



Fundación
ACESCO

Contenido

PRESENTACIÓN.....	2
JUSTIFICACIÓN.....	3
OBJETIVO.....	5
ENFOQUE METODOLÓGICO.....	5
DESCRIPCION DE LA METODOLOGIA	22
FASE I. ESTABLECIMIENTO DEL PROCESO	27
Paso 1. Identificación/Acercamiento inicial.....	30
Paso 2. Aplicación y análisis de la Matriz de Entrada, conformación del comité de fortalecimiento.....	35
Paso 3. Elaboración del acuerdo de corresponsabilidad y del manual de funciones del Comité.....	47
FASE II. DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO	50
Paso 4. Elaboración del DOFA	52
Paso 5. Aplicación Matriz de Salida.....	55
Paso 6. Levantamiento de Mapa de Actores.....	58
FASE III. PLANEACIÓN ORGANIZACIONAL	60
Paso 7. Planeación Estratégica	62
Paso 8. Planeación Operativa	66
FASE IV. FORMACIÓN Y ACCIÓN	67
Paso 9. Procesos de formación básicos.....	68
Paso 10. Procesos de formación complementarios.....	71
FASE V. SEGUIMIENTO.....	74
Paso 11. Seguimiento al POA.....	76
Paso 12. Aplicación Matriz de Salida.....	80
Paso 13. Actualización DOFA, mapa de Actores y Planeación estratégica	83
FASE VI. EMPALME GENERACIONAL.....	86
Paso 14. Metodología de generación de capacidades en un gerente aprendiz.....	89
BIBLIOGRAFÍA.....	92

PRESENTACIÓN

La herramienta metodológica que se describe a continuación ha sido desarrollada por la Fundación ACESCO, con el fin de aportar al Fortalecimiento Organizacional y Empresarial de organizaciones sociales del área de influencia de la Fundación, que requieran de dicho acompañamiento.

El quehacer de la Fundación en materia de acompañamiento a organizaciones sociales, tiene como objetivo promover y acompañar procesos de fortalecimiento de Organizaciones Sociales de Desarrollo –OSD-, vinculadas a diferentes procesos adelantados.

Es así como el procedimiento metodológico que se presenta a continuación, contempla una descripción de las diferentes acciones que se deben desarrollar en el marco de los procesos de fortalecimiento de OSD, con el fin de que dichas iniciativas de intervención sean sistemáticas, cumpliendo con un protocolo diseñado por la Fundación, de acuerdo con las necesidades que se han venido detectando en las OSD, las debilidades manifestadas por los propios líderes, la experiencia que posee la Fundación en este ámbito y los requerimientos legales que han venido creando por parte de las entidades regulatorias de éste tipo de organizaciones sociales.

JUSTIFICACIÓN

A partir de la experiencia con la que cuenta la Fundación ACESCO, principalmente en materia de apoyo a iniciativas productivas, generalmente enmarcadas en el sector rural, se ha detectado que una de las principales condiciones que entorpecen el éxito de las iniciativas productivas de tipo asociativo, es la debilidad estructural y funcional en las organizaciones que agrupan a los productores.

Esta circunstancia, sumado a las nuevas exigencias legales que se han generado para su funcionamiento, dificulta que las iniciativas emprendidas alcancen los impactos esperados.

De igual manera, existe pleno convencimiento de que las organizaciones de productores manejadas empresarialmente son de gran valor, de cara al logro de la sostenibilidad de las mismas y de todas sus iniciativas.

Es importante aclarar que esta situación viene siendo identificada tanto por los actores que acompañan procesos de fortalecimiento, como por las mismas organizaciones de productores. En este sentido, cabe resaltar que en diversos escenarios los directivos y líderes en general, vienen manifestando la apremiante necesidad de contar con organizaciones más fuertes y sólidas, con capacidad de competir y mantenerse vigentes, de modo que el desarrollo de diferentes iniciativas contribuya al desarrollo integral de sus comunidades y de la región en general.

Con la elaboración de este documento se pretende que la intervención de la Fundación Aceso tenga un proceso metodológico más lógico y sistemático, que facilite el logro de los objetivos y guíe el acompañamiento de una manera participativa y programática, atendiendo de manera integral las demandas de las organizaciones.

No obstante, es de suma importancia aclarar que la metodología, si bien pretende que las diferentes intervenciones se enmarquen en un proceso preestablecido, considera la flexibilidad y la posibilidad de adaptarse a condiciones variables y necesidades específicas de cada intervención social, como un factor determinante para alcanzar los objetivos planteados.

OBJETIVO

Lograr el fortalecimiento y consolidación empresarial de las organizaciones sociales que lideran iniciativas productivas en la zona de trabajo de la Fundación Aceso, a través de procesos de formación, asesoría empresarial y el desarrollo de capacidades gerenciales.

ENFOQUE METODOLÓGICO

Constructivismo.

Antes de entrar a describir el enfoque metodológico del proceso de fortalecimiento organizacional, es indispensable mencionar que este proceso incorpora el Desarrollo de Capacidades (Capacity Building) como uno de sus pilares, en aras de garantizar que las intervenciones sean sostenibles. En este sentido, los diferentes talleres y actividades en general que se desarrollen en el marco de la intervención para cumplir con objetivos de diagnóstico, planeación, formación y seguimiento, entre otros, buscan a su vez que los representantes de las organizaciones puedan capacitarse para replicar dichas actividades con sus comunidades y/o grupos organizados en general a los que pertenezcan.

De esta manera, se puede considerar el desarrollo de capacidades como un aspecto transversal al proceso de fortalecimiento. Es así como el objetivo del fortalecimiento de las organizaciones de acuerdo con la metodología planteada por la Fundación, tiene una mayor promesa de valor.

La metodología que se describe a continuación ha sido diseñada bajo el paradigma del ***constructivismo***. Éste es el nombre de varias corrientes surgidas en el arte, la psicología, la filosofía, la pedagogía y las ciencias sociales en general.

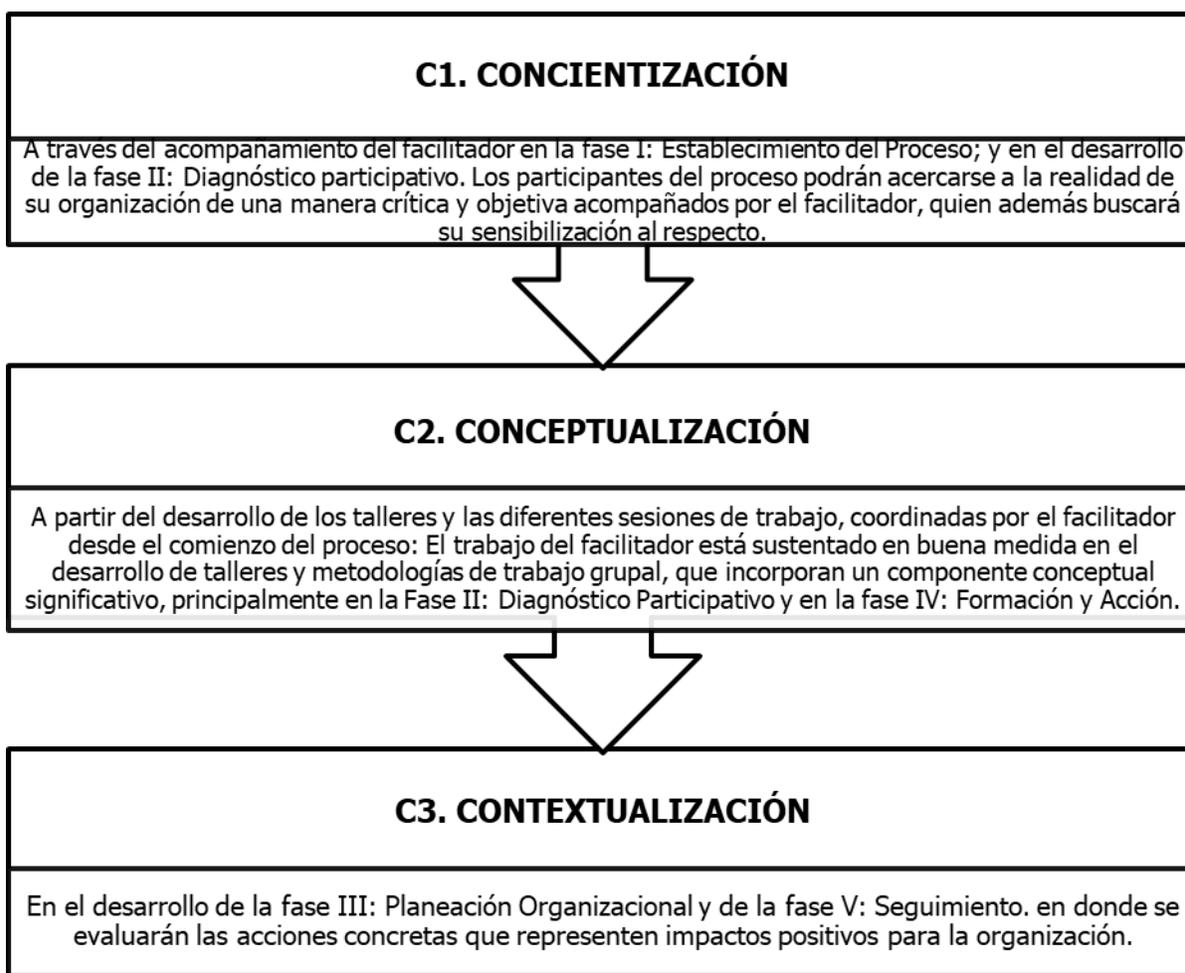
En la psicología, el constructivismo está basado en los postulados del psicólogo Jean Piaget, quien sostenía que el desarrollo de la inteligencia es construido por el propio

individuo a través de la interacción con el medio. En el caso de la pedagogía (y la andragogía), el constructivismo sostiene que el conocimiento de todas las cosas es un proceso mental del individuo, que se desarrolla de acuerdo con su interacción con el entorno.

En la actualidad, el constructivismo goza de gran aceptación consolidándose como el hilo conductor de diferentes procesos sociales, siendo ampliamente utilizado en campos como el de la pedagogía. De igual manera, es importante tener en cuenta que basados en la experiencia de formación de la Fundación Aceso el constructivismo goza de la credibilidad por parte de los productores y de los facilitadores, como una metodología que logra generar capacidades y a partir de estas, impactos significativos en las comunidades.

Dentro del modelo constructivista, las experiencias y conocimientos que poseen las personas son el punto de partida del proceso educativo. En cualquier experiencia pedagógica constructivista, el facilitador reconoce y valora el conocimiento que poseen los integrantes de su grupo, e inicia así un proceso guiado por preguntas que lleven de manera sistemática a la reflexión, convirtiendo al aprendiz en un participante activo de su propio proceso de formación. La metodología que desarrolla la Fundación Aceso en todas sus fases y pasos, se valora el conocimiento de las comunidades y se construye de manera participativa el conocimiento.

Dentro del proceso de formación con los individuos involucrados como representantes de sus respectivas organizaciones, se ha considerado adecuada la aplicación del modelo constructivista C₃, el cual se compone a su vez de 3 fases indispensables para el proceso de aprendizaje, que son: Concientización, Conceptualización y Contextualización.



Es importante tener en cuenta que, para la aplicación de este modelo, la motivación juega un papel de vital importancia. Se parte de la premisa que el facilitador no puede motivar a quienes participan del proceso, pero sí puede ayudar a generar un ambiente propicio para que éstos se motiven a sí mismos. Esta motivación aparece en el momento en que el aprendiz es consciente de tener una necesidad y se convence de que puede satisfacerla a través de la apropiación de nuevas conductas y conocimientos. Esto definitivamente se logra generando un contexto adecuado para desarrollar el proceso de formación, es así como la metodología generada por la Fundación Aceso parte de premisa de las necesidades identificadas por las organizaciones.

Los conceptos que se describen a continuación han sido extraídos de Amauta Internacional (AMAUTA INTERNACIONAL, 2012).

Aprendemos con los dos hemisferios del cerebro, en contraposición a la educación clásica que tanto ha privilegiado la estimulación del hemisferio izquierdo, promoviendo el almacenamiento de conocimientos y una conducta más objetiva y estructurada.

Lo anterior no implica que se deba estimular más un hemisferio que otro; por el contrario, es indispensable que el proceso se desarrolle a través de la estimulación de ambos.

En tanto el facilitador de la Fundación Aceso está preparado para desarrollar actividades que estimulen los dos hemisferios del cerebro

Cada persona utiliza diferentes estilos de aprendizaje, cada persona tiene su propio estilo. Existen muchos tipos de clasificaciones de los estilos de aprendizaje, en este caso se tendrán en cuenta los siguientes:

El aprendiz creativo	
<i>Características:</i>	<i>Es importante que le facilitemos:</i>
Prefiere escuchar y compartir ideas.	Libertad de escoger los métodos de aprendizaje.
Cómo gerente, es una persona de ideas, prefiere reflexionar solo y luego intercambiar ideas.	Una visión global.
Prefiere tener y recibir una autoridad basada en confianza y participación.	Actividades de descubrimiento.
Lucha por la solidaridad organizacional.	Organización de contenido en pequeños

	módulos.
Sus subalternos deben ser colaboradores y compartir su sentido de misión.	Uso de imágenes mentales y visualizaciones.
	Mapas mentales.
	Lluvia de ideas.

El aprendiz Analítico

Características:	Es importante que le facilitemos:
Prefiere desarrollar teorías que integran sus observaciones con sus conocimientos.	Gráficos y tablas basados en datos.
Cómo gerente, aborda problemas con racionalidad y lógica.	Citas de expertos conocidos.
Lidera por principios y procedimientos.	Definición de terminología.
Su autoridad se basa en la persuasión asertiva y el conocimiento de los hechos.	Ejercicios técnicos.
Lucha por el prestigio de su organización.	Lecturas concisas.
Es organizado, cumple las decisiones acordadas y exige lo mismo de los demás	Objetivos claros.
	Preguntas y respuestas rigurosas.

El aprendiz Pragmático

Características:	Es importante que le facilitemos:
Prefiere afrontar las teorías con el sentido común.	Prácticas con las destrezas específicas.
Cómo gerente, depende de planes y	Instrucciones detalladas.

cronogramas.	
Lidera mediante su fuerza y calidad personal.	Repetición y repaso.
Su autoridad se basa en premio y castigo.	Instrucciones paso por paso.
Lucha por la productividad de su organización.	Bosquejos y agendas detallados.
Necesita subalternos ágiles y orientados a la tarea.	Conversaciones bien estructuradas.
	Ejemplos prácticos y concretos.

El aprendiz Dinámico

<i>Características:</i>	<i>Es importante que le facilitemos:</i>
Prefiere el ensayo y error.	Proyectos por subgrupo.
Cómo gerente, goza las situaciones de crisis, cambio y desafío.	Prácticas de situaciones reales.
Lidera contagiando a los demás de su energía.	Ejercicios de “romper el hielo” para iniciar.
Su autoridad se basa en una visión de lo posible.	Historias y metáforas de contenido humano.
Lucha para que sus organizaciones sean líderes.	Conversaciones en pequeños grupos.
Necesita subalternos que pueden hacer seguimiento e implementar detalles.	Música, canto o ritmos.
	Compartir reacciones personales.

El facilitador de la Fundación Aceso, siempre promoverá actividades para los distintos estilos de aprendizaje.

La metodología acá expuesta comprende procesos de formación que contiene ejercicios para todos los estilos de aprendizaje

Existen distintos tipos de inteligencia: Inteligencias múltiples

- Lógico-Matemático: Aprende más con juegos reflexivos, ensayos, rompecabezas, mapas conceptuales y otros similares.
- Interpersonal: Aprende más con actividades de colaboración, tutoría de pares y otras que supongan intercambio de experiencias y conocimientos entre personas.
- Intrapersonal: Aprende más interiorizando, pensando, entrando en contacto con sus propias experiencias; le sirven actividades como hacer una bitácora, relajación física, mental y otras similares.
- Musical: Aprende más actividades relacionadas con este arte; le sirve tener música de fondo, realizar composiciones y otras similares.
- Quinético: Aprende más realizando movimientos y actividades tales como ejercicios de estiramiento, juegos de roles, sociodrama y otras similares.
- Visual: Aprende más cuando puede ver el material de aprendizaje; le sirve usar colores, hacer mapas conceptuales, visualización guiada, video y otros similares.
- Verbal: Aprende más cuando escucha o verbaliza; le sirven actividades como hacer lecturas, leer o escribir poesías, participar en debates.

Es recomendable que el facilitador busque promover actividades para los diferentes tipos de inteligencia, desde la metodología diseñada por la Fundación Aceso se desarrollarán actividades que promuevan el aprendizaje para los diferentes tipos de inteligencia.

Nuestro pensamiento es radial asociativo, la mente memoriza por partes y aprende por totalidades. Ante nuevos datos, la mente tiende a asociarlos con los antiguos y formar una nueva totalidad. Para integrar datos la mente utiliza el enfoque radial: ideas centrales se conectan lateralmente con otras derivadas de ellas como un árbol.

Es recomendable que el facilitador, busque promover el desarrollo de mapas conceptuales y el uso de pre-saberes

Aprendemos a través de las sensaciones, los órganos sensoriales (sentidos) son el medio a través del cual captamos el mundo. Representamos el mundo en nuestra mente usando datos que han entrado a través de los órganos sensoriales. Cada persona tiene uno o varios sistemas representativos preferidos: Ver, oír y palpar el mundo.

Es recomendable que el facilitador busque promover la experimentación del mayor número de sensaciones posible

Aprendemos lo que necesitamos saber para satisfacer una necesidad, solo percibimos lo que nos interesa. Sólo nos interesa lo que necesitamos. Sólo aprendemos lo que nos interesa. Sólo aprendemos lo que necesitamos.

Es recomendable que el facilitador parta de las necesidades sentidas de los participantes

Aprendemos cuando participamos en la construcción de los conocimientos: La experiencia de muchas personas dice que cuando un ser humano construye, inventa o diseña algo, este algo se convierte en parte de su vida y difícilmente lo olvidará. En contraste, cuando memoriza algún conocimiento que otra persona le está entregando, este conocimiento tiende a olvidarse.

Es recomendable que el facilitador promueva la construcción colectiva de los conocimientos

El aprendizaje es mayor cuando compartimos experiencias y conocimientos, ninguna persona posee la verdad absoluta; cada quien tiene parte de la verdad. La única forma de aumentar nuestra riqueza cognoscitiva es lograr una sinergia entre las distintas verdades de las distintas personas.

Es recomendable que el facilitador busque promover actividades grupales y plenarias en las cuales todos puedan aportar sus conocimientos

Aprender es el proceso de descubrir lo que sabes, pero no sabes que sabes: “Educar” viene del latín “Educere”: sacar y desarrollar lo que está adentro. Es más un proceso de desarrollar potencialidades, más que de transmitir información (enseñar). Todos los recursos que necesita una persona para desenvolverse en la vida están dentro de ella. Puede ser que estos recursos los tenga en áreas diferentes a las que en el momento presente está aprendiendo o en la misma área, pero que no sea consciente de ellos. Educar es facilitar que la persona tome conciencia de sus recursos y los relacione con el material cognitivo del momento.

Es recomendable que el facilitador, busque que las personas descubran sus propios recursos, en lugar de dar los suyos. Es necesario partir de las experiencias y pre-saberes de los participantes

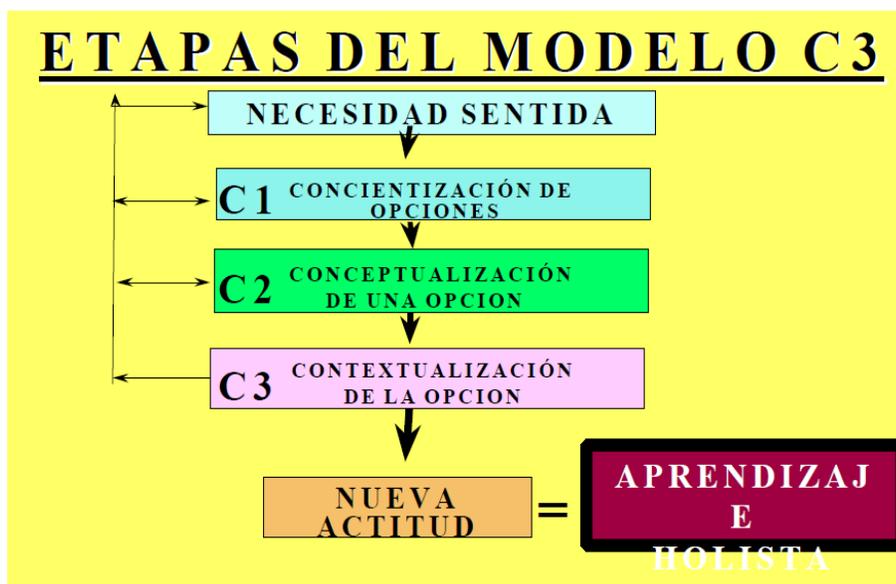
Aprendes lo que crees que puedes aprender, si alguien se cree torpe actuará torpemente. Si alguien cree que tiene facilidad para aprender algo es más probable que lo aprenda que si cree que no puede aprenderlo. Este fenómeno se conoce como profecía auto-realizadora o efecto Pigmalión y da cuenta del poder creador de éxito de las expectativas positivas a nivel grupal e individual.

Es recomendable que el facilitador pueda reconocer verbalmente lo positivo de los participantes

El aprendizaje en el siglo XXI: los cuatro aprendizajes para la educación de este siglo son: aprender a hacer, aprender a ser, aprender a aprender y aprender a convivir.

Es necesario facilitar en cada oportunidad una educación integral

En el siguiente esquema se explica gráficamente el modelo C₃:



Tomado de Amauta Internacional (AMAUTA INTERNACIONAL, 2012).

El proceso de aprendizaje queda compuesto por 6 fases:

Etapa	Sub-Etapa	Código	Hemisferio
C1: Concientización	Vivenciar	C1-D	Derecho
	Reflexionar	C1-I	Izquierdo
C2: Conceptualización	Descubrir	C2-I	Izquierdo
	Visualizar	C2-D	Derecho
C3: Contextualización	Ensayar	C3-I	Izquierdo
	Integrar	C3-D	Derecho

1: Concientización: Es el primer paso del modelo C₃; Consiste en facilitar a los participantes la vivencia de unas experiencias o bien, el recuerdo para después de haberlas vivido y/o recordado, y a partir de una reflexión sobre ellas, crear un marco teórico relacionado con un tema específico que a su vez les permita tener una conciencia de las implicaciones de una necesidad sentida y de algunas opciones para influir positivamente sobre dicha realidad.

La vivencia va dirigida al hemisferio derecho, mientras que la reflexión que se hace sobre esta vivencia va dirigida al hemisferio izquierdo.

- C₁-D (Vivenciar): facilita a través de una experiencia con relevancia personal, una conciencia de las implicaciones de una necesidad sentida y de algunas opciones disponibles para satisfacer dicha necesidad.
- C₁-I (Reflexionar): Facilita una reflexión individual y/o grupal sobre la experiencia anterior. Con el fin de analizar, priorizar y compartir sus reflexiones; escuchar, valorar y evaluar las de otros para, en una posterior conceptualización (C₂), poder construir de manera conjunta un marco teórico y

Una persona aprende el 20% de lo que ve, el 20% de lo que oye, el 40% de lo que ve y oye simultáneamente y el 80% de lo que vive o descubre por sí misma. (National Training Laboratories, 1977)

En la enseñanza tradicional, el 40% de los estudiantes aprende el 40% de la materia (eficiencia=0,16). En la capacitación técnica tutorial, el 90% de los estudiantes aprenden el 90% (eficiencia=0,81). Con una metodología constructivista, aún en un contexto grupal de aula, se puede llegar hasta el 60% aprendiendo el 60% (eficiencia=0,36). (PCP-Londres, 1995)

Estudios con universitarios muestran un aumento del 38% (promedio) en el aprendizaje con una metodología similar a la C₃, comparada con una metodología más tradicional (Excelcorp, 1996)

escoger una opción para ensayar.

"Dime y olvidaré; muéstrame y recordaré; involúcrame y aprenderé"

"Cuando nos enseñan qué pensar en lugar de como pensar, terminamos sin pensar" Marvin
Kaplan

"Quien aprende sin pensar es un tonto; quien piensa sin aprender es un peligro" Confucio

"Aprender es descubrir que ya sabes; hacer es mostrar que sabes; enseñar es facilitar que otros descubran que saben" Richard Bach

C2: Conceptualización: Facilitar al grupo un marco teórico, relacionado con un tema pertinente específico, que les permita tener conciencia de las implicaciones de una necesidad sentida y de algunas opciones para satisfacerla

- C2-I (Descubrir): Facilita la adquisición y definición de la información conceptual y las destrezas necesarias para poder ensayar la nueva opción escogida.
- C2-D (Visualizar): Facilitar la elaboración de una visión en la cual las experiencias personales, la vivencia (C1-I) se integran para formar un "norte" estratégico.

C3: Contextualización: Consiste en facilitar al grupo la oportunidad para ensayar o practicar lo vivenciado en C1 y lo conceptualizado en C2.

Aquellos conocimientos que no se traducen en acciones tienden a no asimilarse para formar parte de la vida diaria de las personas y, por ende, podemos decir que no se aprenden. Además, lo que no se practica tiende a olvidarse; la práctica constante es lo que nos da experticia en algo.

- C3-I (Ensayar): Facilita un ensayo preliminar de una aplicación de lo descubierto y de sus correspondientes destrezas, con el fin de evaluar individual y colectivamente los resultados y de introducir modificaciones.
- C2-D (Integrar): Facilitar la aplicación del ensayo a la realidad vivida, y su síntesis con conocimientos, experiencias y necesidades actuales y nuevas, con el fin de lograr los objetivos trazados, compartir lo aprendido y gozar el logro.

Metodológicamente el proceso de formación que la Fundación Acesco, pretende que todos aquellos conocimientos generados se traduzcan en acciones efectivas en las organizaciones de productores, por lo que se puede asegurar que lo aprendido no se olvidará, debido a su puesta en práctica de manera inmediata

Es indispensable mencionar algunas particularidades del enfoque metodológico que se propone:

Participación. La participación juega un papel indispensable en la metodología. Es así como todo el proceso se desarrolla con la participación activa de las comunidades, procurando para ellos un empoderamiento en los procesos que los involucran, legitimándolos en pro de su sostenibilidad y consecuentemente de su éxito.

Es importante tener en cuenta que en el marco del proceso de fortalecimiento organizacional que se plantea, son los integrantes de las organizaciones quienes juegan el papel protagónico y toman las decisiones definitivas, contando con el acompañamiento del facilitador.

Flexibilidad. La metodología desarrollada ofrece la posibilidad de ser aplicada a todas las organizaciones atendidas por la Fundación. No obstante, es necesario recalcar que también ofrece la posibilidad de que las intervenciones atiendan a las situaciones específicas de cada organización. En este orden de ideas, se puede acompañar a diferentes organizaciones utilizando la misma herramienta, sin que afecten la aplicabilidad de la metodología.

Adaptación al contexto. Teniendo en cuenta que el proceso de fortalecimiento incorpora un significativo componente de desarrollo de capacidades, es pertinente mencionar que las diferentes actividades se desarrollarán en concordancia con las condiciones particulares de los grupos. La metodología tiene en cuenta factores como la presencia de personas con bajos niveles de escolaridad, metodologías didácticas semejantes a las que plantea la cotidianidad de las personas vinculadas, la utilización de medios de fácil utilización en campo, entre otros.

En la Fundación Aceso se tiene claro que todos los procesos de intervención aportan significativamente a alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Este enfoque metodológico le apunta a los siguientes ODS:

Objetivo 1 Fin de la pobreza: Erradicar la pobreza en todas sus formas sigue siendo uno de los principales desafíos que enfrenta la humanidad. Si bien la cantidad de personas que viven en la extrema pobreza disminuyó en más de la mitad entre 1990 y 2015 (de 1.900 millones a 836 millones), siguen siendo muchas personas que luchan por satisfacer las necesidades más básicas.

A nivel mundial, más de 800 millones de personas aún viven con menos de US\$1, 25 al día y muchos carecen de acceso a alimentos, agua potable y saneamiento adecuados.

El crecimiento económico acelerado de países como China e India ha sacado a millones de personas de la pobreza, pero el progreso ha sido dispar. La posibilidad de que las mujeres vivan en situación de pobreza es desproporcionadamente alta en relación con los hombres, debido al acceso desigual al trabajo remunerado, la educación y la propiedad.

Los avances también han sido limitados en otras regiones, como Asia Meridional y África subsahariana, donde vive el 80% de la población mundial que se encuentra en condiciones de extrema pobreza. Además, nuevas amenazas que plantean el cambio climático, los conflictos y la inseguridad alimentaria necesitan mayores esfuerzos para sacar a las personas de la pobreza.

Objetivo 8: Trabajo decente y crecimiento económico: Durante los últimos 25 años, la cantidad de trabajadores que viven en condiciones de pobreza extrema ha disminuido drásticamente, pese al impacto de la crisis económica de 2008 y las recesiones globales. En los países en desarrollo, la clase media representa hoy más del 34% del empleo total, una cifra que casi se triplicó entre 1991 y 2015.

Sin embargo, mientras la economía mundial continúa recuperándose presenciamos un crecimiento más lento, un aumento de las desigualdades y un déficit de empleos para absorber la creciente fuerza laboral. Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), en 2015 hay más de 204 millones de personas desempleadas.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible apuntan a estimular el crecimiento económico sostenible mediante el aumento de los niveles de productividad y la innovación tecnológica. Fomentar políticas que estimulen el espíritu empresarial y la creación de empleo es crucial para este fin, así como también las medidas eficaces para erradicar el trabajo forzoso, la esclavitud y el tráfico humano. Con estas metas en consideración, el

objetivo es lograr empleo pleno y productivo y un trabajo decente para todos los hombres y mujeres para 2030.

Objetivo 10: Reducción de las desigualdades: Es sabido que la desigualdad está en aumento y que el 10 por ciento más rico de la población se queda hasta con el 40 por ciento del ingreso mundial total. A su vez, el 10 por ciento más pobre obtiene solo entre el 2 y el 7 por ciento del ingreso total. En los países en desarrollo, la desigualdad ha aumentado un 11 por ciento, si se considera el aumento de la población.

Para frenar este aumento de las disparidades, es necesario adoptar políticas sólidas que empoderen el percentil inferior de la escala de ingresos y promuevan la inclusión económica de todos y todas, independientemente de su género, raza o etnia.

La desigualdad de ingresos es un problema mundial que requiere soluciones globales. Estas incluyen mejorar la regulación y el control de los mercados y las instituciones financieras y fomentar la asistencia para el desarrollo y la inversión extranjera directa para las regiones que más lo necesiten. Otro factor clave para salvar esta distancia es facilitar la migración y la movilidad segura de las personas.

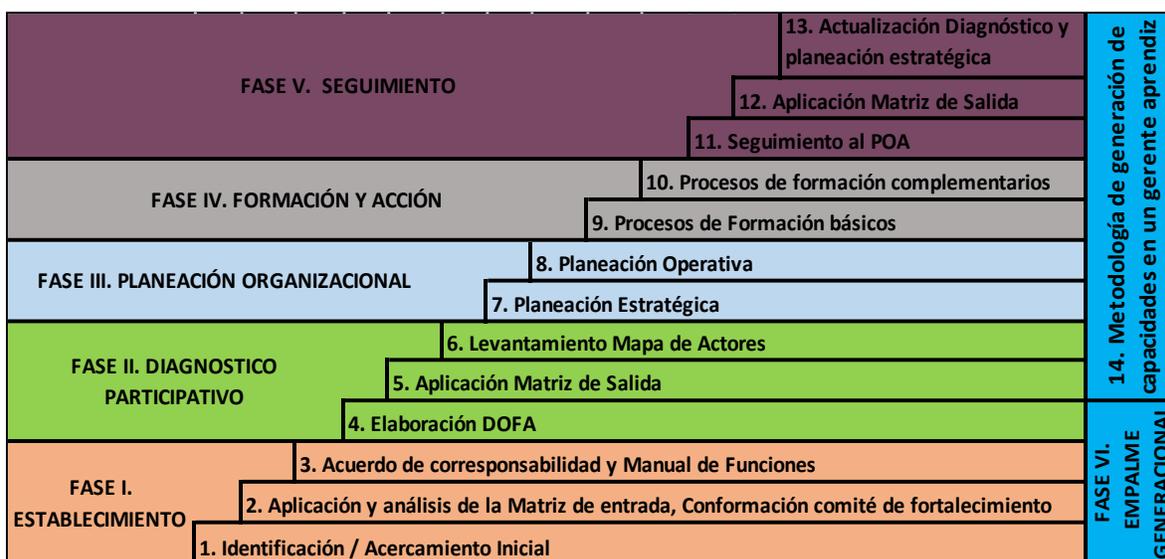
A continuación, se describe el proceso metodológico con el que la Fundación Acesco pretende aportar al cumplimiento de los objetivos descritos anteriormente:

DESCRIPCION DE LA METODOLOGIA

La metodología del proceso de fortalecimiento organizacional, se encuentra dividida en seis grandes fases, como se muestra a continuación:



El desarrollo de cada una de estas fases implica la realización de una serie de pasos, algunos de los cuales pueden constar a su vez de varias actividades. A continuación, se muestra un esquema general del modelo de intervención:



En términos generales, el tiempo de aplicación de la metodología se puede resumir como se muestra en la siguiente imagen:



Todo el trabajo que se realiza en la Fundación Acesco le apunta al emprendimiento social y como promesa de valor a la construcción de comunidades sostenibles, es así como la metodología desarrollada nos lleva siempre a estos objetivos.



En cuanto al tiempo de ejecución de procesos es necesario tener en cuenta que este tiempo se toma únicamente como referencia de lo que puede tardar el proceso desarrollado bajo condiciones ideales, con una dinámica de un encuentro mensual.

De igual manera, hay que aclarar que el proceso de formación e intervención directa se considera de 24 meses, sin embargo, se planean seguimientos y acompañamientos después de este tiempo, es así como se propone que cada 3 años de intervención, se plantea que la metodología deberá ejecutarse desde el punto 4. Elaboración DOFA, pues

la dinámica y el contexto regional cambia lo que directamente se refleja en la necesidad de actualizar las planeaciones estratégicas de las organizaciones. Así mismo, el paso 11. Aplicación Matriz de salida, deberá aplicarse cada año a partir del segundo año y así evaluar año a año los avances que cada organización va presentando y lograr focalizar los trabajos del siguiente periodo en las falencias que se identifiquen; dándole a la metodología un proceso de tipo continuo y/o cíclico.

A continuación, se describen en detalle las fases, los pasos y las actividades que conforman la metodología de intervención. Muchas de las actividades que se proponen requieren el uso de herramientas como protocolos y formatos, a los cuales se puede acceder a través de vínculos (links) establecidos en el presente documento.

FASE I. ESTABLECIMIENTO DEL PROCESO

La primera fase del proceso de fortalecimiento tiene como propósito establecer los cimientos para el desarrollo de la intervención. Más que formalizar el proceso, se trata de crear un clima propicio en el cual se desarrolle el trabajo de fortalecimiento, en donde predomine la soberanía de las organizaciones, la confianza y un espíritu de cooperación entre las organizaciones y la Fundación. Es así como se plantea el desarrollo de un primer paso de identificación/acercamiento entre la Fundación y la organización intervenida.

Durante este primer momento de "Identificación/Acercamiento", se busca la realización de una asamblea general o reunión representativa de la organización, en ésta, la Fundación presenta el proceso, la metodología y los objetivos a alcanzar. Si en este momento la organización manifiesta su interés y compromiso por involucrarse con el proceso, se procederá a aplicar la "Matriz de Entrada", la cual evaluará el estado actual y proyección de la organización. Si después de la medición de la matriz de entrada, ésta tiene un puntaje superior a 40 puntos se procederá a conformar un grupo que de ahí en adelante se denominará "Comité de Fortalecimiento".

Posteriormente se propone hacer una oficialización del proceso, cuyo resultado será un documento concertado denominado "Acuerdo de Corresponsabilidad", en donde las partes se comprometen a cumplir una serie de acuerdos establecidos, que serán las "reglas de juego" que guíen el proceso de fortalecimiento hacia un impacto positivo para la organización. De igual manera, se elaborará un documento denominado "Manual de Funciones" del Comité de Fortalecimiento.

En el siguiente cuadro se presenta un resumen con los principales atributos que componen la primera fase de la metodología de intervención.

FASE I Establecimiento del proceso	<i>Objetivo</i> Establecer el proceso de cooperación para el fortalecimiento organizacional, entre la Fundación y la organización beneficiaria.
	<i>Pasos</i> <ol style="list-style-type: none">1. Identificación/Acercamiento a la(s) organización(es).2. Aplicación y análisis de la Matriz de Entrada, conformación del Comité de Fortalecimiento.3. Elaboración del Acuerdo de corresponsabilidad y del manual de funciones del Comité.
	<i>Logros Esperados</i> <ul style="list-style-type: none">• Se tiene establecido un contacto directo y efectivo con la organización.• Se cuenta con un clima de confianza que garantiza el desarrollo de un proceso con compromisos compartidos que sea responsable, pertinente, eficaz, eficiente y participativo.• Se realizó la aplicación de la Matriz de indicadores de entrada de la Organización para identificar el potencial de crecimiento que pueda llegar.• Se cuenta con un Comité de Fortalecimiento conformado.• Existe un acuerdo formal detallado, construido de manera participativa y establecido legítimamente, entre la Fundación y la organización.• El Comité de Fortalecimiento cuenta con un manual de funciones.

- Los líderes de la organización cuentan con conocimientos básicos para la conformación, acompañamiento y seguimiento a comités.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES													
	PASOS	TIEMPO EN SEMANAS											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
FASE I Establecimiento del proceso	<i>Pasos</i>												
	1. Identificación/Acercamiento a la(s) organización(es).	█	█	█	█								
	2. Aplicación y análisis de la Matriz de Entrada, Conformación del comité de fortalecimiento.					█	█	█	█				
	3. Elaboración del Acuerdo de Corresponsabilidad y del manual de funciones del Comité.									█	█	█	█
TOTAL:		12 SEMANAS											

Paso 1. Identificación/Acercamiento inicial.

Es difícil prever un procedimiento específico para el acercamiento inicial con las organizaciones que se vincularán al proceso de fortalecimiento organizacional, teniendo en cuenta que éste se puede dar de diversas maneras, dependiendo de circunstancias particulares.

El interés manifiesto de iniciar el proceso de acompañamiento, se puede dar de distintas formas. No obstante, se prevé que en la mayoría de los casos este interés esté motivado por:

- Un proyecto específico en cuya operación participe la Fundación, e involucre a las organizaciones en cuestión.
- Iniciativa propia de una organización en cabeza de sus líderes (es necesario aclarar que cuando se hace referencia a líderes, no siempre se trata de directivos como tales). Claramente la Fundación no ofertará su acompañamiento a una organización que previamente no haya manifestado su intención de participar en él.
- Ofrecimiento de la Fundación a una organización que identifique potencial y con necesidades de acompañamiento

Se propone iniciar el proceso con la realización de una Asamblea General o reunión representativa de asociados. En este espacio se hará la socialización del proceso, detallando sus objetivos, metodología y compromisos entre las partes.

Si la organización en este momento manifiesta su interés y compromiso por involucrarse con el proceso, se procederá a realizar el primer trabajo de identificación que consiste en la aplicación de la herramienta de Registro de información general de las organizaciones.

IDENTIFICACIÓN/ACERCAMIENTO INICIAL	
<i>Objetivos:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer un contacto inicial entre la Fundación y la organización que se vinculará al proceso de fortalecimiento. • Propiciar un clima de confianza que garantice desarrollar un proceso de compromiso compartido que sea responsable, pertinente, eficaz, eficiente y participativo. • Dar a conocer a la organización beneficiaria los pormenores del proceso de fortalecimiento.
<i>Productos:</i>	<p>Formato de información general de la organización diligenciado por el facilitador.</p> <p>Archivo fotográfico como evidencia de la reunión o Asamblea.</p>
<i>Metodología:</i>	Reunión representativa o Asamblea General de la organización, en donde la Fundación presente el proceso.
<i>Participantes:</i>	Responsables del proceso por parte de la Fundación (facilitadores) y representantes de la organización (pueden ser directivos, delegados de los asociados, voceros de comités establecidos, personal contratado por la organización o asistentes en calidad de pasantes (cuando sea el caso).

Es importante tener en cuenta que para el desarrollo de esta fase, no se propone una metodología rígida a seguir. No obstante, se trata de aportar elementos que enriquezcan y simplifiquen el trabajo del facilitador.

Se proponen entonces una serie de pautas a ser tenidas en cuenta, buscando el éxito en el desarrollo del proceso:

- Es indispensable generar un clima de confianza en el marco del cual se desarrolle el proceso.

- El proceso de intervención debe partir de un interés mutuo entre las partes (Fundación-Organización).
- Éste interés se debe ver reflejado en la disposición que las partes tengan para cumplir compromisos y asumir responsabilidades intrínsecas al proceso.
- En el marco de la intervención, las diferentes actividades que se desarrollen deben ser acordes con los objetivos del proceso y concertadas entre las partes, en pro de la pertinencia de la intervención.
- La organización que se vincule al proceso debe disponer de un grupo de personas quienes harán las veces de puente cada vez que el facilitador deba establecer contacto.
- Los representantes de ambas partes deben tener disposición de concertar fechas, horas y lugares de los diferentes encuentros que se planeen en el marco del proceso.
- El acompañamiento para el fortalecimiento de la organización implicará una serie de recursos que serán aportados por cada una de las partes; es indispensable que éstos se utilicen de manera eficiente. Es importante tener en cuenta que el principal recurso que se utilizará en el proceso es el capital humano. En ese orden de ideas hay que considerar que el uso eficiente de este recurso se da en la medida en que las actividades aporten realmente al proceso, y se aprovechen al máximo los espacios de trabajo que se definan de manera concertada.
- Es recomendable el establecimiento de un grupo que sea la cabeza visible del proceso por parte de la organización. Este grupo debe estar conformado por líderes de la

organización (entre 10 y 20 personas), quienes no necesariamente deben ser directivos (aunque si se recomienda que se involucre toda la Junta Directiva).

Es necesario considerar que las organizaciones que se vinculen al proceso no necesariamente se encuentran en un mismo estado. Por ejemplo, algunas organizaciones pueden haber surtido todos los trámites correspondientes a la constitución legal, mientras que otras pueden estar apenas conformándose como grupo.

Con base en el ejemplo anterior, es claro que cada organización demandará un tipo diferente de apoyo. En aquellos casos en que la organización esté interesada en constituirse legalmente, el facilitador deberá dirigir parte de sus esfuerzos en brindar la asistencia necesaria para el logro de este objetivo.

Una vez se identifique que la organización es aplicable socialmente para ser objeto del apoyo con la presente metodología, se procurará, con el acompañamiento del facilitador, el empoderamiento de este grupo de personas, como aporte a la sostenibilidad de la intervención. Es indispensable aclarar que el empoderamiento de los asociados será un proceso con especial énfasis en un grupo de personas específico, pero el facilitador propenderá por aprovechar al máximo los recursos con los que cuenta para llevar este proceso en la medida de lo posible a todos los asociados.

Dentro de esta iniciativa de empoderamiento se buscará promover la participación de la mujer en el fortalecimiento de la organización, así como la participación de jóvenes como aporte al empalme generacional de la organización.

En el ítem productos del cuadro "IDENTIFICACIÓN/ACERCAMIENTO INICIAL Y CONFORMACIÓN DEL COMITÉ DE FORTALECIMIENTO", se hace referencia a un formato de reconocimiento, denominado "Registro de Información General de las

Organizaciones”. Este formato tiene como objetivo recoger y sistematizar una información básica de la organización que será objeto de trabajo de la presente metodología. Es importante mencionar que éste no se debe diligenciar a manera de encuesta (por la rigidez y el formalismo de esta herramienta), sino que lo diligenciará el facilitador con base en información que ya haya recopilado a partir de diálogos (tanto formales como informales), reuniones y encuentros con miembros de la organización, además de otras fuentes de información identificadas por el facilitador. Esta herramienta podrá ser desarrollada durante la ejecución de toda la primera fase “Establecimiento del Proceso”.

[Ver anexo 1. Registro de información general de las organizaciones](#)

Paso 2. Aplicación y análisis de la Matriz de Entrada, conformación del comité de fortalecimiento

Con el fin de evaluar si la organización a la cual se le hará el acompañamiento cumple con criterios mínimos sociales y organizacionales para ser objeto de trabajo, la metodología propone la herramienta de valoración de entrada de la organización. Esta herramienta permitirá identificar el potencial que tiene la organización de crecimiento durante el proceso de acompañamiento, permite además dejar de lado lo subjetivo de selección de organizaciones y prever mejor el impacto que tendrá el proceso.

La "Matriz de Valoración" tendrá en cuenta la evaluación de indicadores de: mercado, producto, capital social, zona de ubicación y sostenibilidad. Cada uno de estos indicadores cuenta con 4 variables cuya calificación es de 1 – 3- 5 dependiendo del criterio de respuesta. La máxima calificación son 100 puntos y la mínima de 20. Para lograr el ingreso de la organización al proceso, esta deberá tener un puntaje por encima de 40 puntos y máximo se permitirá el 50% de los criterios calificados en 1, los demás criterios deberán estar entre valores de 3 y 5 para poder continuar con la conformación del Comité de Fortalecimiento; en caso contrario la organización no podrá ser tomada en cuenta para el proceso de aplicación de la presente metodología.

APLICACIÓN Y ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE ENTRADA, CONFORMACIÓN DEL COMITÉ DE FORTALECIMIENTO

<i>Objetivos:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar el estado inicial de la organización y su potencial de crecimiento durante el proceso de acompañamiento. • Conformar el grupo de trabajo o “Comité de Fortalecimiento” con las organizaciones que cumplan los requisitos de la Matriz de Entrada.
<i>Productos:</i>	<p>Registro fotográfico de la sesión de trabajo.</p> <p>Listado de asistencia.</p> <p>Documento “Matriz de Valoración” de entrada diligenciado.</p> <p>Grupo de entre 10 y 20 personas de la organización que conforman el Comité de Fortalecimiento.</p>
<i>Metodología:</i>	<p>Reunión representativa o Asamblea General de la organización, en donde los participantes responden libremente los indicadores que propone la matriz</p>
<i>Participantes:</i>	<p>Facilitador (es) de la Fundación y Asamblea General.</p>

La herramienta Matriz de Entrada, da valores de calificación a la organización con referencia a 5 indicadores que darán un primer diagnóstico de la organización y la posibilidad de que ésta pertenezca al proceso de formación. Con la aplicación de la matriz, el facilitador tendrá una primera referencia sobre las fortalezas y las debilidades de la organización, y así poder enfocar sus esfuerzos para lograr el mayor impacto posible durante el proceso de acompañamiento.

Con la aplicación de la matriz de entrada, la Fundación Acesco busca minimizar la subjetividad de selección de las organizaciones que serán objeto de intervención de la metodología, además se busca de alguna manera prever el impacto, optimizar el recurso

humano y financiero con el que se cuenta, priorizar líneas productivas de interés de la Fundación y visibilizar mejor la sostenibilidad de los procesos.

La ficha se diligenciará en una reunión de Asamblea General y/o con un grupo representativo de asociados, con el fin de que cada persona pueda ir dando su opinión sobre cada variable de cada indicador y poder llegar a un consenso. Todas las calificaciones que el facilitador de en la matriz, deberán ser consensuadas con el grupo. En caso de no llegar a un acuerdo primará el criterio del facilitador quien con la información que brinden los productores y bajo su criterio dará una calificación al ítem evaluado.

La Matriz de entrada podrá encontrarse a través del siguiente enlace: [Anexo 2. Herramienta de Valoración de Entrada](#)

Cuando una organización o grupo de productores, no cumpla según la Matriz de Entrada con los requerimientos mínimos para ser objeto de la intervención de la metodología de fortalecimiento, el facilitador deberá realizar una comunicación escrita dirigida al líder y/o representante legal, con el fin de explicar las razones por las cuales no fue admitido en el proceso y las condiciones mínimas que debería cumplir para que en una próxima oportunidad pueda ser tenido en cuenta nuevamente para el proceso de fortalecimiento.

Cuando una organización o grupo de productores si cumpla con los requerimientos para ser objeto de la intervención de la metodología de fortalecimiento, el facilitador en esta misma sesión procederá a conformar el “comité de fortalecimiento”.

La propuesta de la conformación de este grupo obedece a la necesidad de que el facilitador tenga un interlocutor (o grupo de interlocutores) definidos y permanentes,

quienes asuman su participación en el proceso como un compromiso, en pro del éxito de la intervención. Este grupo quedará conformado por 10 a 20 personas, entre los cuales se debe contar con todos los miembros de la Junta Directiva. Adicionalmente se recomienda que todos se postulen de manera voluntaria, quedando así reflejado su verdadero interés.

Es recomendable que no todos los representantes pertenezcan a una misma área o zona; Idealmente la información no se centralizarse, las acciones que se emprendan no beneficien de manera exclusiva a un grupo minoritario de la población atendida por la organización. Por ejemplo, si la organización se extiende a beneficiarios de 3 corregimientos, es importante que a la hora de llevar a cabo la elección, la distribución geográfica se tenga en cuenta de tal manera que ninguno de los sectores vaya a quedarse sin representación. En el mismo sentido se puede hablar de las cadenas productivas (en el caso de las organizaciones que poseen más de una); es indispensable que la participación sea representativa de todas las cadenas productivas.

Si bien la elección del comité lo realizan los miembros de la organización, es importante que el facilitador pueda hacer una previa identificación de los líderes en cada sector o contexto que se destacan y que mayores aportes pueden hacer al proceso.

Si el facilitador identifica líderes que por sus características pueden enriquecer el proceso, las puede proponer para que pertenezcan al comité. En todo caso, cualquier líder de la organización que pueda aportar al proceso de fortalecimiento, puede participar en actividades puntuales que desarrolle el comité.

Se presentan a continuación algunas características deseables para los miembros del comité, que bien puede el facilitador tener en cuenta para identificar a aquellas personas que pueden enriquecer el proceso.

Para que la elección de los miembros del comité sea la más acertada, el facilitador puede leer estas características en la asamblea, antes de que se realicen las postulaciones.

CARACTERÍSTICAS DE LOS LÍDERES QUE PUEDEN ENRIQUECER EL PROCESO

- Ser personas influyentes en la comunidad, que generan confianza y credibilidad, que tengan experiencia y conocimientos sobre la realidad de la organización y sobre todo que estén dispuestas a iniciar un cambio de actitud en el resto de sus compañeros.
- Personas que tengan mucho interés y voluntad para participar en diferentes actividades que vayan en beneficio de la comunidad, de la organización y de su desarrollo personal.
- Personas que toman iniciativas y proporcionan ideas para que las actividades salgan mejor.
- Personas que orientan y animan a otras personas, sin limitar conocimientos y experiencias.
- Personas progresistas y solidarias, que les gusta buscar nuevas alternativas para su propio desarrollo y de los demás.
- Personas constantes y activas en lo relacionado con la organización y/o la comunidad en general, durante los últimos años.

A continuación, se describen los elementos conceptuales de utilidad para el facilitador a la hora de constituir el Comité:

COMITÉ DE FORTALECIMIENTO

Introducción

Los elementos conceptuales que se mencionan a continuación, tienen como función principal la de ofrecer al facilitador un panorama amplio sobre lo que es un comité, sus características, la importancia, entre otros.

La teoría que se anexa sobre el concepto de Comité no es para ser socializada entre los miembros de éste; no obstante, esta teoría puede estar a disposición de los miembros del Comité de Fortalecimiento, en caso de presentarse interés.

Conceptualización

Con el fin de conocer la importancia y los rasgos que caracterizan a un Comité, se hará una conceptualización general de lo que son los tipos de Organización Formal y Organización Funcional.

La organización formal se concibe como un sistema de tareas bien definidas, cada una de las cuales tiene en sí una determinada cantidad específica de autoridad, responsabilidad y deber de rendir cuentas.

Esta organización facilita la determinación de objetivos y políticas, es una forma de organización fija y predecible, lo que permite a la empresa anticipar sus futuros logros.

A este grupo pertenecen las organizaciones “tradicionales” caracterizadas en términos generales por:

Autoridad lineal y única: Es la autoridad del superior sobre los subordinados. Cada subordinado se reporta solamente a su superior, tiene un solo jefe y no recibe órdenes de ningún otro.

Líneas formales de comunicación: Las líneas de comunicación están establecidas en el organigrama (vertical y ascendente).

Centralización de las decisiones: Su característica es el desdoblamiento y convergencia de la autoridad hacia la cúspide de la organización. Solo existe una autoridad suprema que centraliza todas las decisiones y controla la organización.

La **Organización funcional** tiene como principio fundamental el *Staff*.

Este tipo de organización sustituye a la organización lineal. Cada operario pasa a reportar, no solo a su jefe superior, sino a varios, pero cada uno en su especialidad.

Las características principales de la organización funcional son:

1. **Autoridad funcional o dividida:** Esta se basa en la especialización, es autoridad de conocimiento y se expande a toda la organización.
2. **Línea directa de comunicación:** Las comunicaciones son efectuadas directamente sin necesidad de intermediarios.
3. **Descentralización de las decisiones:** No es la jerarquía sino la especialidad quien promueve las decisiones.
4. **Énfasis en la especialización:** Cada órgano o cargo contribuye con su especialidad a la organización.

Staff

El Staff es el resultado de la organización lineal y funcional, en esta organización existen órganos de asesoría en la decisión.

Los órganos de línea se caracterizan por la autoridad lineal y el principio escalar, mientras

que los órganos staff prestan asesoría a servicios especializados.

1. Fusión de la estructura lineal con la funcional, predominando la estructura lineal. Cada órgano reporta a un solo y único órgano superior; Principio de autoridad. Pero cada órgano recibe asesoría y servicio especializado de los diversos órganos de *staff*.
2. Coexistencia entre las líneas formales de comunicación y las líneas directas de comunicación.
3. Separación entre los órganos ejecutivos y los órganos asesores.

Comités

El comité es un grupo de personas con autoridad de línea y staff, a las cuales se les entrega un asunto para su estudio. Esta característica diferencia el comité de otros órganos de la administración.

Existen diferentes clases de comités los que hacen *funciones administrativas*, los que realizan *funciones técnicas*, y los que realizan el *estudio de problemas* y aquellos que *proveen recomendaciones*.

Las características principales son:

1. El comité no es un órgano de la estructura organizacional.
2. Los comités pueden ser formales, informales, temporales o permanentes.
 - a) *Formales*: Cuando forman parte de la estructura de la empresa, con deberes y autoridad específicamente delegadas.
 - b) *Informales*: Cuando se organiza por una persona que desea un estudio o decisión sobre algún problema especial.
 - c) *Temporales*: Cuando se realiza el estudio de algún problema en especial por un

tiempo relativamente corto.

d) *Permanentes*: Los comités formales son, por lo general, permanentes.

Existen numerosas aplicaciones para la actividad de los comités:

1. Una conclusión justa exige una variedad de información; sería el caso de los comités de investigación sobre productos, precios, salarios, etc.
2. Si fuese necesario, la obtención de varias personas calificadas para la toma de decisiones importantes.
3. Si el éxito del cumplimiento de estas acciones depende de la perfecta comprensión de todos sus aspectos y detalles.
4. Cuando una efectiva coordinación exige que las actividades de algunos departamentos o divisiones estén bien ajustadas.

Características generales de los comités

Los llamados "comités" o "comisiones" fueron hasta hace pocos años, un elemento atípico en las estructuras formales. Mientras éstas se caracterizan por la estabilidad y la nítida dependencia lineal (vertical) de cada departamento y de cada puesto -definidos a la vez de manera taxativa por las funciones que se les asignan-, los comités eran susceptibles de variaciones entre características totalmente opuestas. Podían ser permanentes o transitorios, estar compuestos por personal de una misma área o sector o bien ser inter-sectoriales, tener algunas facultades de decisión (sobre todo si se trataba de "comités gerenciales") o estar limitados a elevar las conclusiones de sus estudios, a lo sumo con alguna recomendación para el nivel superior a las que están destinadas. Dentro de esta atipicidad tenían sin embargo -y tienen aún- algunos rasgos de carácter más generalizado, a saber:

a) Su finalidad, salvo en los llamados "comités gerenciales", es la de estudiar de manera

específica algún asunto (o varios asuntos relacionados), ya se trate de la subsanación de deficiencias operativas o administrativas, o bien del análisis de alguna innovación proyectada en cualquier esfera de la actividad de la empresa.

b) En consecuencia, se tienen en cuenta para su integración tanto a los departamentos involucrados en el asunto que les dio origen, cuanto a las personas que por sus particulares conocimientos puedan brindar un aporte de interés.

c) Esto último implica, a su vez, dos consecuencias: que las personas que lo integran no deben ser necesariamente de iguales niveles jerárquicos, y que también pueden participar asesores o consultores externos, si ello resultase de utilidad.

Condiciones para el funcionamiento eficaz de los comités

Todo lo dicho será válido en la medida que los comités funcionen eficazmente, es decir que sean capaces de alcanzar el objetivo propuesto -si no en su totalidad al menos en alta medida-. ¿Qué condiciones son necesarias para que un comité sea eficaz? Trataremos de enumerar las más importantes.

1) Tamaño del comité: ni tan grande que no pueda sesionar y trabajar ágilmente, ni tan pequeño que carezca de los suficientes brazos y opiniones para cumplir su cometido.

2) Funcionamiento regular, ordenado, metódico.

3) Capacidad de auto programar sus metas, y por tanto de reajustarlas cuando fuere necesario.

4) Fijación de metas claramente definidas y con plazos determinados.

- 5) Cumplimiento por parte del coordinador del rol que el grupo le asigne; particularmente el de asegurar el funcionamiento del comité.
- 6) Libre comunicación e interacción del comité con todo sector de la organización que incumba a la realización de sus metas, sin limitaciones jerárquicas o funcionales.
- 7) Estilo de trabajo abierto, democrático y participativo, en el que los miembros basen su desempeño en sus respectivas capacidades y roles asignados, no en los niveles jerárquicos que ostenten en sus departamentos de origen.
- 8) Capacidad de autocontrol y de revisión de su propia actuación.
- 9) Informe periódico de la marcha de sus labores al nivel de la estructura al que reporta.
- 10) Seguimiento regular por parte de dicho nivel, concebido como soporte y apoyo, centrando la supervisión en el logro de los objetivos más que en la realización de las tareas.
- 11) Respeto de los requerimientos de tiempos de reunión y de trabajo a cada uno de los miembros del comité, por parte de sus respectivos superiores jerárquicos en los departamentos a que corresponden.

Vicios y errores más comunes

Correlativamente a las principales cualidades que deben poseer los comités para ser eficaces, podemos enumerar los vicios y errores más comunes que padecen en la práctica general:

- 1) Funcionamiento irregular:

- a) Porque el coordinador no convoca con regularidad sus reuniones, o no se esfuerza por superar las dificultades para concertarlas y llevarlas a cabo;
 - b) Porque los miembros no acuden a las reuniones, sea por menosprecio de la importancia del comité o porque sus superiores los requieren para otras tareas en el mismo horario.
- 2) Manejo verticalista del comité por parte del coordinador o del superior al que reporta.
- 3) Los miembros no realizan en término las tareas que el comité les encomienda, por subvalorar su importancia o porque no reciben el necesario apoyo de sus departamentos para llevarlas a cabo.
- 4) El comité es demasiado grande, o demasiado chico.
- 5) En el comité faltan miembros de sectores directamente involucrados en el objetivo propuesto.
- 6) Hay miembros que participan en demasiados comités.
- 7) No existe adecuada coordinación con las tareas que sobre el mismo asunto -o sobre algún otro estrechamente relacionado con el objetivo- se desarrollan en sectores de la estructura o en otro comité, de lo que derivan superposiciones y posibles contradicciones.
- 8) El nivel superior al que reporta el comité, o algún otro de alta jerarquía, se adelanta tomando decisiones sobre el asunto que se encomendó al comité, lo que si no es oportunamente comunicado a éste creará confusión y frustración entre sus miembros.

Paso 3. Elaboración del acuerdo de corresponsabilidad y del manual de funciones del Comité.

Con el desarrollo de este paso, se pretende que entre las partes: Fundación y organización, se establezcan unas reglas de juego claras que permitan desarrollar el proceso en un ambiente de confianza, compromiso y corresponsabilidad entre las partes.

El propósito de este paso no es otro que el de establecer de manera clara los compromisos, responsabilidades, derechos y deberes en el marco de la intervención, y únicamente se llevará a cabo con las organizaciones que hayan cumplido las condiciones de la matriz de entrada para ser objeto de la intervención de la Fundación.

Esta “oficialización” del proceso se hará mediante un documento escrito concertado y firmado entre ambos actores. Pese a que dicho documento no representa un compromiso de tipo contractual ni algún tipo de atadura legal, se pretende que sirva para iniciar de la mejor manera la intervención, generando el compromiso de las partes en el marco de unas reglas concertadas.

Adicionalmente se construirá de manera participativa un “Manual de Funciones” para el comité de fortalecimiento, de tal manera que todos los miembros de dicho grupo tengan un rol claro que desempeñar en el marco del proceso.

De esta manera se busca garantizar un funcionamiento efectivo del comité, así como transferir a la organización capacidades para el trabajo. Estos conocimientos son válidos no sólo en el marco de la intervención que se está desarrollando, sino que los miembros de la organización podrán replicarlos en otros grupos de trabajo en los que se desempeñen (Juntas de Acción Comunal, Juntas de padres de familia, entre otros).

ELABORACIÓN DEL ACUERDO DE CORRESPONSABILIDAD Y DEL MANUAL DE FUNCIONES DEL COMITÉ	
<i>Objetivos:</i>	Construir de manera participativa una serie de acuerdos concertados entre las partes mediante el Acuerdo de Corresponsabilidad y el Manual de Funciones del Comité
<i>Productos:</i>	Acta y registro fotográfico de la sesión de trabajo. Documento "Acuerdo de Corresponsabilidad" concertado y avalado por ambas partes. Documento "Manual de Funciones" concertado y avalado por ambas partes.
<i>Metodología:</i>	Taller para la construcción colectiva, participativa y concertada de los documentos.
<i>Participantes:</i>	Facilitador (es) de la Fundación y Comité de Fortalecimiento.

Acuerdo de Corresponsabilidad

Es necesario mencionar que este documento no tiene connotaciones legales, ni busca constituirse en un contrato formal. Lo que se pretende es que a través de él, el proceso de fortalecimiento quede formalizado, reflejando el interés y compromiso de los actores, a través de un documento concertado.

En el anexo N° 3 se encuentra el modelo de "Acuerdo de Corresponsabilidad".

Es importante mencionar que el modelo que se propone puede ser modificado en concordancia con los intereses de las partes y las condiciones específicas del caso. En este orden de ideas los interesados podrán cambiar, incluir y/o descartar aquellos puntos del acuerdo que en la realización de la concertación consideren.

Manual de Funciones del Comité de Fortalecimiento

Este documento se elaborará de manera participativa y su resultado final será un producto del acuerdo entre el facilitador y el comité de fortalecimiento durante el desarrollo de la sesión de trabajo.

Con este documento se pretende aportarle “formalidad” al comité, que los participantes en la sesión de trabajo obtengan elementos conceptuales y metodológicos en la elaboración de manuales de funciones, pero sobre todo se busca que cada uno de los miembros del comité conformado tengan un rol definido a desempeñar dentro del proceso.

Para el desarrollo de esta actividad, se propone la metodología descrita en el protocolo de la sesión y que servirá de guía para alcanzar los objetivos propuestos. [Anexo 3. Protocolo Taller Acuerdo de Corresponsabilidad y Manual de Funciones.](#)

FASE II. DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO

Se sugiere para el desarrollo de esta fase se tengan en cuenta directivos, representantes de los asociados, así como voceros de comités establecidos por la organización, al margen del comité de fortalecimiento, personal contratado por la organización y/o asistentes en calidad de pasantes (cuando sea el caso). Esto con el fin de construir el diagnóstico de la organización a partir de toda una gama de puntos de vista, contribuyendo a la integralidad de dicho ejercicio.

Es importante tener en cuenta que el levantamiento de la línea base se ceñirá a la ruta de trabajo definida en la presente metodología, lo que permitirá desarrollar el ejercicio en concordancia con las capacidades de los participantes, el tiempo y los recursos disponibles, entre otros.

FASE II Diagnóstico participativo	<p><i>Objetivo</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un proceso participativo de diagnóstico que permita conocer en detalle el estado de la organización y su entorno inmediato.
	<p><i>Pasos</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Elaboración del DOFA. 5. Aplicación Matriz de Salida. 6. Levantamiento de Mapa de Actores.
	<p><i>Logros Esperados</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con un diagnóstico que permite conocer en profundidad

el estado actual de la organización.

- Existe una relación más estrecha entre la Fundación y la organización.
- Los miembros del comité de fortalecimiento son conscientes del estado actual de su organización y tienen una actitud proactiva para enfrentar sus dificultades.
- Se cuenta con un mapa de actores elaborado de manera participativa.
- Los líderes de la organización cuentan con conocimientos básicos de las metodologías DOFA y Mapa de Actores.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES													
FASE II	PASOS	TIEMPO EN SEMANAS											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Diagnóstico Participativo	4. Elaboración del DOFA	■	■	■	■								
	5. Aplicación Matriz de Salida					■	■	■	■				
	6. Levantamiento de Mapa de Actores									■	■	■	■
TOTAL:											12 SEMANAS		

Paso 4. Elaboración del DOFA

El DOFA es el análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la organización. Esta actividad se desarrollará bajo la metodología de taller. Es necesario aclarar que el protocolo definido para la realización del taller garantiza la participación efectiva de los miembros de la organización, y considera aspectos como el nivel de alfabetización de los participantes, la utilización de insumos y materiales que se pueden utilizar en cualquier contexto, entre otros.

ELABORACIÓN DE DOFA	
<i>Objetivos:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar de manera participativa las fortalezas, debilidades oportunidades y amenazas de la organización.
<i>Productos:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Registro fotográfico y listado de asistencia del taller DOFA. • Documento escrito, como informe del estado de arte de la organización, elaborado por el facilitador del proceso, a partir del desarrollo del taller.
<i>Metodología:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Taller (DOFA).
<i>Participantes:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitador. • Comité de fortalecimiento. • Asociados que deseen participar en el proceso. • Es recomendable la participación de directivos, teniendo en cuenta que éstos manejan información que puede enriquecer el proceso.

El análisis DOFA es una metodología de utilidad para desarrollar el diagnóstico de una organización. A través de ella se evalúan sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

El uso de esta metodología permite analizar factores internos (controlables) como las fortalezas y debilidades de la organización y factores externos (no controlables) como las oportunidades y amenazas del entorno.

La metodología DOFA suele ser utilizada para diagnosticar, como primer insumo para el desarrollo del proceso de planeación estratégica.

Este proceso será desarrollado por el comité de fortalecimiento, con el acompañamiento permanente del facilitador. Adicionalmente, se recomienda que esta actividad se desarrolle en compañía de los directivos, personal contratado y/o pasantes, cuando sea el caso. Esto con el fin de recoger en el análisis las percepciones de personas que conocen la organización enriqueciendo así el proceso.

Factores	Positivos	Negativos
Internos	<p style="text-align: center;"><u>Fortalezas</u></p> <p>Son aquellas características positivas que posee la organización y que dependen exclusivamente de ella. Como insumo para la planeación, la identificación de las Fortalezas permite conocer los puntos fuertes de la organización con el fin de sacar un máximo provecho de ellos, así como visualizar estrategias que permitan mantenerlos vigentes. Algunos ejemplos de fortalezas pueden ser buena capacidad de gestión de sus directivos, buenas instalaciones, amplio conocimiento del negocio, experiencia, entre otros.</p>	<p style="text-align: center;"><u>Debilidades</u></p> <p>Son aquellas características negativas de la organización y que dependen exclusivamente de ella. Como insumo para la planeación, la identificación de las Debilidades permite conocer los puntos débiles de la organización con el fin de diseñar estrategias para contrarrestarlas y desarrollar fortalezas. Es importante que las organizaciones tengan una capacidad autocrítica, sin temor a reconocer sus fallas, partiendo de que la identificación de sus debilidades es el primer paso para superarlas. Algunos ejemplos de debilidades son por ejemplo poco sentido</p>

		<p>de pertenencia de los asociados, falta de capital de trabajo, concentración de funciones en pocas personas, entre otros.</p>
<p>Externos</p>	<p style="text-align: center;"><u>Oportunidades</u></p> <p>Son aquellos aspectos positivos que ofrece el entorno que rodea a la organización. Por ser un aspecto externo, no son controlables por la organización, pero sí depende de ella identificarlas y poderlas aprovechar para su beneficio. Dentro de la planeación se diseñan estrategias que permitan sacar el máximo provecho posible de las Oportunidades que ofrece el medio. Algunas oportunidades del entorno pueden ser por ejemplo apoyo institucional fuerte al sector o al producto al que se dedica la organización, buenas condiciones del mercado (como altos precios), entre otros.</p>	<p style="text-align: center;"><u>Amenazas</u></p> <p>Son aquellos aspectos negativos que presenta el entorno que rodea a la organización. Por ser un aspecto externo, no son controlables. No obstante, dentro del proceso de planeación se deben diseñar estrategias que le permitan a la organización adquirir fortalezas para ser lo menos vulnerable posible a los impactos de estas Amenazas. Con una buena planeación es posible incluso convertir estas amenazas en oportunidades para la organización. Algunas amenazas del entorno pueden ser por ejemplo fuerte competencia, legislación desfavorable para la organización, malas condiciones de las vías de acceso al lugar de domicilio, que pueden afectar el transporte de mercancía o de insumos; condiciones climáticas desfavorables, entre otros.</p>

La metodología definida para el desarrollo del taller D.O.F.A., pretende aportar a la integralidad del análisis. Para el análisis DOFA se definieron una serie de variables que abarcan distintos aspectos propios de una organización:

- a) **Capacidad de gestión y asociatividad empresarial**
- b) **Capacidad para manejar el agronegocio**
- c) **Capacidad de formulación de costos y presupuesto**

- d) Capacidad contable y de análisis financiero
- e) Salud, seguridad y bienestar laboral
- f) Transparencia y gobierno corporativo
- g) Técnico/Tecnológico

Es importante mencionar que las variables que se mencionan, corresponden a las contenidas en indicadores diagnosticados en la Matriz de Salida, buscando que el proceso de fortalecimiento guarde coherencia desde los diagnósticos.

En el siguiente vínculo se encuentra el protocolo a seguir para desarrollar el taller D.O.F.A.

[Ver anexo 6. Protocolo para taller D.O.F.A.](#)

Paso 5. Aplicación Matriz de Salida

Esta actividad hace parte del desarrollo del proceso de Diagnóstico Participativo de la organización. La Matriz de salida es una herramienta desarrollada por la Fundación ACESCO, como apoyo para el desarrollo de su labor en materia de fortalecimiento organizacional y empresarial.

Es importante tener en cuenta que esta herramienta es adaptada del instrumento “Matriz de Valoración”, utilizado en Colombia en el marco de los proyectos de apoyo a alianzas productivas lideradas por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural – MADR.

La Matriz de Salida permite cuantificar el desempeño de la organización, evaluando la situación actual e identificando temas por mejorar en el desempeño diario y rutinario

tanto de la dirección, como de la base social de las organizaciones. Con lo anterior, el facilitador podrá enfocar los esfuerzos de formación de la fase IV. FORMACIÓN Y ACCIÓN en actividades que impacten de manera directa las debilidades y/o falencias que se identifiquen en las organizaciones, así como potenciar las fortalezas, planear acciones para mitigar las amenazas y aprovechar las oportunidades que ofrece el contexto.

La herramienta Matriz de Salida, da valores de calificación a la organización con referencia a 6 indicadores que darán la posibilidad de conocer la apropiación de capacidades en cualquier momento durante la aplicación de la metodología. Por la anterior razón, se recomienda que para tener margen de comparación, ésta herramienta deberá aplicarse antes de iniciar la intervención de fortalecimiento y cada año después del segundo año mientras dure la intervención, con el fin de ir evaluando los avances que se van presentando en la apropiación de capacidades e ir intensificando trabajos en las que no se generen los avances esperados.

La Matriz de Salida nos permite evaluar los siguientes componentes e indicadores:

COMPONENTE	INDICADOR
Gestión y asociatividad	Capacidad de Gestión y asociatividad empresarial
Mercadeo y ventas	Capacidad para manejar el agronegocio
Costos y presupuesto agropecuario	Capacidad de formulación de costos y presupuesto
Contabilidad y finanzas	Capacidad contable y de análisis financiero
Salud y seguridad laboral	Salud y seguridad y bienestar laboral
Transparencia y Gobierno	Transparencia y gobierno corporativo

La herramienta propone una escala de evaluación que va desde o hasta 170 puntos; el cual a medida que vaya subiendo se entenderá como avance en la apropiación de capacidades de empresarización por parte de los miembros de la asociación. La escala valoración propuesta es la siguiente:

A. Consolidadas.	Entre 140- y 170 puntos
B. En crecimiento.	Entre 111 y 140 puntos
C. En desarrollo.	Entre 81 Y 110 puntos
D. En formación.	Menor o igual a 80 puntos

APLICACIÓN DE LA MATRIZ DE SALIDA	
<i>Objetivos:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar un instrumento de diagnóstico cuantitativo, que permita conocer en profundidad el estado inicial de la organización
<i>Productos:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Herramienta Matriz de Salida diligenciada. • Registro fotográfico y listado de asistencia de la sesión de trabajo.
<i>Metodología:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión (sesión de trabajo) con Comité de Fortalecimiento.
<i>Participantes:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitador. • Comité de fortalecimiento. • Asociados que deseen participar en el proceso.

En esta etapa de la metodología, la aplicación de la Matriz De Salida tiene como objetivo facilitar y complementar la elaboración del diagnóstico de las organizaciones intervenidas por la Fundación (y los proyectos que ella desarrolla), en el marco de los procesos de Fortalecimiento Organizacional.

El diligenciamiento de la herramienta permite profundizar el conocimiento que se tiene sobre la realidad de la organización. Dicho instrumento permite cuantificar el desempeño de la Fundación en las áreas evaluadas. El carácter cuantitativo de la herramienta permite contar con un indicador objetivo que al medirlo de manera periódica, posibilita establecer el avance o retroceso de la organización en términos de los ítems evaluados. Es claro que en este paso de la metodología, la matriz de salida nos sirve como línea base en la fase de diagnóstica, sin embargo es importante tener en cuenta que en la medida que se realicen varias aplicaciones en pasos posteriores de la metodología, permitirá realizar análisis sobre el impacto obtenido.

Es importante mencionar que en la primera aplicación de la matriz de salida como también en las propuestas en el paso 12 de la metodología, se pretende no solo evaluar el cumplimiento de una actividad sino también la apropiación y empoderamiento por parte de los asociados sobre los procesos que se desarrollan al interior de la organización; es decir, en la aplicación de esta herramienta se debe calificar no solo si hacen la labor, sino también deberá tener importancia si lo hacen bien y cumpliendo con los requisitos administrativos y legales

La matriz será aplicada en una sesión de trabajo. A través del siguiente vínculo se puede acceder a la herramienta.

[Anexo 7. Matriz de Valoración de Salida](#)

Paso 6. Levantamiento de Mapa de Actores

Esta actividad se desarrollará bajo la metodología de taller. Su objetivo es conocer aquellos actores que guardan algún tipo de relación con la organización, con el fin de

tener mayor claridad del contexto en que ésta se desenvuelve y de cómo estos pueden aportar al desarrollo de la organización. Se considerarán actores del sector público, del sector privado, organizaciones de la sociedad civil, gremios y Organizaciones/Instituciones Internacionales. Este mapa de actores permitirá recopilar de manera organizada la siguiente información:

- Instituciones, organizaciones y actores en general que tengan algún tipo de relación con la organización que se está acompañando.
- La clasificación de cada uno de los actores según al sector al cual pertenezcan en concordancia con el tipo de organización mencionada.
- Nivel de poder de cada uno de los actores, es decir, su capacidad para ejercer influencia sobre el medio y/o la organización en particular: Nivel de poder alto, medio o bajo.
- La relación entre cada uno de los actores y la organización (y su proceso de fortalecimiento en particular): a favor, indiferente o en contra.

LEVANTAMIENTO DE MAPA DE ACTORES	
<i>Objetivos:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • identificar los diferentes actores y las relaciones que éstos guardan con la organización. • Identificar un grupo de actores que pueden contribuir con el fortalecimiento de la organización.
<i>Productos:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Informe (Mapa de actores sistematizado), registro fotográfico y listado de asistencia del taller Mapa de Actores.
<i>Metodología:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Taller
<i>Participantes:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitador • Comité de Fortalecimiento • Otros miembros de la organización interesados

El mapa de actores contribuye a complementar la línea base organizacional y facilita el proceso de selección de los actores a tener en cuenta de ahí en adelante como aliados estratégicos de la organización.

Se espera contar con el apoyo de estos posibles aliados en temas como la gestión de recursos, educación/entrenamiento, logística, entre otros.

[Ver anexo 8. Protocolo del taller mapa de actores](#)

FASE III. PLANEACIÓN ORGANIZACIONAL

Es importante mencionar que para comenzar a desarrollar esta fase del proceso, es necesario llevar a cabo una reunión –si es posible con el carácter de Asamblea, en donde se socializarán los resultados obtenidos a partir del ejercicio de Diagnóstico Participativo.

La participación del facilitador es indispensable, pues es importante que en esta socialización se haga un recuento del proceso y de la metodología utilizada.

Entretanto, es necesario que uno o varios miembros del comité –preferiblemente el coordinador general- se encarguen de socializar los resultados obtenidos a partir del diagnóstico, poniendo de manifiesto la realidad de la organización en términos de su desempeño, con los aspectos positivos y negativos que esto implica.

Objetivo

Definir y poner en marcha las actividades que contribuirán al fortalecimiento de la organización.

FASE III Planeación Organizacional	<p>Pasos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Planeación Estratégica. 2. Planeación Operativa.
	<p>Logros Esperados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con un Plan estratégico que guíe el quehacer de la organización. • La organización cuenta con un plan de acción (Plan Operativo Anual-POA), que contiene las actividades propuestas para su fortalecimiento y para lograr sus objetivos estratégicos. • Se cuenta con un plan de control y seguimiento de los planes estratégico y operativo. • Los líderes de la organización cuentan con conocimientos básicos de herramientas para planeación y control/seguimiento.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES									
FASE III	PASOS	TIEMPO EN SEMANAS							
		1	2	3	4	5	6	7	8
Planeación Organizacional	7. Planeación Estratégica	■	■	■	■				
	8. Planeación Operativa					■	■	■	■
TOTAL:		8 SEMANAS							

Paso 7. Planeación Estratégica

Antes de comenzar a desarrollar actividades de tipo operativo, se recomienda que la organización cuente con un plan estratégico que aporte a darle orden y coherencia a las actividades que se desarrollarán en adelante.

Con el acompañamiento del facilitador, se busca que la organización construya:

- Misión
- Visión
- Valores
- Objetivos estratégicos

El Plan Estratégico se construirá de manera colectiva bajo la metodología de taller. Son de gran importancia los resultados del trabajo desarrollado por el comité de fortalecimiento, principalmente en la fase de Diagnóstico Participativo.

<i>PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</i>	
<i>Objetivos:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Formular de manera participativa un plan estratégico para la organización.
<i>Productos:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Informe, registro fotográfico y listado de asistencia del taller de Planeación Estratégica. • Documento con el plan estratégico de la organización.
<i>Metodología:</i>	Taller.
<i>Participantes:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitador • Comité de Fortalecimiento • Asociados y/o directivos que deseen vincularse al proceso

A continuación, se presenta una breve conceptualización de la Planeación Estratégica, su aplicación y componentes, así como la importancia que tiene para una organización. Más adelante aparece el vínculo al documento que contiene el protocolo para la realización del taller de Planeación Estratégica.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Es indispensable para cualquier tipo de organización, sea cual sea su objeto, establecer mecanismos que le permitan planear su gestión en el tiempo de acuerdo con su misión, prioridades, aspiraciones, recursos, historia, entre otros aspectos. En este sentido, es necesario reconocer la importancia de la planeación como función esencial de la administración y factor determinante para la sostenibilidad, el desarrollo y el crecimiento de una organización.

La planeación estratégica propone ejecutar la función administrativa de la planeación, a través de la definición de una estrategia general, que la organización ha decidido seguir como consecuencia de un diagnóstico que arroja como resultado el conocimiento integral. Dicha estrategia es esencial debido a que sin ella la organización generalmente queda a la deriva, dependiendo de las decisiones que en su momento tomen las directivas, en función de las intenciones que tenga y obedeciendo a su intuición.

Según Ogliastri, se conoce como estrategia a "...la configuración de objetivos de largo plazo, a los criterios para orientar las decisiones fundamentales, y al conjunto de políticas para llevar a cabo las actividades necesarias".

El diseño de la estrategia define la manera como se van a disponer todos los recursos de la organización, durante el tiempo que se haya definido en el momento mismo del diseño.

Es importante entender que la estrategia no debe ser seleccionada por la organización adaptándola a su estructura. Por el contrario, una vez que se tiene la estrategia, la empresa establece una estructura de organización que le permita desarrollar su estrategia con los mejores resultados.

La estrategia determina todos los aspectos inherentes a la función de la empresa. En otras palabras, según Ogliastri “una estrategia incluye el propósito global de la organización, los objetivos, las metas que han de alcanzarse, los medios o políticas para lograrlos y la forma como se hace el seguimiento y la revisión de la estrategia seguida”

Generalmente para la elaboración del diagnóstico, la Planeación Estratégica utiliza un análisis de las amenazas y oportunidades (factores externos) y las fortalezas y debilidades (factores internos) que caracterizan a la organización, conocido como análisis DOFA. En este orden de ideas, es necesario aclarar que de acuerdo con la metodología de intervención definida por la Fundación ACESCO, en este punto del proceso de fortalecimiento el diagnóstico ya se ha desarrollado a partir del análisis DOFA y otros elementos de diagnóstico.

En concordancia con la metodología citada, la planeación estratégica que se desarrollará arrojará los siguientes resultados:

- MISIÓN
- VISIÓN
- VALORES CORPORATIVOS
- OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Es necesario recordar que uno de los criterios fundamentales que se han tenido en cuenta

para el diseño metodológico del proceso de intervención, está relacionado con la participación. En este orden de ideas, el diseño que se propone a continuación tiene como eje transversal la participación. En el protocolo de taller que se cita más adelante (ANEXO 9), se describen con mayor precisión los actores que se sugieren para hacer parte del taller, en consideración a su vínculo con la organización.

Para resaltar la importancia de la participación en el desarrollo de este tipo de procesos, según Amauta, "Se tiende a olvidar que una participación de calidad no es una condición de entrada para los beneficiarios-as de las iniciativas de desarrollo, sino algo por construir y mejorar gradualmente. Las condiciones de guerra, dictadura, desastres naturales, pobreza extrema, corrupción generalizada, etc., que han acompañado a muchos países del hemisferio sur, no son propicias para esperar "participación de alta calidad desde las bases" muy pronto. La labor difícil es promover este crecimiento cualitativo y cuantitativo de participación desde cada acción de los proyectos y servicios que se generan. Es un aprendizaje y es un cambio de actitudes. Implica la asunción de ciertos pilares espirituales que han sido opacados por las situaciones mencionadas más arriba." (AMAUTA INTERNACIONAL, 2013).

De igual manera, además de acompañar a la organización en la formulación de su Planeación Estratégica, el taller pretende que los participantes obtengan elementos conceptuales y metodológicos en el tema. Así, la metodología propende por que los participantes, con las herramientas adquiridas, se vayan empoderando y puedan a futuro desarrollar este tipo de ejercicios con las organizaciones de las cuales hagan parte.

[Ver anexo 9. Protocolo del taller Planeación Estratégica](#)

Paso 8. Planeación Operativa

El Plan de Acción se formulará de manera colectiva, con la participación del comité de fortalecimiento y miembros de la organización (no vinculados al comité, pero interesados en participar en el proceso); además del acompañamiento del facilitador.

PLANEACIÓN OPERATIVA	
Objetivos:	<ul style="list-style-type: none"> • Formular un plan de acción a un año para la organización. • Desarrollar actividades específicas que ayuden al cumplimiento del Plan Estratégico.
Productos:	<ul style="list-style-type: none"> • Documento con el plan operativo formulado de manera participativa, registro de asistencia y fotografías del taller.
Metodología:	Taller
Participantes:	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitador • Comité de Fortalecimiento • Otros asociados y/o directivos interesados en participar.

A través de un taller diseñado de manera participativa se formulará un plan operativo a un año, en el cual estarán consignadas las actividades de la organización con su debido tiempo de ejecución, indicador verificable (producto) y responsable(s). Con las actividades que se programen en el plan operativo anual (POA), se deberá trabajar con los comités el cumplimiento de las variables identificadas en la Matriz de Salida. Por consiguiente, todos los procesos de formación y/o asesoría irán ligadas a lograr el cumplimiento de las variables de la Matriz de Salida.

En el Anexo 8 se detalla la metodología a seguir para la construcción participativa del plan operativo (POA) de la organización.

[Ver anexo 10. Protocolo del taller Planeación Operativa](#)

FASE IV. FORMACIÓN Y ACCIÓN

Después de realizar la fase diagnóstica y de planeación, se propone los procesos de formación, tanto básicos como complementarios que deberán desarrollarse con los miembros de la asociación, con el fin de que los productores adquieran las capacidades para desarrollar de una mejor manera el ejercicio organizacional, administrativo y comercial.

Si bien es claro que los procesos de formación que se llevan a cabo en esta fase de la metodología deberán estar incluidos en la planeación operativa que se construyó durante el paso 8 de la fase III, se considera flexible a los cambios que se puedan generar en el desarrollo normal de actividades de la organización, razón por la cual, en cualquier momento se podrá anexar o eliminar las formaciones que no suman al proceso de fortalecimiento organizacional y a la generación de capacidades en los miembros del comité de fortalecimiento.

La participación del facilitador es indispensable, pues es importante que basado en su experiencia guíe al grupo para que los temas de formación que se propongan o se quiten sumen positivamente al cumplimiento de los indicadores de medición de la matriz de Salida.

Objetivo

Generar habilidades empresariales y gerenciales en las organizaciones sociales a partir de los procesos de formación y asesorías.

FASE IV
Formación y
Acción

Pasos

- 3. Procesos de formación básicos.
- 4. Procesos de formación complementarios

Logros Esperados

- El comité de fortalecimiento desarrolla capacidades de administración y gestión para ejercer las actividades de gerencia.
- Se cuenta con estrategias organizacionales para el trabajo de políticas de salud, seguridad laboral y buen gobierno.
- La organización cuenta con una estructura de costos y presupuestos para el control financiero.
- La organización planifica la producción y establece alianzas con compradores para una sostenibilidad comercial

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

FASE IV	PASOS	TIEMPO EN MESES											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Formación y Acción	9. Procesos de formación básicos.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
	10. Procesos de formación complementarios											■	■
TOTAL:		12 MESES											

Paso 9. Procesos de formación básicos

El desarrollo de éste paso de la metodología se llevará a cabo de acuerdo a la programación de actividades y metas que se hayan desarrollado en el paso 8. “Planeación operativa”; y deberá responder en cada caso a las prioridades organizacionales más urgentes a enfrentar por las directivas de cada organización.

Dicho lo anterior, en este paso de la metodología se proponen los temas mínimos o básicos que se deben trabajar con el comité de fortalecimiento, sin embargo el orden de las capacitaciones podrá ser susceptible a cambios concertados con el grupo en formación y con el facilitador dependiendo del contexto en el momento en cual se esté desarrollando este proceso de formación.

<i>Procesos de Formación Básicos</i>	
<i>Objetivos:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Generar habilidades empresariales y gerenciales en las organizaciones sociales a partir de los procesos de formación y asesorías. • Mejorar el desempeño organizacional
<i>Productos:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Registro fotográfico y listado de asistencia de cada taller. • Productos resultantes de cada sesión de trabajo.
<i>Metodología:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones (seguimiento).
<i>Participantes:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitador. • Comité de Fortalecimiento. • Socios y/o directivos interesados en esta fase del proceso.

A través de la metodología de talleres de formación, en este paso de la metodología se irán abordando los temas claves a nivel organizacional para fortalecer, tanto, las capacidades personales, como los procesos internos de la organización. Los módulos de formación y los temas básicos que se proponen son los siguientes:

Modulo	Contenidos
1. REQUERIMIENTO LEGALES DEL MODELO ASOCIATIVO	Marco Normativo ESAL.
	Qué es el régimen tributario especial.
	Qué es el RUT
	Que es el Certificado de existencia y representación Legal
2. GESTIÓN DOCUMENTAL	Elaboración y tipos de Actas. (constitución, Junta Directiva y Asamblea)
	Manejo de archivo
	Manejo básico de computadores
3. GESTIÓN CONTABLE Y FINANCIERA	Balance General
	Estado de Resultados
	Sistemas de Rendición de cuentas
	Sistema de inventarios
	Libro diario y flujos de caja
	Estructura de costos de gastos de mi asociación
	Elaboración del presupuesto organizacional
	El Fondo Rotatorio de mi organización
4. GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Estructura organizativa
	Estatutos y reglamentos
	Manuales de funciones
	Sistemas de monitoreo
	Competencias y funciones gerenciales
	Evaluación y desempeño
5. GESTIÓN COMERCIAL	Planificación de la producción - Proyección de ventas
	Estructura logística comercial – costos comerciales
	Registros comerciales
	Estudio de mercado
6. SEGURIDAD Y SALUD LABORAL	Bienestar organizacional
	Matriz de riesgos organizacionales
	Sistema de Gestión de seguridad y salud en el trabajo SG-SST
	Reglamento interno de trabajo

Es importante aclarar, que el orden propuesto no es completamente rígido, basado en la experiencia del facilitador y en la dinámica organizacional se deberá incluir dicha flexibilidad, dependiendo de las necesidades más inmediatas de la organización o el nivel empresarial en el que se encuentren.

Para el desarrollo de cada taller, se debe seguir los siguientes links:

Anexo 11. Protocolo Taller Requerimientos Legales

Anexo 12. Protocolo Taller Gestión Documental

Anexo 13. Protocolo Taller Gestión Contable y Financiera

Anexo 14. Protocolo Taller Gestión Administrativa

Anexo 15. Protocolo Taller Gestión Comercial

Anexo 16. Protocolo Taller Salud y Seguridad Laboral

Paso 10. Procesos de formación complementarios

Dentro de la metodología que se plantea, se contempla el desarrollo de actividades transversales o complementarias al proceso de fortalecimiento. Estas actividades se han denominado como procesos de formación complementarios que se darán de acuerdo a las necesidades particulares de cada organización.

<i>Procesos de Formación Complementarios</i>	
<i>Objetivos:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar a la organización en actividades o formaciones adicionales que aporten al funcionamiento y fortalecimiento de la asociación que respondan a necesidades particulares de la organización
<i>Productos:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Registro fotográfico y listado de asistencia del taller de cada taller.
<i>Metodología:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones.
<i>Participantes:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitador. • Comité de Fortalecimiento. • Socios y/o directivos interesados en esta fase del proceso.

Dentro de las actividades complementarias se han considerado dos grupos como son:

- De asesoría/acompañamiento
- De formación/actualización

Actividades complementarias de Asesoría y Acompañamiento. Son aquellas con cuyo desarrollo pretende dar respuesta a algunas necesidades y/o debilidades que pueden presentarse en algunas organizaciones y que tras el proceso de formación y no se ven atendidas.

Es importante aclarar que el desarrollo de este acompañamiento no es un compromiso como tal de la Fundación. No obstante, cuando el facilitador tenga un amplio conocimiento de la organización y haya identificado ciertas necesidades relacionadas con los temas que se mencionan a continuación, se podrán poner en marcha estrategias tendientes a superar tales dificultades.

Los temas que se atenderán en el marco de las actividades complementarias de asesoría y acompañamiento son los siguientes:

- Plan de negocios.
- Portafolio de servicios/productos.
- Obtención de registros/certificados.
- Capitalización.

Además de los temas mencionados, es posible que en el marco del acompañamiento, el facilitador apoye a una organización en temas similares.

El objetivo principal de incorporar estas actividades en la metodología de fortalecimiento, es el de acompañar a la organización en la búsqueda de oportunidades que le permitan superar deficiencias en la gerencia de sus negocios.

Algunas de las opciones que se tienen en cuenta para afrontar las debilidades mencionadas son la gestión de recursos para la elaboración de productos como, planes de negocio, estudios de mercado y diseños de marca, formulación de proyectos para capitalización de la organización, entre otras.

Actividades complementarias de Formación/Actualización

Este grupo de actividades tiene el objetivo de contribuir al fortalecimiento organizacional, a través de la promoción del desarrollo de capacidades entre los miembros de las organizaciones.

Algunos de los temas que se tendrán en cuenta, son los siguientes:

- Plan básico de cuentas.

- Moderación de Asambleas.
- Obligaciones tributarias.
- Formulación y gestión de proyectos.
- Educación Financiera.

De acuerdo con los procesos que se han desarrollado en la Fundación, en materia de fortalecimiento de organizaciones sociales, se han tenido en cuenta los temas mencionados para ser desarrollados en esta parte de la metodología, por considerarlos debilidades recurrentes, las cuales pueden ser enfrentadas a partir de la formación/actualización del talento humano de las organizaciones.

Para apoyar a las organizaciones en estos aspectos se pretende el desarrollo de talleres dirigidos por el facilitador de la Fundación. De igual manera, se procurará la promoción de oferta educativa en temáticas similares, a través de la gestión y la cooperación con instituciones/organizaciones que tiene influencia en la zona y sobre la organización.

Es importante tener en cuenta que la formación en estos temas se desarrollará a través de diferentes medios de educación no formal e informal.

FASE V. SEGUIMIENTO

Esta etapa de Seguimiento y Retroalimentación se convierte en parte esencial de todo el proceso, teniendo en cuenta que es aquí donde se evalúan los resultados de las acciones desarrolladas.

Es importante tener en cuenta que en este punto de la metodología cada organización ha desarrollado un proceso distinto, concordante con sus propias necesidades y con los

resultados del diagnóstico. En este orden de ideas, a continuación se proponen una serie de pautas que el facilitador debe adaptar a las condiciones concretas de la organización que se esté acompañando.

FASE V Seguimiento	<p><i>Objetivo</i></p> <p>Diseñar una estrategia para desarrollar el control y seguimiento POA y la planeación estratégica de la organización</p> <p>Lograr que el POA se cumpla y se alcancen las metas propuestas</p> <p>Realizar una medición de progreso de las organizaciones</p>
	<p>Pasos</p> <p>11. Seguimiento al POA.</p> <p>12. Aplicación Matriz de Salida</p> <p>13. Actualización Diagnóstico y planeación estratégica</p>
	<p>Logros Esperados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con un plan de control y seguimiento de los planes estratégico y operativo. • Los líderes de la organización cuentan con conocimientos básicos de herramientas para planeación y control/seguimiento. • Se identifican los impactos generados en la organización y su administración • Se cuenta con Informes de progreso de cada organización

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES													
	PASOS	TIEMPO EN MESES											
		13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
FASE V Seguimiento	11. Seguimiento al POA	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	12. Aplicación de Matriz de Salida												■
	13. Actualización Diagnóstico y planeación estratégica												■
TOTAL:		12 MESES											

Paso 11. Seguimiento al POA

El comité de fortalecimiento debe realizar reuniones mensuales de seguimiento, a partir del momento en que este se formuló por parte del Comité de Fortalecimiento, con el apoyo del facilitador.

Teniendo en cuenta que el Plan Operativo se formuló detallando fechas, responsables y especificando las actividades a desarrollar, es fácil realizar el seguimiento de su cumplimiento.

<i>Seguimiento al POA</i>	
<i>Objetivos:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar de manera participativa una estrategia para desarrollar el control y seguimiento del plan de acción. • Poner en marcha una estrategia de seguimiento al Plan de Acción.
<i>Productos:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Actas de cada una de las sesiones de trabajo del Comité de Fortalecimiento en torno al seguimiento del Plan Operativo. • Plan Operativo renovado cada año. • Productos resultantes, contemplados en el Plan Operativo.
<i>Metodología:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones (seguimiento).
<i>Participantes:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitador. • Comité de Fortalecimiento. • Socios y/o directivos interesados en esta fase del proceso.

En concordancia con lo anterior, se desarrollarán sesiones mensuales de seguimiento al Plan Operativo, en las cuales se tendrán en cuenta las fechas y responsables del cumplimiento de cada actividad.

Como producto de cada una de estas sesiones, el comité debe elaborar un acta en la que se describa detalladamente el desarrollo de la sesión de trabajo.

Para el desarrollo de estas sesiones, el comité debe contar con el Plan Operativo, el cual debe estar a la vista de todos, y se hará una evaluación de cada actividad, determinando su nivel de avance.

Es importante mencionar que este espacio es el adecuado para tomar aquellas decisiones relacionadas con la re-asignación de tareas, plazos o responsables. De igual manera, es en

estas sesiones en donde se recogerán y revisarán los resultados y productos de las actividades desarrolladas en el marco del Plan Operativo. Es decir, si una de las actividades propuestas está relacionada con la realización de una Asamblea, en este espacio se revisará el acta de la misma y se hará la evaluación de dicha actividad. Los resultados de la evaluación deben quedar contenidos en el acta de la sesión de trabajo.

El facilitador debe tener en cuenta que, si bien una actividad del Plan Operativo pudo haberse realizado, tal vez no se hayan alcanzado los impactos propuestos. Por ejemplo, una de las actividades propuestas puede ser la realización de una Asamblea General, para la toma de una importante decisión para la organización. Si bien la Asamblea se desarrolló en concordancia con lo consignado en el Plan Operativo, no se tomaron las decisiones que se requerían. En un caso similar a este, el comité de fortalecimiento debe, en esta misma sesión, plantear una medida de contingencia, re-asignando (si es necesario) plazos y responsables, o redefiniendo la actividad, si es del caso. Cualquier decisión que se tome en este sentido, debe quedar claramente expresada en el acta de la sesión de trabajo.

Es importante mencionar que, en este proceso de seguimiento al Plan Operativo, el facilitador tendrá el reto de transferir toda la responsabilidad al comité de fortalecimiento. Es decir, mientras se realiza el proceso de seguimiento, el comité debe ir empoderándose de dicho espacio, de tal manera que poco a poco sean los miembros del comité quienes convoquen, moderen, elaboren el acta y, en general, desarrollen de manera autónoma todas las actividades necesarias para que este espacio funcione de manera adecuada.

Este seguimiento y evaluación mensual, se hará a través de una semaforización en color rojo, amarillo y verde, según el % de cumplimiento de las actividades planteadas en el POA. La semaforización se hará de la siguiente manera:

Rojo: si la actividad debía cumplirse en el periodo reportado y está por debajo del 50% de cumplimiento

Amarillo: si la actividad debía cumplirse en el periodo y su logro está entre el 51 % y el 75%

Verde: si la actividad debía cumplirse en el periodo y su logro es mayor al 76%.

Al final de la calificación, el comité hará una autoevaluación y definirá que nivel de avance ha registrado en su organización, evaluará sus factores de éxito o sus factores de fracaso, así mismo la organización deberá plantear acciones correctivas de ser necesario.

Al final del periodo para el cual se trazó el Plan Operativo (un año o seis meses), se hará una evaluación general del cumplimiento de todo el Plan de Acción y se convocará una siguiente sesión de planeación, al final de la cual se debe contar nuevamente con un plan de acción. Es importante recalcar que en una segunda sesión de Planeación Operativa, los miembros del comité deben ser protagonistas del proceso y deben ya contar con las capacidades y el suficiente nivel de empoderamiento para desarrollar el ejercicio por sus propios medios; si bien se contará con el apoyo del facilitador, este comenzará a actuar paulatinamente como un invitado que conoce el proceso y que puede aportar, pero que no es el responsable de que las actividades se desarrollen o no.

Con el fin de contar con un mecanismo cuantitativo que permita calificar el cumplimiento del Plan Operativo, se propone que en la última revisión (previa al nuevo proceso de Planeación Operativa), se califique el cumplimiento para el primer año.

En este orden de ideas, se propone que el facilitador saque un porcentaje de cumplimiento de todo el plan. Esto se haría totalizando las actividades propuestas y contando cuáles se cumplieron cabalmente y cuáles no. A partir de una regla de 3 se

puede obtener un porcentaje de cumplimiento del Plan. Por ejemplo, si un plan contara con 13 actividades, de las cuales se cumplieron apenas 5, se podría calcular un porcentaje de cumplimiento del 38,46%.

Esta actividad se propone con el fin de que el facilitador pueda visualizar el desempeño del Comité de Fortalecimiento, y si este no es satisfactorio se tomen las medidas necesarias para propiciar un mejor desempeño en este nuevo ciclo.

Si algunas actividades del Plan Operativo anterior no se alcanzaron a cumplir, éstas pueden quedar contenidas dentro del nuevo Plan Operativo.

Es posible que en las sesiones mensuales de seguimiento al Plan Operativo se modifiquen, se supriman y/o se agreguen nuevas actividades. Los cambios que se realicen deben quedar contenidos claramente en el acta. Cuando el Plan Operativo se modifique, el nuevo plan con las modificaciones debe quedar contenido en el acta de la sesión de trabajo. De esta manera, la siguiente sesión se desarrollará partiendo del Plan Operativo actualizado.

En esta fase de seguimiento, es importante que se hagan efectivas las funciones establecidas para cada cargo dentro del comité de fortalecimiento.

Se recomienda que después de transcurrido el primer año, y por ende de haber realizado el Plan Operativo y el Plan Estratégico, se convoque a una Asamblea General, en la cual se socialicen los resultados alcanzados en este primer año de trabajo.

Paso 12. Aplicación Matriz de Salida

Teniendo en cuenta que el principal atributo de la herramienta Matriz de Salida radica en que se trata de un instrumento cuantitativo, es necesario que se realice una aplicación periódica de la misma, para comparar los resultados obtenidos y establecer el nivel de avance/retroceso de la organización, en el marco de los indicadores que allí se “midan”.

En concordancia con lo anterior, el facilitador debe convocar al Comité de Fortalecimiento a una nueva aplicación de la matriz dos años después de la primera. Después del segundo año la aplicación de la matriz de salida deberá ser anual una vez se termine el plan operativo propuesto por el comité de fortalecimiento.

<i>Aplicación de la Matriz de Salida</i>	
<i>Objetivos:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar los impactos en cuanto avances y/o retrocesos que se presentan en la organización con la aplicación de la metodología de fortalecimiento organizacional
<i>Productos:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz de Salida diligenciada (dos años después de la primera), y cada año posteriormente • Herramienta de sistematización y comparación de los resultados de todas las matrices aplicadas
<i>Metodología:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones (seguimiento).
<i>Participantes:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitador. • Comité de Fortalecimiento. • Socios y/o directivos interesados en esta fase del proceso.

Para poder comparar los resultados de las diferentes aplicaciones de la matriz de salida, y así mismo, para poder tomar decisiones con base en la información que ésta nos arroja, se hace necesario utilizar una herramienta de comparación de resultados, la cual nos permitirá evaluar los avances o retrocesos que se presenten en cada indicador y en la categoría total de empresarización en la cual se encuentra la organización.

Con el fin de mantener una imparcialidad en la calificación de la matriz de salida, la persona que realice la aplicación anual de la matriz de salida deberá ser diferente al facilitador que acompaña permanentemente el proceso de formación, con esta acción se garantizará la transparencia del proceso de evaluación.

Para ésta sistematización y comparación de resultados se utilizará la siguiente herramienta:

Anexo 17. Herramienta de comparación Matriz de Salida.

Para definir la continuidad o no en el proceso de una organización en la cual su puntaje de seguimiento en la matriz de salida se mantuvo igual a la anterior medición o disminuyó con relación a ésta, la metodología propone una jornada de trabajo adicional con la organización con el fin de evaluar que está sucediendo y poder identificar las causas de lo acontecido.

Para el desarrollo de esta actividad se propone trabajar con un grupo focal con el cual se puedan identificar fortalezas y debilidades del proceso y las causas de los resultados obtenidos, así llegar a una conclusión sobre si continuar o no con el proceso de acompañamiento.

La actividad del grupo focal debe finalizar con una claridad de cual fue la situación que genero estancamiento o retroceso en la organización, pudiendo encontrar causales de tres tipos

- a. Condiciones de contexto que se salen de las manos de la organización y dificultaron su avance, esto significaría que la organización puede

continuar en el proceso con el compromiso de trabajar en los temas para superar las dificultades

- b. Falta de compromiso de la organización y desinterés en llevar a cabo las acciones de mejora – esta situación causaría la salida inmediata de la Fundación de la organización
- c. Proceso metodológico que no está funcionando, esta situación involucraría una reevaluación y ajuste de la metodología al interior de la Fundación Aceso

Paso 13. Actualización DOFA, mapa de Actores y Planeación estratégica

Para complementar la fase de seguimiento, se hace necesario que cada cierto tiempo se realice una revisión completa de la planeación estratégica, razón por la cual se propone que cada 3 años se reevalúe el diagnóstico organizacional y la planeación estratégica, y se actualice el diagnóstico, con el fin de reflejar la nueva realidad de la organización y sirva como punto de partida para un nuevo ejercicio de Planeación Operativa.

<i>Actualización Diagnóstico y planeación estratégica</i>	
<i>Objetivos:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar los impactos en cuanto avances y/o retrocesos que se presentan en la organización con la aplicación de la metodología de fortalecimiento organizacional
<i>Productos:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz DOFA aplicada tres años después de la primera. • Mapa de actores modificado o refrendado, tomando como base el primer mapa elaborado. • Plan estratégico evaluado • Plan estratégico reformulado

	<ul style="list-style-type: none"> • Acta de revisión y ajuste del Plan Estratégico.
<i>Metodología:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones (seguimiento).
<i>Participantes:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitador. • Comité de Fortalecimiento. • Socios y/o directivos interesados en esta fase del proceso.

En esta ocasión, se realizará nuevamente un ejercicio de diagnóstico a partir de la metodología DOFA. No obstante, esta vez se obviará aquella parte del taller destinada a la conceptualización del tema.

El panorama que se visualice una vez aplicado el DOFA, servirá como insumo para la construcción de un nuevo ejercicio de Planeación Operativa.

En cuanto al Mapa de Actores, no se aplicará de nuevo la metodología completa, sino que se partirá del mapa anterior (aplicado tres años atrás) y el comité de fortalecimiento, con el apoyo del facilitador, determinará si es necesario registrar cambios en el mapa.

Teniendo en cuenta que ambas herramientas de diagnóstico se aplicarán de una manera más sencilla que en la primera ocasión, tanto el DOFA como el Mapa de Actores se aplicarán en una misma sesión de trabajo.

Productos de DOFA y Mapa de Actores:

- ✓ Acta de sesión de trabajo (Aplicación del DOFA y el Mapa de Actores).
- ✓ Matriz DOFA.
- ✓ Mapa de actores nuevo, o el anterior refrendado.

Seguimiento al Plan Estratégico

El facilitador debe programar con el comité de fortalecimiento la revisión de una jornada de revisión del Plan Estratégico. A pesar de que cada año al momento de realizar la planeación operativa se debe estar refrendando la planeación estratégica, únicamente cada 3 años se realizará una sesión de trabajo con éste objetivo específico, es importante validarlo con todos los miembros de la organización.

Esta jornada de trabajo se desarrollará como una sesión de trabajo. En esta sesión el Comité de Fortalecimiento y el facilitador analizarán nuevamente todos los productos del Plan Estratégico, uno por uno: MISIÓN, VISIÓN, VALORES CORPORATIVOS y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS; todas éstas evaluaciones se deberán hacer en relación a los indicadores de cumplimiento que se construyeron en la sesión de trabajo del paso. 7 de la metodología.

La idea es que el facilitador pueda mostrar esta información a todos los miembros del comité de Fortalecimiento, claramente el análisis del porcentaje de cumplimiento de los indicadores por lo que estos productos deben presentarse utilizando video beam, carteleras, tablero, etc, dependiendo de las condiciones particulares de la reunión y de los recursos que se tengan a la mano.

Uno a uno los productos van a ser analizados por todos y después de revisar cada uno el facilitador debe promover la realización de una plenaria, en la cual se recojan todas las impresiones de los miembros del Comité de Fortalecimiento.

Como producto de esta actividad, la sesión de trabajo debe arrojar como producto un acta en donde se detalle todo el desarrollo de la reunión.

Si durante esta sesión de trabajo se toma la decisión de hacer algún cambio en uno o varios de los productos del Plan Estratégico, éste se debe reformular en concordancia con la metodología que se utilizó para su elaboración.

Es posible que el cambio en alguno de los productos del plan estratégico, requiera la modificación de algún indicador. Esta situación debe ser valorada por el facilitador, de acuerdo con la situación específica. Se recomienda que estos cambios se hagan durante la misma sesión de trabajo de revisión del Plan Estratégico.

Para hacer la revisión del Plan Estratégico, el facilitador debe tener en cuenta que para cada elemento del Plan Estratégico que se revise, los participantes deben considerar:

- ✓ ¿Está bien redactado? ¿Representa en realidad la opinión y el sentir de la organización?
- ✓ ¿Ese elemento continúa siendo pertinente para la organización, después de transcurrido un año?
- ✓ Se está cumpliendo? En caso de no ser así: ¿es viable su cumplimiento dentro del plazo para el cual se trazó el Plan Estratégico?

Productos del seguimiento al Plan Estratégico:

- ✓ Acta de sesión de trabajo para revisión.
- ✓ Plan Estratégico con ajustes (si es del caso).

FASE VI. EMPALME GENERACIONAL

La presente fase responde a la dificultad a la que se enfrentan las asociaciones debido a la alta rotación de las personas en los cargos directivos (Juntas Directivas), pero de igual

manera a la permanencia y concentración de poder en los Representantes legales de estas, los cuales difícilmente sienten la necesidad de ceder el poder o capacitar posibles sucesores.

Esta situación plantea entonces el reto a la Fundación Acesco de generar una propuesta de formación para nuevos posibles gerentes, que a su vez se constituya en una oferta de jóvenes para el empalme generacional en las organizaciones de productores.

FASE VI Empalme Generacional	<p><i>Objetivo</i></p> <p>Conformar un panel de gerentes en entrenamiento, cuyo objetivo es brindarles experiencia para subsanar situaciones de incertidumbre actual a nivel organizacional.</p>
	<p><i>Pasos</i></p> <p>14. Metodología de generación de capacidades en un gerente aprendiz</p>
	<p><i>Logros Esperados</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Preparar los líderes de la organización para delegar decisiones y control de forma efectiva. • Crear estrategias de trabajo en equipo, para aprovechar al máximo las habilidades y conocimientos de los participantes de cada organización. • Desarrollar capacidades en planeación a mediano y largo plazo. • Fortalecer la capacidad de articulación e incidencia de cada organización, de manera que todos los integrantes puedan

- participar activamente en la planificación y gestión del desarrollo, sostenimiento y crecimiento de las mismas.
- Dotar a los participantes de conceptos enfocados a las competencias gerenciales.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES													
FASE VI.	PASOS	TIEMPO EN MESES											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Empalme Generacional	14. Metodología de generación de capacidades en un gerente aprendiz												
TOTAL:		PLANEACIÓN: 12 MESES											

La realización de esta fase de formación se considera transversal al proceso metodológico, es decir, que el presente proceso de capacitación deberá realizarse al mismo tiempo que se va realizando la aplicación de la metodología de fortalecimiento. Si bien se plantea un proceso de formación directo de 12 meses, los productos y seguimientos que surgen del trabajo con los gerentes aprendices deberá convertirse en insumo constante para el trabajo anual de la metodología de fortalecimiento.

El proceso de empalme generacional busca generar un mayor desarrollo de las competencias y habilidades gerenciales en un grupo de aprendices de gerentes, que se conformará por designación de los mismos miembros de la asociación y que deberá estar conformado por al menos 5 jóvenes que sean hijos de socios activos de la organización,

con ellos se trabajará a partir de la construcción de conocimientos de manera participativos, para así obtener un mejor desarrollo de las competencias.

Para esta fase transversal de formación con un grupo que llamamos “gerentes aprendices”, es vital contar con la aprobación, apoyo y compromiso tanto de la Junta Directiva de la organización como en general del comité de fortalecimiento. Lo anterior toma importancia debido a que los productos que surjan de este proceso transversal podrán ser tenidos en cuenta en la administración, gestión y seguimiento de los procesos internos de la asociación.

Paso 14. Metodología de generación de capacidades en un gerente aprendiz

Esta metodología busca generar un mayor desarrollo de las competencias y habilidades gerenciales en un grupo de aprendices de gerentes a partir de la construcción de conocimientos de manera participativos para así obtener un mejor desarrollo de las competencias.

La estrategia de formación se llevará a cabo a partir del desarrollo de tres etapas así:



En la primera etapa de cada uno de los temas, se brindará a los participantes las herramientas teóricas que permitan comprender la composición y funcionamiento de la

organización a la que pertenecen, y como desde la intervención se puede apoyar el progreso de la asociación; en ésta etapa se abordarán a manera de cátedra temas como:

- ☐ Aprender el significado del liderazgo, tipos de liderazgo
- ☐ Desarrollo de habilidades gerenciales en los nuevos liderares.
- ☐ Técnicas de comunicación y manejo de grupos
- ☐ Planificación, ejecución y control de actividades en la organización.

Como segunda etapa se expondrán los puntos de vista, experiencias y aportes de los participantes desde sus vivencias y perspectiva a la temática recibida, buscando enriquecer de manera participativa la formación para gerentes aprendices.

La tercera etapa consiste en vincular a los participantes en la aplicación de los conocimientos adquiridos en cada uno de los procesos que actualmente realiza la organización a la que pertenecen, utilizando situaciones reales con el objetivo de encontrar la forma adecuada de manejar y darle solución a las mismas.

Cada tema de formación que se trabaje en la presente metodología contará con éstas tres etapas, de las cuales las dos primeras se trabajan con apoyo del facilitador y la tercera, servirá como ejercicio práctico independiente que deberán realizar los gerentes en formación y del cual el resultado será presentado en la primera parte de la siguiente sesión de trabajo

Las tres etapas fusionadas en cada tema nos permitirán obtener Desarrollo Personal, Social, Administrativo y Organizacional en los participantes, para culminar con una planeación estratégica de actividades y un continuo seguimiento en cada asociación.

Metodología de Generación de capacidades en un gerente aprendiz

- | | |
|-------------------|---|
| <i>Objetivos:</i> | <ul style="list-style-type: none"> • formar líderes con competencias gerenciales y sensibilidad social |
|-------------------|---|

	dentro del entorno de su organización, que permitan generar capacidades y brindar herramientas para planear, administrar y gestionar estratégica y exitosamente la organización.
<i>Productos:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Registro fotográfico y listado de asistencia de cada taller. • Productos Resultantes de cada sesión de trabajo.
<i>Metodología:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones (seguimiento).
<i>Participantes:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitador. • Grupo de Gerentes Aprendices.

A través de la metodología de talleres de formación, con los gerentes aprendices recibirán los siguientes módulos de formación:

Modulo	Contenidos
AREA DE DESARROLLO SOCIAL	Liderazgo.
	Trabajo en Equipo
AREA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	Competencias Gerenciales
	Funciones Gerenciales - Planificación, Dirección, Organización y Control de actividades
	Manejo de Personal
AREA DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	Gestión Financiera

Para el desarrollo metodológico el facilitador se basará en el siguiente procedimiento:

[Anexo 18. Guía Metodológica de formación para gerentes aprendices](#)

De igual manera, el material didáctico de apoyo requerido para trabajar con el grupo de gerentes aprendices será el siguiente:

[Anexo 19. Cartilla de Formación para Gerentes Aprendices](#)

BIBLIOGRAFÍA

AMAUTA INTERNACIONAL. (2012). *www.amauta-internacional.com*. Recuperado el 27 de Febrero de 2013, de <http://www.amauta-internacional.com/CONSTRUCTIVISMO%20CRIOLLO.pdf>

AMAUTA INTERNACIONAL. (28 de Febrero de 2013). Obtenido de <http://www.amauta-internacional.com/ComoPlanificar.htm>

Real Academia Española. (s.f.). *RAE*. Recuperado el 27 de Febrero de 2013, de www.rae.es

<http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>