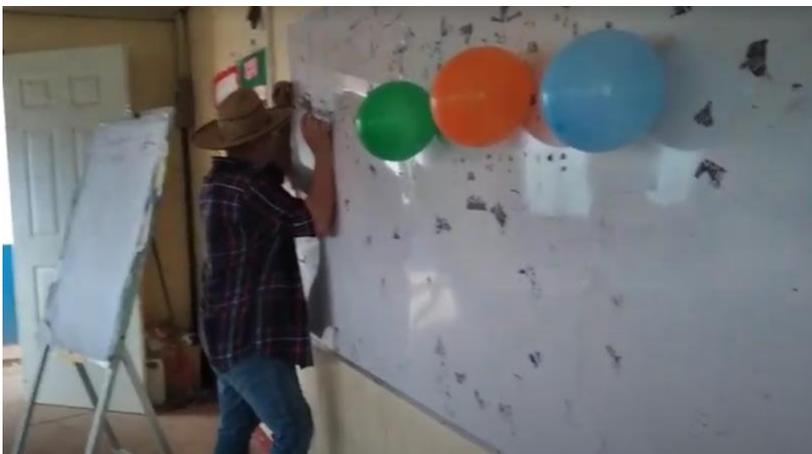
FOTOGRAFÍAS- PLAN ACCIÓN

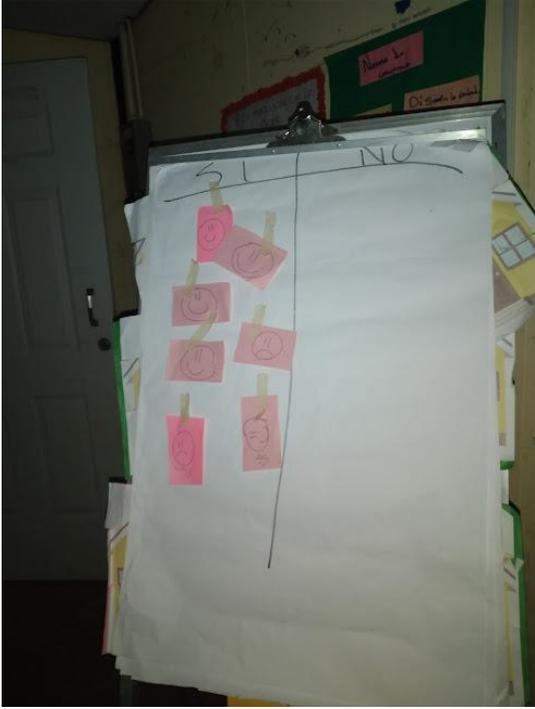
















UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

ANEXO 17
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE MATAGALPA
UNAN – FAREM – MATAGALPA
FOTOGRAFIAS- EVALUACION











UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

ANEXO 18
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE MATAGALPA
UNAN – FAREM – MATAGALPA
FOTOGRAFIAS- PROCESO DE CONSTRUCCION DE VIVIENDAS



