

Proyecto PNUE-0514, Fortalecimiento de asociaciones de víctimas de MAP/MUSE/AEI
como un mecanismo participativo de inclusión



DEFINICIÓN DE LINEAMIENTOS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS ASOCIACIONES DE VÍCTIMAS DE MAP Y MUSE

Elaborado por:
CAMPAÑA COLOMBIANA CONTRA MINAS

Consultoras
LILIANA ZAMUDIO VAQUIRO
DIANA CAROLINA CORTAZAR VALENCIA

BOGOTÁ, 2015



CONTENIDO

JUSTIFICACIÓN	4
INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO I	11
APLICACIÓN DEL DIAGNÓSTICO	11
PRIMER ELEMENTO: PUNTUACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS	11
SEGUNDO ELEMENTO: TIPOLOGÍAS DE ASOCIACIONES	16
TERCER ELEMENTO: SOCIALIZACIÓN Y/O VALIDACIÓN DE LOS DIAGNÓSTICOS	23
CAPÍTULO II	25
PLAN DE FORTALECIMIENTO Y OFERTA DE CONTENIDOS	25
CAPÍTULO III	88
IMPLEMENTACIÓN EN TERRENO, ACOMPAÑAMIENTO EN TEMAS PRIORIZADOS	88
CAPÍTULO IV	89
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN AL PLAN DE FORTALECIMIENTO	89
PROCESO DE SEGUIMIENTO	89
SEGUIMIENTO AL PLAN DE FORMACIÓN	91
SEGUIMIENTO A LOS RESULTADOS Y METAS DE LAS ACCIONES DE MEJORAMIENTO:.....	92
PROCESO DE EVALUACIÓN	93

Proyecto PNUE-0514, Fortalecimiento de asociaciones de víctimas de MAP/MUSE/AEI
como un mecanismo participativo de inclusión



EVALUACIÓN AL PLAN DE FORMACIÓN.....	93
EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS Y METAS DE LAS ACCIONES DE MEJORA.....	94
BIBLIOGRAFIA	96
<i>ANEXOS</i>	99



JUSTIFICACIÓN

En las últimas décadas, Colombia ha sido uno de los países con mayor reporte de nuevas víctimas por Minas Antipersonal (MAP), Municiones Sin Explotar (MUSE) y Artefactos Explosivos Improvisados (AEI). De acuerdo con las cifras oficiales, desde el año 1990 hasta el mes de noviembre 2015, se han presentado 11.233 víctimas, de las cuales 6.940 pertenecen a la fuerza pública y 4.293 a la población civil¹.

Según los tratados internacionales² y el marco jurídico nacional³, los accidentes por MAP, MUSE y AEI son considerados como un hecho que afecta la integridad de la persona, su familia y su contexto social. Es por ello que el gobierno nacional, a través de la Dirección para la Acción Integral contra Minas Antipersonal –DAICMA-, viene desarrollando acciones que permitan avanzar en la garantía del acceso efectivo de las víctimas a sus derechos, aumentar los niveles de participación desde los procesos organizativos propios, prevenir accidentes en las comunidades, mejorar las prácticas para la inclusión a la ruta de atención y otras tantas estrategias que son fundamentales para la Acción Integral contra Minas (AICMA)

El presente documento, *Lineamientos para el Fortalecimiento de las Asociaciones de Víctimas de MAP Y MUSE*, es el resultado de la experiencia del desarrollo de las actividades del Contrato PNUE-0514, “Fortalecimiento de asociaciones de víctimas de MAP/MUSE/AEI como un mecanismo participativo de inclusión” en el marco del convenio de financiación de la Unión Europea con el Gobierno Colombiano y busca servir de orientador para el trabajo con las asociaciones de víctimas de MAP y MUSE, reconociendo que los participantes de las organizaciones de víctimas en el nivel nacional, regional y municipal necesitan fortalecer sus capacidades para planificar, establecer prioridades y ejecutar acciones propias, así como proveerse de herramientas útiles para asumir retos de participación establecidos normativamente en espacios locales, regionales y nacionales o para el acceso a los programas gubernamentales. Igualmente, las víctimas esperan que tanto el Estado como la sociedad perfeccionen su acción y acompañamiento en este ámbito⁴. El cambio de las organizaciones de víctimas de MAP y MUSE en el ejercicio de la ciudadanía, participación e inclusión social, exige el fortalecimiento de capacidades de sus miembros –en tanto individuos- y de la colectividad en general.

¹ Sitio Web de consulta www.accioncontraminas.org (con corte a 30 de noviembre de 2015)

² Convención sobre la Prohibición del Empleo, Almacenamiento, Producción y Transferencia de Minas Antipersonal y sobre su destrucción, comúnmente conocida como Convención de Ottawa

³ Ley 1448 de 2011

⁴ Tal como lo indica la propuesta técnica de la CCCM (2014), es necesario y oportuno para proveer a las asociaciones y las personas que las conforman, herramientas útiles para asumir retos de participación en espacios como Comités municipales y departamentales de justicia transicional, las mesas de participación municipales, departamentales y nacional en el marco de la Ley 1448/2011 que en este momento cuenta con escasa presencia de esta tipología de víctima. (p.4)



Desde lo teórico, se tiende a considerar que las organizaciones de la sociedad civil se caracterizan por bajos niveles de participación debido a factores como: baja capacidad de organización, desarticulación del sector y sus proyectos; informalidad de algunas de sus estructuras y atomización de sus acciones para gestionar el desarrollo en términos de la asociatividad (Sánchez, 2006, p.19). Así mismo, se reconoce que los lazos de cooperación entre las organizaciones son débiles, insuficientes y en muchos casos inexistentes, lo que se convierte en un obstáculo para el logro de los objetivos sociales, comunitarios y gremiales, generando dispersión de recursos y atomización de las acciones. En términos de la participación, se vuelve insuficiente la capacidad de decisión de los diferentes actores dada la baja gobernabilidad que tienen para afrontar los diferentes retos del desarrollo local y regional (Sánchez, 2006).

En el marco de esta consultoría, se parte del reconocimiento de la capacidad de las organizaciones sociales de víctimas de MAP y MUSE de reunirse con sus semejantes con el objeto de poder ejercer sus derechos y además constituir una vida social especialmente inclusiva, que les permita desarrollar sus capacidades. En este sentido, será entendida como una organización social toda aquella agrupación de personas que se establece a partir de elementos compartidos, ideas en común, formas similares de ver el mundo y donde existe un objetivo a realizar, siendo éste solidario y/o particular; al mismo tiempo, las organizaciones sociales se establecen siempre con un fin, por ejemplo, cambiar la realidad que rodea a sus miembros, aportar discusiones sobre determinados temas o simplemente compartir un momento específico (Berger y Luckman, 1993).

Entonces, es fundamental en este marco, entender que la asociatividad es un mecanismo de cooperación entre individuos, organizaciones o empresas que deciden voluntariamente su participación en un esfuerzo conjunto para la búsqueda de un objetivo común. “La asociatividad es, por ende, tanto una forma de acceder a los bienes necesarios para la reproducción ampliada de los sujetos, como una forma de hacer sociedad” (Coraggio, citado en Maldovan y Dzembrowski, 2009, p.3).

En este sentido, la asociatividad comunitaria o de las organizaciones sociales, puede ser un eslabón fundamental en la cadena que conecta el hogar individual con la institucionalidad pública, cuya expresión espacial básica suele ser el municipio. La Asociatividad —no sólo formal o jurídica, sino con contenido de capital social— puede desempeñar un papel fundamental en las negociaciones y en la celebración de nuevos acuerdos entre el Estado, la empresa privada y la sociedad civil, gracias a la posibilidad de establecer una nueva triangulación de los servicios, con rendición de cuentas ante los usuarios.



La organización social comunitaria complementa los servicios públicos de diversas maneras. En primer lugar, el hecho de fortalecer la participación en el nivel comunitario asociativo puede ser decisivo para articular los servicios públicos con el individuo o el hogar. Esto es especialmente válido en lo que concierne a los programas para la superación de la pobreza y programas de atención a las poblaciones más vulnerables, discriminadas o excluidas.

La asociatividad es un proceso complejo que abarca una considerable gama de posibilidades pero siempre persigue como objetivo fundamental unir fuerzas para alcanzar el éxito conjunto. En el marco de acción que nos ocupa, la existencia de diversas modalidades de asociación, plantea y hace necesario que se den ciertas condiciones específicas que permitan la sustentabilidad de las mismas. Entre los requisitos más importantes a tomar en cuenta podemos señalar: (Liendo y Martínez, 2001, p. 312)

- Proyecto común
- Compromiso mutuo
- Objetivos comunes
- Riesgos compartidos sin abandonar la independencia de cada uno de los participantes.

En el proceso de ejecución de la consultoría con las organizaciones de víctimas, los factores mencionados permitirán llevar adelante un proceso asociativo logrando beneficios que les sería muy difícil alcanzar operando individualmente. En efecto, el desarrollo de modelos de cooperación de las organizaciones facilita a los participantes el acceso e incorporación de experiencias de otros actores reduciendo el riesgo y la incertidumbre en la toma de decisiones. Por otra parte, estimula la cualificación partiendo de sus potencialidades, lo que incrementa la posibilidad de establecer nuevas redes de contactos, ampliando y desarrollando los esfuerzos individuales. En orden a ello, la voluntad de organizarse asociativamente, trae consigo ciertas particularidades –fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas- que deben ser tenidas en cuenta al momento de plantearse el fortalecimiento de capacidades a este tipo de organizaciones

En orden a las anteriores consideraciones, es de suma importancia poder determinar las características más relevantes de estas organizaciones para realizar su posterior fortalecimiento, es así como los *lineamientos*, recogen la necesidad de establecer un diagnóstico que identifique fortalezas y problemáticas, sus orígenes y consecuencias, que puedan estar influenciando en el adecuado desarrollo de las organizaciones de víctimas de MAP y MUSE.



INTRODUCCIÓN

El presente documento expone los Lineamientos para el Fortalecimiento de Asociaciones de Víctimas de Minas Antipersonal (MAP) y Municiones Sin Explotar (MUSE). Este proceso se llevó a cabo con diez asociaciones que fueron seleccionadas en diferentes regiones del país dando como resultado la construcción de un conjunto de elementos que deben ser tenidos en cuenta para el fortalecimiento de las asociaciones.

Durante los últimos años, las organizaciones sociales y los individuos que desarrollan acciones en el ámbito social han generado una gran demanda de programas que potencien sus capacidades, al tiempo que combinen actividades de capacitación y acompañamiento social⁵. En este sentido, el fortalecimiento de las asociaciones sirve como herramienta que le permite a los colectivos trabajar de manera conjunta con el objetivo de producir resultados concretos en la consolidación de una visión afirmativa de sus acciones, focalizando intereses, desarrollando estrategias para lograr metas, de tal forma que puedan mejorar sus acciones internas, gozar del ejercicio de sus derechos al tiempo de vivir la ciudadanía en corresponsabilidad con las acciones del Estado.

Con lo anterior se busca incrementar su incidencia y participación en diferentes niveles y espacios así como la interlocución local y nacional con actores relevantes en la toma de decisiones, en el marco de una eventual situación de transición y postconflicto. En particular, de un lado se pretende brindar herramientas técnicas de trabajo para entidades públicas y privadas que trabajen con este tipo de organizaciones y de otro lado, hacia las asociaciones, se trata de mejorar su capacidad de apoyo en el acceso de las víctimas a sus derechos, así como asegurar su participación efectiva en comités y mesas de participación y afianzar su representatividad en convocatorias o licitaciones, entre otras acciones propias de su interés.

En el marco del diseño de los lineamientos, se reconoce que el fortalecimiento de las capacidades organizacionales implica un proceso individual y colectivo por medio del cual los miembros de las asociaciones adquieren competencias⁶, las cuales están encaminadas a

⁵ Según la guía para el Acompañamiento Social de los proyectos de infraestructura de la Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional (2008), el Acompañamiento Social es un proceso educativo que contribuye a la generación de espacios de encuentro, diálogo, formación, capacitación y habilitación orientados a: a. Generar en las personas, las comunidades y los responsables de las instituciones, conocimientos y habilidades ciudadanas. b. Fortalecer aptitudes relacionadas con la cualificación del liderazgo, la autonomía, la participación y organización social, la co-gestión ciudadana, la gestión territorial y el ejercicio ciudadano alrededor de los proyectos (...) en el ámbito municipal, que potencien y fortalezcan el desarrollo local. (...) El Acompañamiento Social se orienta al desarrollo humano, social e institucional (persona, familia, organización social, instituciones).

⁶ Para efectos de esta consultoría, se toma la Definición y Selección de Competencias –DeSeCo– de la OCDE, que define la competencia como la “capacidad de responder a demandas complejas y llevar a cabo tareas



alcanzar los objetivos que los llevaron a asociarse, procurándose con este fortalecimiento, un entorno organizacional adecuado desde el cual se genere la exigibilidad de derechos, potenciar las capacidades, atender las necesidades de forma integral y realizar actividades que perduren en el tiempo.

Luego de exponer los elementos generales para la comprensión de los lineamientos, sus objetivos y horizonte, el documento presentará la ruta metodológica, por medio de la cual se generará el diagnóstico organizacional, la tipología de las asociaciones, la definición del plan de fortalecimiento y desarrollo de contenidos formativos, los procedimientos para la implementación y acompañamiento de las acciones y finalmente los procesos de seguimiento y evaluación constituidos. El camino recorrido se concreta en el fortalecimiento de las capacidades de las asociaciones que les permitan avanzar y mejorar en sus prácticas organizativas y de gestión.

Principales contribuciones de este documento:

- Estos lineamientos buscan contribuir a la política pública encaminada al fortalecimiento de las organizaciones de víctimas pues permitirá a las entidades gubernamentales conocer el estado real de las asociaciones, los aspectos que necesitan ser fortalecidos y la manera como podría hacerse este fortalecimiento.
- Los lineamientos retoman la participación como un mecanismo fundamental para fortalecer los procesos de las organizaciones de víctimas, desde la corresponsabilidad en la garantía de sus derechos.
- Los lineamientos contribuirán al fortalecimiento de otras organizaciones en cualquier etapa del desarrollo en que éstas se encuentren, toda vez que la metodología incluye organizaciones que están en fases incipientes hasta organizaciones que llevan años de recorrido

Los Lineamientos para el Fortalecimiento de las Asociaciones comprenden varias etapas, que se desarrollarán en este documento y se resumen en la siguiente gráfica:

diversas de forma adecuada. Supone una combinación de habilidades prácticas, conocimientos, motivación, valores, actitudes, emociones y otros componentes sociales del comportamiento que se movilizan conjuntamente para lograr una acción eficaz". (A. Pérez, en compilación de Gimeno Sacristán, 2008, 77).



Gráfico: Etapas del Fortalecimiento de las Asociaciones



Fuente: Elaboración Consultoría

En una primera etapa, se elabora el diagnóstico de las asociaciones, a partir de la aplicación de la herramienta virtual y la valoración de los criterios de puntuación diseñados para las preguntas y dimensiones que ésta contiene. La culminación de esta etapa se presenta de un lado al categorizar las asociaciones en tipologías Alta, Aceptable, Baja a partir de las puntuaciones obtenidas en cada una de las dimensiones definidas y de otro lado, a la socialización y validación de los resultados del diagnóstico con los representantes legales, líderes y miembros de las asociaciones.

La segunda etapa consiste en elaborar, en conjunto con las asociaciones, el diseño y ajustes del plan de fortalecimiento, en búsqueda de contribuir al mejor desempeño de las organizaciones y paralelamente aportar a su fortalecimiento.

La tercera etapa consiste en la implementación de acciones del plan de fortalecimiento, la cual implica en el terreno, el desarrollo de talleres de capacitación en los cuales se aborden el total de los temas y contenidos con cada una de las asociaciones, y que debe observar las particularidades tanto de las personas a capacitar como de los contextos en los que se realiza dicha capacitación.

Proyecto PNUE-0514, Fortalecimiento de asociaciones de víctimas de MAP/MUSE/AEI
como un mecanismo participativo de inclusión



La cuarta etapa consiste en el seguimiento y la evaluación de las acciones del plan de fortalecimiento. El seguimiento se realiza de manera paralela a la implementación y busca identificar las dificultades y plantear soluciones oportunamente para cumplir las acciones de manera satisfactoria. En cuanto a la evaluación, se realiza al final del proceso y busca determinar tanto el impacto, los aprendizajes y los niveles de satisfacción de lo implementado.



CAPÍTULO I. APLICACIÓN DEL DIAGNÓSTICO

El diagnóstico se establece a partir de la relación de tres elementos:

1. Puntuación y análisis de los datos de las cinco dimensiones propuestas para la operacionalización de la herramienta virtual de diagnóstico⁷,
2. La clasificación de las asociaciones en las tipologías definidas y
3. La socialización y validación del diagnóstico con los miembros de las asociaciones⁸.

Bajo estos elementos se debe orientar la posterior concreción, comprensión y justificación de los contenidos del plan de fortalecimiento de las asociaciones.

Para determinar el diagnóstico se procede al siguiente análisis:

Primer elemento: Puntuación y Análisis de Datos

La utilización de la herramienta virtual que se aplica a las asociaciones arroja información tanto de tipo cualitativo, como cuantitativo. Sin embargo, para analizar las cualidades de la asociación es necesario valorar de manera ponderada las respuestas, ya que las dimensiones son características sine qua non⁹, y por ello tienen un mismo peso.

De este modo, se cuenta con información que describe interacciones y comportamientos observables desde 5 dimensiones y 18 variables, que son operacionalizadas

⁷ En la validación y aprobación de la herramienta virtual de diagnóstico diseñada para esta consultoría, se definió que ésta contiene 20 variables, dos (2) de ellas son transversales: relaciones y vínculos diferenciales, y trabajo colaborativo y cooperativo, lo que quiere decir que sus preguntas están incluidas o transversalizadas en las otras variables. Igualmente, se estableció que las preguntas que brindan información general de la asociación, no se puntúan, ya que son características no atribuibles a puntuación, con lo cual las respuestas de las preguntas a ser puntuadas son 136.

⁸ En el marco del taller piloto adelantado en Bogotá, tanto las dimensiones como las tipologías fueron validadas con los líderes de las asociaciones mediante la revisión de los resultados de la aplicación de la herramienta de diagnóstico. Con sus intervenciones aportaron al conjunto de lineamientos, identificando las necesidades más urgentes de las asociaciones y brindando su postura sobre ciertos asuntos del fortalecimiento dirigido hacia las asociaciones. Posteriormente los resultados fueron validados por la junta directiva y miembros de cada asociación-

⁹RAE. Locución latina originalmente utilizada como término legal para decir «condición sin la cual no». Se refiere a una acción, condición o ingrediente necesario y esencial —de carácter más bien obligatorio— para que algo sea posible y funcione correctamente.



a través de 143 preguntas diseñadas para recolectar información que permite concretar el diagnóstico y/o calificación de las asociaciones de víctimas de MAP/MUSE/AEI para así conocer el estado actual de las mismas.

De las 1423 sólo 136 preguntas son definidas con atributo de generar puntuación en la herramienta, éstas tienen diferentes tipos de respuesta, que pueden ser de tipo **acumulativo, excluyente u óptima escalonada**. El valor que se definió como referente para la puntuación de cada pregunta es de 1000 puntos¹⁰. Dado estas diferencias, se establecieron unos criterios para determinar la puntuación de cada pregunta según su tipo de respuesta, como se detalla a continuación:

Preguntas con tipo de respuesta Acumulativa

Es el grupo de preguntas de escogencia múltiple. Cada opción es factible de puntuación y el valor de la suma total es de 1000 puntos. A continuación, se presentan dos ejemplos:

Tabla Preguntas con respuesta Acumulativa

Ejemplo 1	Ejemplo 2
¿Dispone su organización de programas/acciones específicas que promuevan o protejan a los niños, niñas, adolescentes y mujeres socias de su organización?	¿Qué tipo de acciones desarrolla su asociación con la población destinataria?
<u>Escoja una o más respuestas:</u> 1 Jornadas de información sobre oferta institucional para esta población, 2 Espacios de formación sobre los derechos y rutas para la atención de esta población, 3. Convenios con entidades para atención y servicios dirigidas a esta población, 4 Jornadas o brigadas de atención y servicios para esta población, 5 Ninguna, 6 Otras, ¿Cuáles?	<u>Escoja una o más respuestas:</u> 1. Trabajo comunitario, 2. Relaciones de intercambio, 3. Orientación rutas acceso a servicios, 4. Talleres, 5. Acompañamiento jurídico, 6. Brigadas de atención en salud y psicosociales, 7. Ninguna, 8. Otras, ¿cuáles?
Acumulativa: Valor total 1.000 Opciones 1, 2, 3, 4, 6 = 200 Opción 5: Cero	Acumulativa: Valor total 1.000 Opciones 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8 = 143 Opción 7: Cero

¹⁰ El valor de referencia se fijó en 1000 puntos, toda vez que es una cifra cerrada, entera y suficientemente grande que permite su división entre las opciones de respuesta ubicando números manejables para su contabilización y análisis.



Preguntas con tipo de respuesta Excluyente.

Es el grupo de preguntas dicotómica, en la que sólo una de las opciones de respuesta suma 1000.

Se dan dos ejemplos a continuación:

Tabla Preguntas con respuesta excluyente

Ejemplo 1	Ejemplo 2
¿Cuenta su asociación con Junta Directiva?	¿Existen planes y proyectos en la organización?
Escoja una de las respuestas: 1 Sí, 2 No	Escoja una de las respuestas: 1 Sí, 2 No
Excluyente: Opción 1 = 1000 Opción 2 = Cero	Excluyente: Opción 1 = 1000 Opción 2 = Cero

Preguntas con tipo de respuesta Óptima Escalonada

Es el grupo de preguntas con opciones de respuesta que presentan sucesiones o están escalonadas, en donde una de las opciones es mejor que la otra, ubicando en la opción óptima (1000 puntos) como el valor más alto de puntuación y en el resto de opciones valores escalonados menores al valor de la referencia. El valor máximo asignado es dado a la respuesta que cumple el ideal, la mejor práctica o el mayor requisito frente al asunto indagado. A continuación dos ejemplos:

Tabla. Preguntas con respuesta Óptima Escalonada

Ejemplo 1	Ejemplo 2
¿Cómo es la designación de los miembros a ser elegidos en la Junta Directiva de la asociación?	¿Cada cuánto se renueva o cambian estos voceros?
Escoja una de las respuestas:	Escoja una de las respuestas:
1 Delegación pública con todos los socios, 2 Presentación de listas de planchas, 3 Candidatos por mejores hojas de vida, 4 Mediante sobre cerrado de la junta anterior dirigido a la Asamblea, 5 Otra, ¿Cuál?	1 Se renuevan periódicamente, 2 Se rotan según actividad, 3 Son siempre los mismos
Óptima Escalonada Opción 1: 1000 Opción 2: 800 Opción 3: 600 Opción 4: 400 Opción 5: 200	Óptima Escalonada Opción 1: 1000 Opción 2: 800 Opción 3: 600



La información recibida de las asociaciones a través de la plataforma virtual es recolectada y sistematizada. Sobre ella se puntúa acorde a los tipos de respuestas anteriormente descritas, asociadas a cada variable y dimensión. Como resultado se obtiene la sumatoria numérica tanto de variables como de dimensiones. Los usuarios que quieran implementar el modelo deberán recibir entrenamiento previo para conocer a profundidad el tipo de preguntas y los valores establecido. (Ver Tabla).

Tabla. Sumatoria resultados numéricos de las respuestas por Variable / Dimensión

Dimensiones	Número de Variables asociadas	Número de Preguntas, asociadas	Total Máximo Puntuación
1. Características Generales de la organización.	Dos	Cuatro	4.000
2. Relacionamiento organizacional, participación interna y vínculos.	Dos	Treinta y Cinco	35.000
3. Relacionamiento Interinstitucional.	Cinco	Treinta y Cinco	35.000
4. Estructura organizacional (áreas y unidades de gestión).	Seis	Cuarenta y uno	41.000
5. Estructura financiera y contable en la organización.	Tres	Veintiún	21.000
TOTALES	18	136	136.000

Acorde a los resultados numéricos descritos anteriormente, donde 136.000 es el valor total de las preguntas, los valores de referencia para la agrupación de las asociaciones serían:

Valores referencia (rango)		Categoría
0	45.333	Bajo
45.334	90.667	Aceptable
90.668	136.000	Alto

Sin embargo, para este tipo de categoría, si una asociación queda agrupada en los niveles aceptable o alto, debido a que una de las dimensiones tiene más respuestas que las otras, esto implicaría desconocer que dicha asociación puede tener problemas críticos en las demás dimensiones. Toda vez que si una dimensión cuenta con más preguntas que las otras, esto no significa que deba tener más peso en la sumatoria final. En este sentido, esta sumatoria no permite examinar o considerar el estado real de las cualidades de las



asociaciones ya que todas las dimensiones son condiciones sine qua non¹¹, y por ello debe ser fruto de la participación equilibrada de todas las dimensiones y variables, ya que de lo contrario, lo que se presentará entonces es una asociación sobredimensionada en algunos de sus aspectos.

En orden a ello, se procede a desarrollar cuatro pasos para llegar a sistematizar y con ello organizar la información. Va desde el paso uno, que refiere a la pregunta, que es la información mínima y específica que se puede obtener de una asociación de manera directa y va hasta el paso cuatro, que corresponde a la tipología, que permite ordenar información de una manera más integral y ver cómo se encuentra una asociación. A continuación se presentan dichos pasos:

Paso a seguir 1 – Puntuación de las preguntas: la explicación sobre los tipos de preguntas acumulativo, excluyente u óptima escalonada, se encuentra definido al inicio de este documento, donde cada pregunta tiene un valor de 1000 puntos. Todas las preguntas tienen el mismo valor

Paso a seguir 2 – Determinación del porcentaje de cada variable: las variables son elementos que valoran el estado ideal de una asociación, de acuerdo a parámetros técnicos, humanos o estratégicos que deben estar apropiados por las asociaciones. Cada elemento es una pieza fundamental para que la asociación pueda alcanzar un estado ideal en un aspecto específico. Las preguntas proporcionan la información para conocer cómo está cada asociación frente a cada variable. Hay variables que tienen una, dos, tres o más preguntas, de acuerdo a la complejidad de la misma. La tabla de resultados numéricos de las respuestas por Variable y por Dimensión nos muestra el número de preguntas que corresponden a cada variable.

Una asociación estaría valorada como óptima en una u otra variable, si la suma de los resultados de las preguntas es el máximo puntaje posible. Por ejemplo, si una variable (V1) se compone de dos preguntas y la calificación máxima de cada pregunta es 1000 puntos, eso quiere decir que la calificación máxima de la variable es 2000. En este caso los 2000 puntos corresponden al 100% del valor de una variable.

Por ejemplo, si una asociación obtiene una puntuación de 500 en la pregunta 1 (P1), y 750 la pregunta 2 (P2), ambas de la variable 1, el puntaje total de esta variable sería 1250, que corresponde al 62% del puntaje máximo que se puede obtener en esa variable (PTmax), que es 2000. Como se muestra a continuación:

¹¹RAE. Locución latina originalmente utilizada como término legal para decir «condición sin la cual no». Se refiere a una acción, condición o ingrediente necesario y esencial —de carácter más bien obligatorio— para que algo sea posible y funcione correctamente.



$$P1=500, \quad P2=750, \quad PT_{max} = 2000$$
$$\text{Si } V1 = ((P1+P2)*100)/PT_{max} \quad \text{Entonces } V1 = ((500+750)*100)/2000=62$$

Paso a seguir 3 – Determinación del valor porcentual de las dimensiones: Las dimensiones corresponden a las áreas generales que toda asociación debe tener para poder funcionar y desarrollarse en el tiempo.

Las dimensiones están compuestas de variables, cada dimensión puede tener un número diferente de variables que dependen de la característica propia de la dimensión. Una asociación estaría en el nivel óptimo de una dimensión si llega al 100% de la misma. El porcentaje de una dimensión lo da la suma de los porcentajes de las variables que están contenidas en ella y su posterior división entre el número de variables contenidas en la dimensión.

Por ejemplo, si tenemos una dimensión (D1) con 2 variables, donde la variable uno (V1) tiene una calificación de 80%, y la variable dos (V2) de 58%, el resultado de la dimensión será la suma del 80% y el 58% dividido entre el número de variables (#V) que en este caso es 2. Como se muestra a continuación:

$$V1 = 80\%, \quad V2 = 58\%, \quad \# V = 2$$
$$\text{SI } D1 = (V1+V2)/(\#V) \quad \text{ENTONCES } D1 = (80+58)/2=69$$

Es decir, que la asociación ha obtenido un puntaje del 69% en la dimensión 1.

Paso a seguir 4 – Determinación de la tipología para cada asociación: Las asociaciones se clasificarán en tres tipologías. Las tipologías dependen del puntaje que obtienen las asociaciones en cada una de las dimensiones. Es decir, si una asociación tiene todas las dimensiones en porcentajes altos, quedará en una tipología superior.

Es importante recalcar que la clasificación de la asociación siempre dependerá de la integralidad de las dimensiones, es decir una asociación que tenga una o más dimensiones deficientes, con calificación porcentual baja, no podrá ser clasificada en la tipología alta o superior.

Segundo Elemento: Tipologías de Asociaciones

A continuación presentamos la clasificación de tipologías:

Tipología Alta: Se compone de las asociaciones que se encuentren entre un mínimo de 67% o más en todas las dimensiones. De forma general, en las asociaciones que se



encuentran en esta tipología, se debe evidenciar las siguientes características en sus dimensiones:

1. Características Generales de la organización: Está constituida legalmente, tiene presencia en un territorio definido desarrollando acciones de acuerdo con su misión y visión, cuenta con información básica sobre sus miembros y directivos.

2. Cultura organizacional, participación interna, vínculos y reciprocidad. Identifican o cuentan con acciones, prácticas, creencias y valores sociales con relación a ejercicios de concertación, participación y encuentro entre los líderes y los asociados para abordar y tramitar asuntos de interés y de desarrollo de sus actividades.

3. Relacionamiento Interinstitucional. Identifican o cuentan con acciones de concertación, medidas y espacios en su beneficio entre las comunidades y actores relevantes.

4. Estructura organizacional (áreas y unidades de gestión). Identifican o cuentan con una estructura organizacional en la que se desenvuelve la organización. Tanto la estructura formal (que incluye áreas y unidades previstas en la organización), como la estructura informal (que surge de la interacción entre los miembros de la organización y con el medio externo a ella).

5. Estructura financiera y contable en la organización. Identifican o cuentan con una estructura financiera que evidencia los recursos que se captan u originan. Igualmente, identifican o cuentan con registro contable de la organización.

Tipología Aceptable: Se ubican en esta tipología las asociaciones que se encuentren entre un mínimo de 34% y 66,9% en todas las dimensiones y/o que tenga al menos una de las dimensiones deficientes con porcentajes de aceptable y/o baja. Las asociaciones que se encuentran en esta tipología, como característica general, pueden tener avances en constitución y funcionamiento de la asociación, poseen algunos elementos que les permiten tener alguna cultura organizacional, pueden manejar cierto tipo de relaciones interinstitucionales, presentan elementos estructurales como organización, y pueden tener elementos de manejo financiero que les permite funcionar adecuadamente. Sin embargo se clasifican en esta tipología porque aún presentan debilidades y áreas críticas en al menos una de las dimensiones, requiriéndose acciones de fortalecimiento en temas particulares y con énfasis en áreas concretas.

Tipología baja: Se ubican en esta tipología las asociaciones que están en todas o al menos tres de las dimensiones por debajo del 33,9%. De forma general, en las asociaciones que se encuentran en esta tipología, deben evidenciar las siguientes características en sus dimensiones:

1. Características generales de la organización: No están constituidos legalmente, no desarrolla actividades en el territorio, no tienen reconocimiento en su ámbito territorial. No cuentan con información de sus miembros.



2. Cultura organizacional, participación interna, vínculos y reciprocidad. No cuentan con acciones, prácticas, creencias y valores sociales con relación a ejercicios de concertación, participación y encuentro entre los líderes y los asociados para abordar y tramitar asuntos de interés y de desarrollo de sus actividades.

3. Relacionamiento Interinstitucional. No existen claramente acciones de concertación, medidas y espacios en su beneficio entre las comunidades y actores relevantes.

4. Estructura organizacional (áreas y unidades de gestión). No cuentan con una estructura organizacional en la que se desenvuelve la organización. Tanto la estructura formal (que incluye áreas y unidades previstas en la organización), como la estructura informal (que surge de la interacción entre los miembros de la organización y con el medio externo a ella).

5. Estructura financiera y contable en la organización. No existe clara estructura financiera que evidencie los recursos financieros que se captan u originan. Igualmente, no cuentan con registro contable de la organización.

Bajo los parámetros anteriormente descritos, se analiza el comportamiento de las asociaciones frente a cada una de las dimensiones y se identifican al mismo tiempo tanto áreas o variables sobresalientes como las poco desarrolladas. Los valores de referencia para la clasificación de las asociaciones bajo esta puntuación serían los siguientes:

Valores referencia (rango)		Categoría
0	33,9 %	Baja
34%	66,9 %	Aceptable
67%	100 %	Alto

Así por ejemplo si una Asociación obtuvo valores altos en tres dimensiones (Ej. 68% en la dimensión 1, 88% en la 2, y 95% en la 3), medio en una (Ej. 37% en la 4) y bajo en una (Ej. 15% en la 5), se sitúan en la tipología aceptable, bajo la consideración que la clasificación de la asociación siempre dependerá de la integralidad de las dimensiones, es decir una asociación que tenga una o más dimensiones deficientes, con porcentajes aceptable o baja, no podrá ser clasificada en la tipología alta.

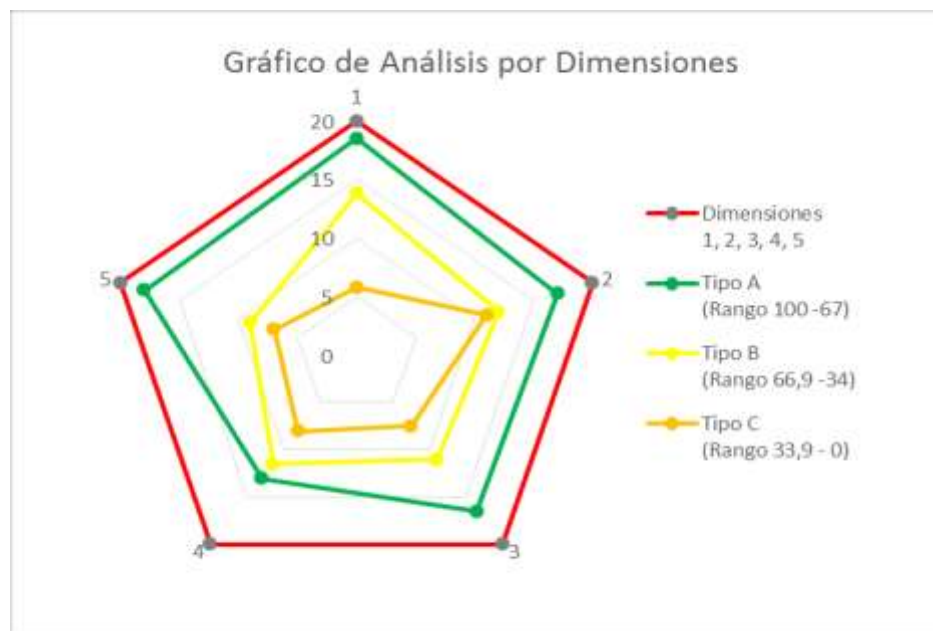
DIMENSION	Alto (Rango 100 -67)	Aceptable (Rango 66,9 -34)	Baja (Rango 33,9 - 0)
1	68%		
2	88%		
3	95%		
4		37%	
5			15%



En orden a esta calificación, en la dimensión 5 donde se debería hacer mayor énfasis en el ejercicio de formación; sin descuidar la dimensión 4, que igual debe reforzarse. Igualmente las dimensiones situadas en alto se pueden trabajar pero con menor prioridad. En este caso del ejemplo, si se trabaja la dimensión débil que es la 5 y la media que es la 4; es posible que después de un ejercicio de formación y refuerzo la asociación pase al nivel alto.

Por lo anterior el valor de referencia establecido se convierte en un nivel a superar complementariamente en todas las dimensiones. Una asociación que se considere integral deberá superar en todas las dimensiones un porcentaje mínimo del 67%.

Con la valoración de cada dimensión y dependiendo del rango, se procederá a graficar y a analizar el comportamiento de cada asociación. A continuación se brinda el modelo gráfico, donde se evidencia cada una de las dimensiones y los rangos que componen cada una de las tipologías



Fuente: Elaboración Consultoría

Para mayor comprensión, a continuación se presenta el paso a paso del proceso anteriormente descrito tomando como ejemplo la Asociación de Víctimas de San Carlos - ASOVIMASC- y los resultados que obtuvo en la aplicación del diagnóstico.

Dimensión 1



Variable 1 – calificación: 80% (obtuvo un puntaje de 800 de 1 sola pregunta que tiene la variable, el máximo posible de calificación es 1000 para 1 sola pregunta, por ello 1000 corresponde al 100% y en el ejemplo 800 corresponde al 80%).

Variable 2 – calificación: 58% (obtuvo un puntaje de 1750 de la suma de 3 preguntas que tiene la variable, el máximo posible de calificación es 3000 para 3 preguntas, por ello 3000 corresponde al 100% y en el ejemplo 1750 corresponde al 58%).

Resultado final de la dimensión: Corresponde a la sumatoria de los porcentajes de las variables contenidas en ella y dividida por el número de variables, para el ejemplo:

$$(80\% + 58\%)/2 = 69\%$$

La dimensión tiene así un valor de 69%.

Dimensión 2

Variable 1 – calificación – 63% (obtuvo un puntaje de 16414 de la suma de 26 preguntas que tiene la variable, el máximo posible de calificación es 26000 para 26 preguntas, por ello 26000 corresponde al 100% y en el ejemplo 16414 corresponde al 63%).

Variable 2 – calificación – 48% (obtuvo un puntaje de 4383 de la suma de 9 preguntas que tiene la variable, el máximo posible de calificación es 9000 para 3 preguntas, por ello 9000 corresponde al 100% y en el ejemplo 4383 corresponde al 48%).

Resultado final de la dimensión: Corresponde a la sumatoria de los porcentajes de las variables contenidas en ella y dividida por el número de variables, para el ejemplo:

$$(63\% + 48\%)/2 = 55\%$$

La dimensión tiene así un valor de 55%.

Dimensión 3

Variable 1 – calificación – 7,5% (obtuvo un puntaje de 453 de la suma de 6 preguntas que tiene la variable, el máximo posible de calificación es 6000 para 6 preguntas, por ello 6000 corresponde al 100% y en el ejemplo, la puntuación de 453 corresponde al 7,5%).



Variable 2 – calificación – 41,9% (obtuvo un puntaje de 2517 de la suma de 6 preguntas que tiene la variable, el máximo posible de calificación es 6000 para 6 preguntas, por ello 6000 corresponde al 100% y en el ejemplo 2517 corresponde al 41,9%).

Variable 3 – calificación – 29,9% (obtuvo un puntaje de 1800 de la suma de 6 preguntas que tiene la variable, el máximo posible de calificación es 6000 para 6 preguntas, por ello 6000 corresponde al 100% y en el ejemplo 1800 corresponde al 29,9%).

Variable 4 – calificación – 83,18% (obtuvo un puntaje de 9150 de la suma de 11 preguntas que tiene la variable, el máximo posible de calificación es 11000 para 11 preguntas, por ello 11000 corresponde al 100% y en el ejemplo 9150 corresponde al 83,18%).

Variable 5 – calificación – 68,8% (obtuvo un puntaje de 4133 de la suma de 6 preguntas que tiene la variable, el máximo posible de calificación es 6000 para 6 preguntas, por ello 6000 corresponde al 100% y en el ejemplo 4133 corresponde al 68,8%).

Resultado final de la dimensión: Corresponde a la sumatoria de los porcentajes de las variables contenidas en ella y dividida por el número de variables, para el ejemplo:

$$(7,5\%+41,9\%+29,9\%+83,18\%+68,8\%)/5= 46,2\%$$

La dimensión tiene así un valor de 46,2%.

Dimensión 4

Variable 1 – calificación – 41,9% (obtuvo un puntaje de 2096 de la suma de 5 preguntas que tiene la variable, el máximo posible de calificación es 5000 para 5 preguntas, por ello 5000 corresponde al 100% y en el ejemplo 2096 corresponde al 41,9%).

Variable 2 – calificación – 59% (obtuvo un puntaje de 2950 de la suma de 5 preguntas que tiene la variable, el máximo posible de calificación es 5000 para 5 preguntas, por ello 5000 corresponde al 100% y en el ejemplo 2950 corresponde al 59%).

Variable 3 – calificación – 29,5% (obtuvo un puntaje de 1183 de la suma de 4 preguntas que tiene la variable, el máximo posible de calificación es 4000 para 4 preguntas, por ello 4000 corresponde al 100% y en el ejemplo 1183 corresponde al 29,5%).

Variable 4 – calificación – 53% (obtuvo un puntaje de 2650 de la suma de 5 preguntas que tiene la variable, el máximo posible de calificación es 5000 para 5 preguntas, por ello 5000 corresponde al 100% y en el ejemplo 2650 corresponde al 53%).



Variable 5 – calificación – 26,1% (obtuvo un puntaje de 2353 de la suma de 9 preguntas que tiene la variable, el máximo posible de calificación es 9000 para 9 preguntas, por ello 9000 corresponde al 100% y en el ejemplo 2353 corresponde al 26,1%).

Variable 6 – calificación – 15,1% (obtuvo un puntaje de 2266 de la suma de 15 preguntas que tiene la variable, el máximo posible de calificación es 15000 para 15 preguntas, por ello 15000 corresponde al 100% y en el ejemplo 2266 corresponde al 15,1%).

Resultado final de la dimensión: Corresponde a la sumatoria de los porcentajes de las variables contenidas en ella y dividida por el número de variables, para el ejemplo:

$$(41,9\%+59\%+29,5\%+53\%+26,1\%+15,1\%)/6= 37,4\%$$

La dimensión tiene así un valor de 37,4%.

Dimensión 5

Variable 1 – calificación – 48,1% (obtuvo un puntaje de 3372 de la suma de 7 preguntas que tiene la variable, el máximo posible de calificación es 7000 para 7 preguntas, por ello 7000 corresponde al 100% y en el ejemplo 3372 corresponde al 48,1%).

Variable 2 – calificación – 65,9% (obtuvo un puntaje de 4617 de la suma de 7 preguntas que tiene la variable, el máximo posible de calificación es 7000 para 7 preguntas, por ello 7000 corresponde al 100% y en el ejemplo 4617 corresponde al 65,9%).

Variable 3 – calificación – 5,7% (obtuvo un puntaje de 400 de la suma de 7 preguntas que tiene la variable, el máximo posible de calificación es 7000 para 7 preguntas, por ello 7000 corresponde al 100% y en el ejemplo 400 corresponde al 5,7%).

Resultado final de la dimensión: Corresponde a la sumatoria de los porcentajes de las variables contenidas en ella y dividida por el número de variables, para el ejemplo:

$$(48,1\%+65,9\%+5,7\%)/3= 39,9\%$$

La dimensión tiene así un valor de 39,9%.

Para el ejemplo seleccionado tenemos la siguiente tabla de dimensiones porcentuales:

- Dimensión 1 – 69%
- Dimensión 2 – 35%
- Dimensión 3 – 46,2%
- Dimensión 4 – 37,4 %



Dimensión 5 – 39,9%

Así podemos ubicar a la Asociación ejemplo en la tipología Aceptable, recordando que:

Tipología aceptable: Se ubican en esta tipología las asociaciones que se encuentren entre un mínimo de 34% y 66,9% en todas las dimensiones y/o que tenga al menos una de las dimensiones deficientes con porcentajes de aceptable y/o baja. Para el ejemplo la asociación si bien tiene una dimensión en 69%, el universo de las demás dimensiones hace que se categorice en aceptable ya que la asociación ha sido calificada en 4 dimensiones en rangos de 35 % a 46,2%.

Tercer elemento: Socialización y/o validación de los diagnósticos

Una vez obtenidos los resultados frente a las cinco dimensiones y la clasificación en tipologías de asociaciones, se debe realizar un espacio de socialización con las organizaciones para discutir los resultados con los representantes y miembros asociados así como para recibir sus aportes. Estas discusiones constituyen un ejercicio para verificar, ratificar o modificar los resultados de la puntuación de las preguntas frente a las 5 dimensiones. En el caso de que en la verificación de los resultados del diagnóstico respecto de las 143 preguntas, los miembros de la asociación manifiesten y validen que alguna respuesta sobre los asuntos indagados tiene faltas, inconsistencias, errores o ficciones frente a lo diligenciado y no corresponde con la situación real, se realizan y reportan los cambios, se debe proceder a notificar para ajustar o complementar la respuesta en los resultados del diagnóstico. Esto queda reportado en el documento de diagnóstico, toda vez que en la plataforma no se puede modificar ninguna información luego de ser aplicada la encuesta. Es decir, una vez se ha cumplido el proceso anterior se tiene una lectura del estado de la organización. Este diagnóstico es llevado a discusión con los miembros de la asociación donde se recogen las opiniones del colectivo y se ajusta y/o complementa el resultado. Solamente en este momento se obtendrá el diagnóstico definitivo.

Es importante resaltar el papel que ejerce la organización, entidad gubernamental, consultor o cualquier persona que acompañe este proceso, en el análisis de la información obtenida como resultado del diagnóstico. No sólo para mostrar la situación inicial de la asociación e identificar las necesidades principales de la misma, sino para apoyar la construcción del plan de fortalecimiento y medir los impactos del proceso al finalizar el mismo.

La socialización del diagnóstico -resultados de la puntuación y la clasificación de tipología-, implica la presentación, lectura y explicación de los puntajes obtenidos, tanto por variables como por dimensiones así como la presentación de la tipología donde se ubica a la



asociación. Este ejercicio permite que los representantes como miembros asociados compartan la misma información y de esta forma se comprometan con el fortalecimiento de las áreas que están identificadas con bajos puntajes en su diagnóstico. De igual manera realicen la discusión e identifiquen los temas a ser abordados, determinen acciones, principios y aspectos de gestión, técnicos, administrativos y humanos que como líderes y miembros valoran como primordiales en el fortalecimiento de sus asociaciones.

Dicha socialización permite ajustar o rectificar los resultados de la puntuación y abordar los puntos de divergencia entre las respuestas dadas a través de la plataforma (por quien la haya diligenciado) y la situación actual de la organización, lo que faculta ajustar la puntuación en los aspectos que se consideren por parte de los socios de acuerdo con las condiciones de funcionamiento de la organización.

Como recomendación metodológica se sugiere que para la socialización o verificación del diagnóstico, se debería garantizarla utilización previa de la herramienta virtual por parte de los socios en un número no inferior a diez, con la intención de poder triangular y refinar la información. Así una vez diligenciados y sistematizados los resultados de dicho ejercicio, se procede a evidenciar las inconsistencias y/o errores en la información, para ratificarla, validar y/o modificar. Con este último elemento, se cierra la etapa de diagnóstico.



CAPÍTULO II. PLAN DE FORTALECIMIENTO Y OFERTA DE CONTENIDOS

Una vez terminado el diagnóstico, la socialización y validación de los resultados, cada una de las asociaciones procede a construir en compañía del grupo asesor, el plan de fortalecimiento teniendo en cuenta los siguientes elementos:

1. *La tipología de la asociación.* Según el nivel en el que se encuentra la asociación se determinan temas prioritarios para mejorar o implementar, basados en las áreas humanas, técnicas y estratégicas o conceptuales. Cada una de ellas tiene consigo tres módulos: uno general, otro básico y de cimentación y un último de consolidación. Todos estos deberán responder por un lado a las necesidades internas, pero también al ámbito microsocioal.
2. *El contexto local.* Un aspecto fundamental en la implementación del plan de fortalecimiento lo constituye el contexto local, cada una de las asociaciones se ha construido en territorios diversos desde lo cultural, lo histórico, económico, social y político, estas particularidades se ligan también con la manera como cada uno ha vivido el conflicto y con ello la problemática de las minas antipersonal.

Lo anterior permite comprender que las acciones pedagógicas emprendidas deben construirse desde la concepción del territorio y de las vulnerabilidades presentes en las regiones. Así pues, no podemos hablar de una única manera para el fortalecimiento sino de múltiples posibilidades con un objetivo común: incrementar la participación política, la formación ciudadana y la incidencia en lo público que les permita a los miembros de las asociaciones el goce efectivo de sus derechos.

De acuerdo con el punto uno, procederemos a describir qué se entiende por cada una de las áreas en el marco del plan de fortalecimiento, cuáles son los logros o resultados esperados en la implementación de las mismas y seguidamente revisaremos los módulos que se han conformado según la tipología de la asociación y las áreas técnicas, humanas y conceptuales o estratégicas y las habilidades o capacidades que se quieren mejorar o desarrollar¹² con los contenidos temáticos, metodologías de trabajo y conocimientos aprendidos.

¹² Los planeamientos se realizan sobre los conceptos que Robert Katz (1974), ha desarrollado para las empresas y organizaciones, en donde identifica como todas las personas ponen en práctica en tres diferentes habilidades/capacidades según el área: **Habilidades/capacidades técnicas:** entendidas como los conocimientos de las personas sobre cualquier tipo de procedimiento o técnica cuya finalidad es originar o mejorar habilidades o capacidades en una tarea concreta.; éstas representan el aspecto distintivo del desempeño del trabajo operativo, por ejemplo: contabilidad, sistemas etc.

Habilidades/capacidades humanas: corresponden con capacidades y habilidades sociales y relacionadas que ayudan los vínculos entre personas. Implican la capacidad de trabajar con otros, de ser motivador y guía en la consecución de logros, tanto individuales como de equipo. Son fundamentales, ya que las relaciones interpersonales son una constante para una organización y debe ser puesta en práctica junto con las habilidades comunicacionales.



2.1 Áreas Humanas

En el marco de esta consultoría y acorde al marco conceptual señalado por Katz en su *guía Roles directivos: el secreto de los mejores*, se refieren a los conocimientos de relacionamiento, cultura y participación interna, ética y valores, destreza para trabajo en grupo, comunicación, liderazgo y resolución de conflictos, relacionamiento con entidades y temas de enfoque diferencial y de género.

Los temas y contenidos del área humana se realizan bajo el concepto de competencias ciudadanas entendidas como los conocimientos y las habilidades cognitivas, emocionales y comunicativas que permite el saber ser y el saber hacer y hacen posible que las personas participen en la construcción de una sociedad democrática, pacífica e incluyente.¹³

En ese sentido, los estándares de competencias ciudadanas¹⁴ establecen, gradualmente, lo que los participantes deben saber y hacer, según su nivel de desarrollo, para ir ejercitando esas habilidades en su hogar, en su vida como organización y en otros contextos, desde las competencias ciudadanas los participantes articulados entre sí, hacen posible que el ciudadano actúe de manera constructiva en la sociedad democrática.

Logros o resultados

Los temas y contenidos permiten que cada persona/organización contribuya a la convivencia pacífica, participe responsable y constructivamente en los procesos democráticos, respete y valore la pluralidad y las diferencias, tanto en su entorno cercano, como en su comunidad, en su región o en su país, están orientados a que las personas puedan relacionarse con otros de una manera cada vez más comprensiva y justa, así como ser capaces de resolver problemas cotidianos.

2.2 Áreas Técnicas

Habilidades/capacidades conceptuales: se refieren a la capacidad de pensar en términos de modelos, marcos de referencia y relaciones, como los planes a largo plazo. La habilidad conceptual tiene que ver con las ideas, definen la capacidad para evaluar los problemas de la organización, tanto internos como externos. Percibir interrelaciones y evaluar la son la otra parte de esta habilidad que describe la capacidad para prever y analizar situaciones complejas.

En resumen entonces acorde con Katz, la habilidad humana está en relación con las relaciones entre personas, la habilidad técnica con las cosas, y la habilidad conceptual con las ideas.

¹³ Ministerio de Educación Nacional, 2004, Versión adaptada para las familias colombianas del documento “Estándares básicos de competencias ciudadanas”. Noviembre de 2003. Educación Básica y Media. Proyecto Ministerio de Educación Nacional -Ascofade (Asociación Colombiana de Facultades de Educación) para la formulación de los estándares en competencias básicas.

¹⁴ Ministerio de Educación Nacional, 2004, Proyecto Ministerio de Educación Nacional -Ascofade (Asociación Colombiana de Facultades de Educación) para la formulación de los estándares en competencias básicas.



En el marco de esta consultoría y acorde al marco conceptual señalado por Katz en su *guía Roles directivos: el secreto de los mejores*, se refieren a los conocimientos que aborden temas, informáticos, en tecnologías de sistemas, administrativos, de planeación, contables, presupuestales, financieros, metodológicos y en acciones organizativas.

Estas áreas técnicas aprontan los conocimientos a la persona para manejar correctamente equipos, instalaciones o maquinarias específicas, o bien procesos técnicos en un campo determinado. En los conocimientos informáticos se entiende el dominio del tratamiento de textos y de otras aplicaciones como búsqueda de bases de datos, conocimiento de Internet, capacidades avanzadas, programación. Asimismo, los conocimientos contables y financieros incluyen ejercicios técnicos de registro de procesos de compras, registro de información contable e informes financieros, con el fin de fortalecer los procesos y procedimientos internos de las organizaciones y la elaboración de informes y rendición de cuentas.

Logros o resultados

Los temas y contenidos están orientados a que las personas adquieran o desarrollen capacidades para adelantar y/o mejorar dentro de su organización en los procesos técnicos, sistemáticos y de ordenación de la documentos frente a las áreas de información, administrativa y financiera, permitiéndoles aportar de una forma efectiva al funcionamiento operativo de su organización.

2.3 Áreas estratégicas o conceptuales

En el marco de esta consultoría y acorde al marco conceptual señalado por Katz en su *guía Roles directivos: el secreto de los mejores*, se refieren a los conocimientos o planteamiento de ideas que contribuyen a la sostenibilidad, la organización interna, la participación política, incidencia y gestión de las asociaciones a través de:

la identificación y desarrollo de la misión, objetivos de las organizaciones,
la identificación de mecanismos o estrategias que proyectan o corrigen el propósito o acciones de las organizaciones,

Las directrices que toda la organización debe seguir teniendo como objetivo final, el alcanzar las metas fijadas, mismas que se traducen temas misionales y estratégicos de las asociaciones.



Logros o resultados

Los temas y contenidos están orientados a establecer en las personas capacidades de planeación, organización, auto supervisión, y adaptabilidad para trabajo en equipo y de seguimiento, para el cabal cumplimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos de las asociaciones. Aportan a la consolidación de los procesos de planeación, procesos administrativos y financieros de la organización para conseguir sus resultados en la asociación a mediano y largo plazo.

2.4 Módulos y áreas

En la oferta de contenidos se han definido tres módulos: general, básico- cimentación, y consolidación, estos se relacionan respectivamente con las tipologías establecidas sea Alto, Aceptable o Bajo. En la etapa de socialización de resultados, validación y construcción de plan de fortalecimiento, se presenta a las asociaciones los módulos y temas necesarios para la cualificación de las capacidades y habilidades¹⁵ de los miembros, los cuales deberán priorizar y construir de acuerdo a sus intereses, necesidades y visión de territorio, los contenidos temáticos a fortalecer.

Las áreas humanas, técnicas y conceptuales o estratégicas se vinculan a las dimensiones¹⁶ sean estas: 1. Características generales de la organización, 2. Cultura organizacional: participación interna, vínculos y relacionamiento, 3. Relacionamiento interinstitucional, 4.

¹⁵Real Académica Española: CAPACIDAD: Del latín “capacitas”, es la aptitud, talento, cualidad con que cuenta cualquier persona para llevar acabo cierta el buen ejercicio de algo. Es decir que todos los seres humanos estamos capacitados para realizar con éxito cualquier tarea.

OIT, 1997 (...) La capacidad es una serie de herramientas naturales con las que cuentan todos los seres humanos. Se define como un proceso a través del cual todos los seres humanos reunimos las condiciones para aprender y cultivar distintos campos del conocimiento, aun si estas condiciones hayan sido o no utilizadas, de esta manera, nos referimos a estas condiciones como un espacio disponible para acumular y desarrollar naturalmente conceptos y Habilidades.

RAE: HABILIDAD: Del latín “habilitas”, hace referencia a la maña, la facilidad, aptitud y rapidez para llevar a cabo cualquier tarea o actividad. Por lo tanto una persona hábil, es aquella que obtiene éxito gracias a su destreza.

OIT, 1997 Habilidades; Quién ha desarrollado, habilidad, "ha adquirido una metodología, técnicas específicas y práctica en su área de trabajo. Prácticas que han de abreviar formas de procesos intelectuales o mentales.

¹⁶ Las cinco dimensiones aquí referidas son producto de las discusiones técnicas entre la DAICMA y la CCCM, tomando como referencia la propuesta técnica aprobada para la consultoría, en orden a ello lo que se identificaba como aéreas, se les dio un alcance mayor para ser agrupadas dentro de dimensiones y conceptualizarlas a fin de que dichas aéreas si viesan como parte de un todo organizacional.



Estructura organizacional (áreas y unidades de gestión) y, 5. Estructura financiera y contable en la organización.

2.4.1 Módulo I General

<u>Módulo I General</u>		
<p>Este módulo contiene un grupo de temáticas (técnicas, humanas y estratégicas) acordes a las necesidades de las asociaciones que estén iniciando su vida colectiva y/o aquellas que tengan debilidades frente al cumplimiento de requisitos para iniciar una vida como organización, el módulo cuenta con la información y conocimientos generales, que permite abordar discusiones y adelantar diálogos internos a los miembros de las asociaciones, para que se establezcan bajo elementos asertivos y conscientes de los que implica el trabajo en común de tipo asociativo.</p> <p>Las temáticas aportan a que las organizaciones “informales” o con faltas de “legalidad”, se decidan a establecerse o proyectarse como organizaciones; a las que ya están establecidas corrijan amplíen o incluyan aspectos operacionales en sus actuales organizaciones. Y se consideren o concreten temas misionales frente a los miembros (Enfoque Derechos y Diferencial).</p>		
Área Humana	Área Técnica	Área Estratégica o conceptual
<p><u>Dim. 1. Características Generales de la organización</u>, busca contribuir en la definición de características, componentes o cualidades que permite identificar a la organización, en las acciones que desarrolla pertinentes a sus miembros desde enfoque basado en derechos humanos y diferencial.</p> <p><u>Dim. 2. Cultura organizacional, participación interna, vínculos y Relacionamento</u>, busca contribuir a la identificación de acciones, prácticas, creencias y valores sociales con relación al enfoque de derechos humanos y diferencial.</p> <p><u>Dim. 3. Relacionamento Interinstitucional</u>, busca contribuir a la identificación de acciones de concertación</p>	<p><u>Dim.1. Características Generales de la organización</u>, busca contribuir en la definición de características, componentes o cualidades que permite identificar a la organización, en las acciones dirigidas o pertinentes a sus miembros, y también a los aspectos formales de ella.</p> <p><u>Dim.4. Estructura organizacional</u> (áreas y unidades de gestión), busca contribuir a la</p>	<p><u>Dim.4 Estructura organizacional</u> (áreas y unidades de gestión), busca contribuir a la comprensión general de la estructura formal e informal de una organización, a través de temas de asociación y cooperativismo y aspectos organizacionales, para que formalicen la estructura de la organización.</p> <p><u>Dim.5 Estructura financiera y contable en la organización</u>, busca contribuir a la</p>



<p>entre las comunidades y actores relevantes, con el ánimo de generar un diálogo fluido y eficaz donde las comunidades interactúan y concertan medidas y espacios en su beneficio y en consonancia con la legislación nacional y los tratados internacionales en materia de Derechos Humanos.</p> <p><i>Dim.4 Estructura organizacional</i> (áreas y unidades de gestión), se fundamenta en los enfoques diferencial, de género y de derechos, busca contribuir a la comprensión y mejoramiento de las prácticas internas de la organización frente las poblaciones vulnerables o minoritarias y a las acciones para lograr el goce efectivo de los derechos.</p>	<p>comprensión tanto la estructura formal (que incluye áreas y unidades previstas en la organización), como la informal, dando lugar a la estructura de la organización. Se aborda un enfoque basado en derechos humanos</p> <p><i>Dim.5. Estructura financiera y contable en la organización.</i> busca contribuir a los procesos financieros que permitan entender el registro contable de la organización.</p>	<p>comprensión de los procesos financieros y contables. Se revisan aspectos relacionados con legislación tributaria para asociaciones, nociones básicas de contabilidad financiera y de costos.</p>
--	---	---

2.4.2 Módulo II Básico y Cimentación

<u>Módulo II Básico y Cimentación</u>		
<p>Este módulo contiene las temáticas (técnicas, humanas y estratégicas) acordes a las necesidades de las asociaciones que ya han establecido acciones conjuntas (legalizadas o no), y han logrado permanencia en el trabajo comunitario, no obstante presentan debilidades como son la organización frente a temas internos y externos y de cómo piensan organizarse para su funcionamiento. Se brinda información y conocimientos básicos y de profundización que les permita abordar ideas de planeación y trabajo conjunto, de proyección interna y externa, igualmente acciones programadas y proyectadas. Se contemplan temas para fortalecer su misión y objetivos frente a los asociados y/o miembros.</p>		
Área Humana	Área Técnica	Área Estratégica o conceptual
<p><i>Dim 1. Características Generales de la organización,</i> busca contribuir en la definición de características y acciones que desarrolla pertinentes a sus miembros desde temas como el trabajo comunitario y trabajo en</p>	<p><i>Dim 4 Estructura organizacional (áreas y unidades de gestión),</i> busca contribuir a la comprensión dentro de la estructura formal e</p>	<p><i>Dim 4. Estructura organizacional (áreas y unidades de gestión),</i> busca contribuir a la comprensión general de la estructura formal e informal,</p>



<p>equipo.</p> <p><u>Dim 2. Cultura organizacional, participación interna, vínculos y Relacionamiento</u>, busca contribuir a la identificación de acciones, prácticas, creencias y valores sociales con relación al liderazgo, la comunicación, la toma de decisiones, la resiliencia y la resolución de conflictos,</p> <p><u>Dim 3. Relacionamiento Interinstitucional</u>, busca contribuir a la identificación de acciones de concertación entre las comunidades y actores relevantes, con el ánimo de generar un diálogo fluido y eficaz donde las comunidades interactúan y concertan medidas y espacios en su beneficio y en consonancia con los mecanismos de participación y ciudadanía y de veeduría; Normatividad sobre víctimas; los mecanismos de protección de los derechos y la noción de Estructura y funcionamiento del Estado.</p> <p><u>Dim 4. Estructura organizacional (áreas y unidades de gestión)</u>, busca contribuir a la comprensión del proceso de participación y toma de decisiones, para que sea incorporada tanto la estructura formal e informal, dando lugar a la estructura de la organización.</p>	<p>informal, la importancia y utilidad de la sistematización y recolección de la información a través del uso de herramientas técnicas e informáticas, fortaleciendo así su estructura de la organización.</p> <p><u>Dim 5 Estructura financiera y contable en la organización</u>, busca contribuir a la importancia y utilidad de la sistematización y recolección de la información los procesos financieros que le permita entender el registro contable de la organización.</p>	<p>aportando elementos para construcción de planes de incidencia y gestión; elementos de Formulación de Proyectos, para que formalicen la estructura de la organización.</p> <p><u>Dim 5 Estructura financiera y contable en la organización</u>, busca contribuir a la comprensión de los procesos financieros y contables dentro de la construcción de planes operativos contables de las organizaciones.</p>
--	--	---

2.4.3 Módulo III Consolidación



Este módulo contiene las temáticas (técnicas, humanas y estratégicas) acordes a las necesidades de las asociaciones que ya han logrado el establecimiento de acciones permanentes y requieren del diseño de estrategias para consolidarse. Se brinda información y conocimientos organizativos tanto en el nivel interno, como en el de relacionamiento externo y con proyecciones de articulación con redes y plataformas de trabajo regional y nacional.

Área Humana	Área Técnica	Área Estratégica o conceptual
<p><u>Dim 1 Características Generales de la organización</u>, buscando contribuir en la definición de características, componentes o cualidades que permite identificar a la organización, en las acciones que desarrolla pertinentes a sus miembros desde temas como el trabajo o gestión ambiental.</p> <p><u>Dim 2 Cultura organizacional, participación interna, vínculos y relacionamiento</u>, busca contribuir a la identificación de acciones, prácticas, creencias y valores sociales con relación a las competencias ciudadanas y el coaching organizacional</p> <p><u>Dim 3. Relacionamiento interinstitucional</u>, busca contribuir a la identificación de acciones de concertación entre las comunidades y actores relevantes, con el ánimo de generar un diálogo fluido y eficaz donde las comunidades interactúan y concertan medidas y espacios en su beneficio y en consonancia con presupuestos y participación en la planeación pública, políticas públicas, intercambio de experiencias; diálogo de saberes; giras de retroalimentación y encuentro entre procesos sociales de asociaciones, responsabilidad empresarial y desarrollo social.</p>	<p><u>Dim 4 Estructura organizacional (áreas y unidades de gestión)</u>, busca contribuir a la comprensión dentro en la estructura formal e informal, de la importancia y utilidad de las bases de datos para la sistematización y recolección de la información fortaleciendo así la estructura de la organización.</p> <p><u>Dim 5 Estructura financiera y contable en la organización</u>, busca contribuir a la comprensión de los procesos financieros y contables de la importancia de la sistematización y recolección de la información a través del uso avanzado de herramientas técnicas e informáticas, que le permita realizar el registro y reporte de la información contable y financiera de la organización.</p>	<p><u>Dim 4 Estructura organizacional (áreas y unidades de gestión)</u>, busca contribuir a la comprensión general de la estructura formal e informal, a través de temas para la construcción de la planeación prospectiva y de la implementación de proyectos (sistema de seguimiento y evaluación).</p> <p><u>Dim 5 Estructura financiera y contable en la organización</u>, busca contribuir a la comprensión de los procesos financieros y contables dentro de la construcción de planes de negocios (finanzas, inversión, cooperativismo), procesos de contratación estatal y sector privado, comercialización (cadena de valor y portafolio de inversiones).</p>



Oferta de contenidos del plan de fortalecimiento

El Plan debe contener la oferta de capacitación que es parte integral del mismo, oferta cuyo objetivo es incrementar, superar o mejorar los aspectos poco óptimos encontrados en el diagnóstico y que apunte a proveer a los participantes de actividades que:

- Contribuyan a mejorar sus capacidades y habilidades gerenciales o "directivas"¹⁷ y
- Ayuden a realizar las acciones de liderazgo, gestión, coordinación de sus grupos de trabajo y de su organización.
- Identificar mecanismos o estrategias de sostenibilidad de las acciones de las organizaciones, como son consecución de recursos, establecimiento de alianzas, etc.

Se proponen tres grupos de capacidades y/o habilidades que deben fortalecerse en los líderes y miembros de las asociaciones:

- **Habilidades/capacidades técnicas:** entendidas como los conocimientos de las persona sobre cualquier tipo de procedimiento o técnica cuya finalidad es originar o mejorar habilidades o capacidades en una tarea concreta.; éstas representan el aspecto distintivo del desempeño del trabajo operativo, por ejemplo: contabilidad, sistemas etc.
- **Habilidades/capacidades humanas:** corresponden con capacidades y habilidades sociales y relacionadas que ayudan los vínculos entre personas. Implican la capacidad de trabajar con otros, de ser motivador y guía en la consecución de logros, tanto individuales como de equipo. Son fundamentales, ya que las relaciones interpersonales son una constante para una organización y debe ser puesta en práctica junto con las habilidades comunicacionales.
- **Habilidades/capacidades conceptuales:** se refieren a la capacidad de pensar en términos de modelos, marcos de referencia y relaciones, como los planes a largo plazo. La habilidad conceptual tiene que ver con las ideas, definen la capacidad para evaluar los problemas de la organización, tanto internos como externos. Percibir interrelaciones y evaluar la son la otra parte de esta habilidad que describe la capacidad para prever y analizar situaciones complejas.

La oferta de contenidos se ha construido en cinco líneas:

1. *Aspectos generales:* incluye las dimensiones, módulo, capacidades, contenido, intensidad horaria¹⁸ y metodología¹⁹.

¹⁷ En este contexto son entendidas como el conjunto de conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de administración y liderazgo en el rol de gerente o directivo de una organización

¹⁸ La intensidad horaria y contenidos priorizados son concertados con las asociaciones, la recomendación es que por tema abordado se cuente con al menos 4 horas para abordar los aspectos centrales de las mismas.



2. *Definición del contenido:* en este apartado, se conceptualiza brevemente el punto de partida, la definición de lo que entendemos por uno u otro tema, es un eje orientador que da línea base para la construcción del taller.
3. *Contenido temático:* en el punto tres se esbozan los contenidos temáticos que se trabajarán en el proceso, son un complemento que amplía la definición del contenido y prioriza en el espectro amplio del concepto, los temas pertinentes para las organizaciones.
4. *Objetivos:* Con la formulación de éste objetivo se debe identificar de forma concreta y precisa lo que se pretende alcanzar: el “para qué” del contenido temático. Debe ser un enunciado proposicional, cualitativo, e integral.
5. *Conocimiento adquirido:* indica los conocimientos que se espera puedan obtener los miembros de las asociaciones, a decir, las capacidades y/o habilidades de los cuales debería dar cuenta las personas que se cualifiquen en uno u otro módulo.

¹⁹La estrategia metodológica para la implementación de los temas y contenidos del Plan, se realizará bajo los criterios y principios de la metodología *aprender haciendo*, que se basa en una concepción constructivista. Desde esta mirada, se le entregan a las participantes herramientas que les permite construir sus propios conocimientos para resolver una situación problemática. La concepción de ser humano en esta metodología parte en reconocer que el otro es un actor dinámico, participativo y activo de su propio proceso de aprendizaje, lo que le permite orientarse a la acción.



CAPACIDADES HUMANAS		
Modulo general	Modulo básico y de cimentación	Módulo de consolidación
Derechos Humanos	Trabajo comunitario	Gestión ambiental
Enfoque de derechos	Trabajo en equipo	Presupuestos y participación en la participación pública
Enfoque diferencial y de género	Comunicación	Políticas públicas
Mecanismos de protección de los derechos	Liderazgo	Intercambio de experiencias, dialogo de saberes, giras de retroalimentación, encuentro entre procesos sociales
Ámbito de la discapacidad	Toma de decisiones	Coaching organizacional
Convención de Ottawa	Resiliencia	Cooperativismo y desarrollo económico
Nociones de estructura y funcionamiento del Estado	Resolución de conflictos	Competencias ciudadanas
Normatividad de victimas	Mecanismos de participación ciudadana	



Capacidades Humanas Módulo Uno: General

Aspectos Generales	
Dimensión	Características generales de la organización, Cultura organizacional, participación interna vínculos y relacionamiento, Relacionamiento interinstitucional, Estructura organizacional
Modulo	Uno: General
Capacidad	Humana
Contenido temático	Derechos humanos
Intensidad	
Horaria	4 horas
Metodología	Aprender haciendo
	<p>La metodología para la implementación de los temas y contenidos del Plan, se realizará bajo los criterios y principios de la Educación Popular, que “nos permite tener como punto de partida lo que el grupo hace, sabe, vive y siente; es decir, su contexto o realidad objetiva; su práctica social o accionar consciente e intencionado; y la concepción que tiene de su realidad y su práctica social” (Vargas L; Bustillos, G. 2001. P. 7).</p> <p>Los principios y criterios de la educación popular, se desarrollarán a través de espacios -talleres- que se caracterizan por la producción colectiva: los aprendizajes se generan a partir de un diálogo de experiencias y saberes basado en el protagonismo de los participantes. Lo que se busca es la creación de aprendizajes y la transformación de una situación organizacional. Esta metodología pretende a la vez generar una transformación a nivel individual y colectivo. En otras palabras, en el taller “se entra de una forma y se sale de otra”. Se busca la integración de teoría y práctica, mediante un “aprender haciendo y un hacer aprendiendo”. La base de esta transformación es un trabajo colectivo y dialógico. El taller es el principal soporte para el desarrollo de este proceso educativo .</p>
Descripción del modulo	
	Los Derechos Humanos son inherentes a toda persona, independientemente de su nacionalidad, condición social, raza, género o edad, son de carácter universal. Por ende, su aplicación desborda los límites geopolíticos y culturales, toda vez que son de aceptación general en la mayoría de países del mundo. Por lo tanto, deben ser conocidos por todos para que se exija su respeto y se denuncie su inoperancia.
Justificación del contenido	
	En orden al planteamiento anterior, los derechos humanos buscan el reconocimiento de la diversidad, la dignidad, la inclusión, la participación y el disfrute de una vida en igualdad, justicia y equidad. Es por esta razón que en el módulo general de capacidades humanas, los contenidos: enfoque de derecho,



enfoque diferencial- de género y mecanismos de protección de los derechos, se constituyen en elementos fundamentales y complementarios que le aportan a la consecución de los objetivos basados en la garantía de los derechos humanos que a su vez se encarga de propender por el desarrollo humano y el fortalecimiento de las capacidades. En este sentido, se tendrá en cuenta el marco conceptual de Naciones Unidas, los Mecanismos de protección de los Derechos, se abordarán desde la Constitución Política de 1991²⁰.

Contenido temático

Declaración universal de los derechos humanos
Aplicación de los derechos humanos
Violaciones de los derechos humanos
Organismos protectores de los derechos humanos

Objetivos

Identificar los derechos humanos y su historia
Conocer el ámbito de aplicación de los Derechos Humanos, las principales violaciones que se presentan y los mecanismos de denuncia ante organismos protectores nacionales e internacionales
Identificar el alcance de los derechos humanos en el contexto local de las asociaciones, sus vulneraciones y entidades protectoras de los mismos.

Conocimientos adquiridos

Los participantes conocerán el ámbito de aplicación de los Derechos Humanos, las principales violaciones que se presentan y los mecanismos de denuncia ante organismos protectores nacionales e internacionales
Los participantes estarán en capacidad de reconocer sus derechos humanos y sus obligaciones ante los derechos ajenos.
Los participantes cuentan con las herramientas básicas que les permita identificar la vivencia de los derechos humanos en sus localidades, sus garantías y vulneraciones.

Aspectos Generales

Dimensión	Características generales de la organización, Cultura organizacional, participación interna vínculos y relacionamiento, Relacionamiento interinstitucional, Estructura organizacional
Modulo	Uno: General
Capacidad	Humana
Contenido temático	Enfoque de derechos

²⁰Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (OACNUDH). Preguntas Frecuentes Sobre el Enfoque de Derechos Humanos de Naciones Unidas (en línea). Disponible en: <http://www.ohchr.org/Documents/Publications/FAQsp.pdf>. Consultado el 29-09-2015.



Intensidad

Horaria 4 horas

Metodología Aprender haciendo

La metodología para la implementación de los temas y contenidos del Plan, se realizará bajo los criterios y principios de la Educación Popular, que *“nos permite tener como punto de partida lo que el grupo hace, sabe, vive y siente; es decir, su contexto o realidad objetiva; su práctica social o accionar consciente e intencionado; y la concepción que tiene de su realidad y su práctica social”* (Vargas L; Bustillos, G. 2001. P. 7).

Los principios y criterios de la educación popular, se desarrollarán a través de espacios -talleres- que se caracterizan por la producción colectiva: los aprendizajes se generan a partir de un diálogo de experiencias y saberes basado en el protagonismo de los participantes. Lo que se busca es la creación de aprendizajes y la transformación de una situación organizacional. Esta metodología pretende a la vez generar una transformación a nivel individual y colectivo. En otras palabras, en el taller *“se entra de una forma y se sale de otra”*. Se busca la integración de teoría y práctica, mediante un *“aprender haciendo y un hacer aprendiendo”*. La base de esta transformación es un trabajo colectivo y dialógico. El taller es el principal soporte para el desarrollo de este proceso educativo²¹.

Definición del contenido

De acuerdo con el documento Preguntas Frecuentes Sobre el Enfoque de Derechos Humanos de Naciones Unidas, "el enfoque basado en los Derechos Humanos es un marco conceptual para el proceso de desarrollo humano que desde el punto de vista normativo está basado en las normas internacionales de Derechos Humanos y desde el punto de vista operacional está orientado a la promoción y la protección de los Derechos Humanos. Su propósito es analizar las desigualdades que se encuentran en el centro de los problemas de desarrollo y corregir las prácticas discriminatorias y el injusto reparto del poder que obstaculizan el progreso en materia de desarrollo"²².

Justificación del contenido

La reflexión en torno al enfoque de derechos es importante en la medida en que permite hacer un

²¹Revista Latinoamericana de Metodología de las Ciencias Sociales 2012, vol. 2 no. 2, p. 22-51, Cano, Agustín, La metodología de taller en los procesos de educación popular
Rebellato, JL (2009): "Educación popular y cultura popular", en: Brenes, A.
Vargas, L; Bustillos, G (2001) "Técnicas participativas para la educación popular" (Tomos I y II), Editorial Lumen-Humanitas y CEDEPO, México.

²²Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (OACNUDH). ¿Qué es el enfoque diferencial? (en línea). Disponible en: http://www.hchr.org.co/acnudh/index.php?option=com_content&view=article&id=2470:ique-es-el-enfoque-diferencial&catid=76:recursos. Consultado el 30/09/2015



rastreo de la operabilidad de las acciones, particularmente públicas dirigidas a la promoción y protección de los Derechos Humanos. Este módulo es una continuación de la cualificación en DDHH y propende incrementar los niveles de conocimiento frente al ejercicio ciudadano y organizacional.

Contenido temático

¿Qué es el enfoque basado en los derechos humanos?

El concepto de sujeto de derecho

El rol de la sociedad civil en el enfoque de derechos

Análisis de caso

Relación Estado- ciudadanía

Objetivos

Reconocerse como sujetos de derechos humanos y comprender el deber y el derecho de respetar los derechos humanos.

Identificar el enfoque de derecho en la intervención del Estado dirigida a la población afectada por el conflicto

Conocimientos adquiridos

Los participantes se reconocen como sujetos de derecho y comprenden sus deberes

Los participantes están en capacidad de identificar en la acción del Estado, si se incluye o no el reconocimiento de los derechos humanos

Aspectos Generales

Dimensión	Características generales de la organización, Cultura organizacional, participación interna vínculos y relacionamiento, Relacionamiento interinstitucional, Estructura organizacional
Modulo	Uno: General
Capacidad	Humana
Contenido temático	Enfoque diferencial y de género
Intensidad Horaria	4 horas
Metodología	Aprender haciendo

Definición del contenido

Según la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos “el enfoque diferencial tiene un doble significado: es a la vez un método de análisis y una guía para la acción. En el primer caso, emplea una lectura de la realidad que pretende hacer visibles las formas de



discriminación contra aquellos grupos o pobladores considerados diferentes por una mayoría o por un grupo hegemónico. En el segundo caso, toma en cuenta dicho análisis para brindar adecuada atención y protección de los derechos de la población”.

Justificación del contenido

Una de las mayores dificultades encontradas en las asociaciones de víctimas de Minas que ha sido señalada en el diagnóstico del proceso de fortalecimiento, es la falta de inclusión de un enfoque diferencial y de género en las acciones que desarrollan, asociada al poco conocimiento de esta área. Es por esta razón que este contenido temático, que al igual que los anteriores, propende por la protección de los Derechos Humanos, constituye una apuesta necesaria para la inclusión ya sea en las acciones organizacionales o incidencia desde lo público, del componente diferencial o de género que les permita, en primera instancia analizar las diferentes formas de discriminación e identificar estrategias de superación de las mismas.

Contenido temático

Concepto del enfoque diferencial y de género

Líneas del enfoque diferencial y enfoque de género

Concepto igualdad, oportunidad y equidad desde el enfoque diferencial y de género

Alcances y posibilidades de acción teniendo presente: ciclo de la vida, el género, la etnia y la diversidad funcional

Objetivos

Comprender el concepto de grupo vulnerable, los diferentes grupos vulnerables y sus características

Identificar desigualdades y discriminaciones por motivos de género, etnia, edad y discapacidad en la organización.

Comprender los efectos de las desiguales y la discriminación en la participación de las organizaciones.

Comprender el concepto de enfoque y transversalidad, así como los aspectos básicos del enfoque diferencial.

Transversalizar el enfoque diferencial en todas las acciones de la organización, como mecanismo de inclusión.

Conocimientos adquiridos

Los miembros de la asociación comprenden las desigualdades y discriminaciones por motivos de género, etnia, edad y discapacidad en la organización e identifican posibilidades de acción

Las personas pueden reconocer el concepto de enfoque diferencial y de género y grupo vulnerable

Los participantes logran reflexionar en torno a las prácticas discriminatorias que podría estar realizando la organización

Los participantes incorporan en sus acciones el principio de equidad e inclusión de los grupos minoritarios al interior de la asociación



Aspectos Generales	
Dimensión	Características generales de la organización, Cultura organizacional, participación interna vínculos y relacionamiento, Relacionamiento interinstitucional, Estructura organizacional
Modulo	Uno: General
Capacidad	Humana
Contenido temático	Mecanismos de protección de los derechos humanos
Intensidad Horaria	4 horas
Metodología	Aprender haciendo
Descripción del modulo	
<p>La Constitución Nacional dispone de ciertas garantías individuales y colectivas y una gran cantidad de derechos. Para que estos derechos puedan ser vividos de manera plena, sin obstáculos a su realización, también se crearon unos mecanismos de protección para evitar que sean violados o vulnerados. Se ejercen por medio de la acción judicial y se han creado para proteger a las personas en una situación eventual o real de pérdida, vulneración o amenaza de los derechos consagrados en la Constitución.</p>	
Justificación del contenido	
<p>Los mecanismos de protección de los Derechos Humanos son herramientas jurídicas que les permite a las personas y grupos gozar de la acción efectiva de los derechos fundamentales en caso en que estos se vean vulnerados. Este contenido temático va ligado con la formación en Derechos Humanos, Enfoque de Derechos y Enfoque Diferencial, convirtiéndose en un aprendizaje práctico que les permita a los miembros de las asociaciones, tener conocimientos para garantizar sus Derechos individuales o colectivos.</p>	
Contenido temático	
<p>La Constitución de 1991 y los mecanismos de protección de los derechos humanos El derecho de petición- tipos de petición- términos- sanciones Habeas data Acción de cumplimiento Acciones populares y de grupo La tutela Habeas corpus</p>	
Objetivos	
<p>Identificar los mecanismos constitucionales para la protección de los derechos Conocer los requisitos básicos para instaurar un mecanismo de protección de los derechos Elaborar, mediante ejercicios prácticos acciones de tutela, cumplimiento, tutela, derecho de petición, habeas data, habeas corpus y acciones populares o de grupo</p>	



Conocimientos adquiridos

Los participantes tienen conocimientos que les permite identificar los principios constitucionales para la protección de los derechos

Los participantes tienen las nociones básicas que les permite elaborar un derecho de petición, tutela, acción de cumplimiento, habeas data, habeas corpus y acción popular.

Los participantes identifican los tiempos, requisitos y trámites para instaurar un mecanismo de protección de los derechos

Aspectos Generales

Dimensión	Características generales de la organización, Cultura organizacional, participación interna vínculos y relacionamiento, Relacionamiento interinstitucional, Estructura organizacional
Modulo	Uno: General
Capacidad	Humana
Contenido temático	Ámbito de la discapacidad
Intensidad Horaria	4 horas
Metodología	Aprender haciendo

Descripción del modulo

De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud, la discapacidad es un término general que “abarca las deficiencias, las limitaciones de la actividad y las restricciones a la participación. Las deficiencias son problemas que afectan a una estructura o función corporal; las limitaciones de la actividad son dificultades para ejecutar acciones o tareas, y las restricciones de la participación son problemas para participar en situaciones vitales. Por consiguiente, la discapacidad es un fenómeno complejo que refleja una interacción entre las características del organismo humano y las características de la sociedad en la que vive”.

Justificación del contenido

Este componente es importante en la formación a las asociaciones dado que sus integrantes, en muchas ocasiones han quedado con secuelas físicas que les limita su actividad o pone restricciones a su participación en diferentes áreas. El aprendizaje del contenido hace énfasis en la reflexión en torno a la discapacidad, los paradigmas, barreras, tipos y la convención de las personas con discapacidad, que al igual que los temas anteriores, propende por la garantía de los Derechos de las personas en situación de discapacidad.

Contenido temático

Definición de la discapacidad

Paradigmas frente a la discapacidad

Tipos de discapacidad



Tipos de barreras

La convención sobre las personas con discapacidad y la normatividad nacional al respecto

Objetivos

Propiciar la reflexión en torno al concepto de discapacidad y sus paradigmas

Identificar las barreras que existen para las personas en situación de discapacidad y sus posibles mecanismos de superación

Identificar los derechos y deberes establecidos en la convención para las personas con discapacidad

Conocimientos adquiridos

Los participantes reconocen los conceptos básicos sobre la discapacidad, los paradigmas, tipos de discapacidad y barreras.

Los participantes identifican derechos y deberes establecidos en la convención para las personas con discapacidad

Aspectos Generales

Dimensión	Características generales de la organización, Cultura organizacional, participación interna vínculos y relacionamiento, Relacionamiento interinstitucional, Estructura organizacional
Modulo	Uno: general
Capacidad	Humana
Contenido temático	Nociones de estructura y funcionamiento del Estado
Intensidad Horaria	4 horas
Metodología	Participativa de aprendizaje

Descripción del modulo

El modulo es un complemento en la formación ciudadana de las asociaciones, con su contenido pretende poner en conocimiento el modo de funcionamiento y la estructura del Estado colombiano, la manera como este se encuentra organizado de sus diferentes ramas u órganos.

Justificación del contenido

Conocer la organización del Estado, su estructura y función hace parte de los principios básicos para el ejercicio ciudadano. Aprender a relacionarse con las entidades, conocer a sus actores, sus roles y obligaciones públicas contribuye además a la exigencia de los derechos fundamentado en un principio de corresponsabilidad entre Estado y sociedad.

Contenido temático

Los tres poderes públicos: ejecutivo, legislativo y judicial

Los órganos de control

Órganos autónomos e independientes



Fines del Estado
La función pública

Objetivos

Conocer la organización del Estado colombiano, su estructura y función
Conocer la función del servidor público en el marco de la Constitución Nacional

Conocimientos adquiridos

Los participantes identifican las tres ramas del poder público, conocen sus funciones y alcances
Los participantes identifican los órganos de control, conocen sus funciones y alcances
Los participantes identifican los órganos autónomos e independientes, conocen sus funciones y alcances
Los participantes conocen el rol del funcionario público

Aspectos Generales

Dimensión	Características generales de la organización, Cultura organizacional, participación interna vínculos y relacionamiento, Relacionamiento interinstitucional, Estructura organizacional
Modulo	Uno: General
Capacidad	Humana
Contenido temático	Normatividad sobre victimas
Intensidad Horaria	8 horas
Metodología	Aprender haciendo

Descripción del modulo

El módulo Normatividad Sobre Víctimas se basa en la Ley 1448 de 2011 cuyo objeto es "establecer un conjunto de medidas judiciales, administrativas, sociales y económicas, individuales y colectivas, en beneficio de las víctimas de las violaciones contempladas en el artículo 3º de la presente ley, dentro de un marco de justicia transicional, que posibiliten hacer efectivo el goce de sus derechos a la verdad, la justicia y la reparación con garantía de no repetición, de modo que se reconozca su condición de víctimas y se dignifique a través de la materialización de sus derechos constitucionales"²³

Justificación del contenido

En el presente contenido, pasamos del plano general de los Derechos Humanos a la particularidad de la normatividad específica para hacer efectivos los derechos de las personas que han vivido vulneraciones a causa del conflicto armado. De ahí que el siguiente modulo busca socializar los

²³Congreso de la República de Colombia. Ley 1448 de 2011: Ley de víctimas y restitución de tierras. Artículo 1. Objeto.



fundamentos de la ley haciendo énfasis especial en el acceso a la ruta de servicios.

Contenido temático

Fundamentos de la Ley 1448 de 2011
Ruta de acceso a servicios
Decretos reglamentarios
Entidades garantes

Objetivos

Identificar los derechos establecidos en la Ley 1448 de 2011
Reconocer la ruta de servicios que posibiliten el goce efectivo de los derechos
Identificar las entidades públicas involucradas en la atención a las víctimas

Conocimientos adquiridos

Los participantes cuentan con conocimientos que les permiten reconocerse como sujetos de derecho
Los participantes identifican la competencia y función de las entidades para la atención a las víctimas
La organización cuenta con los conocimientos que les permita orientar a otras víctimas en el acceso a sus derechos

Capacidades Humanas Módulo dos: Básico- cimentación

Aspectos Generales

Dimensión	Características generales de la organización, Cultura organizacional, participación interna vínculos y relacionamiento, Relacionamiento interinstitucional, Estructura organizacional
Modulo	Dos: básico- cimentación
Capacidad	Humana
Contenido temático	Trabajo comunitario
Intensidad Horaria	2 horas
Metodología	Aprender haciendo

Descripción del contenido

El trabajo comunitario es aquel que desarrolla prácticas que benefician al grupo o a una comunidad definida, utilizando los recursos propios con los que cuentan las organizaciones. El trabajo comunitario pretende promover la transformación de situaciones comunes a través de la organización y práctica asociativa.



Justificación del contenido

Una de las acciones de las asociaciones es el trabajo comunitario que desarrollan a favor de otros sobrevivientes de MAP y víctimas del conflicto de otros hechos victimizantes, tal como está subrayado en el capítulo de diagnóstico. Este contenido temático trabajado en las capacidades humanas busca, en sintonía con el modulo uno, mejorar las prácticas de trabajo comunitario dirigido hacia otros o articulada con otros donde se promueva el acceso a los Derechos Humanos a través de una acción organizada, planeada, con sentido y que pueda ser un soporte efectivo en la acción colectiva.

Contenido temático

Definiciones del trabajo comunitario desde el área del trabajo social

Dimensiones del trabajo comunitario

Objetivos y fases

Acción sin daño

Planeación de acciones comunitarias

Objetivos

Reflexionar en torno a las dinámicas de trabajo con otras asociaciones de víctimas

Mejorar la coordinación a nivel inter organizacional e interinstitucional.

Identificar necesidades y posibles acciones con sobrevivientes que no se encuentran en la asociación

Conocimientos adquiridos

Los participantes reconocen las dimensiones y objetivos del trabajo comunitario

Los participantes cuentan con las nociones básicas que les permite planear las acciones comunitarias

Los participantes identifican los principios de la acción sin daño

Aspectos Generales

Dimensión	Características generales de la organización, Cultura organizacional, participación interna vínculos y relacionamiento, Relacionamiento interinstitucional, Estructura organizacional
Modulo	Dos: básico y cimentación
Capacidad	Humana
Contenido temático	Trabajo en equipo
Intensidad Horaria	2 horas
Metodología	Aprender haciendo

Definición del contenido

El trabajo en equipo es un componente de la acción que desarrollan las organizaciones. Es un punto de encuentro en el que convergen las individualidades, poniendo cada uno de su parte para la consecución de un objetivo común. De acuerdo con esta definición, se ponen en juego tres situaciones: 1. Las personas, 2. La organización y 3. Un objetivo común. Para que se dé un buen trabajo en equipo, es



necesario que exista sinergia entre sus miembros, coordinación, articulación, definición de roles, motivación y un adecuado rendimiento.

Justificación del contenido

Este contenido es una herramienta fundamental para la consecución de metas comunes en las asociaciones, por esta razón, la formación promovida desde la perspectiva del fortalecimiento organizacional, busca además de un tema teórico, la reflexión vivencial del trabajo en equipo que se lleva a cabo al interior de las asociaciones para de esta manera, trabajar sobre las potencialidades de los miembros y sacar adelante proyectos de beneficio colectivo.

Contenido temático

Fundamentos del trabajo en equipo

¿Por qué es importante el trabajar en equipo? Ventajas y beneficios.

El trabajo en equipo y la creatividad

Diseño de equipos, establecimiento de metas y reglas del juego

Esquemas de colaboración, supervisión efectiva, enfoque y actitud

Objetivos

Comprender la diferencia entre grupo y equipo

Comprender el significado de la construcción de acuerdos en grupo e identidad de equipo

Reforzar los vínculos y la participación interna así como la coordinación entre las diferentes áreas y unidades de gestión al interior de la organización

Conocimientos adquiridos

Los participantes cuentan con las nociones de trabajo en equipo y reflexionan en torno a sus prácticas internas

Los participantes identifican potencialidades y limitantes en el trabajo en equipo

Aspectos Generales

Dimensión	Características generales de la organización, Cultura organizacional, participación interna vínculos y relacionamiento, Relacionamiento interinstitucional, Estructura organizacional
Modulo	Dos: básico- cimentación
Capacidad	Humana
Contenido temático	Comunicación
Intensidad Horaria	8 horas
Metodología	Aprender haciendo

Descripción del modulo

La comunicación es un proceso mediante el cual un emisor y un receptor crean una conexión en un momento determinado para transmitir un mensaje, informar, intercambiar o transmitir ideas. La



comunicación es el producto de una interacción entre las personas. Este medio se utiliza para expresar algo, por lo que trae consigo una serie de mensajes que no solo pasan por lo oral o por las palabras, sino también por la gestualidad, la corporalidad o las letras. La comunicación también tiene que ver con la capacidad de decodificar la información, actividad que realiza el receptor quien tiene la tarea de comprender el mensaje que se pretende entregar por medio del emisor.

Justificación del contenido

La comunicación tal como se aborda en este módulo reconoce los procesos que se dan tanto a nivel interno entre los miembros de la asociación y a nivel externo en la manera como se proyecta o promociona la organización. Tanto el trabajo comunitario como el trabajo en equipo requieren tener unos canales adecuados de comunicación que les permita mejorar sus tareas, sus relaciones sociales y socializar por medio de diversos mensajes, las acciones que desarrollan en las asociaciones.

Aprender a conocer los diferentes tipos de comunicación, la manera como decodificamos los mensajes que nos transmiten y la manera como entregamos un mensaje, acompañada de nuestra gestualidad son elementos básicos de entrada al tema. Sin embargo, otros aspectos como la asertividad, la empatía, el manejo de las emociones y la comunicación gerencial son complementos que acompañan el proceso formativo.

Definición del contenido

Concepto y elementos de la comunicación interpersonal

Comunicación verbal y no verbal

Niveles de comunicación

Barreras de la comunicación

Escucha y empatía en la comunicación

La comunicación gerencial

Manejo de las emociones y expresión adecuada de sentimientos

Comunicación asertiva

La comunicación organizacional

Objetivos

Mejorar la comunicación y el entendimiento tanto al interior como al exterior de la organización

Reconocer los diferentes tipos de comunicación

Identificar competencias para la comunicación efectiva en las organizaciones

Implementar una estrategia de comunicaciones que le permita a las asociaciones darse a conocer ante entidades públicas o privadas

Conocimientos adquiridos

Los participantes identifican las prácticas comunicativas presentes en la asociación

Los participantes reconocen las fallas que se presentan en la comunicación al interior de la organización

Los participantes identifican la importancia de la comunicación asertiva en la relación con los otros



Las asociaciones cuentan con estrategias y relaciones con medios de comunicación e instituciones para dar a conocer sus trabajos y programas para una comunidad en específica o sociedad en general

Aspectos Generales	
Dimensión	Características generales de la organización, Cultura organizacional, participación interna vínculos y relacionamiento, Relacionamiento interinstitucional, Estructura organizacional
Modulo	Dos: básico- cimentación
Capacidad	Humana
Contenido temático	Liderazgo
Intensidad Horaria	2 horas
Metodología	Aprender haciendo
Definición del contenido	
<p>El liderazgo es un conjunto de habilidades que tiene una persona para incidir en la forma de ser de otros o de un grupo determinado, generando en este, la movilización para la consecución de metas y objetivos. También se puede entender como la capacidad de gestionar, convocar, promover, motivar, evaluar de manera eficaz y eficiente en el ámbito personal, organizacional o institucional.</p>	
Justificación del contenido	
<p>El liderazgo es una habilidad que se construye en el proceso de formación de las personas, el contexto social ha privilegiado este rol a los hombres al tener un escenario de relación más público, las mujeres por tener otras tareas asignadas han estado en espacios de tipo privado ligados a las tareas del hogar, esto es algo que se ve más en las áreas rurales, en las cuales convive la mayoría de mujeres de las asociaciones. Su participación en procesos políticos o ciudadanos es más bajo que el de los hombres. Esto puede verse en el diagnóstico de las asociaciones donde algunas de ellas no cuentan con la participación de las mujeres en las juntas directivas. Por esta razón este contenido temático busca promover el liderazgo tanto de hombres como mujeres, haciendo más énfasis en estas últimas y en los jóvenes.</p>	
Contenido temático	
<p>Qué es un líder Estilos de liderazgo Cualidades de un líder Jóvenes líderes y mujeres lideresas Dirección y liderazgo: la planificación, gestión y organización</p>	
Objetivos	



Promover el desarrollo de capacidades de liderazgo al interior de la asociación que posibiliten mejorar el trabajo colectivo hacia la consecución de metas

Promover los liderazgos juveniles y femeninos en las organizaciones

Identificar nuevos liderazgos en las asociaciones

Conocimientos adquiridos

Los participantes comprenden la importancia de cualificar y formar liderazgos en la asociación

Los participantes reconocen las características del líder y emprenden esfuerzos para la consecución de objetivos comunes

Aspectos Generales

Dimensión	Características generales de la organización, Cultura organizacional, participación interna vínculos y relacionamiento, Relacionamiento interinstitucional, Estructura organizacional
Modulo	Dos: básico- cimentación
Capacidad	Humana
Contenido temático	Toma de decisiones
Intensidad Horaria	2 horas
Metodología	Aprender haciendo

Descripción del contenido

La toma de decisiones es un proceso en el cual se hace una elección entre una o más posibilidades para resolver situaciones de la vida en diversos contextos: social, organizacional, laboral, familiar, personal. Elegir una opción implica rechazar otra y asumir en ambos casos las consecuencias que ello pueda traer, por lo que la toma de decisiones implica también una incertidumbre ya sea por lo que se decidió o no, se espera que lo que surja después de una elección esté en consecuencia con las creencias, valores, ideologías de las personas.

Justificación del contenido

Saber tomar decisiones en los grupos organizados es una tarea fundamental para acertar en las mejores opciones para los individuos o colectivos ante diferentes situaciones. En el módulo se revisará como este proceso que hacemos de manera cotidiana puede cualificarse a través de diferentes estrategias en el trabajo en grupo de manera que las personas puedan identificar fortalezas e inconvenientes y mejorar sus prácticas alrededor de la toma de decisiones.

Contenido temático

Aspectos que dificultan la toma de decisiones

Herramientas para la toma de decisiones



Pasos para tomar decisiones
El proceso en la toma de decisiones

Objetivos

Identificar problemas y alternativas de solución para la toma de decisiones

Identificar el proceso de la toma de decisiones

Reconocer las múltiples posibilidades que se presentan en la toma de decisiones

Conocimientos adquiridos

Los participantes comprenden la importancia de adoptar un enfoque proactivo en la toma de decisiones

Los participantes identifican dificultades que se presentan en la asociación para la toma de decisiones

Los participantes identifican problemas y soluciones para mejorar sus prácticas en torno a la toma de decisiones

Aspectos Generales

Dimensión	Características generales de la organización, Cultura organizacional, participación interna vínculos y relacionamiento, Relacionamiento interinstitucional, Estructura organizacional
Modulo	Dos: básico-cimentación
Capacidad	Humana
Contenido temático	Resiliencia
Intensidad Horaria	4 horas
Metodología	Aprender haciendo

Descripción del modulo

Es la capacidad que tienen las personas de sobreponerse a situaciones de dolor emocional, pérdidas y adversidades, para continuar construyendo y proyectando el futuro. La resiliencia se aborda desde las capacidades, atributos y valores positivos de los sujetos.

Justificación del contenido

Las diversas situaciones físicas, emocionales, psicológicas que viven los sobrevivientes de Minas Antipersonal, hacen que este contenido temático sea un elemento clave para apoyar a las personas a sobreponerse del dolor causado por la pérdida de algún tipo de actividad o capacidad. Si bien no es un proceso psicoterapéutico, ofrece las herramientas básicas para fortalecerse en la adversidad y ayudar a otros a lo mismo. El proceso formativo cualifica a las personas en los conceptos fundamentales y ofrece líneas de acción para la formación en resiliencia.

Contenido temático

El concepto de resiliencia

Fortalecerse ante la adversidad



<p>Resiliencia: ¿Proceso o capacidad?</p> <p>Tipos de resiliencia (individual, familiar, social- comunitaria)</p> <p>Organizaciones resilientes</p> <p>Factores personales de la resiliencia: la autoestima, la empatía, la autonomía, el humor y la creatividad</p> <p>Pilares de la resiliencia</p> <p>Características de una persona resiliente</p> <p>Objetivos</p> <p>Promover el interés y aprendizaje de habilidades que faciliten el desarrollo resiliente ante momentos difíciles en la vida</p> <p>Identificar factores internos o externos que limitan la formación de la resiliencia</p> <p>Conocimientos adquiridos</p> <p>Los participantes identifican el concepto de resiliencia: los tipos, fundamentos y características</p> <p>Los participantes reflexionan en torno a los factores personales de la resiliencia y comprenden las posibles aplicaciones para sus vidas</p>
--

Aspectos Generales	
Dimensión	Características generales de la organización, Cultura organizacional, participación interna vínculos y relacionamiento, Relacionamiento interinstitucional, Estructura organizacional
Modulo	Dos: básico y cimentación
Capacidad	Humana
Contenido temático	Resolución de conflictos
Intensidad Horaria	4 horas
Metodología	Aprender haciendo
Descripción del modulo	
<p>El concepto conflicto "hace referencia a la manifestación de intereses opuestos, en forma de disputa. Tiene muchos sinónimos: pelea, discrepancia, desavenencia, separación, todos con una valoración negativa a priori. Vale la pena detenerse en que el conflicto es una construcción social diferente a la violencia, que puede involucrarla, así como puede no hacerlo. El conflicto, como se dijo, supone una</p>	



divergencia en los intereses de dos partes necesarias con respecto a un mismo fin, por lo que para su resolución deberán seguramente aceptar que ninguno de los dos objetivos podrá satisfacerse completamente”²⁴. La resolución de conflictos por su parte, hace referencia a un conjunto de habilidades y conocimientos para la intervención pacífica- no violenta de las diferencias y los conflictos.

Justificación del contenido

Aprender a resolver conflictos es una tarea necesaria en una sociedad con altos niveles de intolerancia, agresión y violencia. Los conflictos son inherentes a los seres humanos, sin embargo, cuando estos no se tramitan de una manera adecuada pueden terminar ocasionando situaciones adversas para las personas, los colectivos o sociedades. Es por tal razón que el presente módulo busca cualificar la manera en que asumimos los conflictos, identificar los tipos, los factores positivos, negativos, las técnicas para resolverlos y los terceros que pueden ayudarnos a mediar cuando no contamos con las herramientas para superarlos. La metodología de trabajo busca la reflexión vivencial desde lo individual incluyendo lo organizacional.

Contenido temático

Qué se entiende por conflicto
Tipos de conflicto
Factores positivos derivados del conflicto
Factores negativos derivados del conflicto
Técnicas para la resolución de conflictos
Centros de escucha, centros de conciliación

Objetivos

Proporcionar herramientas conceptuales y prácticas que les permita a las asociaciones afrontar de manera constructiva los conflictos
Identificar instancias o entidades aliadas que brindan apoyo en la resolución de conflictos
Conocer los tipos de conflicto, sus aspectos positivos y negativos
Conocer las técnicas más adecuadas para la resolución de conflictos

Conocimientos adquiridos

Los participantes reconocen el concepto de conflicto e identifican la aplicabilidad de las técnicas de resolución de conflictos
Los participantes identifican entidades o instancias competentes en la resolución de conflictos
Los participantes conocen los diferentes tipos de conflictos, comprenden su aspecto positivo y negativo

²⁴Sitio web www.concepto.de/conflicto Concepto de conflicto (en línea). Consultado 09 diciembre 2015



Aspectos Generales	
Dimensión	Características generales de la organización, Cultura organizacional, participación interna vínculos y relacionamiento, Relacionamiento interinstitucional, Estructura organizacional
Modulo	Dos: básico y cimentación
Capacidad	Humana
Contenido temático	Mecanismos de participación ciudadana y veeduría
Intensidad Horaria	4 horas
Metodología	Aprender haciendo
Definición del contenido	
<p>Según la Registraduría Nacional, los mecanismos de participación ciudadana "son los instrumentos que la Constitución Política creó para que el pueblo participe en ejercicio de su soberanía, tome decisiones en determinados asuntos de interés nacional, departamental, distrital, municipal y local"²⁵. La veeduría ciudadana según la ley 850 de 2003 se define como: El mecanismo democrático de representación que le permite a los ciudadanos o a las diferentes organizaciones comunitarias, ejercer vigilancia sobre la gestión pública, respecto a las autoridades administrativas, políticas, judiciales, electorales, legislativas y órganos de control, así como de las entidades públicas o privadas, organizaciones no gubernamentales de carácter nacional o internacional que operen en el país, encargadas de la ejecución de un programa, proyecto, contrato o de la prestación de un servicio público.</p>	
Justificación del contenido	
<p>La formación en mecanismos de participación ciudadana y veeduría constituye un elemento clave en la acción democrática y el control de la gestión pública o privada que ejecuten programas o proyectos de servicio público. Es por esto que la cualificación en este tema a las asociaciones es relevante bien sea para ejercer el control hacia externos o para ser en sí mismos sujetos de control. El modulo hace un recorrido por los diferentes mecanismos de participación asignados por la Constitución Política haciendo énfasis en el acceso a cada uno de ellos.</p>	
Contenido temático	
<p>Los mecanismos de participación: plebiscito, referendo, consulta popular, cabildo abierto, iniciativa popular, revocatoria del mandato, el voto. Aspectos jurídicos y conceptuales La veeduría ciudadana: objetivo y alcances Principios rectores de la veeduría ciudadana</p>	
Objetivos	
<p>Identificar los diferentes de mecanismos de participación ciudadana</p>	

²⁵Registraduría Nacional del Estado Civil. Glosario Electoral (en línea). Disponible en: www.registraduria.gov.co/-Glosario-electoral,225-.html. Consultado el 10/09/2015



<p>Analizar los alcances de la participación ciudadana y su aplicabilidad</p> <p>Reconocer la función de la veeduría ciudadana como mecanismo de vigilancia y control</p> <p>Conocimientos adquiridos</p> <p>Los participantes reconocen la importancia de la participación ciudadana y comprenden la aplicabilidad del concepto</p> <p>Los participantes cuentan con nociones conceptuales que les permite comprender la función, objeto y finalidad de las veedurías ciudadanas</p>
--

Capacidades Humanas Módulo Tres: Consolidación

Aspectos Generales	
Dimensión	Características generales de la organización, Cultura organizacional, participación interna vínculos y relacionamiento, Relacionamiento interinstitucional, Estructura organizacional
Modulo	Tres: Consolidación
Capacidad	Humana
Contenido temático	Gestión ambiental
Intensidad Horaria	4 horas
Metodología	Aprender haciendo
Descripción del modulo	
<p>La gestión ambiental (GA) hace referencia a las acciones dirigidas al manejo integral del medio ambiente, con el fin de lograr una mejor calidad de vida previniendo posibles problemas ambientales. La GA es la respuesta a la creación de estrategias adecuadas para lograr un equilibrio adecuado entre desarrollo económico, crecimiento de la población, uso de los recursos y la protección y conservación del ambiente.</p>	
Justificación del contenido	
<p>La realidad del país nos indica que el mayor grado de afectación por las Minas Antipersonal se encuentra en los territorios rurales, siendo estos artefactos una limitante para el desarrollo de las comunidades en tanto limita el uso de los recursos, genera confinamientos, desincentiva la producción agrícola, entre otros. Es por esta razón que el modulo pretende poner en discusión la gestión ambiental como elemento que le aporta a la protección, la conservación, el uso equilibrado y consiente de los recursos que les permita a las personas gozar del territorio.</p>	
Contenido temático	
Medio ambiente y sostenibilidad	
Desarrollo sostenible	
Legislación ambiental	



Manejo de los recursos naturales

Ambiente y salud

Objetivos

- Comprender el concepto de medio ambiente y de sostenibilidad.
- Tomar acciones sostenibles y evitar acciones que perjudiquen el medio ambiente.
- Conocer mecanismos de denunciar y reclamación en caso de afectaciones al medio ambiente
- Identificar la relación entre el medio ambiente y la salud

Conocimientos adquiridos

- Los participantes reconocen los conceptos de medio ambiente y sostenibilidad
- Los participantes identifican acciones positivas para la conservación del medio ambiente
- Los participantes comprenden la importancia de la relación medio ambiente y salud

Aspectos Generales

Dimensión	Características generales de la organización, Cultura organizacional, participación interna vínculos y relacionamiento, Relacionamiento interinstitucional, Estructura organizacional
Modulo	Tres: Consolidación
Capacidad	Humana
Contenido temático	Presupuesto y participación en la planeación pública
Intensidad Horaria	4 horas
Metodología	Aprender haciendo

Descripción del modulo

La planeación pública tiene que ver con el hecho de elaborar un plan de trabajo en un espacio y tiempo específico en temas relacionados con un colectivo o una comunidad, ya sea para lograr un estado deseado o para intervenir en una problemática. Es por esto que en el concepto se pueden agregar dos términos fundamentales para la planeación: uno, la participación, dado que las ejecuciones se hacen sobre las personas y estas deben ser incluidas en el proceso, y dos el presupuesto, elemento con el cual se materializarían las acciones priorizadas.

Justificación del contenido

Este módulo es un complemento a la formación ciudadana, una vez las asociaciones conocen el funcionamiento del Estado, su estructura y organización, integran a sus conocimientos la manera como este direcciona los recursos para el cumplimiento de su misión. De ahí que los aprendizajes trabajados en el tema le permite a las organizaciones visualizar la posibilidad de participar en la planeación del presupuesto público que beneficie a su grupo poblacional.

Contenido temático

Planeación pública



Planeación participativa	
El presupuesto participativo	
Objetivos	
Identificar los principios y ejes de la planeación pública	
Reconocer la importancia de la planeación participativa	
Revisar las posibilidades y alcances del presupuesto participativo	
Conocimientos adquiridos	
Los participantes identifican el concepto de planeación pública y lo reflexionan en torno a temas cotidianos	
Los participantes comprenden las nociones básicas de la planeación participativa	
Los participantes comprenden las nociones básicas del presupuesto participativo	
Aspectos Generales	
Dimensión	Características generales de la organización, Cultura organizacional, participación interna vínculos y relacionamiento, Relacionamiento interinstitucional, Estructura organizacional
Modulo	Tres: Consolidación
Capacidad	Humana
Contenido temático	Intercambio de experiencias: dialogo de saberes, giras de retroalimentación y encuentro entre procesos sociales de asociaciones
Intensidad Horaria	4 horas
Metodología	Aprender haciendo
Descripción del modulo	
El intercambio de experiencias se plantea como un proceso de interacción en el cual se relacionan diferentes temas como el conocimiento científico, el saber cotidiano y la práctica social, con la intención de re-conocerse, retroalimentarse, mejorar la acción social, socializar experiencias exitosas, fortalecer los lazos de solidaridad entre las asociaciones ya sea en el ámbito local, departamental o nacional. Este módulo invita a los asociados primero a revisarse internamente para así compartir con otros su praxis social.	
Justificación del contenido	
La experiencia de encontrarse con otros que han vivido situaciones similares, que tienen reivindicaciones comunes, es enriquecedora; el modulo se orienta a cualificar la interacción para el intercambio de prácticas, saberes, lecciones aprendidas de las acciones realizadas, todas estas deben pasar por un proceso reflexivo que permita fortalecer el trabajo en red y el cruce de información. Como técnicas para el cumplimiento del objetivo del módulo se utilizará el taller de oratoria y escritura.	
Contenido temático	
Los diálogos de saberes	
Los procesos sociales: nuestras prácticas de acción	
Intercambio de experiencias: aprender haciendo	



Cómo escribir nuestras prácticas

Oratoria

Objetivos

Identificar prácticas exitosas en la asociación a fin de socializarlas con otras asociaciones

Promover la reflexión interna acerca de los logros, lecciones aprendidas, impacto social que se genera entorno a las prácticas de la asociación

Aprender a escribir y narrar las acciones de la asociación

Intercambiar experiencias, diálogos de saberes entre asociaciones

Conocimientos adquiridos

Los participantes comprenden la importancia de intercambiar experiencias con otros

Los participantes organizan sus prácticas, reflexionan en torno a las mismas y diseñan una estrategia que les permita socializarlas

Los participantes producen un documento que sirve de guía para compartir sus experiencias

Los participantes mejoran su comunicación verbal para socializar las experiencias

Los participantes conocen prácticas de otras asociaciones y fortalecen su acción interna

Aspectos Generales

Dimensión	Características generales de la organización, Cultura organizacional, participación interna vínculos y relacionamiento, Relacionamiento interinstitucional, Estructura organizacional
Modulo	Tres: Consolidación
Capacidad	Humana
Contenido temático	Coaching organizacional
Intensidad Horaria	4 horas
Metodología	Aprender haciendo

Descripción del modulo

El coaching es una metodología en la cual se busca el máximo desarrollo profesional y personal, generando transformaciones en cambios de perspectiva, responsabilidad, compromiso, lo que se traduce en mejores objetivos. Es un proceso que también facilita el aprendizaje y promueve cambios cognitivos, emocionales y conductuales que se ven reflejados en la consecución de metas.

Justificación del contenido

La formación en coaching es un elemento de apoyo en el fortalecimiento de las capacidades personales de los miembros de la asociación, enfocada a la consecución de resultados. Desde el modulo se abordan aspectos generales que les posibilite a los grupos identificar estrategias para la promoción de cambios en la esfera personal.



Contenido temático

Qué es coaching y qué No es coaching
El coach: responsabilidades, cualidades
El coaching organizacional
El proceso de coaching y sus beneficios
Tipos de coaching

Objetivos

Promover la reflexión individual en torno a la propia realidad
Identificar el papel del lenguaje en los procesos de coaching
Estimular a las personas a la consecución de resultados
Identificar cualidades de los miembros del grupo a fin de alcanzar objetivos de la asociación
Definir los objetivos de la organización y planificar estratégicamente metas para alcanzar resultados

Conocimientos adquiridos

Los participantes identifican el concepto y revisan posibilidades de adopción sus experiencias de vida
Los participantes comprenden el papel del lenguaje en los procesos de consecución de metas
Los participantes se motivan al logro de resultados personales y organizacionales
Los participantes definen objetivos de la organización y revisan caminos para obtenerlos

Aspectos Generales

Dimensión	Características generales de la organización, Cultura organizacional, participación interna vínculos y relacionamiento, Relacionamiento interinstitucional, Estructura organizacional
Modulo	Tres: Consolidación
Capacidad	Humana
Contenido temático	Políticas públicas
Intensidad Horaria	8 horas
Metodología	Aprender haciendo

Descripción del modulo

Las políticas públicas son un conjunto de acciones y decisiones encaminadas a solucionar problemas propios de las comunidades. En el diseño e implementación de las políticas públicas pueden intervenir conjuntamente la sociedad civil, las entidades privadas y las instancias gubernamentales en sus



distintos niveles. Las políticas públicas intentan solucionar problemas de diferentes tipos: económicos, sociales, de infraestructura, ambientales, entre otros²⁶.

Justificación del contenido

La formación en políticas públicas se encuentra enfocada en la promoción de la participación de las asociaciones en los procesos de construcción, implementación y seguimiento de las PP, haciendo principal hincapié en aquellas políticas sociales dirigidas a la población afectada por el conflicto ya sea en temas educativos, de salud, vivienda, empleabilidad, entre otros. Esto les permite por un lado conocer la forma de actuar del Estado para el direccionamiento de las políticas y por otro lado visualizar su problemática para que estas sean tenidas en cuenta en la intervención que el ente gubernamental realiza con los diferentes sectores de la sociedad.

Contenido temático

Qué son las Políticas Públicas

Las políticas públicas como proceso: identificación de la situación, diseño, ejecución, seguimiento y evaluación

La participación ciudadana y las políticas públicas

Objetivos

Identificar la importancia de las políticas públicas como estrategia participativa en la solución de problemas propios y de comunidades

Conocer las etapas de la política pública

Reconocer el papel fundamental de la ciudadanía en la construcción de políticas públicas

Conocimientos adquiridos

Los participantes cuentan con las nociones que les permite distinguir la razón de ser de las políticas públicas

Los participantes conocen y diferencian cada una de las etapas de la política

Los participantes comprenden la importancia de la participación ciudadana en la solución de problemas comunes y en la orientación de las políticas públicas

Aspectos Generales

Dimensión	Características generales de la organización, Cultura organizacional, participación interna vínculos y relacionamiento, Relacionamiento interinstitucional, Estructura organizacional
Modulo	Tres: Consolidación

²⁶Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). ¿Qué son las políticas públicas? (en línea). P. 41. Disponible en: www.escuelapnud.org/biblioteca/pmb/opac_css/doc_num.php?explnum_id=390 Consultado el: 29/10/2015



Capacidad	Humana
Contenido temático	Cooperativismo y desarrollo económico
Intensidad Horaria	4 horas
Metodología	Aprender haciendo

Descripción del módulo

Según el diccionario de la RAE, el cooperativismo se define como: "Tendencia o doctrina favorable a la cooperación en el orden económico y social"²⁷. Esta orientación esta tendencia les permite a las personas satisfacer de manera conjunta sus necesidades.

Justificación del contenido

El cooperativismo visto desde este módulo le permite a las asociaciones fortalecer su capacidad de gestión y de relación ya sea al interior del grupo o al exterior con necesidades comunes, teniendo en cuenta los principios que lo definen.

Contenido temático

Qué es el cooperativismo
Los fundamentos del cooperativismo
El cooperativismo como herramienta para el desarrollo económico
Análisis de experiencias exitosas

Objetivos

Identificar los fundamentos de cooperativismo como un elemento de desarrollo del ser humano, bajo los principios de la cooperación, de la igualdad, de la justicia, del respeto y del trabajo conjunto
Analizar una nueva forma de asociación productiva a partir de la detención de necesidades colectivas que permitan responder eficientemente a las necesidades o problemáticas comunes de los miembros de la asociación
Reivindicar prácticas solidarias y cooperativas en la solución de problemas

Conocimientos adquiridos

Los participantes reconocen el concepto e identifican los fundamentos del cooperativismo
Los participantes comprenden la relación entre cooperativismo y desarrollo económico
Los participantes identifican experiencias exitosas de cooperativismo y reflexionan en torno sus prácticas cooperativas

²⁷Real Academia de la Lengua Española. Diccionario de la lengua española (en línea) Disponible en: <http://lema.rae.es/drae/?val=cooperativismo> Consultado el 29/09/2015



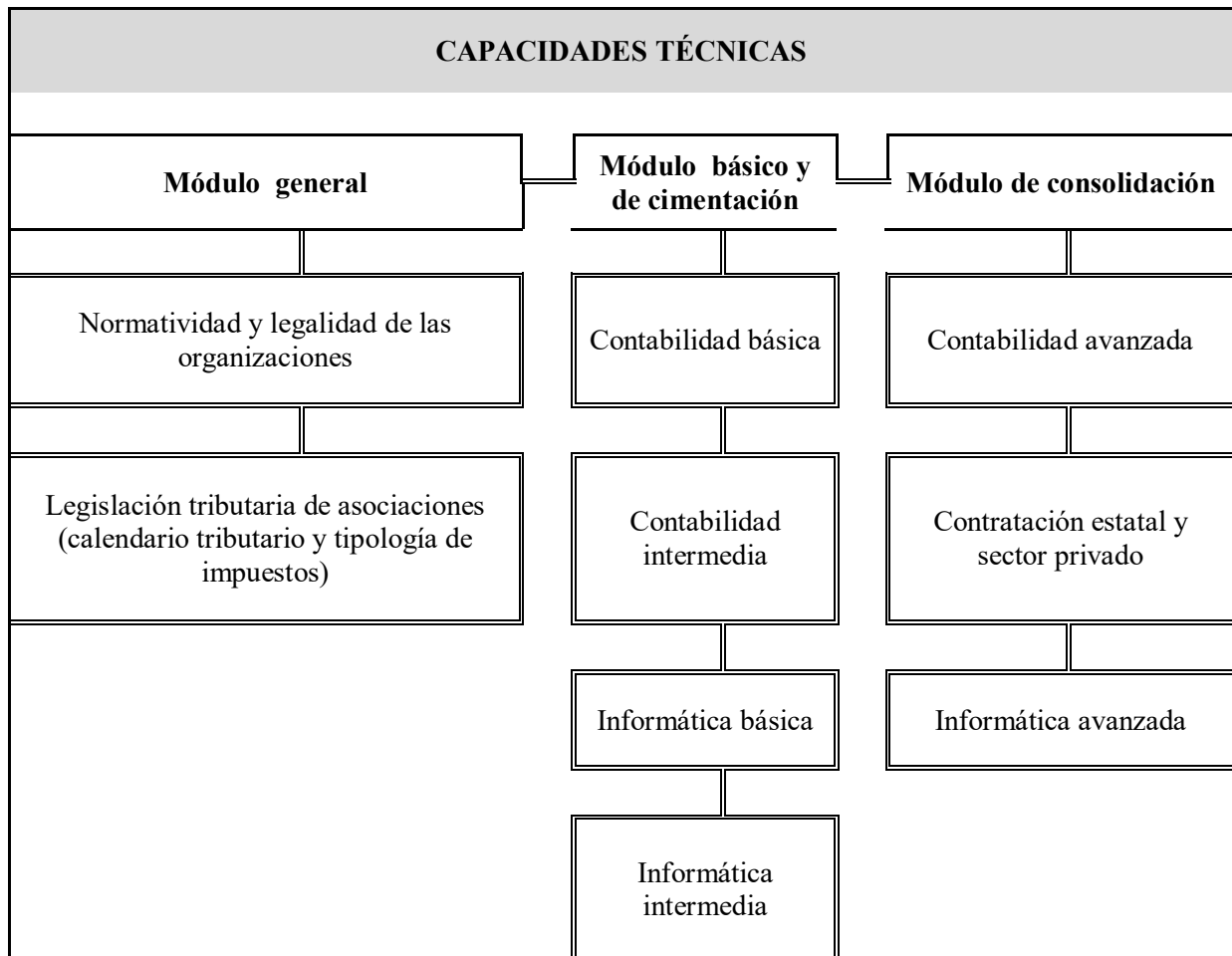
Aspectos Generales	
Dimensión	Características generales de la organización, Cultura organizacional, participación interna vínculos y relacionamiento, Relacionamiento interinstitucional, Estructura organizacional
Modulo	Tres: Consolidación
Capacidad	Humana
Contenido temático	Competencia ciudadanas
Intensidad Horaria	4 horas
Metodología	Aprender haciendo
Descripción del modulo	
<p>Las competencias ciudadanas “son aquellas habilidades cognitivas, emocionales y comunicativas, conocimientos y actitudes que, articuladas entre sí, hacen posible que el ciudadano actúe de manera constructiva en la sociedad democrática. Las competencias ciudadanas permiten que los ciudadanos contribuyan activamente a la convivencia pacífica, participen responsable y constructivamente en los procesos democráticos y comprendan la pluralidad como oportunidad y riqueza de la sociedad, tanto en su entorno cercano (familia, amigos, aula, institución escolar), como en su comunidad, país o a nivel internacional”²⁸.</p>	
Justificación del contenido	
<p>Este módulo es un complemento de los contenidos anteriormente descritos, es un refuerzo en la formación ciudadana, es involucrarse en los procesos que tienen que ver con la vivencia de la ciudad o la localidad como actores activos de la misma. La metodología empleada propende por revisar de manera práctica los conceptos de convivencia, paz, pluralidad, reconocimiento de las diferencias, participación y responsabilidad en el ejercicio democrático.</p>	
Contenido temático	
<p>Construcción de convivencia y la Paz Participación y responsabilidad democrática Pluralidad, identidad y valoración de las diferencias Tipos de competencias: cognitivas, emocionales, comunicativas e integradoras</p>	
Objetivos	
<p>Socializar el concepto de competencias ciudadanas y su aplicabilidad en el contexto social Promover la convivencia pacífica, la participación en procesos democráticos y el respeto por las diferencias Generar momentos de reflexión en torno al ejercicio propio de la ciudadanía</p>	
Conocimientos adquiridos	
<p>Los participantes reconocen el concepto de ciudadanía y reflexionan en torno al ejercicio ciudadano</p>	

²⁸Ministerio de Educación Nacional. Programa de competencias ciudadanas (en línea). Disponible en: www.colombiaaprende.edu.co/html/docentes/1596/article-58616.html Consultado el 29/09/2015



Los participantes cuentan con herramientas que les permiten mejorar sus competencias cognitivas, emocionales, comunicativas e integradoras

Los participantes conocen los objetivos de la formación ciudadana (aporte a la convivencia, participación y responsabilidad democrática, respeto por la diferencia)





Capacidades técnicas
Modulo Uno: general

Aspectos Generales	
Dimensión	Características generales de la organización, Estructura organizacional, Estructura financiera y contable en la organización
Modulo	Uno: General
Capacidad	Técnica
Contenido temático	Normatividad y legalidad en la organización (estatutos, NIT, organigrama, Cámara de Comercio)
Intensidad Horaria	4 horas
Metodología	Aprender haciendo
Descripción del contenido	
<p>La normatividad y legalidad en las organizaciones hace referencia al cumplimiento del marco normativo colombiano para la constitución de asociaciones y el funcionamiento de las mismas. En este módulo se revisan temas relacionados con la planeación, personería jurídica, NIT, estatutos y demás. En el caso de no estar constituidas legalmente, se acompaña el proceso de formalización siempre que sea una decisión colectiva. Si por el contrario nos encontramos con asociaciones ya formalizadas, se fortalecería temas como planeación, organigrama y se socializaría con todos los miembros los estatutos y el reglamento interno.</p>	
Justificación del contenido	
<p>Este módulo se orienta en dos líneas, la primera tiene que ver con la formalidad, es decir, la normatividad en la constitución de las asociaciones (NIT, estatutos, organigrama, personería jurídica) y la segunda, está relacionada con la revisión de estos aspectos formales de las asociaciones constituidas o no, ya sea para que sus miembros los conozcan, se reestructuren o construyan estos elementos normativos.</p>	
Contenido temático	
Planeación General	
Aspectos Organizacionales de la Asociación	
Estatutos	
Organigrama	
Personería jurídica	
Objetivos	
Identificar los requisitos para la formalización de las asociaciones	
Revisar la forma de constitución de la asociación frente a estatutos y reglamento interno	



Conocimientos adquiridos

La asociación cuenta con un organigrama construido de manera colectiva
Los participantes identifican la importancia de la formalización como asociación
Los participantes reconocen los elementos normativos de su asociación

Aspectos Generales

Dimensión	Características generales de la organización, Estructura organizacional, Estructura financiera y contable en la organización
Modulo	Uno: General
Capacidad	Técnica
Contenido temático	Legislación tributaria de asociaciones (calendario tributario y tipología de impuestos)
Intensidad Horaria	4 horas
Metodología	Aprender haciendo

Descripción del contenido

La legislación tributaria de asociaciones es un módulo fundamental en el quehacer de las organizaciones formalmente constituidas. Este contenido temático brinda las herramientas necesarias que posibilita conocer los requerimientos, procedimientos y trámites para brindar información tributaria a las entidades gubernamentales competentes y evitar sanciones posibles derivadas del incumplimiento de estos.

Justificación del contenido

La formalización de una asociación no solo implica los trámites vistos en el módulo anterior, también incluyen procedimientos tributarios que deben realizarse ante las entidades competentes del gobierno. La falta de conocimiento de estos trámites puede generar afectaciones que limiten las posibilidades de trabajo de las asociaciones, su capacidad de contratación, entre otros. De ahí que este módulo sea clave para el buen desempeño tributario de los grupos.

Contenido temático

Regulación jurídica
Normativa
Los tributos locales
La gestión tributaria

Recaudación voluntaria- Recaudación ejecutiva.

Objetivos

Proporcionar una formación básica en los procedimientos de gestión y recaudación tributaria, así como de los tributos locales

Conocimientos adquiridos

Los participantes identifican los conceptos básicos de la legislación tributaria



La asociación cuenta con los conocimientos que les permite llevar a cabo los trámites tributarios ante las entidades competentes
Los participantes reconocen los diferentes tipos de impuestos

Capacidades técnicas
Modulo dos: básico- cimentación

Aspectos Generales	
Dimensión	Características generales de la organización, Estructura organizacional, Estructura financiera y contable en la organización
Modulo	Dos: Básico- cimentación
Capacidad	Técnica
Contenido temático	Contabilidad Básica
Intensidad Horaria	15 horas
Metodología	Aprender haciendo
Descripción del contenido	
La contabilidad básica tiene que ver con el análisis y medición del patrimonio de los individuos o de los colectivos, de tal manera que puedan realizar una revisión interna de las actividades económicas, financieras y administrativas.	
Justificación del contenido	
El módulo de contabilidad, sea esta básica, intermedia o avanzada se enfoca en el registro de entradas y salidas económicas de las asociaciones utilizando procedimientos técnicos y tecnológicos propios de las áreas contables, financieras y administrativas que van a variar dependiendo del nivel en el que se encuentren. Estos módulos son un soporte formativo importante para las organizaciones dado que les permite manejar y administrar mejor sus recursos.	
Contenido temático	
Aspectos generales que revisten importancia en la aplicación de la Contabilidad	
Libros de Contabilidad y sus aspectos teóricos	
Breve comentario al Plan Contable General Revisado	
Libro de Inventarios y Balances y su aplicación legal y técnica	
Objetivos	
Identificar los conceptos aplicados a la contabilidad	
Reconocer la utilidad de los libros de contabilidad, plan contable, libro de inventarios y balances	
Conocimientos adquiridos	



Las asociaciones cuentan con los conocimientos básicos de la contabilidad
Las asociaciones están en capacidad de llevar un libro de contabilidad, plan contable y libro de inventarios y balances

Aspectos Generales

Dimensión	Características generales de la organización, Estructura organizacional, Estructura financiera y contable en la organización
Modulo	Dos: Básico y cimentación
Capacidad	Técnica
Contenido temático	Contabilidad Intermedia
Intensidad Horaria	8 horas
Metodología	Aprender haciendo

Descripción del contenido

En este módulo, la contabilidad intermedia está relacionada con la utilización de los libros: diario, mayor, de caja y simultáneos. Estos contenidos se trabajan con orientación teórica y práctica que les sirva a las organizaciones en las tareas contables que desempeñan.

Justificación del contenido

El módulo de contabilidad, sea esta básica, intermedia o avanzada se enfoca en el registro de entradas y salidas económicas de las asociaciones utilizando procedimientos técnicos y tecnológicos propios de las áreas contables, financieras y administrativas que van a variar dependiendo del nivel en el que se encuentren. Estos módulos son un soporte formativo importante para las organizaciones dado que les permite manejar y administrar mejor sus recursos.

Contenido temático

Libro Diario y sus aplicativos legales y técnicos- partida doble
Aplicaciones del Libro Mayor
Libro de Caja (manejo de fondos de las organizaciones)
Estudio práctico con la utilización de Libros Simultáneos

Objetivos

Identificar los conceptos aplicados a la contabilidad intermedia
Reconocer la utilidad del libro diario, libro mayor, libro de caja y libros simultáneos.

Conocimientos adquiridos

Las asociaciones cuentan con los conocimientos de contabilidad intermedia



Las asociaciones están en capacidad de llevar los libros: diario, mayor, de caja y simultáneos.

Aspectos Generales

Dimensión	Características generales de la organización, Estructura organizacional, Estructura financiera y contable en la organización
Modulo	Dos: Básico y cimentación
Capacidad	Técnica
Contenido temático	Informática Básica (Word, Excel, Power Point)
Intensidad Horaria	8 horas
Metodología	Aprender haciendo

Descripción del contenido

El módulo de informática básica les permite a las asociaciones tener manejo de las herramientas fundamentales para el intercambio digital y el tratamiento de la información.

Justificación del contenido

Los módulos informática básica, intermedia y avanzada han sido construidos pensando en la proyección al mundo digital y globalizado en el que actualmente vivimos. Como punto de partida se revisan elementos básicos de los computadores, su composición, forma de funcionamiento, exploradores WEB y programas de apoyo a la gestión de las organizaciones. Seguidamente, se complementan los temas con contenidos relacionados al manejo de base de datos e internet y herramientas digitales para la gestión del conocimiento. Todos estos módulos fortalecen la labor que desarrollan las asociaciones al incluirlas en los avances tecnológicos que les permite disminuir las brechas tecnológicas, gestionar alianzas, transmitir información que producen mejorando así sus prácticas como organización.

Contenido temático

Encendido y apagado del operador
Sistema Operativo Microsoft Windows
Procesador de textos Office Word 2013
Hoja de cálculo office Excel 2013
Power Point 2013 y Prezi
Exploración de páginas Web
Redes sociales y correo electrónico
Herramientas complementarias



Compresores de archivo

Exploradores WEB

Objetivos

Se busca conseguir que personas con poco o ningún conocimiento informático sean capaces de manejar correctamente las funciones básicas de un ordenador personal

Maximizar la circulación de información tanto al interior como al exterior de las organizaciones

Reducir brechas digitales

Mejorar la gestión de la información, además de ahorrar gastos en espacio y materiales de almacenamiento físicos.

Conocimientos adquiridos

Los participantes tienen los conocimientos que les permite realizar presentaciones en Power Point útiles tanto al interior de la organización como al exterior de la misma

Los participantes tienen los conocimientos que les permite realizar tareas en Excel, Word y redes sociales

Los participantes cuentan correo electrónico y reconocen las funciones básicas

Los participantes identifican las partes del computador, desarrollan tareas de comprensión de archivos y tienen manejo de los exploradores WEB

Aspectos Generales

Dimensión	Características generales de la organización, Estructura organizacional, Estructura financiera y contable en la organización
Modulo	Dos: Básico y cimentación
Capacidad	Técnica
Contenido temático	Informática Intermedia (Internet y sistemas, bases de datos)
Intensidad Horaria	8 horas
Metodología	Aprender haciendo

Descripción del contenido

El módulo de informática intermedia le permite a las asociaciones tener manejo de las herramientas fundamentales para el intercambio digital, el tratamiento de la información, software, hardware, TICS, antivirus, reproducción de música y video, imágenes y documentos de texto.

Justificación del contenido

Los módulos informática básica, intermedia y avanzada han sido construidos pensando en la proyección al mundo digital y globalizado en el que actualmente vivimos. Como punto de partida se revisan elementos básicos de los computadores, su composición, forma de funcionamiento, exploradores WEB y programas de apoyo a la gestión de las organizaciones. Seguidamente, se



complementan los temas con contenidos relacionados al manejo de base de datos e internet y herramientas digitales para la gestión del conocimiento. Todos estos módulos fortalecen la labor que desarrollan las asociaciones al incluirlas en los avances tecnológicos que les permite disminuir las brechas tecnológicas, gestionar alianzas, transmitir información que producen mejorando así sus prácticas como organización.

Contenido temático

Documentos de texto

Galería de imágenes

Reproducción de música y vídeo

Componentes físicos de un ordenador (Hardware del PC)

Exploradores WEB- Internet: buscadores, páginas WEB seguras, antivirus

Bases de datos: Excel

Ideas fundamentales de las Tecnologías de la Información : almacenamiento de datos y memorias, el procesamiento y la ejecución de los programas y aplicaciones de software para las computadoras

Objetivos

Reducir brechas digitales

Agilizar procesos de gestión de la información y mejorar la eficiencia y eficacia de las bases de datos de la organización mediante el uso de programas como Excel que permitan estructurar y organizar grandes cantidades de datos de forma automatizada y sencilla

Conocimientos adquiridos

Las asociaciones están en capacidad de mejorar la gestión de información y eficacia de la base de datos de la organización

Los participantes fortalecen sus conocimientos en conceptos asociados a las Tecnologías de la información

Los participantes cuentan con la base de datos sistematizada de los socios de la asociación

Capacidades técnicas Modulo Tres: Consolidación

Aspectos Generales

Dimensión	Características generales de la organización, Estructura organizacional, Estructura financiera y contable en la organización
Modulo	Tres: Consolidación
Capacidad	Técnica
Contenido temático	Contabilidad Avanzada
Intensidad Horaria	15 horas
Metodología	Aprender haciendo



Descripción del contenido

La contabilidad avanzada se relaciona con los actuales métodos de contabilidad computarizada que tiene como beneficio el uso de la tecnología y la sistematización de la información que integra todas las operaciones de la organización en temas contables o financieros.

Justificación del contenido

El módulo de contabilidad, sea esta básica, intermedia o avanzada se enfoca en el registro de entradas y salidas económicas de las asociaciones utilizando procedimientos técnicos y tecnológicos propios de las áreas contables, financieras y administrativas que van a variar dependiendo del nivel en el que se encuentren. Estos módulos son un soporte formativo importante para las organizaciones dado que les permite manejar y administrar mejor sus recursos.

Contenido temático

Sistema de información contable

Ventajas de la contabilidad computarizada

Ciclo contable en un sistema manual y en un sistema computarizado

Sistema de contabilidad computarizada

Objetivos

Identificar ventajas de los sistemas de información contable- computarizada

Desarrollar prácticas internas que permitan mejorar los procesos contables mediante el uso de las nuevas tecnologías

Conocimientos adquiridos

Las asociaciones cuentan con conocimientos de contabilidad computarizada que les permite mejorar sus prácticas contables y financieras

Las asociaciones tienen conocimientos de un programa de contabilidad que les permite sistematizar información contable

Aspectos Generales

Dimensión	Estructura organizacional (áreas y unidades de gestión), Estructura financiera y contable en la organización
Modulo	Tres: Consolidación
Capacidad	Estratégicas o conceptuales
Contenido temático	Procesos de contratación estatal y sector privado
Intensidad Horaria	2 horas
Metodología	Aprender haciendo



Descripción del contenido	
El proceso de contratación, tanto en el sector público como privado, obedece a una serie de regulaciones que deben ser estrictamente observadas por las personas, naturales y jurídicas que de este participen, para que sea transparente y se garantice eficiencia y honestidad en la ejecución del objeto contractual.	
Justificación del contenido	
El módulo ofrece a las asociaciones la cualificación para comprender los procesos contractuales a los que pueden acceder, así mismo identifica los elementos jurídicos inmersos en la contratación pública o privada.	
Objetivos	
Conocer los procesos de contratación estatal y del sector privado	
Distinguir entre contrato laboral y de prestación de servicios.	
Comprender los elementos básicos de un contrato	
Conocer las implicaciones legales del proceso de contratación y mejorar las gestiones en la misma	
Conocimientos adquiridos	
Al final del curso, los participantes estarán en capacidad de distinguir la diferencia entre los tipos de contratos existentes, identificando la legislación que rige en cada uno de ellos y conociendo los requisitos exigidos para aspirar a contratar la provisión de bienes o servicios tanto al Estado como a los particulares, mediante ejercicios prácticos que garanticen su comprensión de la temática	

Aspectos Generales	
Dimensión	Características generales de la organización, Estructura organizacional, Estructura financiera y contable en la organización
Modulo	Tres: Consolidación
Capacidad	Técnica
Contenido temático	Informática avanzada: Herramientas digitales para la gestión del conocimiento, compartir información y base de datos avanzados
Intensidad Horaria	8 horas
Metodología	Aprender haciendo
Descripción del contenido	
La informática avanzada está dirigida a mejorar la gestión del conocimiento y de la información de las organizaciones. Por un lado, se busca identificar los conocimientos que las personas tienen con referencia a algo particular y a partir de ahí mejorar las practicas organizativas y en segundo lugar, se busca proteger, cuidar, mejorar el ciclo de vida de la información que produce la asociación, desde su obtención hasta su	



depuración.

Justificación del contenido

Los módulos informática básica, intermedia y avanzada han sido construidos pensando en la proyección al mundo digital y globalizado en el que actualmente vivimos. Como punto de partida se revisan elementos básicos de los computadores, su composición, forma de funcionamiento, exploradores WEB y programas de apoyo a la gestión de las organizaciones. Seguidamente, se complementan los temas con contenidos relacionados al manejo de base de datos e internet y herramientas digitales para la gestión del conocimiento. Todos estos módulos fortalecen la labor que desarrollan las asociaciones al incluirlas en los avances tecnológicos que les permite disminuir las brechas tecnológicas, gestionar alianzas, transmitir información que producen mejorando así sus prácticas como organización.

Contenido temático

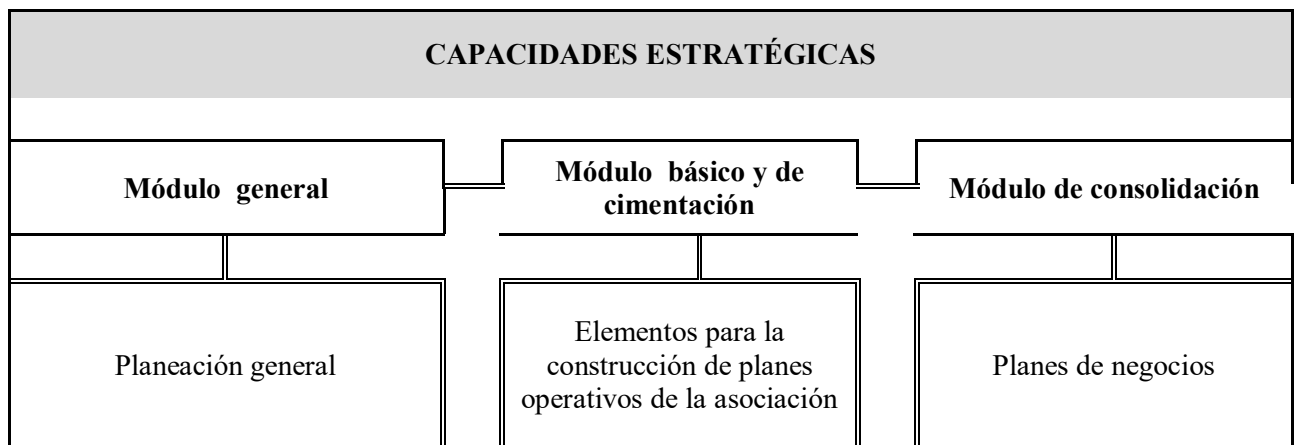
- Qué es la gestión del conocimiento y de la información
- Aplicaciones y utilidades de la gestión del conocimiento e información
- El almacenamiento de la información
- Cómo potenciar la gestión del conocimiento

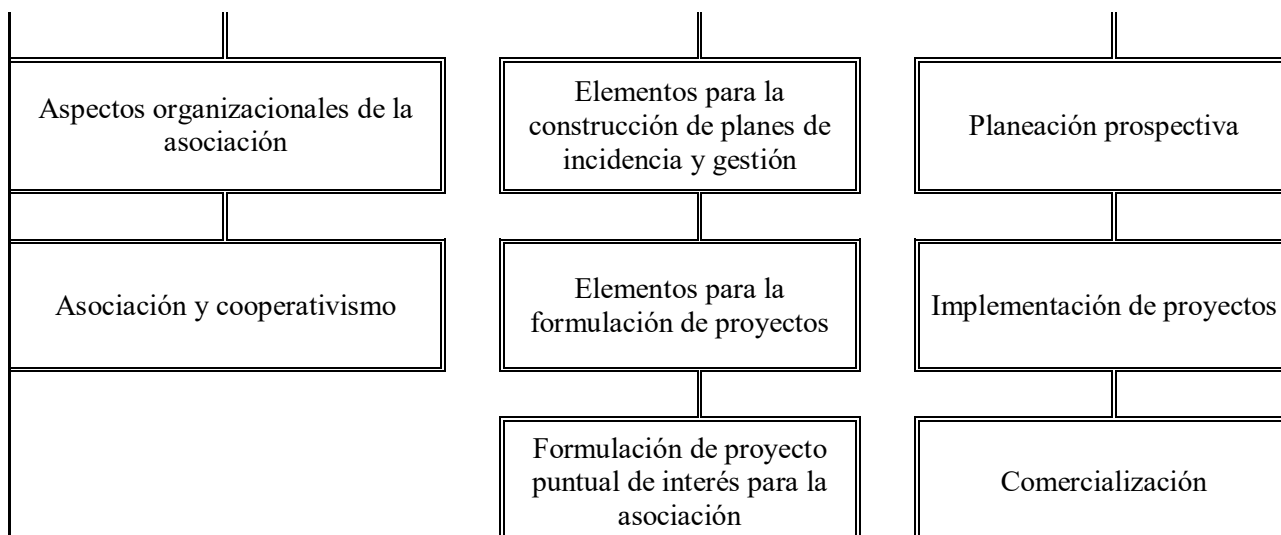
Objetivos

- Comprender los conceptos de gestión del conocimiento y gestión de la información
- Distinguir entre gestión del conocimiento y gestión de la información, así como sus diferentes aplicaciones y utilidades en una asociación
- Conocer y utilizar herramientas básicas de compartir información
- Almacenar la información que produce la organización y evitar pérdidas de la información
- Potenciar y mejorar la gestión del conocimiento

Conocimientos adquiridos

- Las asociaciones mejoran sus prácticas frente a la gestión del conocimiento
- Las asociaciones mejoran sus prácticas frente a la gestión de la información





Capacidades estratégicas o conceptuales
Módulo Uno: General

Aspectos Generales	
Dimensión	Estructura organizacional (áreas y unidades de gestión), Estructura financiera y contable en la organización
Modulo	Uno: General
Capacidad	Estratégicas o conceptuales
Contenido temático	Planeación General
Intensidad Horaria	2 horas
Metodología	Aprender haciendo
Descripción del contenido	
La planeación es una función administrativa en la cual se identifica una situación, se crean objetivos, se formulan estrategias que posibiliten alcanzar los objetivos, finalmente se elaboran planes de acción de modo tal que se puedan implementar las estrategias. La planeación es la primera función administrativa ya que sirve de base para las demás funciones (organización, coordinación y control).	
Justificación del contenido	
Aprender a planear también implica la organización, proyección, distribución de los recursos humanos, económicos, materiales que se prioricen para la consecución de metas. En el módulo se brindaran herramientas técnicas que permiten optimar la planeación de las asociaciones en aras de manejar planes estratégicos, operacionales, diseño de planes, entre otros.	
Contenido temático	



La planeación estratégica

Tipos de planes: los planes estratégicos y operacionales

El proceso de la planeación

Formulación de estrategias

Características de la planeación

Diseño de planes de acción

Objetivos

Identificar los elementos centrales para la planeación

Implementar los conceptos claves de la planeación a las acciones desarrolladas por las organizaciones

Conocimientos adquiridos

Los participantes reconocen el ciclo de la planeación

Los participantes aplican los conceptos de la planeación a las acciones que llevan a cabo como organización

Aspectos Generales

Dimensión	Estructura organizacional (áreas y unidades de gestión), Estructura financiera y contable en la organización
Modulo	Uno: General
Capacidad	Estratégicas o conceptuales
Contenido temático	Aspectos organizacionales de la asociación
Intensidad Horaria	2 horas
Metodología	Aprender haciendo

Descripción del contenido

Los aspectos organizacionales de la asociación dan cuenta de los elementos internos del grupo que les permite revisar y/o mejorar las prácticas administrativas, gerenciales, humanas y legales, posibilitando a las asociaciones cumplir con las metas propuestas para las que fueron creadas.

Justificación del contenido

Este módulo fortalece las habilidades administrativas de los miembros de la asociación, permitiendo potenciar el recurso humano, identificar cualidades de las personas, de tal manera que se pueda cumplir la misión y visión para las cuales fueron creadas.

Contenido temático

Administración: funciones básicas1. planeación, organización, integración personal, dirección, control



Habilidades administrativas

Organización del recurso humano

Objetivos

Identificar elementos claves de la función administrativa

Promover las habilidades administrativas

Potenciar el recurso humano con el que cuentan las asociaciones

Conocimientos adquiridos

Los participantes adquieren conocimientos que les permite mejorar sus prácticas y habilidades administrativas

Los participantes identifican el talento humano con el que cuentan las asociaciones

Aspectos Generales

Dimensión	Estructura organizacional (áreas y unidades de gestión), Estructura financiera y contable en la organización
Modulo	Uno: General
Capacidad	Estratégicas o conceptuales
Contenido temático	Asociatividad organizacional
Intensidad Horaria	2 horas
Metodología	Aprender haciendo

Descripción del contenido

La asociatividad es una capacidad de los seres humanos que surge como una estrategia de cooperación, que mediante la suma de esfuerzos puede lograr objetivos comunes para dar respuestas colectivas.

Justificación del contenido

Este módulo revisa el concepto de la asociatividad y lo que significa para los miembros hacer parte de una asociación, las ganancias de estar asociados, las expectativas y limitaciones, a fin de fortalecerse como colectivo. La metodología utilizada en la capacitación incluye conceptos técnicos y vivenciales.

Objetivos

Identificar los conceptos claves de la asociatividad teniendo como base las acciones de la organización

Reconocer la importancia de la asociatividad, sus alcances, metodologías y procesos



Conocimientos adquiridos

Los participantes comprenden los principios de la asociatividad y la piensan en función de su organización

Los participantes revisan sus prácticas asociativas y reflexionan en torno a nuevas formas de administración

Capacidades estratégicas o conceptuales Modulo Dos: básico- cimentación

Aspectos Generales

Dimensión	Estructura organizacional (áreas y unidades de gestión), Estructura financiera y contable en la organización
Modulo	Dos: Básico- Cimentación
Capacidad	Estratégicas o conceptuales
Contenido temático	Elementos para la construcción de planes operativos de las organizaciones
Intensidad Horaria	2 horas
Metodología	Aprender haciendo

Descripción del contenido

Los planes operativos son herramientas que les permite a los responsables de una organización, crear objetivos y directrices para cumplir a corto, mediano o largo plazo las metas establecidas

Justificación del contenido

El módulo profundiza en la construcción de planes operativos que les permite a las asociaciones organizar sus prácticas internas de una manera sistemática, mejorando su nivel de ejecución de tareas y metas comunes.

Contenido temático

- Qué es un plan operativo
- Partes del plan operativo
- Tipos de planes operativos

Objetivos

Construir planes operativos en las asociaciones que les permita mejorar su capacidad de incidencia, gestión y consecución de metas

Conocimientos adquiridos



Los participantes conocen la importancia de implementar planes operativos
Los participantes elaborar un plan operativo de la asociación teniendo en cuenta el fundamento conceptual

Aspectos Generales	
Dimensión	Estructura organizacional (áreas y unidades de gestión), Estructura financiera y contable en la organización
Modulo	Dos: Básico y Cimentación
Capacidad	Estratégicas o conceptuales
Contenido temático	Elementos para la construcción de planes de incidencia y gestión
Intensidad Horaria	2 horas
Metodología	Aprender haciendo
Descripción del contenido	
Los planes de gestión contienen los proyectos que se van a desarrollar en un periodo de tiempo. Los planes de incidencia son estrategias que buscan mejorar la interacción entre la sociedad civil representada en la asociación y los entes gubernamentales.	
Justificación del contenido	
El módulo profundiza en la construcción de planes de incidencia y gestión que les permite a las asociaciones organizar sus prácticas internas de una manera sistemática, mejorando su nivel de incidencia y gestión con actores externos públicos o privados.	
Contenido temático	
¿Qué es un plan de gestión y de incidencia?	
¿Por qué necesita la organización un plan de gestión e incidencia?	
¿Cómo desarrollar un plan de gestión e incidencia?	
¿Cómo evaluar y ajustar un plan de gestión?	
Objetivos	
Identificar los pasos para la elaboración de planes de incidencia y gestión	
Reconocer la importancia de crear planes de incidencia y gestión	



Conocimientos adquiridos

Los participantes están en capacidad de elaborar un plan de gestión con los contenidos conceptuales ofrecidos en el modulo

Los participantes elaboran un plan de incidencia que les sirve de guía orientadora para la relación con el gobierno

Aspectos Generales

Dimensión	Estructura organizacional (áreas y unidades de gestión), Estructura financiera y contable en la organización
Modulo	Dos: Básico y Cimentación
Capacidad	Estratégicas o conceptuales
Contenido temático	Elementos de formulación de proyectos
Intensidad Horaria	2 horas
Metodología	Aprender haciendo

Descripción del contenido

Un proyecto puede definirse como un conjunto de acciones planeadas, que se desarrollan a fin de conseguir un objetivo particular. Así pues, aprender a elaborar proyectos hace parte de una formación necesaria para poner en marcha estrategias de solución o mejoramiento de situaciones específicas.

Justificación del contenido

Los módulos de formulación de proyectos y formulación de proyecto puntual de interés de la asociación importantes en tanto son herramientas concretas para la gestión, incidencia y posible consecución de recursos para el desarrollo de actividades de las organizaciones. El contenido teórico-práctico se enfatiza en las particularidades de las regiones en las que tienen acción las asociaciones.

Contenido temático

El ciclo del proyecto
Formulación, planificación, monitoreo, seguimiento y evaluación
Metodología de marco lógico

Objetivos



Comprender y conocer el ciclo del proyecto.
Comprender y distinguir entre los conceptos de formulación, planificación, monitoreo, seguimiento y evaluación.

Conocer las diferentes etapas de la formulación en marco lógico.

Conocimientos adquiridos

Los participantes cuentan con conocimientos que les permite identificar el ciclo del proyecto

Los participantes comprenden las etapas de la formulación de proyectos en la estructura de marco lógico

Aspectos Generales

Dimensión	Estructura organizacional (áreas y unidades de gestión), Estructura financiera y contable en la organización
Modulo	Dos: Básico y Cimentación
Capacidad	Estratégicas o conceptuales
Contenido temático	Formulación de proyecto puntual de interés de la asociación
Intensidad Horaria	8 horas
Metodología	Aprender haciendo

Descripción del contenido

Seguido al módulo de formulación de proyectos y de acuerdo a la priorización de las asociaciones, el presente contenido busca desarrollar un proyecto en conjunto con los participantes, que les permita poner en práctica los conocimientos teóricos adquiridos con anterioridad. Así, el producto final será la construcción de un proyecto colectivo acorde con las necesidades y visión de territorio de cada organización.

Justificación del contenido

Los módulos de formulación de proyectos y formulación de proyecto puntual de interés de la asociación importantes en tanto son herramientas concretas para la gestión, incidencia y posible consecución de recursos para el desarrollo de actividades de las organizaciones. El contenido teórico-práctico se enfatiza en las particularidades de las regiones en las que tienen acción las asociaciones.

Contenido temático

Elaboración del ciclo del proyecto según temas de interés
Formulación, planificación, monitoreo, seguimiento y evaluación
Metodología de marco lógico

Objetivos

Realizar un proyecto participativo en metodología de Marco Lógico.



Identificar mediante ejercicio práctico, los ciclos del proyecto

Conocimientos adquiridos

Los participantes se apropian de la metodología para la formulación de proyectos

Los participantes, mediante el ejercicio práctico comprenden los conceptos de formulación, monitoreo, seguimiento y evaluación

Las asociaciones cuentan con un proyecto elaborado que les permita gestionar patrocinios en el sector privado o publico

Capacidades estratégicas o conceptuales **Módulo tres: Consolidación**

Aspectos Generales

Dimensión	Estructura organizacional (áreas y unidades de gestión), Estructura financiera y contable en la organización
Modulo	Tres: Consolidación
Capacidad	Estratégicas o conceptuales
Contenido temático	Planes de negocio (finanzas, inversión y cooperativismo)
Intensidad Horaria	8 horas
Metodología	Aprender haciendo

Descripción del contenido

Un plan de negocios es una estrategia que surge en el ámbito empresarial como un soporte o apoyo a corto, mediano o largo plazo para la creación de productos y servicios para la oferta, se tiene presente los mercados que posee, los recursos tangibles e intangibles que posee, que les permite obtener mayores niveles de competitividad.

Justificación del contenido

El módulo plantea la importancia de la creación de un plan de negocios ya sea para convencer a un posible inversionista para que invierta en un proyecto, presentar una oferta, reevaluar un negocio, para que los miembros de la junta directiva lo aprueben o para tener un respaldo para hacer inversiones.

Contenido temático

Concepto de plan de negocios
Tipos de planes de negocios



Estructura del plan de negocios

Mercadeo

Administración y operaciones

Finanzas, inversión y cooperativismo

Objetivos

Reconocer la importancia de elaborar planes de negocio en la organización

Identificar el concepto básico del contenido, tipos y estructura

Conocimientos adquiridos

Los participantes identifican la importancia de elaborar un plan de negocios como una oportunidad de crecimiento para la organización

Los participantes diseñan un plan de negocios básico

Aspectos Generales

Dimensión	Estructura organizacional (áreas y unidades de gestión), Estructura financiera y contable en la organización
Modulo	Tres: Consolidación
Capacidad	Estratégicas o conceptuales
Contenido temático	Planeación prospectiva
Intensidad Horaria	8 horas
Metodología	Aprender haciendo

Descripción del contenido

La prospectiva es una metodología que se enfoca en la importancia de pensar el futuro organizacional bajo la mirada de una visión estratégica, esta predicción no es una causa al azar, tiene una serie de conceptos técnicos, científicos, económicos y sociales que permiten pensar a largo plazo situaciones que serían el resultado de la articulación de estas situaciones.

Justificación del contenido

El horizonte organizacional se construye cuando hacemos una proyección a futuro del lugar al que queremos llegar. El modulo permite planear el camino para alcanzar las metas de forma organizada y estratégica, pensada en los seis pasos que propone la planeación prospectiva. Toda asociación debe tener definido un punto deseado, el contenido le sirve de soporte a los colectivos para reflexionar acerca del proceso para la consecución de sus objetivos.

Contenido temático

Características Principales de la Prospectiva y Estrategia



Diferencia entre planeación, prospectiva y estrategia
Prospectiva estratégica en 6 pasos (objetivos, análisis exploratorio, previsión, visión, planificación, actuación)
La prospectiva organizacional
La prospectiva y las finanzas
Objetivos
Reconocer la utilidad de la prospectiva en la organización
Identificar los conceptos de la prospectiva
Conocimientos adquiridos
Los participantes identifican la utilidad de la prospectiva en la organización
Los participantes realizan su visión a largo plazo bajo los conceptos de la prospectiva

Aspectos Generales	
Dimensión	Estructura organizacional (áreas y unidades de gestión), Estructura financiera y contable en la organización
Modulo	Tres: Consolidación
Capacidad	Estratégicas o conceptuales
Contenido temático	Implementación de proyectos (seguimiento y evaluación)
Intensidad Horaria	4 horas
Metodología	Aprender haciendo
Descripción del contenido	
El seguimiento y evaluación es un aspecto fundamental en la implementación de un proyecto. Permite determinar el progreso de las actividades y tomar las medidas necesarias para resolver problemas, haciendo los ajustes necesarios en los objetivos y actividades.	
Justificación del contenido	
Este módulo hace énfasis en dos momentos en la implementación de proyectos: el seguimiento y la evaluación. Estos componentes son claves para hacer un chequeo del desempeño del proyecto revisando si su acción cumple o no con los objetivos para los cuales fue diseñado.	
Contenido temático	
Conceptos e ideas fundamentales sobre el seguimiento y evaluación	



Las seis etapas del seguimiento y evaluación

Objetivos

Reconocer la importancia del seguimiento y evaluación en la ejecución de proyectos

Establecer líneas de acción para el seguimiento y evaluación

Conocimientos adquiridos

Los participantes identifican los principios del seguimiento y evaluación

Los participantes revisan sus prácticas y definen líneas de trabajo para la implementación de proyectos

Aspectos Generales

Dimensión	Estructura organizacional (áreas y unidades de gestión), Estructura financiera y contable en la organización
Modulo	Tres: Consolidación
Capacidad	Estratégicas o conceptuales
Contenido temático	Comercialización (cadena de valor y portafolio de inversiones)
Intensidad Horaria	6 horas
Metodología	Aprender haciendo

Descripción del contenido

La comercialización tiene que ver con la acción de poner en venta un producto o servicio y crear las condiciones para su distribución y venta.

Justificación del contenido

Este módulo es una oportunidad que se les brinda a las asociaciones para promocionar los productos y servicios ofertados a sus miembros, instituciones o comunidades. Los colectivos podrán crear portafolios de inversiones, cadenas de valor y utilidades que les permita obtener ganancias sean individuales.

Contenido temático

Concepto de comercialización

¿Qué es una cadena de valor y sus utilidades?

El portafolio de inversiones

Objetivos

Identificar los aspectos clave de la comercialización



Reconocer la importancia de la cadena de valor

Identificar el portafolio de inversiones

Conocimientos adquiridos

Los participantes cuentan con herramientas que les permiten crear una cadena de valor

Los participantes cuentan con herramientas que les permiten crear el portafolio de inversiones

Los participantes articulan los conceptos de cadena de valor y portafolio de inversiones a la comercialización

Bajo la dinámica de los módulos y áreas técnicas, humana o estratégicas con los contenidos temáticos, metodologías de trabajo y conocimientos a ser adquiridos, cada una de las asociaciones construirá conjuntamente con el acompañamiento técnico su plan de fortalecimiento, que deberá incluir temáticas de cada uno de los módulos acorde a la clasificación tipológica que obtuvo en el diagnóstico.

Dentro del plan de fortalecimiento trazado es importante, determinar qué se va hacer (que contenidos temáticos se va a realizar), cómo (describir la metodología adelantarse), el cuándo (determinación de los tiempos) y con quienes (identificar las personas que se comprometerán con el plan de fortalecimiento). Esto debe quedar plasmado en un documento para el posterior seguimiento de avances y cumplimiento.

Una parte del Plan de Fortalecimiento lo constituye la formación temática y otra parte la determinación de ejercicios de aplicabilidad y multiplicación de lo aprendido por parte de las personas que participaron en la formación –acciones de mejoramiento-. En este sentido, estas acciones deberán estar contenidas dentro del Plan de Fortalecimiento como un compromiso por parte de la asociación, dentro de ello, se puede alentar a concretar, tres tipos de acciones de mejoramiento:

- ✓ Acciones de aplicabilidad de los conocimientos en áreas concretas de la asociación (p.e. contable, financiera, gestión de la información)
- ✓ Ejercicios de multiplicación de la información con otros miembros o asociaciones (tertulias o conversatorios de temas aprendidos -p.e. resolución de conflictos, liderazgo-, encuentros, intercambio de saberes y/o reunión entre pares etc.).
- ✓ Ejercicios de trámites y gestión ante actores relevantes (respecto de reclamaciones o resolución de sus necesidades y derechos; participación en mesas o redes de incidencia).



Acorde a la literatura básica de formulación de un Plan de Fortalecimiento²⁹, debe dar respuesta a las necesidades, características y tipología determinadas en el Diagnóstico y deberá contar con los siguientes contenidos: Objetivos (general y específicos), duración, acciones o contenidos que se utilizarán –oferta de formación y acciones de mejora, la población beneficiaria, el alcance (lugares de intervención) así como los mecanismos de evaluación y seguimiento. Hay que subrayar que estos elementos son diferentes según se trate de un Plan de Fortalecimiento del nivel local, regional o nacional. Dentro del Plan de Fortalecimiento, se puntualizan igualmente las particularidades de las mejoras y las modificaciones a realizarse en la asociación, de acuerdo al diagnóstico - tomando como referencia la tipología-, se deben definir las acciones prioritarias adaptadas a su clasificación.

A continuación se describen algunas indicaciones de un esquema básico del Plan de Fortalecimiento:

- ✓ **Elaboración del Objetivo general³⁰**
Con la formulación de éste objetivo se debe identificar de forma concreta y precisa lo que se pretende alcanzar: el “para qué” de la realización del Plan de fortalecimiento, debe dar una visión general acerca del trabajo a realizarse con las asociaciones. Debe ser un enunciado proposicional, cualitativo, e integral que a su vez, involucre los objetivos específicos.
- ✓ **Elaboración de los Objetivos específicos**
La formulación de estos objetivos deben ser enunciados proposicionales al objetivo general de forma desagregada, indican cómo se desarrollará el trabajo, los objetivos específicos son extraídos del objetivo general que sin excederlo y lo especifican.
- ✓ **Determinación de las Acciones**
Deben cruzar la tipología de la asociación con la oferta de contenidos de capacitación para el fortalecimiento, realizando un ejercicio de priorización y concertación de temas y contenidos de la capacitación a ser incluidos en el plan. Igualmente se debe establecer que ejercicios se priorizaran dentro de los tres tipos de acciones de mejoramiento, esto permitirá posteriormente la identificación de aprendizajes reales y cambios dentro de las asociaciones.
- ✓ **Descripción de los Lugares de intervención**

²⁹ Fortalecimiento organizacional de productores rurales del proyecto MAG/PRODERT. Elaborado por unidad de cooperación técnico-administrativa proyecto desarrollo rural sostenible, Septiembre 2005.

Diagnostico Organizacional y el Plan de Fortalecimiento Organizacional de la Asociación de Pequeños Productores de Cacao de Piura APPROCAP. Consultora Ing. Norma Beatriz López Rodríguez. octubre del 2009

³⁰Tanto los objetivos generales como los objetivos específicos deben empezar su enunciado con un verbo en infinitivo, es decir, sin conjugar, por ejemplo, estudiar, resolver, comprender, solucionar,



Debe identificarse los lugares y espacio en donde será adelantado el trabajo y acompañamiento directo a las asociaciones.

- ✓ Descripción de la Población beneficiaria/participante:
Debe cuantificarse tanto la población directa a trabajar, como la indirecta que se beneficiara del fruto y productos del plan de fortalecimiento. Población Directa (de participación activa), Población Indirecta (beneficiarios).
- ✓ Descripción de la Caracterización de la Población:
Deben describirse los rasgos generales y pertinentes sobre la población directa, que contribuyan a dar una comprensión del tipo o particularidades de las personas con las que se adelanta el trabajo de fortalecimiento.

Bajo estas indicaciones se elabora el plan y se debe proceder a:

- ✓ Presentar y discutir con las organizaciones su finalidad, alcance y oferta de capacitación,
- ✓ Recoger sus recomendaciones
- ✓ Realizar los ajustes necesarios y
- ✓ Validar con la DAICMA como el documento que oriente el trabajo de fortalecimiento organizacional de las asociaciones de víctimas de MAP.



CAPÍTULO III.

IMPLEMENTACIÓN EN TERRENO, ACOMPAÑAMIENTO EN TEMAS PRIORIZADOS

Desde el punto de partida metodológico de la educación popular, que consiste en considerar el conocimiento de los participantes, sus intereses, historia, códigos culturales y comunicacionales. Se debe desarrollar e implementar la metodología en dos momentos:

- ✓ La planificación del taller (¿cómo acordamos con los participantes la realización de un taller con determinados objetivos? ¿cómo seleccionamos las técnicas a utilizar más adecuadas a las características de los participantes?);
- ✓ El momento de trabajo en el taller, su desarrollo (¿cómo partimos de los saberes de los participantes y los ponemos en juego? ¿cómo potenciamos la comunicación mutua?).

En orden a la orientación metodológica y sus dos momentos, es importante identificar que el principal canal de comunicación en los espacios de encuentro, privilegia la oralidad más que la escritura por parte de los participantes, toda vez que el nivel educativo de algunas personas puede ser muy básico al igual que su nivel de lecto-escritura.

Acorde a las diferentes temáticas y acciones de mejoramiento definidas dentro del Plan de Fortalecimiento, se deben diseñar y realizar de manera concertada ejercicios de aplicabilidad de los conocimientos adquiridos. Adicionalmente, se debe implementar un acompañamiento técnico a las asociaciones en asuntos jurídicos, operativos y financieros. Igualmente se plantea que los participantes en el proceso de fortalecimiento apliquen su conocimiento en ejercicios de multiplicación en sus organizaciones.

Además, se debe contemplar la facilitación de espacios para la gestión social y la incidencia política a nivel comunitario y/o municipal; consolidación de espacios y ejercicios de intercambio de saberes o de intercambio local o regional entre asociaciones.

Otro aspecto importante dentro de la implementación del Plan, es determinar la responsabilidad de las personas que acompañan el proceso. Así, tanto asesores como líderes de las asociaciones, a través de la gestión social, deben identificar las instituciones gubernamentales o privadas locales, profesionales y organizaciones aliadas que puedan aportar en la ejecución del Plan de Fortalecimiento.



CAPÍTULO IV

SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN AL PLAN DE FORTALECIMIENTO

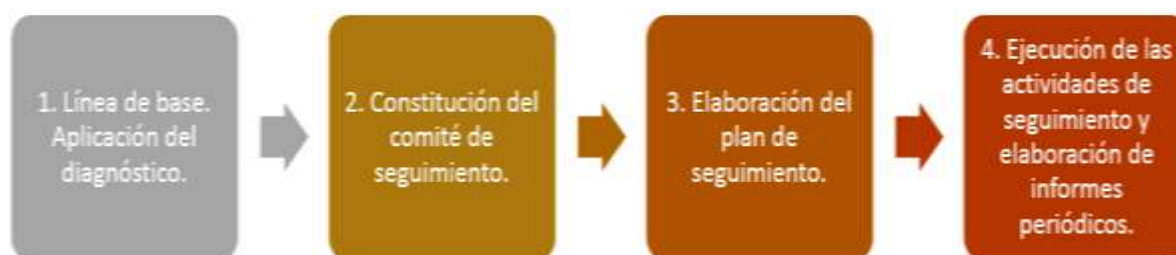
PROCESO DE SEGUIMIENTO

El seguimiento, debe ser entendido como el proceso de recolección y análisis de la información que surge de la ejecución de un proyecto, programa o plan, y que tiene como fin apoyar su gestión e implementación. Se trata de una función continua, basada en un proceso metódico de recolección de datos para proporcionar a los principales interesados de un proyecto, programa o plan en curso, las primeras indicaciones sobre los progresos y el logro de los objetivos³¹. El proceso del seguimiento debe permitir reconducir desviaciones en la ejecución del proyecto, apuntar correcciones y reorientaciones y proponer los ajustes necesarios.

El seguimiento debe buscar monitorear la ejecución de las actividades propuestas en el Plan de Fortalecimiento, de manera que se verifique que éstas se dirijan a alcanzar los objetivos propuestos y se puedan identificar y subsanar, de manera oportuna, los errores durante la implementación de dicho plan.

A continuación se presentan los elementos y el paso a paso, para el diseño y ejecución de un Plan de Seguimiento:

Diagrama del proceso de seguimiento



1. **Aplicación y análisis del diagnóstico (línea de base):** Debe ser entendida como la primera medición de los aspectos a mejorar en una acción social, proyecto, programa o

³¹Irene Guij, Jim Woodhill. Guía para el seguimiento y evaluación de proyectos. Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) 2002.



plan, permite la recolección de datos cualitativos y cuantitativos soportados a través de preguntas realizadas mediante encuestas y/o formularios, que luego se deben recopilar y analizar en un informe consolidando los resultados. La información debe ser sintética y explícita en el detalle de indicadores. Estos indicadores serán nuevamente estimados una vez concluida la intervención con el fin de evaluar el verdadero impacto de la acción social, proyecto, plan o programa.³²

2. **Conformación de un comité:** integrado por las organizaciones y el equipo técnico que lidere y ejecute el seguimiento de las acciones (tanto de formación, como de mejoramiento), ellos deberán elaborar un plan de seguimiento para que este proceso se realice de manera organizada y de forma periódica. El plan de seguimiento establece los tiempos de ejecución a respetar así como las acciones que se deben llevar a cabo para cumplir con las actividades, resultados e indicadores. Adicionalmente, define las acciones correctivas que se pueden desarrollar para subsanar posibles errores o contratiempos en la ejecución.

3. **Formulación del Plan de Seguimiento a la implementación de acciones del Plan de Fortalecimiento:** en este paso se debe definir quién y cómo se va a obtener la información de las acciones a seguir y los datos que se desean conocer. Para ello es importante elaborar un Plan que permita asignar responsabilidades, saber quién aportará la información, cómo, cuándo y dónde. Los elementos mínimos que debe comprender este plan son los siguientes:
 - **Qué³³:** ¿Qué tipo de información se va a recolectar y a qué se pretende hacer seguimiento?
(Ver Formato Anexo 1).

32 En el marco de la consultoría, una vez aplicada las preguntas a través de la herramienta de la plataforma virtual, se obtienen datos cualitativos y cuantitativos sobre todas las variables contempladas que permite conocer el estado actual de las asociaciones –línea de base-, frente a aspectos sensibles y de especial atención al momento de iniciarse las acciones de fortalecimiento planteadas, es decir, establece el 'punto de partida' del proyecto, esta línea de base permite ver el comportamiento por Dimensiones y la situación actual de las asociaciones. El informe elaborado fue presentado en función de los indicadores que se identificaron y que se desean evaluar.

33 En el marco de esta consultoría, se realizará el seguimiento a tres aspectos básicos del proceso de fortalecimiento de las asociaciones: Contenidos Temáticos, Metodología, Logística, el cuarto aspecto – implementación de acciones de mejora- se plantea dentro de la guía pero por razones de los tiempos necesarios (corto y mediano plazo) requeridos para medir resultados y metas de las acciones de mejoramiento, dentro del desarrollo de la consultoría no se abordará.



Como se mencionaba previamente, el proceso de fortalecimientos no se concentra únicamente en la realización de talleres y capacitaciones para que los miembros tengan unos conocimientos básicos que sirvan de herramienta para el desarrollo de sus procesos. También se enfoca en que estos aprendizajes sean aplicados en acciones concretas y que en el plan de fortalecimiento formulado, los asociados deben plantearse unas acciones de mejoramiento con sus metas y plazos para alcanzarlas, y las actividades para llevarlas a cabo.

En este sentido es importante hacer seguimiento a estas dos partes del plan de fortalecimiento.

Seguimiento al plan de formación

Este seguimiento pretende revisar que los procesos de capacitación de las asociaciones estén siendo implementados con unos estándares mínimos que permitan a los integrantes interiorizar los conceptos de manera apropiada para aplicarlos en los procesos de la asociación. En este sentido, se plantea que esta información sea recolectada posterior a la realización de cada taller, en un formato que contenga preguntas sobre los siguientes aspectos:

- **Seguimiento a los contenidos de la capacitación:** se realiza un seguimiento a los aprendizajes obtenidos en cada uno de los módulos y sus respectivos contenidos, se deben señalar los factores relevantes frente al aprendizaje.

Propuesta de instrumentos de recolección: Ficha de seguimiento, juego de preguntas y respuesta en cartelera.

- **Seguimiento a la metodología:** Observar y seguir los aspectos de la metodología utilizada para desarrollar las capacitaciones, su utilidad o conveniencia para impartir los contenidos.

Propuesta de instrumentos de recolección: Ficha de encuesta con criterio de validación de la metodología; tiene que ser un tercero externo al que imparte la capacitación.

- **Seguimiento a la logística:** Observar y seguir los aspectos de la logística dispuesta para dar las capacitaciones, el cumplimiento del plan de mejoramiento/acción, la satisfacción y debilidades en los servicios logísticos.

Propuesta instrumentos de recolección: Ficha de encuesta aspectos apreciables o formato de evaluación.



Seguimiento a los resultados y metas de las acciones de mejoramiento:

Con esto se pretende observar y seguir los avances de los resultados y las metas de las acciones de mejoramiento hechas por las asociaciones. Para esto se sugiere que las asociaciones elaboren un cronograma con las acciones de mejoramiento pertinentes para el cumplimiento de las metas propuestas y las fechas límite para cumplirlas. Mensualmente el equipo de acompañamiento técnico del proceso debe revisar que estas acciones se estén cumpliendo o de lo contrario revisar las causas de los incumplimientos y plantear soluciones.

Asimismo, es necesario que se haga una revisión del alcance de las metas a los seis meses y al año de iniciado el proceso para verificar que las acciones de mejora propuestas si están aportando al cumplimiento de las metas anuales del fortalecimiento de la asociación (ver anexo II).

Otros elementos que deben definirse, tanto para realizar el seguimiento al plan de fortalecimiento en cuanto a la capacitación y las acciones de mejora es con quién, cómo, dónde, cuándo y quienes son los responsables de la recolección y análisis de la información. Tal y como se presenta a continuación:

- **Con quién:** ¿Qué personas tienen la información?
- **Cómo:** ¿Cómo se va a realizar la recolección de la? Incluye la determinación tanto de **las técnicas a utilizar:** entrevista, encuesta, grupos focales, grupos de discusión, como de los **instrumentos de recolección de información:** actas o memorias de los espacios, informes técnicos, diario de campo, formato de encuestas o de entrevista (que serán diseñados para la recopilación de la información).
- **Dónde:** ¿En qué lugar se va a recolectar la información? Establece claramente dónde se pueden realizar las reuniones para obtener la información de los actores y/o en qué eventos del proceso pueden recolectarse datos para el seguimiento.
- **Cuándo:** ¿En qué momento, tiempo y fecha precisa se realizarán las acciones de seguimiento? Este elemento implica la realización de un cronograma de visitas, jornadas o reuniones, para recolección, entrega y procesamiento de la información
- **Responsables:** ¿Quién(es) se hace cargo de que se realice la actividad para obtener la información? Y ¿Quiénes estarían a cargo de analizarla?



4. **Implementación del plan de seguimiento:** Implica la ejecución de las actividades contenidas en el plan de seguimiento acorde al cronograma trazado. La información recolectada, debe traducirse en unos informes periódicos de seguimiento que permitan a los coordinadores del proceso tomar decisiones en momentos clave de la implementación, para ofrecer soluciones a los obstáculos que se presenten y/o potencializar las fortalezas del mismo.

PROCESO DE EVALUACIÓN

La evaluación debe ser entendida como la revisión final de todo el proceso de una acción social, un proyecto, programa o plan, en la cual se hace un balance de los resultados reales, con respecto de lo que se planeó y programó. Es decir, permite poner frente a frente los objetivos y los resultados. Mediante los resultados obtenidos, se ubican las lecciones aprendidas, se evidencian los cambios o fortalezas adquiridas después del proceso, además de que se revisa la calidad e impacto del trabajo que se ha realizado en el marco de las acciones. Los impactos pueden ser esperados y no esperados, positivos y negativos. En la evaluación se pretende hacer énfasis en los impactos esperados y positivos; lo que no excluye la identificación de los demás impactos enunciados³⁴.

Al finalizar todo el ejercicio de implementación de acciones de fortalecimiento con las asociaciones, se debe realizar la evaluación al Plan de Fortalecimiento, que es posterior, y se debe llevar a cabo en el corto o mediano plazo, a fin de medir de manera real los avances que han tenido las asociaciones y verificar si los procesos de fortalecimiento han generado un impacto real en el accionar de las mismas.

Del mismo modo que en el proceso de seguimiento, este debe ir enfocado tanto a evaluar el impacto del plan de formación, como el alcance de las metas propuestas por la asociación para su fortalecimiento. En este sentido se plantean estas de manera diferenciada.

Evaluación al plan de formación

Para evaluar la implementación del plan de formación, es necesario contar con la información completa de lo implementado: listados de asistencia, resultados del seguimiento, evaluaciones

³⁴ Breve Guía conceptos clave de seguimiento y evaluación de programas y proyectos. FIDA. 1990, Pág. 23, 25 , 28



o test sencillos que demuestren la adquisición de conocimiento por parte de los participantes, informes mensuales sobre el avance del proceso, las dificultades que se presentaron durante el mismo y las soluciones que se dieron. Así se podrá analizar si los objetivos planteados en cuando a capacitaciones fueron alcanzados y que lecciones se aprendieron del proceso.

También conviene medir las percepciones de los miembros sobre el proceso, si consideran que fue útil, que se designó el tiempo necesario para la realización de las capacitaciones, si las metodologías empleadas fueron las adecuadas y qué impactos o resultados tuvo esto para la asociación. Estas percepciones se pueden recoger a través de encuestas de percepción con preguntas abiertas y cerradas sobre el proceso (ver anexo III formato encuesta de percepción) y entrevistas a los líderes de las asociaciones que profundicen un poco sobre las percepciones de estos sobre la utilidad y eficacia de lo implementado (ver anexo IV formato de entrevista).

Evaluación de los resultados y metas de las acciones de mejora

Esta evaluación se refiere más al impacto real del proceso, está dirigido a medir si lo aprendido en las capacitaciones se ha materializado en hechos y acciones tangibles y si se han cumplido las metas planteadas.

Para esto se propone retomar los diagnósticos -la línea de base- para revisar los resultados y/o cambios en los indicadores de la situación inicial. Es decir, realizar una nueva aplicación de la herramienta tanto a los representantes como a los miembros y analizar los cambios en los indicadores.

Esta información también se puede recolectar a través de entrevistas a los líderes de las asociaciones, donde por dimensión se hagan preguntas encaminadas a medir el impacto del proceso en cada asociación, los cambios que se generaron como producto del mismo y el cumplimiento de las metas trazadas al inicio del proyecto (ver anexo IV).

Por último, también se pueden realizar grupos focales y/o grupos de discusión, que permitan hacer el análisis de la sostenibilidad y desarrollo de la gestión, mediante la indagación de las acciones que se institucionalizan, acciones de innovación desarrolladas, ejercicios de solicitud y trámites.



Con los nuevos resultados de la plataforma se podrá valorar en qué áreas se tuvieron avances y logros significativos y cuales aún presentan retos en el mejoramiento. Adicionalmente, tanto con las encuestas, como con los grupos focales, se valorarán otros aspectos que influyen o determinan impactos tanto en el aprendizaje como en las acciones de mejoramiento, en términos de lecciones aprendidas.

Con la ejecución de estas acciones, tanto para la evaluación de la implementación del plan de formación, como para la evaluación de las acciones de mejora se contará con una información cuantitativa y cualitativa de comparabilidad de la situación inicial de las asociaciones y la situación final, con ello se procede a realizar una valoración de los avances y logros en términos de los resultados y metas, establecidos en el Plan de Fortalecimiento.

Una vez culminado este proceso de evaluación y la recolección de información, es necesario elaborar un informe que dé cuenta del paso a paso de la ejecución del Plan de Fortalecimiento, que muestre los resultados y el alcance y se presenten las lecciones aprendidas.

En orden a ello, este ejercicio permite plantear cierres o determinar nuevos tipos de intervenciones y/o un nuevo ciclo de fortalecimiento con las organizaciones, acorde al proceso de evaluación obtenido y la curva de aprendizaje que obtengan en la implementación de las acciones del Plan de Fortalecimiento.



BIBLIOGRAFIA

Berger, P., y Luckman, T. (1993). La construcción social de la realidad. Argentina, Buenos Aires: Amarrarte.

Breve Guía conceptos clave de seguimiento y evaluación de programas y proyectos. FIDA. 1990, Pág. 23, 25, 28

Coraggio, J.L. (2004), La gente o el capital. Desarrollo local y economía del Trabajo. Espacio Editorial, Buenos Aires.

Convención sobre la Prohibición del Empleo, Almacenamiento, Producción y Transferencia de Minas Antipersonal y sobre su destrucción, comúnmente conocida como Convención de Ottawa

Congreso de la República de Colombia. Ley 1448 de 2011: Ley de víctimas y restitución de tierras. Artículo 1. Objeto.

Diagnóstico Organizacional y el Plan de Fortalecimiento Organizacional de la Asociación de Pequeños Productores de Cacao de Piura APPROCAP. Consultora Ing. Norma Beatriz López Rodríguez. Octubre del 2009

Fortalecimiento organizacional de productores rurales del proyecto MAG/PRODERT. Elaborado por unidad de cooperación técnico-administrativa proyecto desarrollo rural sostenible, Septiembre 2005.

Gimeno Sacristán, 2008, Educar por competencias, ¿qué hay de nuevo?. Tercera Edición Pág 77

Guía para el Acompañamiento Social de los proyectos de infraestructura de la Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional (2008).

Guij, Irene y Woodhill Jim. Guía para el seguimiento y evaluación de proyectos. Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) 2002.



Liendo Mónica G. y Martínez Adriana M. Asociatividad: Una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las pymes. Instituto de Investigaciones Económicas, Escuela de Economía Universidad del Rosario. Noviembre 2001.

Maldovan, J y Dzembrowski, N. Asociatividad para el trabajo: una conceptualización de sus dimensiones.

Ministerio de Educación Nacional, 2004, Versión adaptada para las familias colombianas del documento “Estándares básicos de competencias ciudadanas”. Noviembre de 2003. Educación Básica y Media. Proyecto Ministerio de Educación Nacional -Ascofade (Asociación Colombiana de Facultades de Educación) para la formulación de los estándares en competencias básicas.

Ministerio de Educación Nacional, 2004, Proyecto Ministerio de Educación Nacional -Ascofade (Asociación Colombiana de Facultades de Educación) para la formulación de los estándares en competencias básicas.

Ministerio de Educación Nacional. Programa de competencias ciudadanas (en línea). Disponible en: www.colombiaaprende.edu.co/html/docentes/1596/article-58616.html
Consultado el 29/09/2015

Organización Internacional del Trabajo, 1997

Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (OACNUDH). ¿Qué es el enfoque diferencial? (en línea). Disponible en: http://www.hchr.org.co/acnudh/index.php?option=com_content&view=article&id=2470:ique-es-el-enfoque-diferencial&catid=76:recursos. Consultado el 30/09/2015

Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (OACNUDH). Preguntas Frecuentes Sobre el Enfoque de Derechos Humanos de Naciones Unidas (en línea). Disponible en: <http://www.ohchr.org/Documents/Publications/FAQsp.pdf>. Consultado el 29-09-2015.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). ¿Qué son las políticas públicas? (en línea). P. 41. Disponible en:



www.escuelapnud.org/biblioteca/pmb/opac_css/doc_num.php?explnum_id=390 Consultado el: 29/10/2015

Revista Latinoamericana de Metodología de las Ciencias Sociales 2012, vol. 2 no. 2, p. 22-51, Cano, Agustín, La metodología de taller en los procesos de educación popular

Rebellato, JL (2009): “Educación popular y cultura popular”, en: Brenes, A.

Robert Katz (1974) citado en la guía Roles directivos: el secreto de los mejores. Work Merker

Registraduría Nacional del Estado Civil. Glosario Electoral (en línea). Disponible en: www.registraduria.gov.co/-Glosario-electoral,225-.html. Consultado el 10/09/2015

Real Academia de la Lengua Española. Diccionario de la lengua española (en línea) Disponible en: <http://lema.rae.es/drae/?val=cooperativismo> Consultado el 29/09/2015

Sánchez, A. (2006) Análisis crítico de la estructura organizacional en las OFCC. Gestión económica, gestión financiera y enfoques de administración en las organizaciones de carácter social: Un estudio a la luz de la teoría de la organización (1980-2000) Tesis doctoral. Recuperado de <http://www.eumed.net/tesis/2006/asc/>.

Sitio Disponible en: www.concepto.de/conflictoweb. Concepto de conflicto (en línea). Consultado 09 diciembre 2015.

Sitio web www.accioncontraminas.org (con corte a 30 de noviembre de 2015)

Vargas, L; Bustillos, G (2001) “Técnicas participativas para la educación popular” (Tomos I y II), Editorial Lumen-Humanitas y CEDEPO, México.

Proyecto PNUE-0514, Fortalecimiento de asociaciones de víctimas de MAP/MUSE/AEI
como un mecanismo participativo de inclusión



ANEXOS

Anexo 1

Para registrar el seguimiento, a los tres primeros aspectos básicos del proceso de fortalecimiento de las asociaciones: Contenidos, Metodología, Logística, se utilizará este formato:

Ficha de Seguimiento												
Nombre de quién responde												
Nombre de la Temática	P.E. Normatividad y Legalidad de la organización (estatutos, cámara comercio, Nit organigrama) NOTA: EN ELMOMENTO DEL SEGUIMIENTO, PARA CADA UNA DE LA TEMÁTICAS NO PERDER DE VISTA, LOS RESULTADOS QUE SE SEÑALAN ATRÁS EN LA MALLA CURRICULAR, PARA REALIZAR EL SEGUIMIENTO											
Contenidos	Escriba tres ideas o conceptos aprendidos en esta temática:											
	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>Otros, ¿Cuáles?</td> </tr> </table>	1	2	3	Otros, ¿Cuáles?							
	1	2	3	Otros, ¿Cuáles?								
<table border="1"> <tr> <td>¿Está temática es útil para el trabajo de su asociación?</td> <td>Sí ____</td> <td>No__</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	¿Está temática es útil para el trabajo de su asociación?	Sí ____	No__									
¿Está temática es útil para el trabajo de su asociación?	Sí ____	No__										
	Explique, ¿cuál es su utilidad?											
TIEMPO	Indique con una (x) cuánto tiempo se dio para este tema											
	<table border="1"> <tr> <td>Horas</td> <td></td> <td>Días</td> <td></td> <td>Una mañana</td> <td></td> <td>Una tarde</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Horas		Días		Una mañana		Una tarde				
	Horas		Días		Una mañana		Una tarde					
Señale con una (x), si considera que el tiempo fue:												

Proyecto PNUE-0514, Fortalecimiento de asociaciones de víctimas de MAP/MUSE/AEI
como un mecanismo participativo de inclusión



	Suficiente		Aceptable		Insuficiente		Si tiene alguna Recomendación, escríbala:				
Desarrollo de los temas (Metodología)	Escriba el nombre de quien dictó el tema:										
	Señale con una (x). La forma en que se dictó el tema, fue:										
	Clara		Fácil de entender		Con explicaciones		Confusa		No se entendió		
	Señale con una (x). Los contenidos del tema, fueron:										
	Útiles		Prácticos		Interesantes		Necesarios		Inútiles		
	Señale con una (x). Que herramientas de trabajo fueron utilizadas para dictar el tema:										
	Videos		Fotocopias		Trabajo en grupo		Carteleras		Lecturas		Charla
	Señale con una (x), si considera que estas dinámicas fueron:										
	Apropiadas		Útiles		Novedosas		Poco Útiles		Antiguadas		No apropiadas
Si tiene alguna sugerencia sobre la forma (metodología) en que se debe dictar los temas, favor escríbala en el recuadro:											
Logística	Señale con una (x).										
	El lugar en donde se realizó las actividades, contaba con los siguientes servicios:										
	Salones		Baños		Computadores		Sonido		Tableros		
	Estos elementos contaban con las siguientes condiciones:										
	Salones	Limpieza		Baños	Limpieza		Computadores	Estaban en buen estado		Sonido	
Eran iluminados		Eran iluminados			Eran suficientes						

Proyecto PNUE-0514, Fortalecimiento de asociaciones de víctimas de MAP/MUSE/AEI
como un mecanismo participativo de inclusión



	Estaban en buen estado		Estaban en buen estado	Tableros	Disponibilidad todo el tiempo		Estaban en buen estado
	Eran suficientes		Eran suficientes		Estaban en buen estado		Eran suficientes
	Disponibilidad todo el tiempo		Disponibilidad todo el tiempo		Eran suficientes		Disponibilidad todo el tiempo
	Acceso adecuados para personas con discapacidad		Acceso adecuados para personas con discapacidad		Disponibilidad todo el tiempo		
Los alimentos suministrados en las acciones, fueron:							
Nutritivos	Limpios	Suficientes en Cantidad	Varios	Inadecuados			
Los recursos para alojamiento y transportes, fueron:							
Suficientes	Aceptables	Insuficientes	Si tiene alguna Recomendación, escríbala:				
Si tiene alguna sugerencia sobre la logística utilizada para dictar los temas, favor escríbala en el recuadro:							
Resultados, Metas y/o Productos del Plan de Fortalecimiento	Señale con una X, que resultados ha obtenido con la capacitación:						
	Nuevos conocimientos. Mencione Cuáles						
	Diseño y ejecución de acciones de Mejoramiento.						
	Realización de acciones o ejercicios de aplicabilidad importantes dentro de la organización. Mencione Cuáles						
	Ejercicios de multiplicación de la información en su organización y/o comunidad. Mencione Cuáles						
	Ejercicios de aplicabilidad de autonomía y gestión ante actores relevantes Mencione Cuáles						



ANEXO 2.

Para registrar los avances y logros, frente actividades y resultados, se deben distinguir y precisar los siguientes contenidos:

ACCIONES A EVALUAR	Avances				
	Ejecución del temáticas priorizadas	Talleres programados (enumerarlos)	Nivel de cumplimiento	Metodología utilizada	Si aplica, alianzas con terceros
Logros					
Número total de talleres ejecutados		¿Qué cambió o qué se transformó luego de la implementación de los talleres?	Beneficios visibles del proceso	Elementos por mejorar	
Diseño y ejecución de acciones de mejoramiento de las organizaciones	Cumplimiento de metas				
	Metas/acciones de mejora	Nivel Cumplimiento de las metas luego de 6 meses	Nivel de Cumplimiento de metas al año	Dificultades	Estrategia de mejora
Lecciones aprendidas					
Factores del contexto	Proceso Capacitación	Acciones de mejora	Personal	Herramientas Metodología	



ANEXO 3

ENCUESTA DE PERCEPCIÓN

PROYECTO FORTALECIMIENTO DE ASOCIACIONES

Nombre y departamento del encuestado	
Nombre de quien diligencia	
Fecha	

I. ¿Qué tan útil considera que fue la realización del **Diagnóstico Piloto**?
 (Dar un puntaje en un rango de 1 a 5, siendo 5 = muy útil y 1 = poco útil).

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

II. ¿Qué tan útil considera que fue el diagnóstico realizado con la **Plataforma virtual**? (Dar un puntaje en un rango de 1 a 5, siendo 5 = muy útil y 1 = poco útil).

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

III. Teniendo en cuenta las necesidades de su asociación ¿Qué tan útiles fueron las capacitaciones recibidas de acuerdo con el **plan de formación**? (Dar un puntaje en un rango de 1 a 5, siendo 5 = muy útil y 1 = poco útil).

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

IV. ¿Considera que el **tiempo** utilizado para la realización del **Diagnóstico Piloto** fue suficiente? (Dar un puntaje en un rango de 1 a 5, siendo 5 = Suficiente, 1 = Insuficiente)



5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

V. ¿Considera que el **tiempo** utilizado para la realización del diagnóstico por medio de la **plataforma virtual** fue suficiente? *(Dar un puntaje en un rango de 1 a 5, siendo 5 = Suficiente, 1 = Insuficiente)*

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

VI. ¿Considera que el **tiempo** utilizado para la **ejecución del plan de formación** fue suficiente? *(Dar un puntaje en un rango de 1 a 5, siendo 5 = Suficiente, 1 = Insuficiente)*

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

VII. ¿Considera que el personal que lo apoyó durante la realización del **Diagnóstico Piloto** cumplió con sus expectativas y fue suficiente? *(Dar un puntaje en un rango de 1 a 5, siendo 5 = Suficiente, 1 = Insuficiente)*

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

VIII. ¿Considera que el personal que los apoyó durante la realización del **diagnóstico por medio de la plataforma virtual** cumplió con sus expectativas y fue suficiente? *(Dar un puntaje en un rango de 1 a 5, siendo 5 = Suficiente, 1 = Insuficiente)*

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

IX. ¿Considera que el personal que orientó en la implementación del **plan de formación** (personas que dictaron las capacitaciones) cumplió con sus expectativas y fue suficiente? *(Dar un puntaje en un rango de 1 a 5, siendo 5 = Suficiente, 1 = Insuficiente)*

Proyecto PNUE-0514, Fortalecimiento de asociaciones de víctimas de MAP/MUSE/AEI
como un mecanismo participativo de inclusión



5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

X. ¿Considera que las **herramientas** utilizadas (Ej. Computadores, ayudas audiovisuales, juegos y dinámicas, casos prácticos) para la realización del **Diagnóstico Piloto** fueron útiles? *(Dar un puntaje en un rango de 1 a 5, siendo 5 = muy útil y 1 = poco útil).*

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

XI. ¿Considera que las **herramientas** utilizadas (Ej. Computadores, ayudas audiovisuales, juegos y dinámicas, casos prácticos) para la realización **diagnóstico** por medio de la plataforma virtual fueron útiles? *(Dar un puntaje en un rango de 1 a 5, siendo 5 = muy útil y 1 = poco útil)*

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

XII. ¿Considera que las **herramientas** utilizadas (Ej. Computadores, ayudas audiovisuales, juegos y dinámicas, casos prácticos) para la implementación del **plan de formación** fueron útiles? *(Dar un puntaje en un rango de 1 a 5, siendo 5 = muy útil y 1 = poco útil)*

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

XIII. ¿Considera que los resultados para la realización del **Diagnóstico Piloto** fueron satisfactorios? *(Dar un puntaje en un rango de 1 a 5, siendo 5 = muy satisfactorios y 1 = insatisfactorios)*

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

XIV. ¿Considera que los resultados del **diagnóstico** fueron satisfactorios (es decir, si reflejaban el estado real de la asociación)? *(Dar un puntaje en un rango de 1 a 5, siendo 5 = muy satisfactorios y 1 = insatisfactorios)*

Proyecto PNUE-0514, Fortalecimiento de asociaciones de víctimas de MAP/MUSE/AEI
como un mecanismo participativo de inclusión



5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

XV. ¿Considera que la **implementación del plan de formación** fue satisfactoria?
(Dar un puntaje en un rango de 1 a 5, siendo 5 = muy satisfactorios y 1 = insatisfactorios)

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

XVI. ¿Cuáles son los aspectos del proyecto que le parecieron más interesantes y positivos para la asociación? ¿Por qué?

XVII. ¿Cuáles aspectos del proyecto podrían mejorarse? ¿Por qué?

XVIII. Enumere algunos cambios visibles que tuvo su asociación después del proyecto:



ANEXO 4

Entrevista percepciones

PRIMERA PARTE: PERCEPCIONES

Beneficiarios

1. ¿La definición de los objetivos e instrumentos del proyecto se corresponde con las prioridades y necesidades de la asociación y sus miembros?

Espacio para el entrevistador

SI		¿POR QUÉ?
NO		

2. ¿Cuál es su opinión sobre la vinculación de los beneficiarios (fueron todos los previstos)?

Espacio para el entrevistador

SI	
NO	

¿Se han involucrado otros beneficiarios no previstos y que tan importante ha sido su vinculación?

Espacio para el entrevistador

SI		¿Quiénes?
NO		

3. ¿Qué tanto se involucraron los beneficiarios previstos e imprevistos en las actividades del proyecto o cumplieron con lo programado? ¿Qué factores favorecieron / dificultaron su involucramiento?

Espacio para el entrevistador

Se involucraron mucho		Factores que favorecieron o dificultaron involucramiento
Se		



<i>involucraron poco</i>		
--------------------------	--	--

Diagnóstico de la asociación

4. ¿Las preguntas de la plataforma le parecieron adecuadas para realizar el diagnóstico de su asociación?

Espacio para el entrevistador

<i>SI</i>		<i>¿Por qué?</i>
<i>NO</i>		

5. ¿La plataforma fue de fácil acceso y manejo?

Espacio para el entrevistador

<i>SI</i>		<i>¿Por qué?</i>
<i>NO</i>		

6. ¿Qué preguntas agregaría al diagnóstico y por qué?

Espacio para el entrevistador

Preguntas propuestas	

7. ¿Qué recomendaciones haría para mejorar la herramienta de manera general (contenido y plataforma) al diagnóstico y por qué?

Espacio para el entrevistador

Recomendaciones	



Talleres de formación

8. Según usted, ¿Cuáles fueron los aspectos más positivos de los talleres?

Espacio para el entrevistador

Aspectos positivos	

9. ¿Qué opina de la metodología utilizada para desarrollar los talleres? ¿Fue didáctica, lúdica? ¿Qué recomendaciones haría para mejorar la metodología?

Espacio para el entrevistador

Didáctica	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	Recomendaciones:
Lúdica	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	

10. ¿Qué opina de las herramientas (Ej. Computadores, ayudas audiovisuales, juegos y dinámicas, casos prácticos, etc.) utilizadas para desarrollar los talleres? ¿Qué recomendaciones haría para mejorar las herramientas?

Espacio para el entrevistador

Estado de las herramientas	Bueno	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>	Malo	<input type="checkbox"/>
Utilidad de las herramientas	Muy útiles	<input type="checkbox"/>	Más o Menos útiles	<input type="checkbox"/>	Poco útiles	<input type="checkbox"/>
Otros Comentarios						

11. ¿Las herramientas y metodología utilizadas fueron adaptadas a los participantes, en particular las personas con discapacidad? Si no, explique por qué.

Espacio para el entrevistador



SI	
NO	

12. ¿Qué recomendaciones haría para adaptar más las herramientas y metodología del proceso a las necesidades de su asociación?

Espacio para el entrevistador

Resumen Recomendaciones	
----------------------------	--

13. ¿Los tiempos dedicados a cada módulo fueron suficientes y adaptados a sus necesidades? Si no, explique por qué.

Espacio para el entrevistador

Suficientes	SI		NO	
Adaptados a las necesidades de los asociados	SI		NO	

Evaluación general

14. ¿Cuáles son los mayores cambios que ha tenido su asociación tras el proceso de fortalecimiento?

Espacio para el entrevistador

¿Hubo cambios?	SI		¿Cuáles?
	NO		

15. Según usted, ¿Cuáles fueron los aspectos más positivos que aportó este proyecto a su asociación y por qué?

Espacio para el entrevistador

Aspectos	
----------	--

Proyecto PNUE-0514, Fortalecimiento de asociaciones de víctimas de MAP/MUSE/AEI
como un mecanismo participativo de inclusión



positivos	

16. ¿Los resultados previstos de la intervención han sido alcanzados?

Espacio para el entrevistador

SI		¿Cuáles?
NO		

17. ¿Usted diría que el proyecto permitió fortalecer su asociación? Si sí, ¿en qué sentido? ¿Si no, por qué?

Espacio para el entrevistador

SI		¿En qué sentido?
NO		

18. ¿Qué aspectos usted cree que su asociación todavía necesita fortalecer?

Espacio para el entrevistador

Aspectos por fortalecer	

19. ¿Qué dificultades se encontraron durante el proceso y por qué?

Espacio para el entrevistador

Dificultad		¿Por qué?	
Dificultad		¿Por qué?	



Dificultad		¿Por qué?	
------------	--	-----------	--

20. ¿Cómo se resolvieron las dificultades encontradas durante el proceso?

Espacio para el entrevistador

¿Cómo se resolvieron las dificultades?	

21. ¿Qué recomendaciones generales haría al proyecto?

Espacio para el entrevistador

Recomendaciones generales	

SEGUNDA PARTE: IMPACTO

Después del proceso de fortalecimiento adelantado con la CCCM-DAICMA, responda las siguientes preguntas con base en los cambios que ha tenido su asociación y usted como miembro.

Dimensión 1. Características generales de la organización

22. A partir del proceso de fortalecimiento, ¿su organización implementa acciones específicas que toman en cuenta el enfoque diferencial?			
SI		NO	
<i>Señale cuáles de las siguientes:</i>			
Acciones para beneficiar a			



mujeres	
Acciones para beneficiar a grupos étnicos	
Acciones para beneficiar a niños, niñas y adolescentes	
Otras	

23. Indique si hubo cambios en las acciones que desarrolla su asociación (acción comunitaria):			
SI		NO	
<i>Señale cuáles de las siguientes:</i>			
Cambios en el tipo de acciones:			
Cambios en la población destinataria:			
Cambios en la frecuencia con que se realizan las actividades:			

Dimensión 2. Cultura organizacional, participación interna, vínculos y relacionamiento

24. ¿Hay cambios en la forma como se toman las decisiones al interior de la asociación?			
SI		NO	
<i>Señale cuáles de las siguientes:</i>			
Organigrama organizacional			
Frecuencia de reuniones para tomar decisiones			



Nuevos procesos para la toma de decisiones	
--	--

25. ¿Se han ajustado y mejorado los ejercicios de rendición de cuentas?			
SI		NO	
¿CÓMO?			

Dimensión 3. Relacionamiento interinstitucional

26. Indique si hubo cambios en el relacionamiento entre su asociación y el sector privado (empresas grandes, mediana y pequeñas):			
SI		NO	
¿En qué aspecto?			
Tipo de relación (donantes, fuentes de empleo, intercambio de información, capacitación, etc.)			
Frecuencia con que se reúnen con los representantes de estas empresas			
Espacios donde se reúnen (reuniones convocadas por alcaldías, gobernaciones, ONG, entre otros)			

27. Indique si hubo cambios en el relacionamiento entre su asociación y las organizaciones sociales (ONG, organizaciones internacionales, iglesias, etc.)

Proyecto PNUE-0514, Fortalecimiento de asociaciones de víctimas de MAP/MUSE/AEI
como un mecanismo participativo de inclusión



SI		NO	
<i>¿En qué aspecto?</i>			
Tipo de relación (donantes, fuentes de empleo, intercambio de información, capacitación, etc.)			
Frecuencia con que se reúnen con los representantes de estas empresas			
Espacios donde se reúnen (reuniones convocadas por alcaldías, gobernaciones, ONG, entre otros)			

28. Indique si hubo cambios en el relacionamiento de su asociación con otras organizaciones de víctimas (Relaciones con asociaciones de víctimas de MAP y también de otros hechos victimizantes):			
SI		NO	
<i>¿Señale En qué aspecto?</i>			
Se relaciona mejor en espacios de participación como mesas de víctimas			
Hay mayor interacción para presentar propuestas de proyectos			
Hay mayor interacción para hacer incidencia			

29. Indique si hubo cambios en el relacionamiento entre su

Proyecto PNUE-0514, Fortalecimiento de asociaciones de víctimas de MAP/MUSE/AEI
como un mecanismo participativo de inclusión



asociación e instituciones gubernamentales (DPS, UARIV, DAICMA, gobiernos locales, SENA, etc.)			
SI		NO	
<i>¿En qué aspecto?</i>			
Hay nuevas relaciones			
Forma en que se relacionan (reuniones en las mesas de participación de víctimas, en los comités de justicia transicional, comités de acción contra minas, etc.)			
Frecuencia con que se reúnen			

30. En cuanto al acceso a la oferta institucional indique si hay mayor claridad sobre los siguientes aspectos:	
<i>Marque SI/NO frente a cada opción</i>	
Los procesos para acceder a la oferta	
Los procesos de reclamación de derechos	
Los procesos para hacer incidencia política	

31. Indique si hubo cambios en el relacionamiento de su asociación y los medios (periodista, radio, prensa, tv.)			
SI		NO	
<i>¿En qué aspecto?</i>			



Hay nuevas relaciones	
Forma en que se relacionan (reuniones en las mesas de participación de víctimas, en los comités de justicia transicional, comités de acción contra minas, etc.)	
Frecuencia con que se reúnen	

Dimensión 4. Estructura organizacional (áreas y unidades de gestión).

32. Hubo cambios en las herramientas utilizadas (celular, Facebook, Twitter, voz a voz, página web, etc.) para comunicarse interna y externamente:			
SI		NO	
Señale a continuación qué tipo de cambios			
Se utilizan nuevas herramientas			
Forma en la que se utilizan			
Frecuencia con que se utilizan			

33. Hubo cambio en la distribución de la responsabilidad y funciones de autoridad:			
SI		NO	
Señale en cuál de los siguientes aspectos			
Nuevos líderes (inclusión de mujeres)			

Proyecto PNUE-0514, Fortalecimiento de asociaciones de víctimas de MAP/MUSE/AEI
como un mecanismo participativo de inclusión



y jóvenes en los cargos directivos)	
Cambio en los criterios de elección de los líderes	
Nuevos cargos directivos creados	
Formas de evaluación de las funciones de los líderes	

34. Hubo cambios en la manera de elaborar planes, implementar proyectos y hacer monitoreo de las acciones			
SI		NO	
<i>Señale en cuál de los siguientes aspectos</i>			
Nuevos procesos para realizar planes de acción			
Nuevas estrategias para la formulación de proyectos			
Nuevas estrategias para supervisar el cumplimiento de las metas			

35. Hay cambios en la manera que se gestiona la información de la organización:			
SI		NO	
<i>Señale en cuál de los siguientes aspectos</i>			



Nuevos procesos de archivo	
Nuevas formas para organizar y presentar información a agentes externos	

36. Hubo cambios en la gestión del conocimiento (capacitación y formación de los miembros):			
SI		NO	
<i>Señale en cuál de los siguientes aspectos</i>			
Mayores capacidades gracias al plan de formación implementado			
Nuevas estrategias para continuar los procesos de formación de los miembros			

Dimensión 5. Estructura financiera y contable en la organización.

37. Hubo cambios en el acceso a recursos para la asociación:			
SI		NO	
<i>Señale en cuál de los siguientes aspectos</i>			
Nuevas estrategias para conseguir recursos			
Nuevas fuentes de financiación y donantes			

Proyecto PNUE-0514, Fortalecimiento de asociaciones de víctimas de MAP/MUSE/AEI
como un mecanismo participativo de inclusión



38. Hubo cambios en los procesos contables de la organización:			
SI		NO	
<i>Señale en cuál de los siguientes aspectos</i>			
Se ha aplicado lo aprendido en el proceso de capacitación sobre contabilidad			
Hay planes de empezar a organizar los procesos contables de la asociación			