

# FORTALECIMIENTO A ORGANIZACIONES DE PEQUEÑA PRODUCCIÓN AGRÍCOLA

## MANUAL DE ORGANIZACIÓN Parte 2



---

**P4P** Compras para el Progreso

**MAYO 2012**

Este manual ha sido preparado para el Programa Mundial de Alimentos  
por:



Adolfo Barrera Ortíz

Revisión y adaptación:  
Sheryl Schneider y  
Josefina Tamayo Muñoz

Las opiniones contenidas en este documento representan los puntos de vista de los investigadores y no representan forzosamente las posiciones del Programa Mundial de Alimentos de Naciones Unidas.

Todos los derechos reservados. Se autoriza la reproducción y difusión del material contenido en este documento para fines educativos u otros fines no comerciales sin previa autorización escrita de los titulares de derechos de autor, siempre que se especifique claramente la fuente. Se prohíbe la reproducción del material contenido en este producto informativo para venta u otros fines comerciales sin previa autorización escrita de los titulares de derechos de autor.

[wfp.guatemala@wfp.org](mailto:wfp.guatemala@wfp.org)

13 calle, 8-44 zona 10, edificio Edyma Plaza, nivel 4  
Tels.: (502) 2333 6206 / 2333 6439  
Fax: (502) 2333 7423  
Ciudad de Guatemala, Guatemala

# ÍNDICE

<b>Introducción</b>	<b>5</b>
<b>1. El Marco Normativo de la organización</b>	<b>6</b>
<b>2. El Reglamento Interno</b>	<b>9</b>
<b>3. Roles de los componentes de una organización</b>	<b>11</b>
<b>Presidente o presidenta</b>	<b>11</b>
<b>Vicepresidente o vicepresidenta</b>	<b>12</b>
<b>Tesorero o tesorera</b>	<b>12</b>
<b>Secretario o secretaria</b>	<b>12</b>
<b>Vocales</b>	<b>13</b>
<b>Las comisiones especiales</b>	<b>14</b>
<b>La comunidad</b>	<b>14</b>
<b>La Asamblea</b>	<b>14</b>
<b>4. El liderazgo en la organización</b>	<b>18</b>
<b>El liderazgo para promover el desarrollo rural</b>	<b>18</b>
<b>El liderazgo para promover la igualdad y la equidad de género en la organización</b>	<b>19</b>
<b>Importancia de las políticas institucionales de equidad de género</b>	<b>20</b>
<b>El liderazgo en la planificación</b>	<b>21</b>
<b>La organización y la planificación estratégica</b>	<b>21</b>
<b>Los indicadores para planificar y evaluar por resultados</b>	<b>23</b>



## Introducción

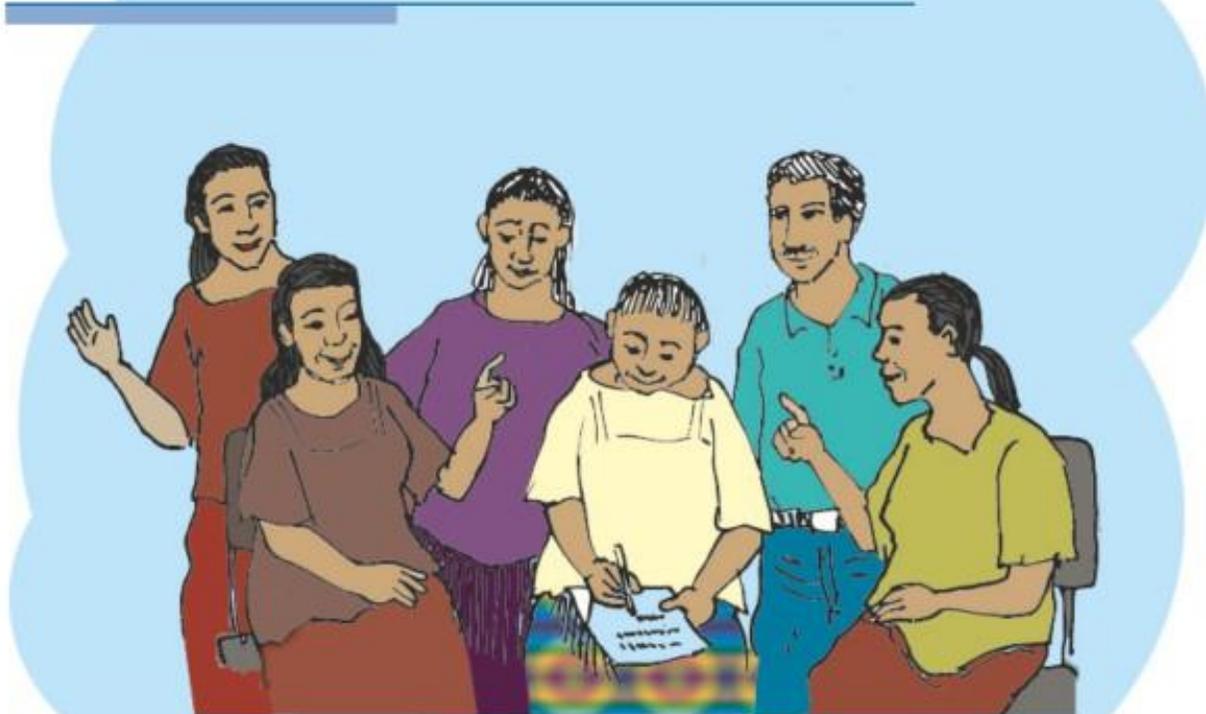
En esta segunda parte del módulo de organización se tratan temas fundamentales para conocer los aspectos normativos para el ordenamiento de las funciones y estructuras, algunas determinadas por normas jurídicas, como otros que se relacionan con la dinámica y necesidades propias del desarrollo de las políticas y estrategias orientadas al crecimiento

organizacional, de manera que la organización encuentre una buena receta y una cocción del alimento que nutre a la organización para avanzar con esperanza, con cambios y nuevos propósitos.

Los ingredientes para esta buena receta son buena voluntad, esfuerzo, constancia, estudio, capacitación, validación y participación, así como degustación de los resultados.



## 1. El Marco Normativo de la Organización



El derecho a la formación de Asociaciones Civiles se fundamenta en la Constitución de la República y en las normas jurídicas que garantizan el derecho de las y los ciudadanos a la participación en la organización. El Código Civil Decreto Ley 106, Capítulo II de las Personas Jurídicas y el Reglamento de Inscripción, Acuerdo Gubernativo 512-98 determinan el proceso para su funcionamiento.

### **LA ESCRITURA DE CONSTITUCIÓN,**

es el documento elaborado por un notario público en el

que se definen sus objetivos y naturaleza, de acuerdo al origen y conformación de sus asociadas y asociados y es el acto de su inscripción en el registro correspondiente.

La organización contará con una estructura orgánica que la conforman sus diferentes niveles e instancias representativas de la organización: La Asamblea General, la Junta Directiva, las funciones del Presidente, del Vicepresidente, del Secretario, del Tesorero y los aspectos específicos para su funcionamiento.

**PERSONALIDAD JURÍDICA:**

El Estado reconoce y permite el derecho a la formación de personas jurídicas para el ejercicio de derechos y contraer obligaciones para sus fines y será representada por la persona: un Representante Legal, por las reglas de su organización, sus estatutos, sus reglamentos, o por la escritura social.

**ESTATUTOS DE LA ORGANIZACIÓN:**

son las reglas fundamentales del funcionamiento de una organización y, pese a no poseer el carácter de norma jurídica, son vinculantes para las personas asociadas, pues se sometieron a ellos de forma voluntaria al ingresar en la organización y se originan de los aspectos inherentes a las normas legales y los compromisos que las personas asociadas o sus membresías adquieren para el cumplimiento de sus fines.

La diferencia entre reglamento interno y estatutos es que, un estatuto orgánico define ÓRGANOS con funciones y atribuciones específicas (como si fueran las partes de un cuerpo), métodos y perfiles de selección

para las personas que los ocupen, y reglamentan sus interacciones.

Un reglamento simplemente contiene maneras en las que distintos actores deben interactuar, o procedimientos que se deben seguir al interior de una organización para emprender la ejecución de los planes estratégicos y operativos en el corto, mediano y largo plazo.

**REGLAMENTO INTERNO:**

el objetivo del reglamento es determinar normas y procedimientos de carácter interno a los que deben sujetarse todos los hombres y mujeres que conforman la organización y la naturaleza de sus actividades y de su organización para el impulso de sus planes de trabajo.

**La organización contará con una estructura orgánica que la conforman sus diferentes niveles e instancias representativas de la organización.**

### MANUAL DE FUNCIONES:

Uno de los retos más importantes a los que se enfrenta una organización es determinar cuáles serán las funciones y actividades que se deben asignar a cada integrante de la junta directiva así como a las personas que les representen legalmente a la organización, ya que de una acertada distribución de éstas dependerá el grado de eficiencia del mismo. La herramienta administrativa que nos ayuda a hacerlo de manera relativamente sencilla es la técnica conocida con el nombre de "Análisis del Puesto".

Algunos de los beneficios que podemos ver, al momento de realizar las descripciones de funciones son:

- Una mayor facilidad para administrar,
  - mayor objetividad y equidad al evaluar el desempeño de las membresías, y
  - un mejoramiento de las actividades de planeación de la organización.
- Adicionalmente, ayudan a la Asamblea General y la Junta Directiva para evaluar y determinar los avances alcanzados durante los períodos de trabajo.



## 2. El Reglamento Interno

El reglamento interno es como un marco normativo de la institución que define la función de los diferentes niveles o jerarquías en la toma de decisiones, el ejercicio de la autoridad y la delegación de funciones que permiten una división del trabajo, en la que cada quien hace lo que mejor puede hacer en beneficio de las demás personas. Este instrumento es a su vez, un estatuto que determina los derechos y responsabilidades.



Se ha considerado que en la medida que las organizaciones de la pequeña producción agrícola cuenten con un reglamento interno, se hará viable una gestión más eficiente y competitiva de los distintos niveles y funciones de la organización para el desarrollo de sus planes estratégicos.

El reglamento se define como un instrumento sobre normas de conducta en base a prioridades o intensidad del mismo. Para su implementación se visualiza la importancia de contar con un plan de implementación, con base en las siguientes fases:

1. Desarrollo del diagnóstico de la situación organizacional, analizando el contenido del acta de constitución de la organización y los estatutos; la situación legal e inscripciones correspondientes, tanto de la organización, como de su representante legal; el funcionamiento de los órganos: Asamblea General, Junta Directiva, las comisiones de trabajo, entre otras; la situación ante la Superintendencia de Administración Tributaria-SAT-; y el nivel de participación del total de la membresía, tanto de las mujeres como los hombres.

2. El desarrollo del proceso permitirá que la organización pueda contar con un manual de procedimientos para la Junta Directiva, las comisiones y comités que se determinen.

3. Sistematización del proceso para identificar debilidades y potencialidades, el cual será el punto de partida para que la organización pueda impulsar su fortalecimiento institucional.

4. Capacitación y formación en temas de fortalecimiento organizacional.

5. Validación en asambleas

6. Implementación de un sistema de monitoreo y evaluación

**EJERCICIO:**

Escriba:

¿Cómo está integrada una junta directiva de una organización?

---

---

---

¿Cuántas mujeres participan en su junta directiva?

---

¿Quién dirige las reuniones que se dan en su organización?

---

¿Quién es la persona encargada de levantar el acta?

---



### 3. Roles de los componentes de una organización

Toda organización está integrada por dos tipos de membresías: La junta directiva y la asamblea.

LA JUNTA DIRECTIVA representa a la organización. Cada una de las personas integrantes juega un papel muy importante dentro de la organización, ya que el éxito o fracaso en la solución de un problema dado, puede deberse al grado de responsabilidad con que cada quien realice sus funciones.

Conozcamos cuáles son las responsabilidades de cada integrante de una Junta Directiva:

#### Presidente o presidenta:

- Invitar y citar a las personas integrantes de la Junta Directiva a reuniones.
- Ponerse de acuerdo con las personas directivas sobre los puntos a tratar en cada reunión de trabajo. A éste, se le llama hacer la agenda de la reunión.
- Dirigir las sesiones ordinarias y asambleas.
- Supervisar y coordinar las tareas encomendadas a las demás personas integrantes de la Junta Directiva, o sea dar seguimiento al trabajo.
- Visitar instituciones o personas cuando hay que llevar a cabo algún trámite.



- Firmar documentos que se redacten, junto con el secretario o secretaria.
- Representar al comité y a los vecinos ante cualquier gestión.
- Autorizar, junto con los otros miembros de la Junta Directiva, la realización de actividades.
- Buscar, junto con los otros miembros de la Junta Directiva, solución a los obstáculos que se presenten en el desarrollo de las actividades.
- Cuidar de que se cumpla el reglamento de la organización.

#### **Vicepresidente o vicepresidenta:**

- Ayuda al presidente en todo el trabajo que se hace.
- Asume las funciones del presidente en su ausencia.
- Sus funciones son las mismas que el presidente.

#### **Tesorero o tesorera:**

- Encargado del control económico y financiero de la Junta Directiva.
- Recauda fondos necesarios para la realización de actividades.
- Lleva las cuentas de lo que ingresa y de lo que se gasta.
- Lleva archivo de los documentos contables que se

manejan: facturas, cheques, recibos, vales, etc.

- Vela porque los fondos se gasten adecuadamente.
- Informa a la Junta Directiva, y a los demás miembros de la comunidad del estado de cuentas de la organización.
- Proporciona el dinero para llevar a cabo las actividades que se han programado realizar.
- Realiza compras cuando es necesario.

#### **Secretario o secretaria:**

- Preparar la agenda a tratar en cada reunión.
- Escribir las cosas más importantes que pasen en cada reunión, para eso lleva el libro de actas.
- Llevar un archivo ordenado de documentos que se envíen o lleguen a la Junta Directiva tales como: solicitudes, certificación de actas, permisos, cartas, etc.
- Hacer actas, notas, solicitudes, etc.
- Redactar todos los documentos que se requieran en las distintas actividades.
- Llevar control de asistencia, libro de actas, correspondencia, dar lectura a la misma y llevar el registro de documentos.

**Vocales:**

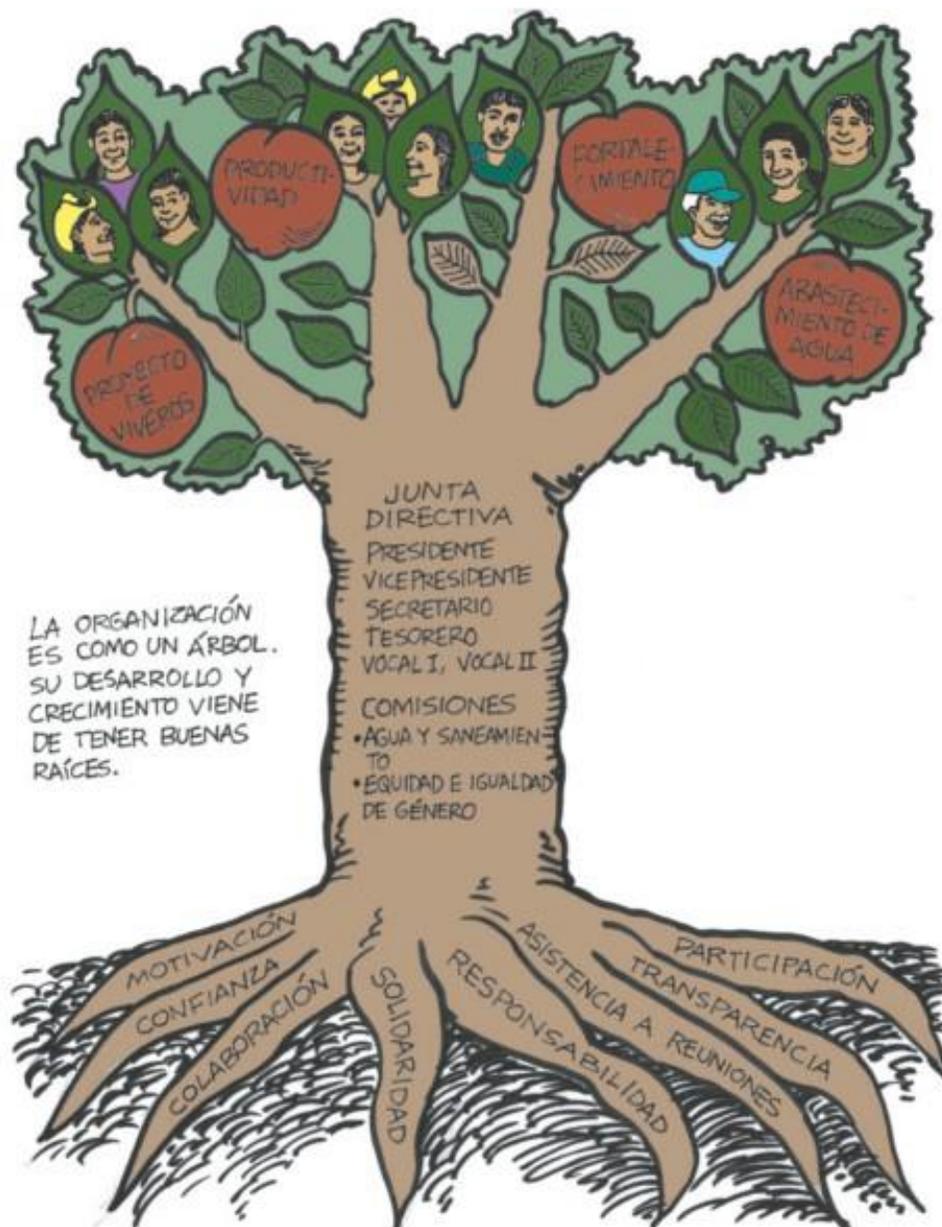
Todo comité debe de tener un número impar de vocales, para que cuando haya necesidad de una votación no exista empate.

Las funciones de los vocales son:

- Sustituir a los miembros de la Junta Directiva en ausencia de sus integrantes; así el vocal I al Vicepresidente, vocal II

al Secretario y vocal III al Tesorero.

- Tienen voz y voto en las decisiones que tome la Junta Directiva.
- Realizar trabajos especiales como: organizar fiestas, colectas, actividades culturales, etc.
- Ayudar a la Junta Directiva en todo lo necesario.



## LAS COMISIONES ESPECIALES

Para el desarrollo de actividades de la organización la Junta Directiva podrá establecer las comisiones, de acuerdo con las necesidades específicas con el propósito de dinamizar las acciones del plan estratégico. Como ejemplo, están las siguientes:

- De comercialización
- Créditos
- De equidad e igualdad de género
- De transparencia y rendición de cuentas

## LA COMUNIDAD:

Hay personas de la comunidad que aunque no son parte de la organización ayudan en la realización de actividades que permitan la solución de los problemas. Es decir que los temas comunitarios no son ajenos a la organización, aunque también hay otras instancias o instituciones, como los Consejos Comunitarios de Desarrollo (COCODES), quienes con la Municipalidad u otras autoridades pueden resolverlos.

## LA ASAMBLEA

Cuando la Junta Directiva se reúne con la membresía para tratar un asunto importante, a esta reunión se le llama Asamblea y los temas a tratar en orden de importancia, se le denomina una Agenda, ésta puede tener un objetivo de la reunión, la hora, el lugar y el horario.

Son funciones de cada una de las personas que integran una asamblea:

- Asistir con regularidad a las reuniones a que sean convocadas por la Junta Directiva.
- Opinar y votar acerca de las actividades que la Junta Directiva realiza.
- Cumplir con las normativas y disposiciones de la Junta Directiva.
- Cuando sea necesario, dar alguna aportación económica, para la realización de alguna actividad. Esto deberá hacerse constar en el acta correspondiente, así como el resto de acuerdos aprobados.
- Cumplir con los acuerdos a que se lleguen entre la Junta Directiva y los demás miembros de la organización.

**EJERCICIO:**

PARA QUE LA JUNTA DIRECTIVA LOGRE BUENOS RESULTADOS EN LAS REUNIONES QUE REALICE

Si usted ha participado en más de alguna reunión, explique:

¿Con qué frecuencia se reúnen en su organización?

---

---

---

¿Cómo han hecho para darle la invitación para que asista a las reuniones?

---

---

---

¿Giran invitaciones a mujeres para que participen de las reuniones?

---

---

¿Con cuánto tiempo de anticipación lo han invitado?

---

---

¿Qué preparativos, ha observado usted que hacen los de la Junta Directiva para realizar la reunión?

---

---

---

¿Cómo inician las reuniones en las cuales usted ha participado?

---

---

---

Dé un ejemplo del orden de la agenda tratada en alguna reunión donde ha participado.

---

---

¿Qué actividades realizan las personas encargadas de la reunión luego que ésta termina?

---

---

Las reuniones pueden ser para:

- Planificar,
- Informar,
- Evaluar,
- Para conocer los avances del proyecto,
- Para tratar algún problema y encontrarles solución, o
- Para asuntos varios.

Pero para que una reunión tenga buenos resultados es importante realizar actividades antes, durante y después de la reunión. Tal vez se ha dado cuenta que algunas Juntas Directivas andan corriendo a ultima hora, buscando lugar, mobiliario e invitando a las personas en ese mismo momento de la reunión.

¿A qué se debe esto?

Cuando se quiere tener éxito en una reunión, ésta debe prepararse con anticipación.

En primer lugar la Junta Directiva debe invitar a las personas. Esta invitación debe hacerse con el suficiente tiempo para que las personas no adquieran otros compromisos.

Cuando se hace la invitación debe indicarse el lugar, la fecha, la hora y el motivo de la reunión. Esta invitación puede hacerse de manera escrita.



Se debe de preparar la agenda o lista de temas que se tratarán en la reunión. Esta agenda evita el desorden y que se hable de todo, además se asegura que se logren los objetivos de la reunión.

Una vez se tenga la agenda se debe preparar el local con todas las cosas que se van a necesitar.

Ya durante la reunión se debe:

- Dar la bienvenida, en forma cordial a las personas asistentes.
- Dar a conocer la agenda a tratar.
- Dar la palabra en forma ordenada y de acuerdo a como las solicitan.
- Evitar que una sola persona haga uso de la palabra.
- Poner atención para que la reunión no tome otro rumbo.
- Tratar uno a uno, en orden, los puntos de la agenda y no pasar al siguiente hasta no quedar concluido el anterior.
- Tomar nota de lo acordado.
- Procurar que todos participen.
- Levantar acta.
- Dar por terminada la reunión y agradecer la asistencia de las personas participantes.

Después de la reunión:

- Las personas integrantes de la Junta Directiva evalúan sobre lo bueno y las faltas que se tuvieron en la reunión.
- Terminar de redactar el acta.
- Dejar arreglado el local.
- La Junta Directiva debe dar seguimiento a todos los acuerdos a que se llegaron en la reunión.

La Asamblea General es la autoridad superior y más representativa de la organización y toma las decisiones determinadas en los Estatutos.

La Junta Directiva es electa por la Asamblea General y es responsable de cumplir y hacer que se cumplan los Estatutos y las resoluciones.

La Junta Directiva esta facultada para designar comisiones de trabajo, de acuerdo a las políticas y planes estratégicos de la organización.

**La Asamblea General es la autoridad superior y más representativa de la organización.**

## 4. El Liderazgo en la organización

El liderazgo es una actitud proactiva, resultado de la toma de conciencia frente a la realidad y la necesidad de una participación activa en favor de la familia, de su entorno comunitario y de su organización. Promueve la participación de los demás, planifica, coordina, influye e impulsa el esfuerzo de todos hacia un objetivo de interés común.

Existen diferentes estilos de liderazgo, unos activos y otros pasivos. Se propone un liderazgo participativo que incida en un cambio de actitud desde la organización para impulsar los planes estratégicos para hacer sostenible la consecución de las metas.

### El liderazgo para promover el desarrollo rural

En Guatemala más de la mitad de la población vive en el área rural, por ello es necesario que el liderazgo de los hombres y



las mujeres rurales se oriente en promover la incidencia de las organizaciones hacia economías más productivas y competitivas, de manera que éstas vayan contribuyendo a reducir la informalidad laboral.

Esta situación se entiende como la condición del trabajador rural o urbano, especialmente en la economía campesina que requiere de mucho trabajo familiar para que sea rentable. Todo ello es la causa de una constante condición de sobrevivencia económica, que puede ser superado con el apoyo de la organización de la pequeña producción agrícola.

## El liderazgo para promover la igualdad y la equidad de género en la organización

La política de la organización de la pequeña producción agrícola se basa en la idea de que en la medida que las mujeres participan con igualdad y equidad de género se asegura que la organización aumenta su eficiencia participativa y se reducen los niveles de pobreza. Para ello se requiere de un liderazgo orientado a eliminar las desigualdades y desventajas que aparecen en el desarrollo económico y social de las sociedades. La perspectiva de género permite iniciar nuevas relaciones entre las personas y en la dinámica de las organizaciones.

Las estrategias de equidad y empoderamiento se encuentran en el pensamiento del desarrollo humano. Estas buscan cambios integrales en las instituciones y en la cultura organizacional, haciéndolas más participativas, horizontales, solidarias, buscando la formación de funciones más representativas para mujeres y para hombres.

La transversalidad del enfoque de género es una estrategia que sitúa las cuestiones sobre igualdad entre los géneros. Incorpora todas las particularidades de las mujeres, en el centro de las decisiones políticas, de las estructuras institucionales y de la asignación de recursos. Incluye puntos de vista y prioridades de



mujeres de forma particularizada en la toma de decisiones sobre los procesos y objetivos del desarrollo.

### **Importancia de las políticas institucionales de equidad de género**

Para promover la política con enfoque de equidad de género se requiere que desde la organización se impulse un liderazgo a favor de la participación de las mujeres. Es importante tener una política de equidad de género, porque ayuda a la organización a conocer la situación de las mujeres que participan. Define los cambios que deben realizarse en la cultura organizacional. Facilita la medición de los avances que la organización va teniendo para garantizar la participación equitativa de mujeres y hombres.

La Política Institucional de Equidad de Género no solo es un fin, sino la herramienta para lograr las transformaciones, institucionalizar un proceso y no solo un producto. Esto significa que todas las actividades a realizarse en la organización deben estar articuladas para la obtención de los resultados de la política.

Una parte importante de las acciones a favor del fortalecimiento organizacional se encuentra en mejorar la calidad de participación de todas las personas lo que incluye las mujeres y los hombres. Por ende, los cambios y aprendizaje de los procedimientos es una herramienta que se adquiere durante la implementación.

**Para promover la política con enfoque de equidad de género se requiere que desde la organización se impulse un liderazgo a favor de la participación de las mujeres.**

INCORPORANDO  
A LA MUJER LOGRAMOS  
EQUIDAD DE GÉNERO.



## El liderazgo en la planificación

La planificación es el instrumento que nos permite ver el camino que la organización deberá de recorrer para alcanzar los objetivos y resultados esperados en beneficio de los agricultores y agricultoras y de las organizaciones de pequeña producción agrícola. Identifica los objetivos y los ejes estratégicos que permitirán orientar el curso de la acción de la organización. Esto se hace con base a metas e indicadores de avance, evaluando cada cierto tiempo el camino recorrido y el que falta por recorrer.

La planificación tiene el propósito de preparar las condiciones para que la organización pueda alcanzar los objetivos propuestos. Conlleva varios momentos y adaptaciones de acuerdo a las necesidades, las dificultades que se espera superar y el tiempo en que consideramos se pueden alcanzar determinados objetivos de corto, mediano y largo plazo.

Una forma de planificación que busca resultados de cambios profundos y con visión de futuro se llama planificación estratégica.

## La organización y la planificación estratégica

Esta forma de planificación parte del estudio de la realidad, analizando los problemas que se esperan superar. Este primer paso permitirá identificar como la organización espera que será el futuro y cómo serán los cambios que se esperan alcanzar en el curso del tiempo.

Es una forma de planificación que facilita el desarrollo organizativo porque ayuda a la organización a tener una visión de futuro.

**La planificación tiene el propósito de preparar las condiciones para que la organización pueda alcanzar los objetivos propuestos.**



**Visión:** Es una fotografía del presente a través del estudio de la realidad y como se espera ver en el futuro la situación de la organización. Es muy importante que esta visión incluya aquellas necesidades específicas con enfoque de género y desde esta perspectiva como nos gustaría verlas a futuro, como un factor esencial de la organización.

**Misión:** Permite determinar cuál será el papel de la organización para el impulso de los cambios y define los propósitos estratégicos, así como los valores esenciales para emprender las políticas y acciones de los planes de la organización. En este apartado deben estar expresadas las intenciones de la organización para facilitar la participación y desarrollo con equidad de género.

**Objetivos:** Es un resultado concreto que la organización se propone alcanzar en el ámbito temporal del plan estratégico. Debe responder a la visión conforme a los puntos o ejes estratégicos que orientarán el trabajo organizacional.

**Planes anuales:** Contiene el trabajo de un año y debe abarcar las acciones contenidas en las actividades y necesidades del proyecto.

**Planes mensuales:** Son fundamentalmente operativos y son realizados a nivel de las personas o comisiones de trabajo que tendrán a cargo los proyectos y las actividades.

A pesar de ser operativos, deben guardar lógica gradual planteada por los objetivos estratégicos y por los planes anuales, considerando que para cada

actividad se necesitan recursos monetarios, técnicos y materiales.

**Planificación de actividades:** Son las previsiones específicas para cada proyecto y actividades, evitando el activismo, la improvisación y la pérdida de recursos.



## Los indicadores para planificar y evaluar por resultados

El término indicador, se refiere a cada uno de los conceptos que nos permiten medir el avance de los planes de la organización. Son expresados en valores para evaluar y determinar cuánto hemos caminado para alcanzar los objetivos y metas que la organización se ha propuesto. Los indicadores son como un termómetro, que tienen la finalidad de medir hasta qué punto se está cumpliendo la planeación que se ha hecho. Se llaman indicadores porque nos indican hasta qué punto se debe cumplir los objetivos y resultados esperados para que el proyecto sea exitoso. Plantea la forma de medir el objetivo al que se quiere llegar al final del proyecto.

- Una luz verde y sabemos que podemos pasar la calle.
- Una huella en la tierra y sabemos que ahí pasó una persona o un animal.
- Es el nivel del agua de un río que nos indica la cantidad de agua que lleva en un momento o época determinada.

### ¿Cuál es la importancia de los indicadores?

- Permiten medir cambios en esa condición o situación a través del tiempo.
- Facilitan mirar de cerca los resultados de iniciativas o acciones.
- Son instrumentos muy importantes para evaluar y dar seguimiento a procesos de desarrollo rural.

Algunos criterios para la construcción de buenos indicadores:

**Medibles:** Expresar a través de valores que pueden ser medidos para evaluar los resultados alcanzados.

**Análisis:** Capacidad de pensar y analizar la realidad y el entorno de la organización.

**Relevancia:** Capacidad de expresar lo que se pretende medir.

**Los indicadores son como un termómetro, que tienen la finalidad de medir hasta qué punto se está cumpliendo la planeación que se ha hecho.**

**Preguntas para la reflexión:**

a) ¿Por qué es importante que la organización cuente con una política de equidad de género?

---

---

---

---

b) ¿Qué es un indicador y cuál es la utilidad en la evaluación de los avances de la Política de Equidad de Género?

---

---

---

---

c) ¿Qué significado tiene la idea de favorecer la inclusión de las mujeres en las estrategias de la organización?

---

---

---

---

d) ¿Cuenta con algún tipo de planificación su organización?

---

---

---

---