

**MODULO 1**

**FORTALECIMIENTO  
ORGANIZACIONAL,  
PERSONAL Y  
ADMINISTRATIVO**



Implementado por  
**giz** Deutsche Gesellschaft  
für Internationale  
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH



## **Fortalecimiento des las capacidades internas de liderazgo y de gestión**

### **MÓDULO 1 - Fortalecimiento Organizacional, Personal y Administrativo**

Una publicación de la  
Corporación VallenPaz, 2.019

**María Helena Quiñónez Salcedo**  
Directora Corporación VallenPaz

**Ana Yensi Iburgüen**  
Coordinadora del Proyecto

**Alexandra Arroyave**  
Profesional de Fortalecimiento y Sostenibilidad

Con la cooperación de  
**Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH**  
**Programa ProPaz**  
Carrera 24 - 39A - 41 Parkway  
Bogotá D.C., Colombia

**Anja Heuft**  
Coordinadora General del Programa ProPaz

Esta publicación es posible gracias al apoyo financiero de la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. Las ideas vertidas en el texto son responsabilidad exclusiva de las/os autoras/es de VallenPaz y no comprometen la línea institucional de la GIZ.

**UNIÓN EUROPEA**  
Deutsche Gesellschaft für Internationale  
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH  
Corporación VallenPaz

Santiago de Cali, Colombia  
Febrero de 2019

# » CONTENIDO

<b>Introducción</b>	4
<b>Presentación</b>	4
<b>Trabajo en equipo</b>	6
¿Por qué trabajar en equipo?	6
Potencial del trabajo en equipo	6
¿Qué es un equipo?	6
Características del trabajo en equipo	8
Claves para el Trabajo en Equipo	8
<b>Ciclo vital o etapas del equipo de trabajo</b>	10
<b>Liderazgo</b>	12
Tipos de liderazgo	14
7 Clases de liderazgo	17
Liderazgo enfocado a juntas directivas	19
<b>Junta directiva</b>	21
<b>Gestión documental</b>	24
Sopa de letras gestión documental	28
<b>Conclusiones</b>	31
<b>Bibliografía</b>	32

# » INTRODUCCIÓN

**E**n el marco de la implementación del proyecto “Fortalecimiento de las capacidades internas de liderazgo y de gestión de 10 organizaciones de base social de los municipios de Caloto, Corinto, Santander de Quilichao y Buenos Aires en el departamento del Cauca como un aporte a la construcción de la Paz en Colombia” **GIZ** y la **Corporación ValLENPAZ** adelantan un proceso de formación con más de 60 líderes y lideresas que hacen parte de organizaciones étnicas, campesinas y comunitarias del norte del Cauca con enfoque productivo, que buscan a través del trabajo de la tierra contribuir al proceso de paz de sus territorios. Dentro del proceso de capacitación se imparten 3 módulos que hacen referencia a:

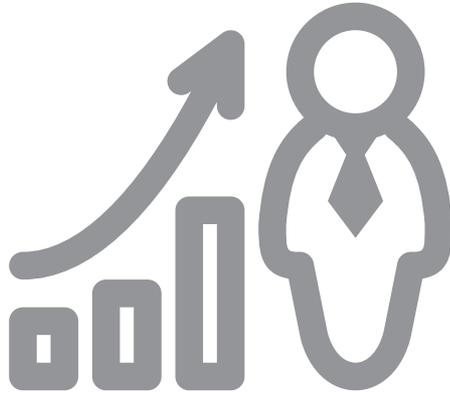
1. Fortalecimiento organizativo, personal y administrativo,
2. Formulación de proyectos y
3. Participación ciudadana.

El presente módulo corresponde a fortalecimiento personal, organizacional y administrativo, el cual proyecta entregar a las personas participantes, los elementos conceptuales y prácticos necesarios para fortalecer las organizaciones y ante todo el ser como personas y liderazgos pertinentes en los grupos de base a los que pertenecen. La pedagogía utilizada hace referencia a aprender haciendo y se desarrolla durante 5 sesiones participativas, conceptuales y prácticas para implementar los aprendizajes adquiridos en cada jornada de capacitación.

En ese sentido, se aborda lectura de textos y libros relacionados con los temas para complementar y profundizar en los mismos; además, permite fortalecer habilidades y competencias de lectoescritura y generar cultura de lectura en cada participante.

Los contenidos aquí presentados son producto de revisión bibliográfica del equipo de profesionales del programa **PROPAZ** y la **CORPORACIÓN VALLENPAZ**, al igual que construidos con los líderes y lideresas durante cada taller de formación.





## » FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL, PERSONAL Y ADMINISTRATIVO

**E**l presente módulo aborda elementos teóricos y prácticos para la funcionalidad efectiva de las organizaciones de base; estos elementos permiten potenciar las habilidades y capacidades de gestión de los líderes y lideresas que integran un grupo u or-

ganización social; la articulación de los sujetos en diferentes niveles con el propósito de logro de objetivos comunes propuestos, el rol de cada de integrante es vital en la puesta en marcha y consecución de contribuir desarrollo sostenible de la región.

# » TRABAJO EN EQUIPO



**E**ste componente presenta elementos del Por qué y el para qué del Trabajo en Equipo, definición, características y claves trabajar en equipo, y el denominado ciclo vital de un equipo, éste guarda relación a los ciclos de vida en los seres humanos.

## ¿Por qué trabajar en equipo?

El Trabajo en equipo es una estrategia que ayuda en la construcción del tejido social, mediante el estímulo del trabajo colectivo, ya sea a nivel local, regional o nacional.

## Potencial del trabajo en equipo

Es la capacidad guardada que tienen todas las personas, agrupadas en un colectivo, de intervenir y transformar positivamente la realidad.

Hecho o resultado del trabajo en equipo, es la consecuencia natural de las acciones emprendidas por un grupo de personas para satisfacer

una necesidad sentida, resolver una situación problemática o mejorar las condiciones que se tienen.

## ¿Que es un equipo?

Para fines relacionados con el componente de “Fortalecimiento Organizacional y Personal” se toma como eje la definición planteada por Katzembach-Smit (1995), para quien el concepto de Equipo está definido como un número pequeño de personas con **habilidades** complementarias que están **comprometidas** con un propósito común, con metas de desempeño y con una propuesta por la que se consideran mutuamente responsables.

Existen diferentes modelos que representan el funcionamiento y evolución de los equipos en el tiempo. En ese sentido, se retoma el modelo estudiado y propuesto por Katzembach-Smith (1995), que a partir de ese modelo resalta como elementos fundamentales de un equipo los que se observan en la figura 1: (et al Katzembach-Smit 1995, citado por Franco y Velásquez (2003).



Figura 1  
Los elementos básicos del equipo



“Los vértices del triángulo en la **figura 1**, exponen los efectos en la dinámica y resultado cuando se hace referencia a equipo, como concepto y práctica: **resultados de desempeño**, crecimiento personal y productos de trabajo colectivo. Los lados y el centro describen los elementos presentes en la dinámica de un equipo como **técnica o procedimiento**. La mejor forma de comprender un equipo es observándolo. Sus

historias revelan sus logros, habilidades, emociones y compromiso, mejor que cualquier comentario abstracto. Equipo, en términos reales y prácticos está comprometido con su propósito, metas y enfoque. En el más amplio sentido, ‘el equipo’, es siempre el resultado de buscar un verdadero reto en el desempeño’ (et al Katzembach-Smit 1995, citado por Franco y Velásquez (2003)

## Características del trabajo en equipo

Las características e identidades del trabajo en equipo, resaltan la madurez y a su vez, el crecimiento del mismo a través de los siguientes aspectos:

- » Capacidad de establecer fines y metas ante situaciones estudiadas, identificando sus causas, efectos y proponiendo acciones de cambio.
- » Progreso hacia el cumplimiento de los objetivos con máximo de eficacia y mínimo de esfuerzo.
- » Es proactivo, está a la vanguardia y planea prepararse para el futuro.
- » Logra un alto grado de intercomunicación.
- » Obtiene un equilibrio adecuado entre métodos establecidos y disponibilidad al cambio de patrones según las circunstancias.
- » Afronta problemas para solucionarlos como equipo.
- » Busca y mantiene un equilibrio entre la satisfacción de sus integrantes y el logro de los propósitos del colectivo.
- » Elige un liderazgos proactivos, participativos y solidarios.
- » Alcanza equilibrio entre orientación a contenidos y orientación a procesos.
- » Llega a un alto grado de cohesión y solidaridad dentro del equipo, sin inhibir la realización personal de cada uno.

## Claves para el Trabajo en Equipo

El Equipo Editorial Buenos Negocios (2012), en uno de los apartados de buenas prácticas resalta 5 elementos claves a tener en cuenta al trabajar en equipo, elementos que el módulo de fortalecimiento organizacional propone como factores a tener presente en el logro de objetivos comunes:

### Trabajar con otros no es lo mismo que integrar un equipo

No siempre la participación de varias personas en una tarea implica un equipo de trabajo. Se habla de verdaderos equipos cuando la sinergia (asociación) genera resultados extraordinarios, es decir que el trabajo grupal resulta superior que la suma de los desempeños individuales. Por lo general, esto se logra en grupos relativamente pequeños cuyos miembros tienen habilidades técnicas e interpersonales, y toman decisiones sobre la base del aporte de todos.

### Actividades de esparcimiento para la formación de equipos

Dedicar algo de tiempo a actividades de integración y fortalecimiento del grupo. A través de propuestas colectivas como juegos, deportes o desafíos se facilita la construcción de las relaciones necesarias para que un equipo funcione. Algunas pueden realizarse en el mismo lugar de reuniones y sin preparación particular, mientras que otras requieren salidas dirigidas por un encargado, quien podría ser especializado o conocedor de los espacios (orientación en la naturaleza, convivencias, caminatas, etc.).



## **El rol de coordinar es central (liderazgos)**

Pocos grupos funcionan sin alguna forma de liderazgo. Dependiendo el tipo de equipo, la coordinación puede estar en manos de una persona que se decide por votación, o puede ser un cargo rotativo. La coordinación debe ayudar al grupo a fijar objetivos, organizar el trabajo y articular las relaciones. Su rol debe estar orientado no sólo a la tarea en sí, sino al mantenimiento del grupo.

## **Trabajar en equipo no es estar de acuerdo en todo**

Gran parte del valor del desempeño en equipo está en la diversidad de visiones y la negociación entre ellas necesaria para alcanzar los

objetivos. En los grupos son importantes las distintas perspectivas y conocimientos que aportan los participantes a la resolución de problemas sencillos o complejos.

## **Un buen equipo genera experiencias de crecimiento personal**

La base de los equipos exitosos es la confianza mutua y el desempeño extraordinario a través de la integración con quienes se interactúa. Así, la participación en un equipo articulado, es siempre una experiencia enriquecedora permite alcanzar los objetivos propuestos (comerciales, sociales, empresariales, entre otros) como también, dejar huellas en el campo personal. (Equipo Editorial Buenos Negocios 2012).

## » CICLO VITAL O ETAPAS DEL EQUIPO DE TRABAJO



**E**star a cargo de un equipo de trabajo requiere evidenciar las etapas del ciclo de vida en que se encuentra, lo cual permite tener herramientas para afrontar y resolver posibles conflictos que puedan presentarse con el equipo, y de manera especial, gestionar y obtener resultados benéficos para el mismo y las organizaciones.

El fortalecimiento personal y organizacional en relación al trabajo en equipo efectivo demanda conocer y abordar las fases que hacen parte de la dinámica de equipo; en ese sentido, se retoman cinco etapas que el Equipo Editorial Buenas Prácticas de Negocio plantea en el conocimiento del llamado ciclo vital de trabajo equipo (EEBN 2016):

### • Etapa 1. Formación del equipo.

Cuando se reúnen varias personas con el fin de formar un equipo de trabajo, no importa su perfil (campesinos, líderes, productores, proveedores, socios, etc.), es imposible esperar resultados rápidamente. Durante las primeras reuniones el eje central está puesto en conocerse y entender las motivaciones y expectativas propias y de los demás miembros del grupo, antes que en la proyección o meta definida por la cual se pretende organizar el grupo de personas. Objetivos claros, selección de personas con experiencia en trabajo en equipo, y actividades para “romper el hielo” pueden acelerar el proceso de su creación.

## •Etapa 2. Tormenta.

A medida que las personas se conocen y evalúan, suelen surgir conflictos por el liderazgo del grupo. ¿Quién decide cómo se va a trabajar? ¿A quién se consulta cuando hay problemas? ¿Detrás de qué visión se alinean los esfuerzos? Las pujas por el poder y la creación de subgrupos pueden trabar los avances del equipo. Utilizar actividades de fortalecimiento de equipos puede ayudar a identificar y resolver los problemas para su funcionamiento.

## •Etapa 3. Normalización.

Si se logran superar las tormentas, los equipos avanzan hacia una etapa en la que quedan claras las reglas para el funcionamiento, aun cuando no se hagan explícitas. Quién lidera, qué roles debe cumplir cada uno, cómo se trabajará, qué está permitido y qué no.

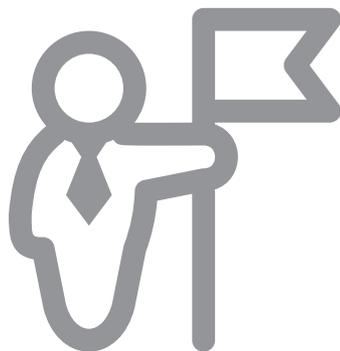
## •Etapa 4. Rendimiento o desempeño.

Con un rumbo claro y superados los conflictos de integración del equipo, por fin se puede poner las energías en el trabajo. En poco tiempo puede lograrse lo que durante las primeras etapas parecía imposible y todos trabajan tras la consecución de los objetivos. Muchos equipos pueden resultar improductivos porque no logran avanzar hasta esta etapa. Los equipos bien constituidos y dispuestos, en cambio, pueden rápidamente proyectarse a una nueva tarea y alcanzar el mejor desempeño sin nuevos conflictos.

## •Etapa 5. Desarticulación.

Cuando el grupo ya está cerca de finalizar su tarea, por lo general la atención decae, ya que cada persona comienza a preocuparse por lo que viene a continuación. Mantener el foco y la motivación es tarea esencial del líder para que el desempeño permita alcanzar los objetivos propuestos.

## » LIDERAZGO



Un segundo tema de relevancia en el presente módulo es el **Liderazgo**, tema que se aborda a partir de diferentes concepciones para adoptar una que nutrirá a las organizaciones y sus dinámicas en el acompañamiento y fortalecimiento que otorgó el proyecto. Por otro lado, el liderazgo también se enfoca y relaciona en el ejercicio al interior de las juntas directivas como autoridades que direccionan las organizaciones.

El **liderazgo** en su definición más precisa se presenta como una habilidad para conducir e influir a las personas; no obstante, para ampliar y relacionar el liderazgo en lo que compete al fortalecimiento personal que trasciende a las organizaciones. En el presente apartado se presentan algunas definiciones y enfoques que permiten analizar y aplicar el liderazgo en las organizaciones. Definiciones planteadas por diferentes estudiosos del tema como: Alejandro Maldonado, facilitador y tallerista de la Asociación Entre Mundos, (Asociación Entre Mundos,

Maldonado. 2011); Agustín Arieu – Gerente de Recursos Humanos en la empresa Vittal, compañía líder del sector salud y el tratadista Cyril Levicki retomado para el análisis en relación al liderazgo por facilitador Maldonado, el tratadista proyecta unos tipos de liderazgos. El último componente del liderazgo presentado en este apartado presenta 6 tipos de liderazgos surtidos a partir de los planteamientos de los tres autores mencionados: Maldonado, Arieu y Levicki, liderazgos que son abordados de manera conceptual y práctica durante los talleres que dinamizan el tema.

### Definiciones de liderazgo abordados por Maldonado de la Asociación Entre Mundos:

» Es el conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos.

» La capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.

» Proceso mediante el cual se dirigen las actividades laborales de un equipo de trabajo y la capacidad de influir en ellas (Habilidades gerenciales).

De acuerdo a las anteriores definiciones y siguiendo los planteamientos de Maldonado en la Asociación Entre Mundos (2011), el liderazgo en una entidad, grupo, equipo u organización contiene cuatro alcances importantes:

» **En primer término**, el liderazgo implica a otras personas; a los colaboradores o seguidores. Los integrantes del equipo de trabajo, dada su voluntad acceden a las disposiciones del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso de liderazgo; si no hu-

biera a quien dirigir, las cualidades de liderazgo del gerente serían irrelevantes.

» **Segundo**, el liderazgo entraña una distribución heterogénea del poder entre los líderes y los integrantes del equipo de trabajo. Los integrantes del equipo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades de la organización de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder o lideresa tendrá poder hacia los otros integrantes y decide en conjunto que se debe hacer.

» **Tercero**, el liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los colaboradores, de diferentes maneras.

**Cuarto**, es la combinación de los tres primeros; así mismo, reconoce que el liderazgo es asunto de valores y principios.

## » TIPOS DE LIDERAZGO



**S**iguiendo los postulados de la Asociación Entre Mundos a través de Maldonado, el facilitador en el taller denominado “Liderazgo y Rol de Juntas Directivas” pronuncia que algunos expertos y estudiosos del tema, opinan que el liderazgo es uno y, como los líderes son personas (individuos con características personales definidas), las clasificaciones corresponden a la forma como ejercen o han adquirido la facultad para dirigir, acompañar y guiar el potenciar facultades y habilidades en un equipo, y con ello trascenderlos a las organizaciones. Así mismo, el facilitador Maldonado enuncia **Tres tipos de liderazgo que hacen referencia a las formas variadas de autoridad en el ejercicio del poder organizacional o grupal:**

**Líder carismático:** es el que tiene la capacidad de generar entusiasmo. Es elegido como líder por su manera de dar entusiasmo a sus seguidores.

**Líder tradicional:** es aquél que hereda el poder por costumbre o por un cargo importante, o que pertenece a un grupo familiar de élite que ha tenido el poder desde hace generaciones. (monarquía).

**Líder legítimo:** Podríamos pensar en “líder legítimo” y “líder ilegítimo”. El primero es aquella persona que adquiere el poder mediante procedimientos autorizados en las normas legales, mientras que el líder ilegítimo es el que adquiere su autoridad a través del uso de la ilegalidad.

Como apunte para la reflexión y práctica de liderazgos en algunas dinámicas organizacionales – grupales puede surgir o presentarse el llamado **líder ilegítimo**; sin embargo, el autor Maldonado resalta que no se debe considerar esa forma de liderazgo, en tanto que, una de las características fundamentales del liderazgo es precisamente la capacidad de convocar y convencer, así que un “liderazgo impuesto o por medio de la fuerza” no es otra cosa que carencia del mismo. Es una contradicción; en tanto lo que distingue a un líder y lideresa son sus que tenga seguidores, direccionados sin imposiciones o restricciones.

**La palabra “liderazgo” en sí misma puede significar un grupo colectivo de líderes, o puede significar características especiales de una figura célebre.**

También existen otros usos para esta palabra, en los que el **líder – o lideresa-** no dirige, sino que se trata de una figura de respeto (como una autoridad científica, gracias a su labor, a sus descubrimientos, a sus contribuciones a la comunidad). Junto con el rol de prestigio que se asocia a líderes y lideresas inspiradores, un uso de la palabra **“liderazgo”** puede designar a entidades innovadoras, aquellas que durante un período toman la delantera en algún ámbito,

como alguna organización o proceso que toma la primera posición en alguna acción o actividad que le aporta a un proceso.

Por su parte el líder del sector salud y empresarial Agustín Arieu<sup>1</sup> en la cumbre internacional de líderes 2015 define el liderazgo y al líder como

**“la capacidad de inspirar y asociar a otros con un sueño; un líder debe ser atractivo con los demás, capaz de presentar una visión y proyecto de forma tal que las personas abracen ese proyecto como propio y no como obligación”** (Doble Efecto PRODUCCIONES 2015).

En ese orden de ideas, el autor plantea: “se hace importante que las organizaciones tengan una misión con alto contenido trascendente, ya que es una manera muy poderosa de reforzar el liderazgo de sus directivos”; es decir, el economista invita a ejercer el liderazgo efectivo con las personas y organizaciones sembrando la semilla para relevos de liderazgos, también de manera efectiva.

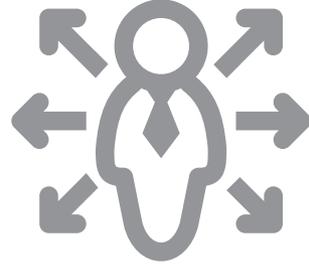
<sup>1</sup>Agustín Arieu - Actualmente es el Gerente de Recursos Humanos en la empresa Vittal, compañía líder del sector salud, director de triALFA Consultores. De formación economista, posee estudios de postgrado en Economía y Empresa en la Universidad Rovira i Virgili (España) y una Maestría en Dirección de Empresas del IAE Business School. Su experiencia profesional incluye proyectos en España, México, Chile y Argentina, en sectores diversos. liderazgoymercado.com

Del mismo modo, el economista Arieu (Doble Efecto Producciones 2015), señala la existencia una regla fundamental en el liderazgo, como la base para que un **líder – lideresa**, cualquiera que éste sea, lleve a cabo un liderazgo efectivo y es fácil, sencilla y muy efectiva: **“No pongas a las personas en tu lugar: ponte tú en el lugar de las personas”**. En pocas palabras, así como se tratan a las personas, así ellas te tratarán.

El tratadista en liderazgo empresarial Levicki (1998, citado en Maldonado 2011) en su li-

bro “El gen del liderazgo”, además, de exponer ideas acerca del liderazgo propone la existencia de siete tipos de líderes a partir de diferenciar líderes de gerentes, donde expone que los **líderes – lideresas: son las personas que equilibran los intereses de las organizaciones y las personas, al mismo tiempo de ser visionarios, mediadores y consejeros**. Deben saber dar ejemplo y marcar la diferencia con el fin de cambiar el ambiente y la atmósfera para que la organización evolucione hacia el objetivo que se quiere conseguir.

# » 7 CLASES DE LIDERAZGO



**1. Líder carismático:** Consigue grandes avances estratégicos en la consecución de los objetivos organizativos ante una situación óptima, mientras que ante situaciones más críticas administra soluciones consistentes, tendiendo a detenerse mucho tiempo en una planificación de alta calidad.

**2. Líder de inteligencia superior:** su ámbito más propicio es cuando las organizaciones emplean a personas altamente cualificadas, consiguiendo así transacciones con resultados óptimos. En consecuencia, este tipo de líder de inteligencia superior admira la inteligencia de otras personas. Sin embargo, los líderes que poseen gran empatía, rechazan totalmente a los de inteligencia superior.

**3. Líder autocrático:** Eficiente en momentos de crisis, puesto que no siente la necesidad de hacer demasiadas preguntas. Le cuesta adaptarse a los escenarios organizacionales cuando los actores de los mismos poseen altos niveles educativos y están muy calificados.

**4. Líder pastor:** muy solvente en las organizaciones con una evolución altamente consistente,

pero son ineficaces ante las crisis emergencias para las que se requieren decisiones rápidas. Este tipo de líderes se sienten muy cómodos en las organizaciones mercantiles de máxima estabilidad.

**5. Líder en jefe o general del ejército:** llevan a cabo sus mejores actuaciones ante la necesidad de prepararse para la guerra. En cambio, tienen sus peores momentos cuando perciben que esta guerra no resulta beneficiosa. Son altamente competentes para la preparación, pero no para llegar a conclusiones, no ven la necesidad de llegar a concluir, dada su creencia que su preparación es tan buena que siempre ganaran las batallas.

**6. Líderes de la realeza:** tienen sus mejores oportunidades cuando se encuentran trabajando en organizaciones muy antiguas y son líderes en el mercado y no se adaptan a aquellas organizaciones cuyos productos tienen una demanda masiva, Este estilo no es recomendable para las organizaciones, debido a la dificultad de desligarlos de su papel como consecuencia de que a ellos mismos les cuesta en exceso aceptar que su actuación no es la mejor.

**7. Líder natural:** Su actuación resulta sobresaliente en la mayoría de las circunstancias, y en especial en aquellas corporaciones cuyas marcas son reconocidas. Tienen dificultades para adaptarse a las organizaciones cuyas operaciones están excesivamente orientadas hacia las ventas. Se podría decir que este tipo de líder es el más eficaz, puesto que una de sus grandes habilidades es la motivación que transmite a sus más cercanos seguidores para que trabajen con agrado.

Para efectos del análisis y práctica de liderazgo, de acuerdo a las definiciones, características y tipologías presentadas en el presente módulo, se retoman planteamientos de los autores Maldonado, Arieu y Levicki, se re-construyen y enuncian 6 tipos de liderazgo a tener en cuenta en las dinámicas organizacionales y con ellas nutrir las mismas de acuerdo a los medios y fines que permitan el logro de los propósitos proyectados. Estas definiciones se abordaron durante los encuentros con las organizaciones y grupos durante los talleres:

## Liderazgos: Delegativo, Autocrático, Paternalista, Democrático, Transaccional y Transformacional

### El liderazgo Delegativo

Interviene solo cuando es necesario y con la menor cantidad de control posible. Es un estilo no autoritario que se basa en la teoría de que los integrantes con mucha experiencia, entre-

namiento y motivación, necesitan menos supervisión para ser productivos. Ya que estos son expertos y poseen las competencias para rendir de manera independiente, son capaces de cumplir con las tareas con muy poca vigilancia.

### Liderazgo Autocrático

Liderazgo que trabaja la filosofía de “**LA VERDAD ABSOLUTA**”; por lo tanto, no tiene en cuenta otras opiniones y se hace una sola voluntad. Los criterios de evaluación utilizados por el líder no son conocidos por el resto del grupo. La comunicación es unidireccional: del líder al subordinado.

### Liderazgo Paternalista

Tiene la concepción de que ser líder implica responsabilizarse de todas las actividades inherentes al grupo; se enmarcan en visiones filantrópicas y asistencialista. Tiene confianza por sus seguidores, toma la mayor parte de las decisiones entregando recompensas y correctivos a la vez.

### Liderazgo Democrático:

Consciencia al representar la cabeza al interior de un grupo u organización, tiene claridad que sus compañeros son coequiperos esenciales para el funcionamiento de la organización; por ello, reconoce las fortalezas y debilidades, distribuye funciones de manera equitativa, se destaca en la toma de decisiones, concierta y resuelve conflictos en beneficio de la organización y sus integrantes. Los criterios de evaluación y las normas son explícitas y claras.

## Liderazgo Transaccional

Se basa en transacciones, es decir, en procesos de intercambio entre los líderes – lideresas y sus seguidores. Los seguidores reciben premios-incentivos por su desempeño y según ello, el líder se “beneficia” porque los integrantes de una organización cumplen los con las tareas.

## Liderazgo Transformacional

Los líderes transformadores emplean niveles altos de comunicación para conseguir los objetivos y aportan una visión de cambio que consiguen transmitir a los integrantes del equipo.

## Liderazgo Enfocado a Juntas Directivas

Las juntas directivas en las entidades sin ánimo de lucro impactan en la generación de confianza, en la creación de un ambiente de transparencia e independencia, ayudan a contar con un equipo humano para respaldar la gestión, pues con su mirada externa que contribuya a orientar la sostenibilidad institucional, a reaccionar frente a los retos futuros y a garantizar la aplicación de prácticas de gobernanza.

Una junta directiva es nombrada por los socios promotores o fundadores de la entidad en su reunión anual de celebración de la Asamblea General. Y se nombran con la función de representar los objetivos de los promotores, nombra el director, acompaña la administración en el

direccionamiento de la organización, orientar la estrategia institucional y el plan de desarrollo, analizar el riesgo, direccionar la sostenibilidad institucional.

Por ser este grupo de acciones un propósito tan robusto y una labor tan decisiva en la sostenibilidad institucional se requiere dedicar tiempo e inteligencia para conformar un grupo con las competencias personales y las visiones complementarias en la conformación de la junta. El proceso de selección debe tener en cuenta que la decisión debe estar:

- » Basada en los valores de la organización. Buscar aportes en reputación y visión.
- » Seleccionar miembros con experiencia para la gestión y el direccionamiento institucional.
- » Definir claramente el perfil de acuerdo con lo profesional, lo personal y lo ético.

**Conformar de un equipo diverso con capacidades para construir consensos.**

Una vez nombrada la Junta Directiva, la entidad debe dedicar el suficiente tiempo para realizar una inducción clara del objeto misional y del funcionamiento institucional. Así como brindar la información precisa para orientar con fundamento la toma de decisiones. Igualmente se debe estar atento para a brindar formación permanente en temas fundantes de la organización.

En el funcionamiento y rutina de las reuniones de junta directiva es fundamental establecer un cronograma anual de reuniones que se pacte entre los miembros, que para cada una de las sesiones se cuente con un orden del día, fijado con anterioridad, todas las reuniones **deben quedar consignadas en acta.**

**El Presidente de la Junta, es quien preside y orienta cada sesión, prepara con el director el orden del día y la agenda de cada sesión. Además, debe tener presente que de él se espera una comunicación permanente con el director de la entidad con el fin de orientar el cumplimiento de los objetivos.**

## JUNTA DIRECTIVA



Es el Órgano de Representación, que normalmente se llama **Junta Directiva**, es el encargado de gestionar la asociación entre Asambleas, y sus facultades se extenderán, con carácter general, a todos los actos propios de las finalidades de la asociación, siempre que no requieran, conforme a los estatutos, autorización expresa de la Asamblea General.

Es el órgano de gobierno más habitual, pero no es obligatorio que tome este nombre y ni siquiera que exista, ya que la propia asamblea puede asumir sus funciones. Sin embargo, sí es obligatorio la elección de al menos tres cargos: **presidencia, secretaría y tesorería**.

Por otra parte, uno de los grandes cambios de la nueva Ley de Asociación, se establece también en el Artículo 11 de la Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación, permitiendo que los miembros del Órgano de Representación puedan recibir retribuciones en función de su

cargo, siempre que se haga constar en los estatutos y en las cuentas anuales aprobadas en la Asamblea.

En cambio, si la asociación es declarada de utilidad pública, los integrantes de la **junta directiva** pudiendo cobrar honorarios no lo harán nunca con procedencia de subvenciones públicas, sino que procederá de fondos propios de la asociación o de fondos privados.

En lo que se refiere a las fundaciones, los integrantes del patronato no podrán cobrar por razón de su cargo, aunque tienen derecho a ser reembolsados de los gastos debidamente justificados que el cargo ocasiona en el ejercicio de su función.

La legislación vigente que afecta a las fundaciones expresa que el patronato puede fijar una retribución adecuada a aquellos patronos que presten a la fundación servicios distintos de los que implica el desempeño de las funciones que les corresponde como miembros del patronato previa autorización del protectorado.

Las atribuciones de los diferentes cargos son las siguientes:

## Presidente

- » Éste cargo es obligatorio.
  - » Dirige y representa a la asociación por delegación de la asamblea y de la junta directiva.
  - » Preside y dirige los debates de la asamblea general y de la junta directiva.
  - » Convoca las reuniones de la asamblea general y de la junta directiva.
  - » Revisa las actas, los documentos y los certificados que le presentan secretaría y tesorería.
- ### Vicepresidente
- » Éste cargo es opcional
  - » Apoya a la presidencia y, en su ausencia, asume sus funciones.
  - » Cuando la presidencia quede vacante, asumirá sus funciones hasta sustitución o ratificación por la asamblea general.

## Secretario

- » Éste es un cargo obligatorio.
- » Se ocupa de la documentación y de llevar al día el libro de socios.  
Se encarga de levantar, redactar y firmar las actas de reunión de la asamblea general y de

la junta directiva.

- » Se encarga de redactar y autorizar certificados.

## Tesorero

- » Éste es un cargo obligatorio.
- » Es responsable de los recursos de la asociación.
- » Elabora el presupuesto, el balance y la liquidación de cuentas.
- » Lleva los libros contables.
- » Firma los recibos de cuotas y otros documentos de tesorería.
- » Realiza el pago de facturas visadas previamente por la presidencia.
- » Es responsable de mantener a la asociación al corriente de sus obligaciones fiscales.

## Vocales

- » Éstos son cargos opcionales.
- » Elaboran proyectos por encargo de la junta directiva o por iniciativa propia con la aprobación de la junta directiva.
- » Llevan a cabo los proyectos aprobados y hacen su informe de evaluación.

En caso de haberse optado por formar una **junta directiva**, las funciones de ésta serán las siguientes:

- » Asumir la responsabilidad de la gestión de la asociación.
- » Es la representante de la entidad ante sus socios y socios y ante terceras personas o entidades.
- » Debe presentar a la Asamblea General un balance de gestión y una propuesta de actuación para el siguiente ejercicio, el estado de cuentas de la asociación y el presupuesto previsto para el año siguiente. Los órganos de representación y gobierno podrán recibir retribuciones si se prevé expresamente en los estatutos.

## La Junta Directiva

- » Es electa por la Asamblea General.

**Normalmente se compone de cinco o siete personas, quedando conformado así:**

- » Presidente
- » Vice-presidente
- » Secretario
- » Tesorero
- » Vocal

En algunas ocasiones se nombran dos vocales más, y en otras un prosecretario y un proesorero. Solo es asunto de forma, no tanto de fondo.

## Funciones de la Junta Directiva

- » Velar por el cumplimiento de los objetivos para los cuáles fue creada la organización:
- » Planeación Estratégica
- » Contratación de Director Ejecutivo y Staff
- » Evaluación del desempeño del Director Ejecutivo
- » Revisión mensual, bimestral, trimestral, semestral o anual de presupuestos, estados financieros, cumplimiento de metas y objetivos, administración, etc.
- » Dirección, supervisión y control de la adecuada ejecución de la Planeación Estratégica.
- » Gestión de Recursos y asignación presupuestaria.
- » Toma de decisiones estratégicas.
- » Entre otras funciones

# » GESTIÓN DOCUMENTAL



**E**l fortalecimiento organizacional, así como aborda y resalta elementos y herramientas para potenciar el SER para el hacer, también promueve el conocimiento de la **Gestión Documental** como materia viva y soporte de los procesos que administran los diferentes talentos y recursos que posee una organización; en ese sentido conocer y trabajar con base a los principios legales y administrativos en aras de potenciar el funcionamiento adecuado de los procesos de índole interno y externo que se gestionan en una organización social.

La práctica de llevar registros y documentos administrativos y contables (facturas, recibos de caja, extractos bancarios, recibos de consignación, etc.) se hace importante, en el sentido que

permite a la organización sustentar sus libros soportes, disciplina, orden, posicionamiento, gestión de procesos para la obtención de logros, al igual que la toma de decisiones que afectan a la totalidad de integrantes y agentes tanto internos como externos que se relacionan con la organización.

La **administración y gestión documental** plantea y aborda los siguientes procesos, los cuales son tomados como herramientas útiles para el orden, gestión, trámite y adquisición de logros en materia de diferentes recursos y el posicionamiento de la organización; los elementos que a continuación se enuncian se trabajaron en los talleres correspondientes a gestión documental y administrativa:

## Archivo

Conjunto de documentos, sea cual fuere su fecha, forma y soporte material, acumulados en un proceso natural por una persona o entidad pública o privada, en el transcurso de su gestión, conservados respetando aquel orden para servir como testimonio e información a la persona o institución que los produce y a los ciudadanos, o como fuentes de la historia.

## Archivo central

Unidad administrativa que coordina y controla el funcionamiento de los archivos de gestión y reúne los documentos transferidos por los mismos una vez finalizado su trámite y cuando su consulta es constante.

## Archivo de gestión

Archivo de la oficina productora que reúne su documentación en trámite, sometida a continua utilización y consulta administrativa.

## Archivo electrónico

Conjunto de documentos electrónicos producidos y tratados conforme a los principios y procesos archivísticos.

## Archivo histórico

Archivo al cual se transfiere del archivo central o del

archivo de gestión, la documentación que, por decisión del correspondiente Comité de Archivo, debe conservarse permanentemente, por su valor para la investigación, la ciencia y la cultura. Este archivo también conserva documentos históricos recibidos por donación, depósito voluntario, adquisición o expropiación.

## Ciclo vital del documento

Etapas sucesivas por las que atraviesan los documentos en una organización desde su planeación, creación y/o recepción en la entidad y su conservación temporal, hasta su eliminación o integración a un archivo central. Se denomina también Procesos de Gestión Documental.

## Clasificación Documental

Labor intelectual mediante la cual se identifica y establecen las series que componen cada agrupación documental (fondo, sección y subsección) de acuerdo a la estructura orgánico-funcional de la entidad.

## Comunicaciones oficiales

Comunicaciones recibidas o producidas en desarrollo de las funciones asignadas legalmente a una entidad, independientemente del medio utilizado. En el proceso de organización de fondos acumulados es pertinente el uso del término "correspondencia", hasta el momento en que se adoptó la definición de "comunicaciones oficiales" señalada en el Acuerdo 60 de 2001, expedido por el Archivo General de la Nación.

## Conservación de documentos

Conjunto de medidas tomadas para garantizar el buen estado de los documentos para su posterior consulta.

## Consulta de documentos

Acceso a un documento o a un grupo de documentos con el fin de conocer la información que contienen.

## Descripción documental

Es el proceso de análisis de los documentos de archivo o de sus agrupaciones, materializado en representaciones que permitan su identificación, localización y recuperación de la información contenida en ellos para la gestión o la investigación.

## Digitalización

Técnica que permite la reproducción de información que se encuentra guardada de manera analógica (Soportes: papel, video, casetes, cinta, película, microfilm y otros) en una que sólo puede leerse o interpretarse por computador.

## Disponibilidad

Característica de la seguridad de la información, que garantiza que los usuarios autorizados tengan acceso a la información y a sus recursos, toda vez que lo requieran asegurando su conservación durante el tiempo exigido por ley.

## Documento

Información registrada, cualquiera que sea su forma o el medio utilizado.

## Documento electrónico de archivo

Registro de información generada, producida, recibida o comunicada por medios electrónicos, que permanece almacenada electrónicamente durante todo su ciclo de vida, generada por una entidad en razón del cumplimiento de sus funciones, que tiene valor administrativo, legales, científico, histórico, técnico y/o cultural, y que debe ser tratada conforme a los principios y procesos archivísticos.

## Eliminación documental

Es la destrucción de los documentos que han perdido su valor administrativo, jurídico, legal, fiscal o contable y que no tiene valor histórico o que carecen de relevancia para la ciencia, la cultura y la tecnología.

## Función archivística

Actividades relacionadas con la totalidad del quehacer archivístico, que comprende desde la elaboración del documento hasta su eliminación o conservación permanente.

## Gestión documental

Conjunto de actividades administrativas y técnicas, tendientes a la planificación, manejo y organización

de la documentación producida y recibida por las entidades, desde su origen hasta su destino final con el objeto de facilitar su utilización y conservación.

### **Instrumentos archivísticos**

Herramientas con propósitos específicos, que tienen por objeto apoyar el adecuado desarrollo e implementación de la gestión documental y la función archivística. Ejemplos de estos instrumentos son Tabla de Retención y Valoración Documental, Programa de Gestión Documental, Plan Institucional de Archivos, entre otros.

### **Inventario documental**

Instrumento de recuperación de información que describe de manera exacta y precisa las series o asuntos de un fondo documental.

### **Ordenación documental**

Fase del proceso de organización que consiste en establecer secuencias dentro de las agrupaciones documentales definidas en la fase de clasificación.

### **Patrimonio documental**

Conjunto de documentos conservados por su valor sustantivo, histórico o cultural en las entidades.

## Sopa de letras Gestión Documental

A	I	N	S	T	R	U	M	E	N	T	O	S	A	R	C	H	I	V	I	S	T	I	C	O	S	P	Q	R
C	P	A	T	R	I	M	O	N	I	O	D	O	C	U	M	E	N	T	A	L	H	L	I	R	G	O	E	S
O	B	C	D	D	E	F	N	O	I	C	A	Z	I	L	A	T	I	G	I	D	G	A	J	D	E	K	L	T
N	A	C	I	C	L	O	V	I	T	A	L	D	E	L	D	O	C	U	M	E	N	T	O	E	S	L	I	U
S	D	A	S	A	B	C	D	E	F	G	H	O	I	J	K	L	M	N	O	S	G	N	J	N	T	M	M	V
E	O	C	P	A	B	C	E	R	T	Y	U	C	Z	X	G	H	N	A	P	C	B	E	Ñ	A	I	N	I	W
R	S	T	O	P	O	I	U	T	F	J	C	U	G	F	D	S	A	R	Q	R	B	M	P	C	O	L	N	X
V	D	A	N	Q	E	R	K	L	M	N	Ñ	M	H	A	D	F	A	C	R	I	N	U	O	I	N	A	A	Y
A	X	L	I	E	R	W	J	O	P	L	B	E	J	D	V	A	T	H	S	P	V	C	I	O	D	T	C	Z
C	C	Q	B	V	M	G	I	F	G	H	C	N	N	C	G	N	S	I	T	C	Q	O	U	N	O	N	I	A
I	A	W	I	C	W	U	H	G	F	E	D	T	M	F	O	A	I	V	U	I	W	D	Y	D	C	E	O	B
O	F	E	L	X	A	R	C	H	I	V	O	O	K	I	M	B	V	O	V	O	E	N	T	O	U	M	N	C
N	G	R	I	Z	Q	A	S	O	A	D	F	A	T	P	K	C	I	E	W	N	R	O	R	C	M	U	D	D
D	H	T	D	Y	A	D	S	F	D	C	B	S	L	O	T	D	H	L	R	D	T	I	E	U	E	C	O	E
E	J	A	A	T	D	C	B	A	E	E	E	T	J	I	E	F	C	E	T	E	Y	C	W	M	N	O	C	F
L	K	C	D	R	E	W	Q	P	F	G	D	G	G	Y	A	G	R	C	Y	D	U	A	Q	E	T	D	U	G
D	L	V	J	K	L	M	N	O	E	T	Y	A	B	G	F	H	A	T	U	O	I	C	A	N	A	O	M	H
O	M	B	I	H	G	F	A	D	G	U	S	F	T	F	H	J	N	R	I	C	O	I	S	T	L	I	E	I
C	N	A	B	C	D	E	O	S	H	V	R	R	A	L	N	K	O	O	O	U	P	F	D	A	T	R	N	J
U	O	N	R	T	E	V	I	B	I	W	Q	D	S	E	U	L	I	N	P	M	A	I	F	L	U	A	T	K
M	P	M	E	F	I	G	H	C	J	D	P	E	D	R	E	S	C	I	L	E	S	S	G	X	V	T	A	L
E	Q	K	D	H	S	A	Z	Y	K	X	O	S	F	C	S	M	N	C	K	N	D	A	I	C	W	N	L	M
N	E	L	C	D	C	B	A	F	L	M	N	A	G	B	A	H	U	O	J	T	R	L	U	V	X	E	S	N
T	R	R	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	H	L	M	N	F	Ñ	C	O	T	C	O	B	Y	V	R	O
O	A	R	C	H	I	V	O	C	E	N	T	R	A	L	S	R	Q	O	P	S	Y	U	I	A	Z	N	Q	P
D	O	C	U	M	E	N	T	O	E	L	E	C	T	R	O	N	I	C	O	D	E	A	R	C	H	I	V	O

Con base en las definiciones a continuación, identifique el concepto y ubíquelo en la sopa de letras.

formación a la persona o institución que los produce y a los ciudadanos, o como fuentes de la historia

**1.** Conjunto de documentos, sea cual fuere su fecha, forma y soporte material, acumulados en un proceso natural por una persona o entidad pública o privada, en el transcurso de su gestión, conservados respetando aquel orden para servir como testimonio e in-

**2.** Unidad administrativa que coordina y controla el funcionamiento de los archivos de gestión y reúne los documentos transferidos por los mismos una vez finalizado su trámite y cuando su consulta es constante

- 3.** Archivo de la oficina productora que reúne su documentación en trámite, sometida a continua utilización y consulta administrativa.
- 4.** Conjunto de documentos electrónicos producidos y tratados conforme a los principios y procesos archivísticos.
- 5.** Archivo al cual se transfiere del archivo central o del archivo de gestión, la documentación que por decisión del correspondiente Comité de Archivo, debe conservarse permanentemente, por su valor para la investigación, la ciencia y la cultura. Este archivo también conserva documentos históricos recibidos por donación, depósito voluntario, adquisición o expropiación.
- 6.** Etapas sucesivas por las que atraviesan los documentos desde su planeación, creación y/o recepción en la entidad y su conservación temporal, hasta su eliminación o integración a un archivo central. Se denomina también Procesos de Gestión Documental.
- 7.** Labor intelectual mediante la cual se identifica y establece las series que componen cada agrupación documental (fondo, sección y subsección) de acuerdo a la estructura orgánico-funcional de la entidad.
- 8.** Comunicaciones recibidas o producidas en desarrollo de las funciones asignadas legalmente a una entidad, independientemente del medio utilizado. En el proceso de organización de fondos acumulados es pertinente el uso del término "correspondencia", hasta el momento en que se adoptó la definición de "comunicaciones oficiales" señalada en el Acuerdo 60 de 2001, expedido por el Archivo General de la Nación.
- 9.** Conjunto de medidas tomadas para garantizar el buen estado de los documentos para su posterior consulta.
- 10.** Acceso a un documento o a un grupo de documentos con el fin de conocer la información que contienen.
- 11.** Es el proceso de análisis de los documentos de archivo o de sus agrupaciones, materializado en representaciones que permitan su identificación, localización y recuperación de la información contenida en ellos para la gestión o la investigación.
- 12.** Técnica que permite la reproducción de información que se encuentra guardada de manera analógica (Soportes: papel, video, casetes, cinta, película, microfilm y otros) en una que sólo puede leerse o interpretarse por computador.
- 13.** Característica de la seguridad de la información, que garantiza que los usuarios autorizados tengan acceso a la información y a sus recursos, toda vez que lo requieran asegurando su conservación durante el tiempo exigido por ley.
- 14.** Información registrada, cualquiera que sea su forma o el medio utilizado.
- 15.** Registro de información generada, producida, recibida o comunicada por medios electrónicos, que permanece almacenada electrónicamente durante todo su ciclo de vida, generada por una entidad en razón del cumplimiento de sus funciones, que tiene valor administrativo, legales, científico, histórico, técnico y/o cultural, y que debe ser tratada conforme a los principios y procesos archivísticos.
- 16.** Es la destrucción de los documentos que han perdido su valor administrativo, jurídico, legal, fiscal o contable y que no tiene valor histórico o que carecen de relevancia para la ciencia, la cultura y la tecnología.

**17.** Actividades relacionadas con la totalidad del quehacer archivístico, que comprende desde la elaboración del documento hasta su eliminación o conservación permanente.

**18.** Conjunto de actividades administrativas y técnicas, tendientes a la planificación, manejo y organización de la documentación producida y recibida por las entidades, desde su origen hasta su destino final con el objeto de facilitar su utilización y conservación.

**19.** Herramientas con propósitos específicos, que tienen por objeto apoyar el adecuado desarrollo e implementación de la gestión documental y la función archivística. Ejemplos de estos instrumentos

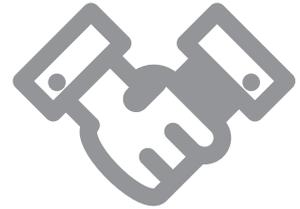
son Tabla de Retención y Valoración Documental, Programa de Gestión Documental, Plan Institucional de Archivos, entre otros.

**20.** Instrumento de recuperación de información que describe de manera exacta y precisa las series o asuntos de un fondo documental.

**21.** Fase del proceso de organización que consiste en establecer secuencias dentro de las agrupaciones documentales definidas en la fase de clasificación.

**22.** Conjunto de documentos conservados por su valor sustantivo, histórico o cultural en las entidades.

## » CONCLUSIONES



Las estrategias pedagógicas para dinamizar cada uno de los encuentros con los grupos y organizaciones, fueron y se sugiere que para posteriores actividades de capacitación se transversalicen a partir del enfoque metodológico aprender – haciendo, abordando el enfoque de género, lúdica y poblacional territorial resaltando los contextos sociodemográficos, al igual que las étnicas y las riquezas culturales presentes en las comunidades, territorios, liderazgos y ante todo en las organizaciones.

Implementar estos enfoques en cada uno de los talleres, tienen como propósito resaltar las riquezas que poseen los territorios con sus comunidades y organizaciones, al igual que sensibilizar líderes, lideresas y comunidad en general con los procesos compartir, reforzar e intercambiar saberes y conocimientos durante los procesos de formación y articulación para aportar al fortalecimiento de capacidades con cada uno de los componentes del proceso.

El módulo de **fortalecimiento personal, organizacional y administrativo**, hace énfasis en relacionar

ámbitos diferenciados, que guardan relación y se articulan para promover la motivación, actitud crítica, actuar de acuerdo a los proyectos de vida de los líderes y lideresas, como también de las organizaciones. Así mismo, el componente de **fortalecimiento organizacional** con las estrategias pedagógicas abordadas, proponen soluciones en un contexto determinado y manejo de la comunicación en sus distintos aspectos que son abordados y socializados por las profesionales con los diferentes temas a través de la ampliación y clarificación que suscitan las preguntas, aportes e inquietudes de las personas participantes, discusiones y comentarios.

Por último, cada encuentro, taller participativo plantea la evaluación de opiniones y criterios individuales, propiciando ambientes acordes, de confianza y cohesión para inducir hacia ejercicios reflexivos a través del aprender jugando y aprender haciendo, donde cada participante, líderes y lideresas expresan sus ideas, conjugadas con las ideas propuestas para un trabajo de equipo, liderazgos y gestiones eficaces.

# » BIBLIOGRAFÍA



- » **Arroyave, A. (2018).** Documento Juntas Directivas para material pedagógico. Proyecto Fortalecimiento Capacidades Organizacionales. CORPORACIÓN VALLENPAZ. Norte del Cauca. Septiembre.
- » **EEBN-Equipo Editorial Buenos Negocios (diciembre 3 de 2012).** Recuperado de <https://www.buenosnegocios.com/trabajo-equipo-5-claves-n214>
- » **Franco, C; Velásquez, F (2003).** Cómo mejorar la eficiencia operativa utilizando el trabajo en equipo. Revista Estudios Gerenciales, vol.19 no.87.UNIVERSIDAD ICESI. Cali Recuperado de [https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/42/html](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/42/html).
- » (MarcadorDePosición1) **Doble Efecto PRODUCCIONES. [2015, septiembre 25]** Agustín Arieu en la Cumbre Internacional de Jóvenes Líderes [Archivo de Vídeo] Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?reload=9&v=8t-AVThJumY>
- » **KATZENBACH, J. and D. SMITH.** La sabiduría de los equipos ("The Wisdom of Teams"). México, Cecsá. 1995.
- » **Maldonado, A. (2011).** Taller liderazgo y el rol de la junta directiva. Asociación Entre Mundos 10 de noviembre.

MÓDULO 2

# FORMULACIÓN DE PROYECTOS



Unión Europea



Implementado por

**giz** Deutsche Gesellschaft  
für Internationale  
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH



## **Fortalecimiento des las capacidades internas de liderazgo y de gestión**

### **MÓDULO 2 - Formulación de Proyectos**

Una publicación de la  
Corporación VallenPaz, 2.019

**María Helena Quiñónez Salcedo**  
Directora Corporación VallenPaz

**Ana Yensi Iburgüen**  
Coordinadora del Proyecto

**Alexandra Arroyave**  
Profesional de Fortalecimiento y Sostenibilidad

Con la cooperación de  
**Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit  
(GIZ) GmbH**  
**Programa ProPaz**  
Carrera 24 - 39A - 41 Parkway  
Bogotá D.C., Colombia

**Anja Heuft**  
Coordinadora General del Programa ProPaz

Esta publicación es posible gracias al apoyo financiero de la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. Las ideas vertidas en el texto son responsabilidad exclusiva de las/os autoras/es de VallenPaz y no comprometen la línea institucional de la GIZ.

**UNIÓN EUROPEA**  
Deutsche Gesellschaft für Internationale  
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH  
Corporación VallenPaz

Santiago de Cali, Colombia  
Febrero de 2019

# » CONTENIDO

<b>Introducción</b>	<b>4</b>
<b>Conceptos Básicos</b>	<b>5</b>
<b>Paso a paso para la formulación del perfil de un proyecto</b>	<b>7</b>
¿Cómo identificar el problema central?	7
<b>Técnica para precisar el problema central: La lluvia de ideas</b>	<b>8</b>
<b>Enunciación Adecuada del Problema Central</b>	<b>9</b>
<b>El árbol de problemas</b>	<b>11</b>
Identificación de causas y consecuencias del problema central	
¿Cómo construir un árbol de problemas en nuestra comunidad?	12
<b>Recomendaciones para construir el árbol de problemas</b>	<b>14</b>
<b>Cronograma</b>	<b>23</b>
<b>Presupuesto</b>	<b>24</b>
<b>Conclusiones</b>	<b>26</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>28</b>

# » INTRODUCCIÓN

**E**n el marco de la implementación del proyecto “Fortalecimiento de las capacidades internas de liderazgo y de gestión de 10 organizaciones de base social de los municipios de Caloto, Corinto, Santander de Quilichao y Buenos Aires en el departamento del Cauca como un aporte a la construcción de la Paz en Colombia” GIZ y la **Corporación VallenPaz** adelantan un proceso de formación con más de 60 líderes y lideresas que hacen parte de organizaciones étnicas, campesinas y comunitarias del norte del Cauca con enfoque productivo, que buscan a través del trabajo de la tierra contribuir al proceso de paz de sus territorios.

Dentro del proceso de capacitación se imparten 3 módulos que hacen referencia a:

**1. Fortalecimiento organizativo, personal y administrativo, 2. Formulación de proyectos y 3. Participación ciudadana.**

El presente módulo corresponde a **formulación de proyectos** y pretende entregar a los participantes los elementos conceptuales y prácticos

necesarios para la formulación de un perfil de proyecto; la pedagogía utilizada hace referencia a aprender haciendo y se desarrolla durante 5 sesiones que entregan como producto un perfil de proyecto mediante la metodología de Marco Lógico.

Teniendo en cuenta la incidencia que tiene esta metodología para la cooperación internacional y para las organizaciones estatales, fue escogida como la más necesaria en el proceso de formación.

Los contenidos aquí presentados son producto de revisión bibliográfica del equipo de profesionales del proyecto, de contenidos desarrollados por la **Corporación VallenPaz** en procesos anteriores y construidos con los líderes y lideresas en el programa de formación.

Para abordar la formulación de proyectos es necesario que los participantes del proceso de formación conozcan y se relacionen con diferentes conceptos que ayudaran a desarrollar la temática, los cuales se presentan a continuación:



# » CONCEPTOS BÁSICOS



## Enfoque de marco lógico

El enfoque de marco lógico (EML) es una herramienta analítica, desarrollada en 1969, para la planificación de proyectos orientada mediante objetivos.

Es utilizado con frecuencia por organismos de cooperación internacional.

En el **EML** se considera que la ejecución de un proyecto es consecuencia de un conjunto de acontecimientos con una relación causal interna. Estos se describen en: insumos, actividades, resultados, objetivo específico y objetivo global. Las incertidumbres del proceso se explican con los factores externos (o supuestos) en cada nivel.

De modo general, se hace un resumen del proceso de desarrollo en una matriz que consiste en los elementos básicos arriba mencionados, dicha matriz es conocida como la **Matriz del Proyecto (MP)** [a veces es conocida como Matriz de Planificación].

Se denomina **Matriz del Proyecto**, de un programa o proyecto, a un documento que sintetiza:

- » El objetivo general
- » Los objetivos específicos
- » Los resultados esperados
- » Las actividades necesarias para alcanzar dichos resultados
- » Los recursos necesarios para desarrollar las actividades
- » Las limitantes externas del programa o proyecto
- » Los indicadores medibles y objetivos para evaluar el programa o proyecto;
- » El procedimiento para determinar los indicado

## Proyecto

es un ejercicio de planeación compuesto por un conjunto de actividades que darán como resultado el logro de objetivos, para resolver un problema (carencias, vacíos y necesidades) a través de un proceso participativo y coordinado. Todo proyecto tiene un inicio y un fin en un tiempo determinado, y busca **transformar o cambiar una realidad dada por una realidad deseada.**

## Problema

Es una situación que está afectando de forma negativa las condiciones de vida de una población o de una organización, lo cual requiere una solución. El problema es la situación indeseada que se quiere modificar con el despliegue de las actividades de un proyecto.



## » Paso a paso para la formulación del perfil de un proyecto



**P**ara poder iniciar con la construcción de un proyecto, se debe tener identificado claramente el problema central.

### ¿Cómo identificar el problema central?

El problema central es, como se mencionó, aquella situación que se quiere modificar con el

proyecto. El problema central describe la situación indeseada que se quiere transformar. Para definir el problema central es muy útil que la organización se haga las siguientes preguntas:

### ¿Cuál es el problema o problemas que tiene la organización?, ¿Cuál debe priorizar?

- ¿Qué se quiere hacer? El proyecto será social, productivo o de infraestructura
- ¿Por qué lo quieren hacer? Antecedentes y justificación
- ¿Para qué lo quieren hacer? Objetivo general y específicos
- ¿Dónde lo van a hacer? En dónde está ubicado el proyecto
- ¿Cómo lo van a hacer? Actividades que se van a realizar
- ¿Cuándo lo van a hacer? Calendario o cronograma
- ¿A quién va dirigido? Los beneficiarios directos e indirectos
- ¿Quiénes lo van a hacer? Recursos humanos propios o contratados
- ¿Con qué lo van a hacer? Recursos materiales, técnicos y económicos
- ¿Quién puede apoyar? Gobierno, Municipios, Consejos, ONG'S

## TÉCNICA PARA PRECISAR EL PROBLEMA CENTRAL: LA LLUVIA DE IDEAS



Para identificar el problema central que abordará la organización se pueden usar diversas técnicas. Una de las más adecuadas para las organizaciones comunitarias es la de la “**lluvia de ideas**”. Ésta consiste simplemente en que cada participante dice o escribe en un papel cuál considera que es el principal problema que afecta a la comunidad y sobre el que la organización podría actuar.

De este modo se recogerán varios problemas que a juicio de los participantes afectan su calidad de vida o limitan su bienestar.

Posteriormente se abrirá una discusión para que los participantes justifiquen porque consideran que los problemas que proponen son los más importantes. El debate no se debe prolongar demasiado y debe conducir a la definición por consenso de un problema central que afecta realmente a la comunidad y sobre el cual puede en verdad actuar.

Se propone la siguiente matriz para priorizar los problemas, teniendo como premisa la influencia que un problema tiene en los demás, bajo la lógica de la solución de ese problema como incide en los demás.

#	PROBLEMA	INCIDENCIA ALTA	INCIDENCIA MEDIA	INCIDENCIA BAJA
1				
2				
3				
4				

*Después de enlistar las problemáticas y analizar la incidencia se marca con una “X” si esta es alta, media o baja. Al final se tendrá una problemática priorizada.*

# » ENUNCIACIÓN ADECUADA DEL PROBLEMA CENTRAL



**U**na vez identificado el problema central se debe proceder a su adecuada formulación: es decir, debe ser redactado de forma que pueda comprenderse claramente en qué consiste tal problema.

Para ello se deben seguir los siguientes criterios:

**1** Enunciar el problema como una situación negativa: es decir, como una situación indeseada debido a la pérdida de bienestar que implica para la población.

Por ejemplo:

“Alta presencia de enfermedades intestinales en la comunidad”

“Bajos niveles de nutrición de los población infantil”

“Bajo rendimiento de la producción de café en la vereda”

“Mala calidad de la educación en la escuela de la vereda”

Todos estos son ejemplos de situaciones indeseadas y que deberían ser solucionadas para mejorar el bienestar de la población.

**2** No confundir el problema con una falta de solución o con una carencia.

Por ejemplo:

El problema “mala calidad de la educación en la escuela de la vereda” quedaría mal planteado si se dice “necesidad de contratar mejores profesores para la escuela de la vereda” o “hay que dotar de recursos tecnológicos a la escuela de la vereda”.

En ambos casos **NO** se está identificando el problema sino dando soluciones. Este error podría ocasionar que la formulación no sea objetiva y vaya predestinada con una solución que no sea la más adecuada, esto limita el carácter lógico y objetivo de la formulación.

La mala calidad de la educación de este ejemplo puede deberse a múltiples causas: profesores sin preparación suficiente, o con la preparación adecuada pero con mala metodología de enseñanza, por ejemplo; o podría deberse a que los alumnos asisten a la escuela sin haber recibido la alimentación adecuada en sus hogares; o deberse a las malas condiciones físicas de la escuela, sin tableros, con pupitres en mal estado, el techo con goteras, sin biblioteca, etc., que dificulta el proceso de enseñanza.

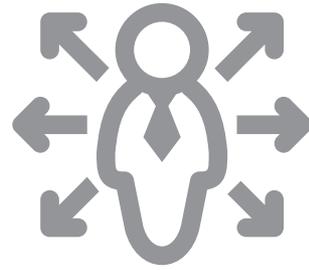
**3** Se debe identificar la comunidad o grupo de población que padece la problemática: población infantil, productores de café; o especificar el lugar donde está asentada la población que padece el problema.

Por ejemplo:

“Bajos niveles de nutrición infantil en la vereda Palo Seco”, “desprotección social de las madres comunitarias de la vereda La Loma”.

# » EL ÁRBOL DE PROBLEMAS:

## IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS Y CONSECUENCIAS DEL PROBLEMA CENTRAL



**P**ara identificar las causas y consecuencias del **problema central** identificado en los pasos anteriores se suele usar la técnica del árbol de problemas.

El árbol de problemas es una técnica participativa ideal para el trabajo con las organizaciones de base y comunitarias. Esta técnica ayuda a desarrollar ideas creativas para identificar el problema central y a organizar la información recolectada, generando un modelo de **relaciones causales** que lo explican.

La estructura de un árbol de problemas es la siguiente: el tronco del árbol es el problema central, las raíces son las causas y la copa o ramas los efectos. La lógica es que cada problema es consecuencia de los que aparecen debajo de él y, a su vez, es causante de los que están encima, reflejando la interrelación entre causas y efectos. Es decir, las raíces más profundas (o más abajo en la figura del árbol) serán las causas principales del problema central.

La utilidad de esta técnica participativa radica en que permite identificar problemas reales y

presentes, para no divagar en problemas aparentes, futuros o pasados.

Para construir el árbol de problema es importante pensar en la estructura de un árbol:

### Raíces

Corresponde a las causas que dan origen al Problema

### Tronco

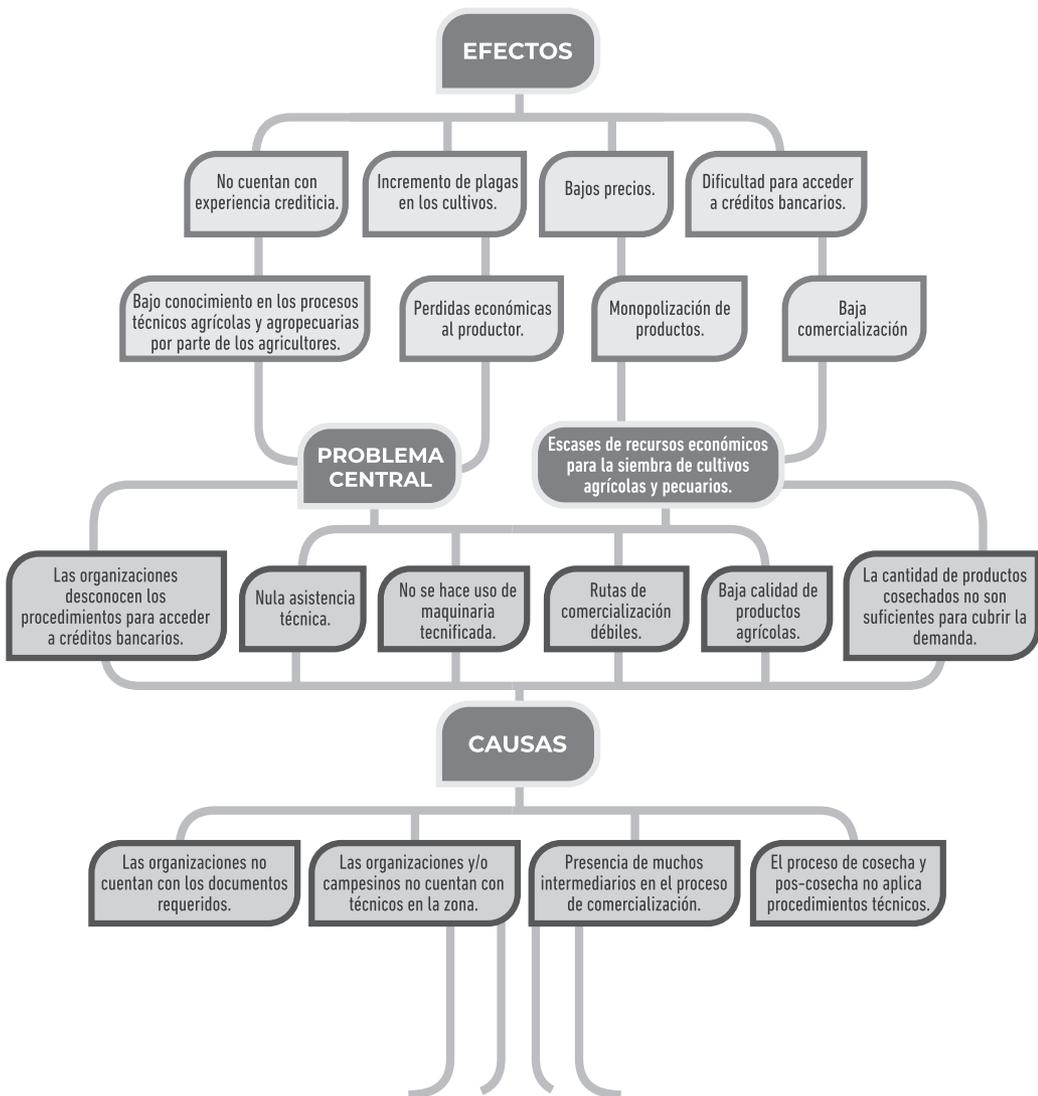
Concierne directamente con el Problema Central.

### Ramas

Son los efectos o consecuencias como resultado de la existencia de dicho Problema.

A continuación se puede ver un ejemplo de árbol de problemas en el que el problema central es "la escasez de recursos económicos para la siembra de cultivos agrícolas y pecuarios":

# Árbol de problemas



## » ¿Cómo construir un árbol de problemas en nuestra comunidad?

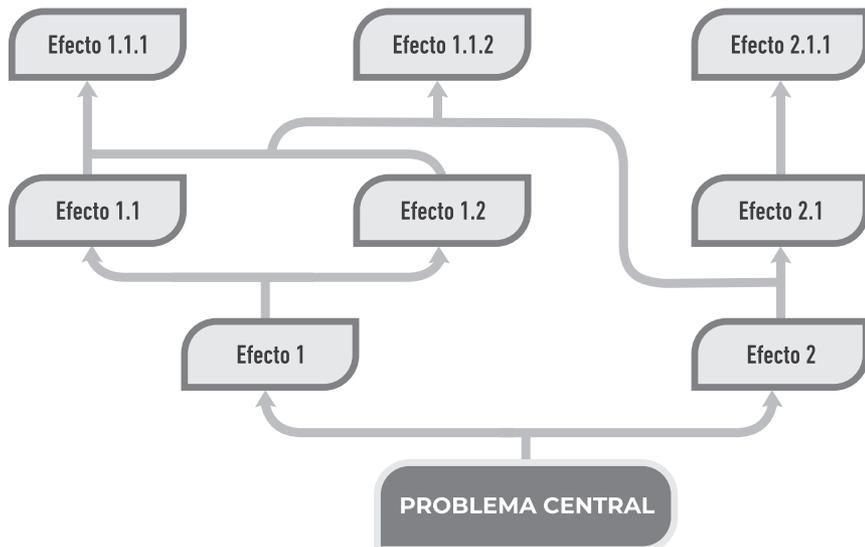


**1** Determinar los efectos o consecuencias que se desprenden del problema central: las ramas del árbol.

Los efectos son una secuencia que va de lo más inmediato o directamente relacionado con el

Problema Central, hasta niveles más generales. La secuencia se detiene en el instante que se han identificado efectos Suficientemente importantes como para justificar la intervención que el programa o proyecto imponen.

### Identificación de relaciones entre los distintos EFECTOS que produce el Problema Central



Si los efectos detectados son importantes el Problema central requiere una solución y exige un análisis de causas como se muestra a continuación:

**2** Determinar las CAUSAS que originan el problema central (las RAICES del árbol).

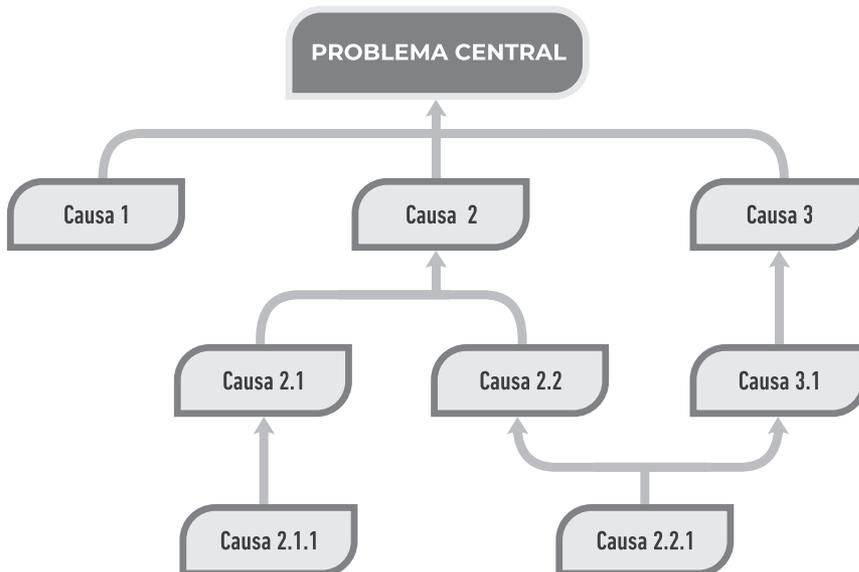
La secuencia de causas debe iniciarse con las más directamente relacionadas en el diagrama del árbol con el Problema Central, que se ubican inmediatamente debajo del mismo. (Raíces), De preferencia se deben identificar unas pocas grandes causas, que luego se van desagregando e Interrelacionando.

Una buena técnica es preguntarse ¿por qué sucede lo que está señalado en cada casilla? La respuesta debiera encontrarse en el nivel inmediatamente inferior.

Se deben identificar todas las causas, aun cuando algunas de ellas no sean modificables, deteniéndose en el nivel en que es posible modificarlas.

Hay que recordar que lo que se persigue es elaborar un modelo causal para la formulación de un proyecto y no un marco teórico exhaustivo. Cada bloque o casilla debe contener sólo una causa.

## Gráfica de Causas



# » RECOMENDACIONES PARA CONSTRUIR EL ÁRBOL DE PROBLEMAS:



**1** Formular el Problema Central

**2** Identificar los EFECTOS (verificar la importancia del problema)

**3** Analizar las interrelaciones de los efectos

**4** Identificar las CAUSAS del problema y sus interrelaciones

**5** Diagramar el árbol de Problemas y verificar la estructura causal.

Es importante recordar que los componentes del Árbol de Problemas deben presentarse de la siguiente manera:

- » Sólo un problema por bloque o casilla
- » Problemas existentes (reales)
- » Como una situación negativa
- » Deben ser claros y comprensibles

El proyecto se debe concentrar en las raíces (causas). La idea es que si se encuentra solución para éstas, entonces se resuelven los efectos negativos que producen y se resolverá el problema central.

## Identificación de objetivos/soluciones en proyectos

**Objetivo (Lo que se quiere lograr, es decir: la situación deseada)**

Un objetivo es lo que se busca alcanzar, es la meta a la que se desea y se debe llegar. Técnicamente hace referencia al POR QUÉ se hace el proyecto.

En otras palabras el objetivo es el propósito, la intención que se persigue lograr al resolver el problema central identificado; y para el cual se dispone medios determinados.

## Solución (Cómo lograrlo)

Es la forma como se quiere resolver o enfrentar el problema a través de una serie de estrategias y/o actividades coherentes con los objetivos.

En otras palabras la solución es la respuesta positiva a un problema, es la forma que se dispone para llevar a buen desenlace el problema priorizado.

## Identificación de OBJETIVOS en proyectos:

Para identificar los objetivos del proyecto, se va a usar la técnica del **ÁRBOL DE OBJETIVOS**, el cual se construye de forma similar al árbol de

problemas.

De hecho, el árbol de objetivos es sólo una transformación del árbol de problemas, procediendo del siguiente modo:

ÁRBOL DE	PROBLEMAS	SOLUCIONES
<b>Ramas</b>	Efectos/ consecuencias	Objetivos Específicos
<b>Tronco</b>	Problema Central	Objetivo General
<b>Raíces</b>	Causa	Actividades/ Resultados

Para hacer esta transformación en cada una de partes del árbol de problemas se identifica exactamente la expresión inversa y se enuncia en términos positivos.

La forma de hacer esta transformación se explica a continuación:

### Transformando el ÁRBOL DE PROBLEMAS en ÁRBOL DE OBJETIVOS: (recordemos: lo negativo se vuelve positivo)

Lo que esté redactado de FORMA NEGATIVA en el árbol de problema se redacta ahora de FORMA

POSITIVA en el árbol de objetivos.

Entonces si algo faltaba ahora existirá, es decir: si una infraestructura estaba dañada ahora estará en buenas condiciones, si había altos índices de enfermedades ahora bajaran esos índices.

#### Ejemplo:

-Si el árbol de problema dice: “bajos rendimientos en las cosechas de maíz”, entonces el árbol de soluciones quedará de la siguiente forma al redactar en positivo ahora: “altos rendimientos en las cosechas de maíz”.

## Los EFECTOS/ CONSECUENCIAS (o ramas) se vuelven OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Es importante recordar que los efectos/consecuencias son las ramas del árbol de problemas. Al redactarlos de manera positiva van a verse como **FINES**, es decir, como **OBJETIVOS** o metas a los cuales se quiere llegar.

**Por ejemplo:** si en el árbol de problemas, el problema central es “**baja productividad de la cosecha de café**” y ocasiona un efecto o consecuencia que es: “**bajos ingresos de los productores de café**”, ahora al volver positivo todo esto quedaría así: “**alta productividad de la cosecha de café**” y el efecto quedaría “**ingresos adecuados de los productores de café**”...Pero al redactar este último efecto de manera positiva se empieza a ver como un objetivo a lograr, como una situación a la que se quiere llegar.

En este caso el **OBJETIVO** que se acaba de identificar es el de lograr unos “**ingresos adecuados para los productores**” con los que se está trabajando.

De este modo, lo que en el árbol de problemas eran relaciones causa – efecto se vuelven en el árbol de objetivos, objetivos específicos.

**El PROBLEMA CENTRAL** (o tronco) se vuelve el **OBJETIVO CENTRAL** (Situación deseada).

En el árbol de problemas se identificó que el tronco era el problema central, reflejando esa situación negativa que no permite avanzar; ahora en este árbol de objetivos o soluciones, esté se transforma en el objetivo de planificación u objetivo central, para ello se debe redactar con una expresión contraria al problema que se ha identificado, de forma positiva y realista.

**Por ejemplo:** si se identifica como un problema la “**Perdida de las tradiciones culturales**” el resultado o la situación contraria sería “**Recuperar las tradiciones culturales**”.

Es decir, lo que antes en el árbol de problemas era la situación indeseada central o problema central, ahora será el objetivo central de las soluciones y estrategias que se identifique. Todo el proyecto, con sus acciones, actividades y recursos deben dirigirse a resolver este problema central. Por eso al redactarlo de forma positiva se transforma en el **OBJETIVO CENTRAL**.

Pero el problema central no se resuelve mágicamente, o en otras palabras: el objetivo central no se logra por sí solo. Para lograrlo se deben primero encontrar formas a través de las cuales resolver ese problema y poder cumplir entonces el objetivo. Ese es el siguiente paso.

## Las CAUSAS (o raíces) se vuelven ACTIVIDADES O RESULTADOS.

En el árbol de problemas las causas correspondían a los aspectos que condujeron a la aparición del problema, pero ahora en el árbol de soluciones, al redactarlas en positivo, estas causas se convertirán en las actividades que se implementaran para poder solucionar efectivamente el problema.

**Por ejemplo:** si en árbol de problemas una de las causas aparece como “**métodos de cultivo inadecuados**”, al redactarlo en forma positiva como “**métodos de cultivo adecuados**”, se empieza a ver como un medio para lograr fines u objetivos.

La lógica es la siguiente: tener “**medios de cultivos adecuados**” es una forma de lograr que los productores tengan una “**alta productividad en las cosechas de café**”, y al lograr esto se estaría logrando el **OBJETIVO** de obtener

“**ingresos adecuados para los productores de café (que es el FIN que se identificó en el paso anterior)**”.

Se deben encontrar soluciones a todas las causas previamente identificadas en el árbol de problema. Por esta razón es necesario convertir **TODAS** las causas ya identificadas en **ACTIVIDADES O RESULTADOS**.

### La lógica del proceso:

La lógica de este proceso es la siguiente: si se resuelven las diferentes causas que originan el problema (o lo que es lo mismo: si se usan las **actividades o resultados** adecuados), se resuelve entonces el problema central; si se resuelve este problema central se habrá entonces logrado el objetivo central; y si se logra esto se eliminarán las consecuencias negativas que se desprendían del problema central.

Es decir, los árboles (de problemas y de soluciones) **SE DEBEN LEER HACIA ARRIBA:** desde sus raíces hacia sus ramas pasando por el tronco.

## Lógica para leer los árboles de problema y objetivo



Cuando se esté construyendo el árbol de objetivos, se empieza a transformar en positivo el árbol de problema desde arriba, desde los efectos o consecuencias, se vuelven **OBJETIVOS ESPECÍFICOS** pasando a positivo; luego con el problema central, volviéndolo es **OBJETIVO**

**CENTRAL**, y por último, se transforman las causas en **ACTIVIDADES O RESULTADOS**.

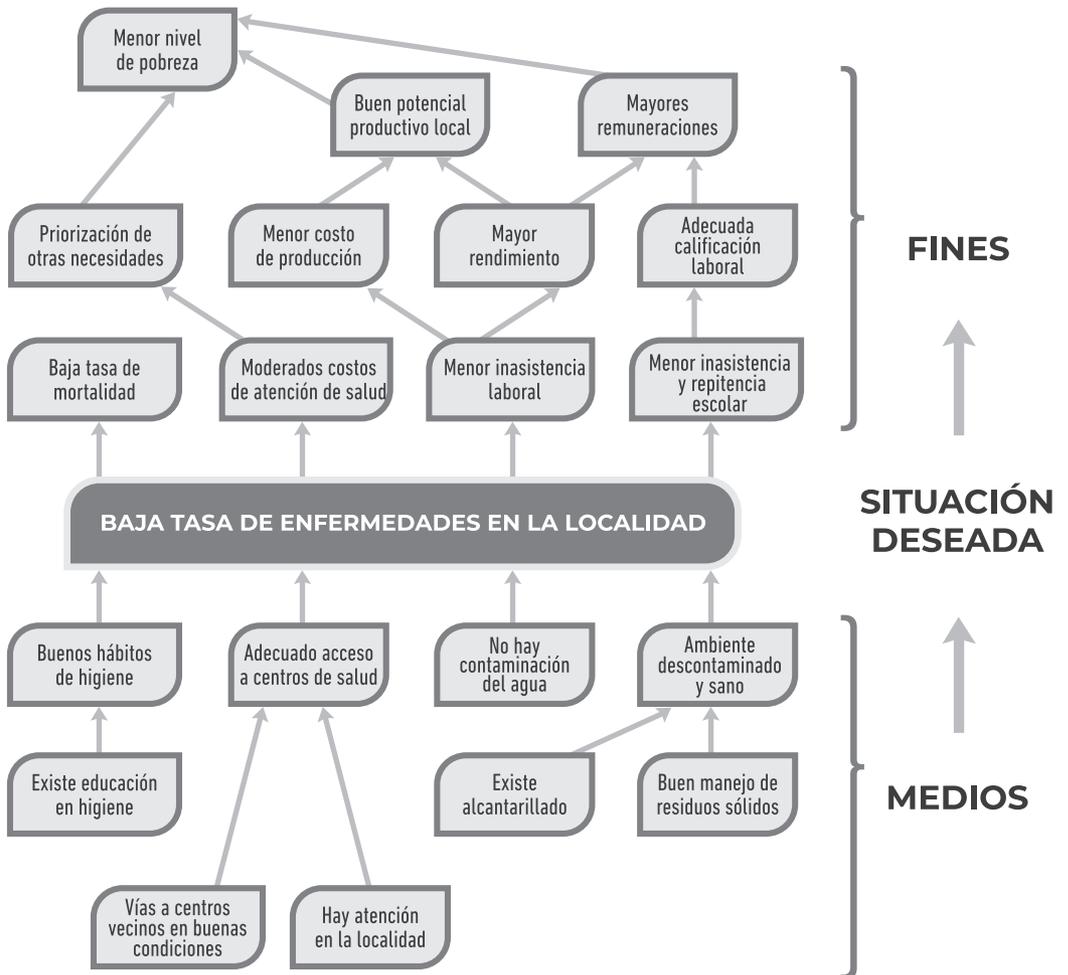
A continuación se muestra un ejemplo de árbol de problema y a continuación el correspondiente árbol de soluciones u objetivos.

## ARBOL DE PROBLEMAS



**FUENTE:** Tomado de "Formulación de problemas con la metodología marco lógico, CEPAL, 2011.

## ÁRBOL DE OBJETIVOS



**FUENTE:** Tomado de “Formulación de problemas con la metodología marco lógico, CEPAL, 2011.

## Identificar **ACCIONES** para las **CAUSAS** más profundas (raíces más profundas)

Hasta el momento se ha convertido en positivo todo lo que era negativo en el árbol de problemas, pero no se ha definido cómo se va a hacer para que lo negativo se transforme en positivo. Las acciones son, precisamente, las estrategias que una organización propone para pasar de un problema o situación no deseada a una situación deseada.

Estas **ACCIONES** deben ser colocadas debajo de las causas más profundas para señalar que atacando las raíces más profundas del problema, se debe empezar a atacar el resto de causas y situaciones que se desprenden de estas causas básicas hasta llegar al resolver el problema central y, de este modo, evitar que se presenten los efectos o consecuencias de éste.

Es decir, las **ACCIONES** deben pensarse como desplegando una cadena de soluciones desde las raíces del árbol, pasando por su tronco, hasta llegar a las ramas.

### ¿Cómo identificar acciones?

Una vez revisada la coherencia del árbol de objetivos las organizaciones podrán proceder a estudiar **CÓMO MATERIALIZAR LOS MEDIOS CUYA EXISTENCIA GARANTIZARÍA LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA**. Para ello es necesario estudiar cada uno de los medios anotados (Raíz del Árbol de Objetivos) concentrándonos en el nivel inferior.

Para cada uno de estos se debe considerar unas acciones identificadas (o más de una) que sea factible realizar para conseguir efectivamente dicho medio. Por ejemplo si el medio identificado fuese "Sillas en buenas condiciones", la acción podría ser "Reparación de las sillas".

Las acciones corresponden a actividades concretas que tienen orden lógico y cronológico y que con la realización de cada una se da cumplimiento a los objetivos específicos y el objetivo general.

**Resultados:** Los resultados de proyectos son los productos tangibles generados, es la materialización o cuantificación de los objetivos específicos. La redacción de los resultados es la concreción numérica de cada objetivo.

**Actividades:** Son las acciones concretas que se deben realizar para alcanzar los objetivos específicos y por ende general; tienen orden lógico y cronológico.

**Indicadores:** Un indicador es un instrumento que provee evidencia cuantitativa acerca de si una determinada condición existe o si ciertos resultados han sido logrados o no. Un indicador de resultado entrega información cuantitativa respecto del logro de los objetivos de un proyecto. La forma más práctica de medir los resultados a través de indicadores es determinar lo ejecutado sobre lo planeado.

**Fuentes de verificación:** Son los medios de información que se utilizan para calcular el valor de los indicadores diseñados y verificar si este se corresponde con los resultados establecidos.

Para facilitar el ejercicio se propone la siguiente matriz:

1. RESULTADOS	2. ACTIVIDADES	3. INDICADORES DE RESULTADO	4. FUENTES DE VERIFICACIÓN
R1 (el resultado 1 corresponde a la cuantificación del objetivo específico 1)	A 1.1. (son las acciones que se deben realizar para el cumplimiento del objetivo específico 1, se plantean en orden lógico) A 1.2 A 1.3	I 1.1 (Se plantea el indicador que evidencie el cumplimiento del resultado 1)  I 1.2 I 1.3	(Se identifican por resultado y actividad la forma en que se evidenciará el cumplimiento)
Ejemplo  R1 40 productores con cultivos tecnificados	A 1.1. instalación de 40 sistemas de riego en la Vereda Yarumales  A 1.2 40 productores de Yarumales con asistencia técnica permanente	I 1.1 40 sistemas de riego planeados/40 sistemas de riego instalados  I 1.2 40 productores de Yarumales con asistencia técnica /40 productores de Yarumales recibiendo asistencia técnica	(Se identifican por resultado y actividad la forma en que se evidenciará el cumplimiento)

# » CRONOGRAMA

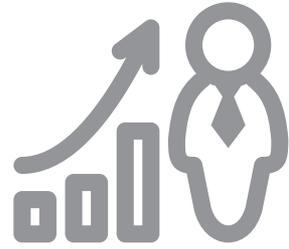


**E**s la transcripción a tiempos de los procesos y acciones para llevar a cabo un proyecto. En él se establece cuánto tiempo va a costar a la organización que sus recursos lleven a cabo cada proceso. Además, sirve de guía para establecer el grado de avance en la consecución de objetivos tomando en cuenta las restricciones y las incertidumbres. Comprende la realización de toda la secuencia lógica para hacer realidad los resultados.

Existen diferentes modelos de cronograma, se sugiere que se utilicen maneras sencillas que sean visualmente entendibles, así mismo como es un proceso que hace parte de la planeación, se sugiere que se trabaje por meses y/o semanas denominándolas numéricamente, en especial para el caso de los meses y no por el nombre específico del mes; pues la iniciación del proyecto puede variar en el tiempo; de este modo una matriz que sirve de modelo es la siguiente:

RESULTADO	ACTIVIDAD	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	13	14	13	14
1	A 1.1																								
	A 1.2																								
	A 1.3																								
2	A 2.1																								
	A 2.2																								
	A 2.3																								
3	A 3.1																								
	A 3.2																								
	A 3.3																								

# » PRESUPUESTO



**E**l presupuesto de un proyecto es la suma total de dinero asignado con el propósito de cubrir todos los gastos del proyecto durante un periodo de tiempo específico. El fin del presupuesto es controlar los costos del proyecto dentro del presupuesto aprobado y entregar las metas esperadas del proyecto. El presupuesto debe incluir todos los costos que se desprendan de la ejecución del mismo.

El presupuesto debe contener unos mínimos así:

**1. Concepto:** Que corresponde a la descripción del rubro, bien o servicio.

**2. Cantidad:** Hace referencia a la cantidad requerida.

**3. Valor Unitario:** Que es el costo individual.

**4. Valor Total:** que es la multiplicación de la cantidad requerida por unitario.

Se sugiere que se haga presupuesto por objetivos específicos o resultados; así mismo todo presupuesto debe incluir unos gastos generales como son: Socialización del Proyecto, Entrega de Resultados, Coordinador del Proyecto, Asistente del Proyecto y Administración que no debe superar el 10% del costo total del proyecto.

**El modelo que se propone inicialmente es el siguiente:**

RESULTADO	CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
1				
2				
3				
TOTAL				

Con el presupuesto se finaliza la formulación del proyecto, a continuación se presenta lo que debe contener un perfil de proyecto.

**1. Presentación: Introducción**

**2. Justificación**

**3. Descripción del problema:  
incluye árbol de problema**

**4. Definición de objetivos:  
general y específicos (incluye  
árbol de objetivos)**

**5. Metas y/o resultados**

**6. Actividades**

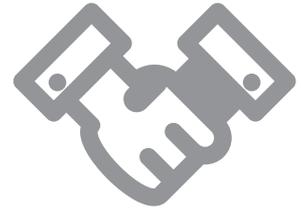
**7. Indicadores**

**8. Fuentes de Verificación**

**9. Cronograma**

**10. Presupuesto**

# » CONCLUSIONES



**C**on los elementos entregados en el presente modulo, las organizaciones de base cuentan con las herramien-

tas basicas para formular perfiles de proyectos acorde a sus realidades.

# » BIBLIOGRAFÍA



» **CEPAL**, Formulación de problemas con la Metodología de Marco Lógico 2011

» **Corporación Vallepaz**, Cartilla de Orientación Sesiones 4, 5 y 6 Modulo de Gestión de Proyectos, Proyecto Sistemas Locales de Justicia, Componente II, 2017)

» **PM4DEV**, Serie de Gerencia para el Desarrollo 2009

MÓDULO 3

# PARTICIPACIÓN CIUDADANA



Unión Europea



cooperación  
alemana  
DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT

Implementado por

**giz** Deutsche Gesellschaft  
für Internationale  
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH



VallenPaz

## **Fortalecimiento des las capacidades internas de liderazgo y de gestión**

### **MÓDULO 3 - Participación Ciudadana**

Una publicación de la  
Corporación VallenPaz, 2.019

**María Helena Quiñónez Salcedo**

Directora Corporación VallenPaz

**Ana Yensi Iburgüen**

Coordinadora del Proyecto

**Alexandra Arroyave**

Profesional de Fortalecimiento y Sostenibilidad

Con la cooperación de

**Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit  
(GIZ) GmbH**

**Programa ProPaz**

Carrera 24 - 39A - 41 Parkway

Bogotá D.C., Colombia

**Anja Heuft**

Coordinadora General del Programa ProPaz

Esta publicación es posible gracias al apoyo financiero de la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. Las ideas vertidas en el texto son responsabilidad exclusiva de las/os autoras/es de VallenPaz y no comprometen la línea institucional de la GIZ.

**UNIÓN EUROPEA**

**Deutsche Gesellschaft für Internationale**

**Zusammenarbeit (GIZ) GmbH**

**Corporación VallenPaz**

Santiago de Cali, Colombia

Febrero de 2019

# **CONTENIDO**

<b>Introducción</b>	<b>4</b>
<b>Contexto Histórico</b>	<b>5</b>
<b>Constitución política de Colombia de 1991</b>	<b>7</b>
<b>Estado de Derecho</b>	<b>8</b>
<b>Estado Social de Derecho</b>	<b>9</b>
<b>Derechos Humanos DDHH</b>	<b>11</b>
<b>Clasificación de los DDHH</b>	<b>12</b>
<b>Mecanismos de protección de los DDHH en Colombia</b>	<b>14</b>
<b>Participación Ciudadana</b>	<b>19</b>
<b>Mecanismos de Participación Ciudadana</b>	<b>21</b>
<b>Conclusiones</b>	<b>23</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>24</b>

# » INTRODUCCIÓN

**E**n el marco de la implementación del proyecto “Fortalecimiento de las capacidades internas de liderazgo y de gestión de 10 organizaciones de base social de los municipios de Caloto, Corinto, Santander de Quilichao y Buenos Aires en el departamento del Cauca como un aporte a la construcción de la Paz en Colombia” **GIZ** y la **Corporación Vallenpaz** adelantan un proceso de formación con más de 60 líderes y lideresas que hacen parte de organizaciones étnicas, campesinas y comunitarias del norte del Cauca con enfoque productivo, que buscan a través del trabajo de la tierra contribuir al proceso de paz de sus territorios.

Dentro del proceso de capacitación se imparten 3 módulos que hacen referencia a:

1. Fortalecimiento organizativo, personal y administrativo,
2. Formulación de proyectos y
3. Participación ciudadana.

El presente módulo corresponde a **participación ciudadana** y pretende entregar a los participantes herramientas ciudadanas básicas para su incidencia en la construcción de lo público, la defensa de los derechos y el ejercicio real de la democracia.

Los contenidos aquí presentados son producto de revisión bibliográfica del equipo de profesionales del proyecto y construidos con los líderes y lideresas en el programa de formación.

Para abordar la temática de participación ciudadana, es necesario que se entiendan conceptos básicos y el contexto histórico que antecede; en ese sentido dentro del módulo a desarrollar se retoma la constitución política, el concepto de Estado de Derecho y Estado Social de Derecho, el concepto de democracia y sus tipos, el concepto de participación y sus tipos, los derechos humanos, su clasificación y los mecanismos existentes para la protección de estos; los mecanismos de **participación ciudadana** y las veedurías ciudadanas y la ruta para su creación.



## » CONTEXTO HISTÓRICO



La república de Colombia, estuvo regida durante más de un siglo por la constitución política de 1886, la cual fue proclamada el 05 de agosto de 1886 durante la presidencia de Rafael Núñez; se caracterizó por ser una constitución conservadora que definió un estado unitario y consagró el país al sagrado Corazón de Jesús, entendiendo así la influencia de la iglesia; específicamente la iglesia católica, definida como la religión oficial de Colombia. Esta constitución fue derogada en el año de 1991 que se acogió la nueva Constitución Política de Colombia que se encuentra vigente hasta la actualidad.

La Constitución de 1991, es el producto de un proceso democrático y social, la década de los 80, especialmente en sus últimos años, tuvo acontecimientos políticos importantes para el país; entre ellos la desmovilización del gru-

po guerrillero M-19, quien siempre colocó en la discusión la necesidad de llevar a cabo una asamblea constituyente que permitiera cambios radicales a través de una nueva constitución como la posibilidad de la creación de nuevos partidos políticos; sin embargo el presidente de turno, el señor Virgilio Barco, no estuvo de acuerdo principalmente por la influencia que podrían tener los carteles del narcotráfico frente al tema de la extradición.

Es así como diferentes sectores de la sociedad civil, en especial de un movimiento estudiantil la séptima papeleta “conformado en 1989 por estudiantes de varias universidades públicas y privadas, retomó la idea e impulsó que en la elecciones de marzo de 1990 se incluyera la opción de apoyar u oponerse a la convocatoria de una asamblea nacional constituyente” (Constitucion Colombia, 2019).

En dichas elecciones mediante voto simbólico, se registraron más de 2.000.000 de papeletas a favor, de aproximadamente 7.6 millones de votantes; esta iniciativa ciudadana fue avalada por la corte suprema de justicia, quien dispuso que en las próximas elecciones se hiciera una consulta formal; esta tuvo lugar el 27 de mayo de 1990, donde el 86% de los votantes se pronunció a favor.

El paso a seguir fue la convocatoria a asamblea constituyente “El 9 de diciembre de 1990,

mediante unas elecciones convocadas por el recién posesionado presidente César Gaviria, fueron elegidos los 70 miembros de la asamblea constituyente. Adicionalmente, para darle impulso a las negociaciones de paz con otros grupos guerrilleros, se dio la posibilidad de participación con voz pero sin voto a 4 representantes de estos grupos: 2 del EPL, uno del Partido Revolucionario de los Trabajadores (PRT) y otro del movimiento armado Quintín Lame” (constitucioncolombia, 2019).

**Tabla 1. Composición de la Asamblea Nacional Constituyente**

PARTIDO POLÍTICO	ESCAÑOS	% ESCAÑOS
Partido Liberal Colombiano (L)	25	35,7%
Alianza Democrática M-19 (AD M-19)	19	27,1%
Movimiento de Salvación Nacional (MSN)	11	15,7%
Partido Social Conservador y conservadores independientes ©	9	12,8%
Movimiento Unión Cristiana (UC)	2	2,9%
Unión Patriótica (UP)	2	2,9%
Movimientos Indígenas (ONIC y AICO)	2	2,9%

Fuente. [www.constitucioncolombia.com](http://www.constitucioncolombia.com)

La asamblea fue instalada el 05 de febrero de 1991 y su discusión final duró hasta el 04 de julio del mismo año cuando se firmó la redacción final de la constitución.

## » CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA DE 1991



La constitución política, también llamada Carta magna o Carta Fundamental, es la ley máxima y suprema de un país o estado. En ella se especifican los principales derechos y deberes de sus participantes, y define la estructura y organización del **Estado**.

La constitución de 1991 es uno de los mayores logros democráticos del pueblo colombiano, pues presenta una reivindicación con la población y determina cambios importantes en el estado.

La constitución está compuesta por 1 preámbulo y 13 títulos, que se componen de 380 artículos constitucionales y 67 transitorios y se ha modificado alrededor de 46 veces o más.

En su artículo 1, la Constitución Política plantea que “Colombia es un Estado social de derecho, organizado en forma de República unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general” (Congreso de la Republica de Colombia, 2019). Este articulo evidencia un cambio fundamental para el estado colombiano, pues se pasa de un Estado de Derecho a un Estado Social de Derecho. Ese cambio define a los ciudadanos como sujetos de derecho y al Estado como un garante de los mismos, de esta manera los Derechos Humanos adquieren relevancia para la nación. Para dar más claridad es importante definir estos conceptos

## » ESTADO DE DERECHO



“El Estado de Derecho está formado por dos componentes: el Estado (como forma de organización política) y el derecho (como conjunto de las normas que rigen el funcionamiento de una sociedad)” (Perez Porto, 2013). En estos casos, por lo tanto, el poder del Estado se encuentra limitado por el derecho.

El Estado de derecho es una oposición al Estado absolutista, que definía y concentraba el poder en un monarca o el rey, el cual se encontraba por encima de todos los ciudadanos. El Estado de derecho, en cambio, supone que el poder surge del pueblo, quien elige a sus representantes para el gobierno.

“Con el desarrollo del Estado de derecho, aparece la división de poderes (el Poder Legislativo,

el Poder Judicial y el Poder Ejecutivo, tres instancias que, en el Estado absolutista, se reunían en la figura del rey). De esta forma, los tribunales se vuelven autónomos respecto al soberano y aparece el parlamento para contrarrestar el poder del gobernante” (Perez Porto, 2013).

El Estado de Derecho tiene las siguientes características:

- » **La ley debe ser el mandato fundamental.**
- » **Deben garantizarse todos los derechos y libertades.**
- » **La administración debe estar limitada por la ley.**



## » ESTADO SOCIAL DE DERECHO



“La aparición y consolidación del Estado social de derecho constituye una importante evolución del Estado de derecho. Esta transformación ha generado profundos cambios sobre la organización del Estado que, en esta nueva concepción, adopta el propósito de fortalecer la realización de la democracia en sus aspectos sociales, económicos y políticos, dentro de un contexto de pluralismo, participación y respeto por la dignidad humana.” (Lozano Bedoya, 2013)

“El Estado social de derecho es una forma de organización política que se caracteriza por la especial naturaleza de su misión: asegurar el respeto, la garantía y la realización integral de los derechos humanos, los cuales se convierten en el fundamento y la razón última de ser del Estado. Así, los derechos humanos encuentran un nuevo significado en el Estado social de derecho. En efecto, esta clase de organización política adopta una estructura jurídica que no se limita al reconocimiento formal de los derechos

humanos, sino que somete a las instituciones al mandato de actuar para crear condiciones sociales y materiales que permitan hacer realidad el disfrute de esos derechos.” (Lozano Bedoya, 2013).

El Estado Social de Derecho tiene como función esencial garantizar la vida digna a los ciudadanos y ello se materializa en el acceso a los Derechos; en este sentido el Estado está en función del pueblo; en el caso de Colombia se ratifica en el artículo 2 de su constitución política que determina “Son fines esenciales del Estado: servir a la comunidad, promover la prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes consagrados en la Constitución; facilitar la participación de todos en las decisiones que los afectan y en la vida económica, política, administrativa y cultural de la Nación; defender la independencia nacional, mantener la integridad territorial y asegurar la convivencia pacífica y la vigencia de un orden justo.

Las autoridades de la República están instituidas para proteger a todas las personas residentes en Colombia, en su vida, honra, bienes, creencias, y demás derechos y libertades, y para asegurar el cumplimiento de los deberes sociales del Estado y de los particulares". (Congreso de la Republica de Colombia, 2019)

En el marco del ejercicio real de los Derechos Humanos, en adelante (DDHH) la constitución de 1991 refleja logros importantes en cuanto a los derechos fundamentales y las libertades; dentro de los elementos que se pueden mencionar se encuentran los siguientes:

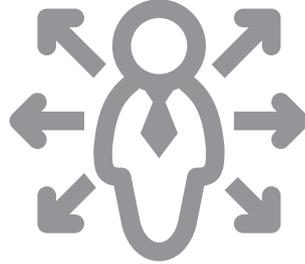
- » Se asume la democracia participativa
- » Hay descentralización de poderes
- » Relevancia de los DDHH
- » Adopción de mecanismos para la protección de los DDHH, en especial la Tutela
- » Reconoce una nación pluriétnica y multicultu-

ral, brindando elementos jurídicos para garantizar la prevalencia de los grupos étnicos

- » Se permite la Libertad de Cultos
- » Fortalecimiento institucional del Estado
- » Establecimiento de Mecanismos para la participación ciudadana
- » Creación de la Corte constitucional y su bloque de constitucionalidad

Con los elementos que se han desarrollado hasta el momento se puede decir que la Constitución Política de Colombia brinda dos enfoques trascendentales para sus ciudadanos y estos son los DDHH y la Democracia Participativa que se hace efectiva a través de los mecanismos de participación ciudadana; en ese sentido, el presente módulo hace énfasis en dichos elementos como aporte fundamental en el proceso de formación de líderes y lideresas de organizaciones sociales de base.

## » DERECHOS HUMANOS DDHH



“ Los **derechos humanos** son derechos inherentes a todos los seres humanos, sin distinción alguna de nacionalidad, lugar de residencia, sexo, origen nacional o étnico, color, religión, lengua, o cualquier otra condición. Todos tenemos los mismos derechos humanos, sin discriminación alguna. Estos derechos son interrelacionados, interdependientes e indivisibles.

Los **derechos humanos** universales están a menudo contemplados en la ley y garantizados por ella, a través de los tratados, el derecho internacional consuetudinario, los principios generales y otras fuentes del derecho internacional. El derecho internacional de los derechos humanos establece las obligaciones que tienen los gobiernos de tomar medidas en determinadas situaciones, o de abstenerse de actuar de determinada forma en otras, a fin de promover y proteger los derechos humanos y las libertades fundamentales de los individuos o grupos” (Oficina del Alto Comisionado de Naciones Unidas, 2019).

Los DDHH tienen las siguientes características generales:

- » Pertencen a la persona humana, desde el primer momento de la existencia.
- » Son universales, porque su titularidad se extiende a todos los individuos de la especie humana, sin importar cualquiera que sea su condición de sexo, color, raza, edad, religión, entre otras.
- » Son inalienables, es decir que sin justa causa el ser humano no puede desposeerse de ellos
- » Son inviolables, el estado debe garantizar su protección y a su vez este y los particulares no pueden desconocerlos y vulnerarlos, esto sería una acción ilícita.
- » Son necesarios, porque su existencia es indispensable para lograr una vida armónica para la especie humana.

## » CLASIFICACIÓN DE LOS DDHH



Los **DDHH** han sido clasificados de acuerdo a su aparición cronológica, se trata de un triunfo principalmente occidental, para el caso de Colombia la Constitución Política los agrupa en tres categorías así: los Derechos de Primera Generación o Derechos Civiles y Políticos, los Derechos de Segunda Generación o Derechos Económicos, Sociales y Culturales y los Derechos de Tercera generación o Derechos colectivos y del medio ambiente.

**Derechos de Primera Generación:** o Derechos Civiles y Políticos se refieren a los primeros derechos que fueron consagrados en los ordenamientos jurídicos internos e internacionales. En esta categoría se encuentran incluidos, todos aquellos derechos inherentes a la vida, a las libertades, a la seguridad jurídica y el acceso a la justicia y la participación política.

**Derechos de Segunda Generación:** o Derechos Económicos, Sociales y Culturales tienen como objetivo fundamental “garantizar el bienestar económico, el acceso al trabajo, la educación y a la cultura, de tal forma que asegure el desarrollo de los seres humanos y de los pueblos. Su reconocimiento en la historia de los Derechos Humanos fue posterior a la de los derechos civiles y políticos, de allí que también sean denominados derechos de la segunda generación.

La razón de ser de los Derechos Económicos, Sociales y Culturales se basa en el hecho de que el pleno respeto a la dignidad del ser humano, a su libertad y a la vigencia de la democracia, solo es posible si existen las condiciones económicas, sociales y culturales que garanticen el desarrollo de esos hombres y esos pueblos.

Estos derechos económicos, sociales y culturales, pueden exigirse al Estado en la medida de los recursos que efectivamente él tenga, pero esto no significa que el Estado puede utilizar como excusa para el cumplimiento de sus obligaciones, el no poseer recursos cuando en realidad dispone de ellos” (Cubaencuentro, 2019).

Derechos de Tercera Generación: o colectivos y del medio ambiente,”son aquellos que se le

reconocen o brindan a un grupo determinado de personas con el fin de proteger y garantizar sus intereses y su identidad. Los derechos ambientales son aquellos que buscan preservar, proteger y regular el medio ambiente de usos y actividades inadecuadas que lo vulneren” (Cansino, 2013).

## MECANISMOS DE PROTECCIÓN DE LOS DDHH EN COLOMBIA



La constitución política de 1991, en su título I, consagra instrumentos específicos para la protección judicial efectiva de los derechos y libertades fundamentales, estas son:

### » Acción de Tutela

### » Acción de Cumplimiento

### » Habeas Corpus

### » Habeas Data

### » Acciones Populares y de Grupo

### » Derecho de Petición

#### Acción de Tutela

Consagrada en el artículo 86 de la constitución,

es un mecanismo sencillo que le permite a cualquier persona buscar protección inmediata para sus derechos fundamentales, cuando ellos sean amenazados o vulnerados.

La acción de tutela se puede instaurar cuando:

**1** Un derecho fundamental ha sido vulnerado o amenazado

**2** La vulneración o amenaza se origina en la acción u omisión de un funcionario público, o cuando cumpla funciones públicas, o cuando el actor se encuentre en situación de indefensión o subordinación respecto del particular contra quien se interpone la acción de tutela.

**3** El afectado carece de otro medio de defensa judicial, salvo la acción de tutela se utilice como mecanismo transitorio para evitar un perjuicio irremediable.

## Acción de Cumplimiento

Es un mecanismo creado por el artículo 87 de la constitución, en virtud del cual una persona puede acudir a un juez para obtener que las autoridades cumplan los deberes que le han sido impuestos por la ley o los actos administrativos, sin tener que alegar para tal efecto un interés concreto, personal o particularizado.

Lo único que se exige para que proceda esta garantía constitucional es que no exista otro medio de defensa judicial para lograr el cumplimiento de la ley o el acto administrativo. En consecuencia esta acción sirve para lograr que una autoridad pública o particular que ejerce funciones públicas, cumpla con las disposiciones establecidas en una norma jurídica.

La acción de cumplimiento procede en los siguientes casos:

**1** Cuando la autoridad incurre en acciones u omisiones, frente a las cuales se produce el incumplimiento de una norma con fuerza material de ley o de un acto administrativo.

**2** Cuando una autoridad realiza actos o ejecuta hechos de los cuales se deduce el inminente incumplimiento de una de aquellas normas o actos

**3** Cuando un particular que actúe o deba actuar en ejercicio de funciones públicas, incurre en acciones u omisiones con las cuales se produce la inobservancia de una de esas normas o actos,

cuyo cumplimiento se puede reclamar.

La acción de cumplimiento puede ser ejercida por cualquier persona, los servidores públicos; en especial el Procurador General de la Nación, los procuradores delegados, el Defensor del Pueblo y sus delegados, los personeros, el Contralor General de la Republica y los contralores departamentales, distritales y municipales; las organizaciones sociales y las organizaciones no gubernamentales.

## Habeas Corpus

Es un mecanismo de protección del derecho a la libertad, que se puede invocar cuando una persona considere que es víctima de una privación ilegal de la libertad o de una prolongación ilegal de la privación de la libertad. Este recurso puede interponerlo el detenido, su abogado, sus familiares o cualquier persona a nombre del detenido. También puede interponerlo el personero, el procurador o sus delegados y el Defensor del Pueblo.

El recurso de habeas corpus se presenta ante cualquier autoridad judicial; sin embargo el trámite corresponde exclusivamente al juez penal del lugar donde se produjo el acto ilegal o del lugar más cercano a este. La solicitud debe resolverse en un lapso de máximo de 36 horas. Si el juez incumple estos términos incurrirá en falta disciplinaria grave.

## Habeas Data

La constitución política de 1991 reconoció el derecho de habeas data. Se trata de un derecho que permite a las personas conocer, actualizar y rectificar las informaciones que se hayan recogido sobre ellas en los bancos de datos y en archivos de entidades públicas y privadas.

“En el 2008 se crea la primera Ley de Habeas Data, la 1266, la cual tiene un carácter especial que solo aplica para la información financiera. Los bancos utilizan esta información para calcular el riesgo crediticio de una persona, como hábitos de pago, créditos tomados anteriormente y salario o ingresos promedios.

Por su parte, la ley más reciente del derecho de Habeas Data fue emitida en el 2012. La ley 1581 es de carácter general y se aplica en todos los ámbitos de recolección de datos de una persona y que, por consiguiente, no son financieros ni crediticios.

Son utilizados por entidades de naturaleza pública o privada. En esta ley está contemplado todo el manejo de la información de una persona.

Pero nadie puede hacer uso de ella salvo el permiso que el mismo propietario haga de ella. Cualquier entidad que sin la autorización debida haga uso de datos personales recibirá una sanción y multa. Es por esto, que siempre piden una aprobación cuando se firma un contrato o se hace una compra” (Corporación Legal Corporation, 2019).

## Acción Popular

es el mecanismo judicial idóneo para proteger los derechos e intereses colectivos relacionados con el patrimonio, el espacio, la seguridad, la salubridad, la moral administrativa, el ambiente, la libre competencia económica y otros de similar naturaleza.

La acción popular sirve para evitar un daño, hacer cesar el peligro y restituir las cosas a su estado inicial, si ello fuera posible, cuando tal daño o peligro sean ocasionados por acciones u omisiones de autoridades públicas o particulares que hayan violado o amenazado violar los derechos o intereses colectivos.

Las acciones populares pueden ser ejercidas por:

- » Cualquier persona natural o jurídica
- » Organizaciones no gubernamentales, populares, cívicas o de índole similar
- » Entidades públicas que cumplan funciones de control, intervención o vigilancia, siempre que la amenaza o vulneración de los derechos e intereses colectivos no se hayan originado en su acción u omisión.
- » El Procurador General de la Nación, el Defensor del Pueblo y los personeros municipales, en lo relacionado con su competencia.
- » Los alcaldes y demás servidores públicos que por razón de sus funciones deban promover la protección y defensa de estos derechos e intereses.

Las acciones populares podrán tramitarse en todo tiempo y obrarán con preferencia a las demás acciones que conozca el juez, salvo acciones de tutela y de cumplimiento y el recurso de habeas corpus.

## Acción de Grupo

Es el medio judicial eficaz para reclamar la reparación del daño causado a un derecho o interés colectivo o a un derecho subjetivo de cada uno de los miembros de un grupo social, siempre que el daño sea para todos y ocasionados por una misma causa.

La acción de grupo es un remedio procesal que se ejerce exclusivamente para obtener el reconocimiento y pago de la indemnización de los perjuicios. Este mecanismo debe ser ejercido por un número plural de personas que reúnan condiciones uniformes al respecto de una misma causa que originó perjuicios individuales para dichas personas. Las condiciones uniformes también deben tener lugar respecto de todos los elementos que configuran la responsabilidad.

Las acciones de grupo pueden ser ejercidas por un número plural o conjunto de personas (naturales o jurídicas) que hayan sufrido un perjuicio individual por una misma causa, frente a las cuales se dan todos los elementos configurativos de responsabilidad. La acción debe ejercerse por medio de un abogado. El Defensor del Pueblo y los personeros municipales también pueden instaurarla en nombre de cualquier persona que lo solicite o que se encuentre en situación de desamparo o indefensión.

## Derecho de Petición

Es el derecho fundamental que tienen todas las personas para formular peticiones respetuosas a las autoridades públicas o a los particulares que cumplen funciones públicas y para lograr una respuesta pronta y efectiva. Se encuentra reconocido en el artículo 23 de la Constitución Política y está reglamentado en el código contencioso administrativo. El ejercicio del derecho de petición no requiere abogado, ni representante legal.

Las peticiones se pueden clasificar en 3 categorías así:

**1 Quejas:** cuando se colocan en conocimiento de las autoridades, conductas irregulares de servidores públicos o de particularidades a quienes se ha atribuido o adjudicado la presentación de un servicio público.

**2 Peticiones de Información:** cuando se formulan a las autoridades para que den a conocer como han actuado en un caso concreto, permitan el examen de documentos públicos que reposen en su poder o expidan copias de documentos que reposan en una oficina pública.

**3 Consultas:** cuando son solicitudes efectuadas para que las autoridades expresen su opinión, concreto o dictamen sobre determinado tema que sea acorde a sus funciones.

### Las autoridades disponen de 15 días hábiles para responder los derechos de petición.

El derecho de petición tiene carácter de fundamental, si la autoridad no ha dado respuesta en el término antes mencionado, la persona afectada podrá acudir a la acción de tutela para que el juez ordene una respuesta rápida y concreta.

# » PARTICIPACIÓN CIUDADANA



Como se ha mencionado en el desarrollo del presente módulo la democracia participativa, es uno de los mayores logros de la Constitución Política de 1991 y se materializa de manera real y efectiva a través de los mecanismos de participación ciudadana. En este sentido se presenta a continuación conceptos básicos que todo ciudadano debe entender, estos conceptos son: Democracia y sus tipos, Participación y sus tipos, mecanismos de participación y la definición de cada uno de ellos.

## Democracia

El concepto de democracia hace referencia al “sistema político que defiende la soberanía del pueblo y el derecho a elegir y controlar sus gobernantes” (Dictionaries, Oxford Living, 2019); se puede así mismo clasificar en democracia

representativa y participativa.

## Democracia Representativa

Colombia en el marco de la constitución de 1886 y hasta antes de promulgar la constitución de 1991, se enmarcó en una democracia representativa, donde el pueblo ejercía su soberanía a través de representantes que eran escogidos a través de votación.

## Democracia Participativa

En la actualidad Colombia se rige mediante un sistema político denominado democracia participativa, el cual fue establecido a partir de la promulgación de la Constitución Política de 1991; en este los ciudadanos tienen mayor participación en la toma de decisiones del Estado.

## Participación

La participación se define como “la capacidad de expresar decisiones que sean reconocidas por el entorno social y que afectan la vida propia o comunitaria” (Hart, 1993). Se pueden identificar diferentes tipos de participación.

### Participación Política

La participación política, hace referencia a toda actividad que realizan los ciudadanos dirigida a intervenir en la elección de gobernantes y/o a influir en la construcción de políticas estatales

### Participación Ciudadana

Se entiende como la “intervención de los ciu-

dadanos en el ámbito público, en función de intereses sociales de carácter particular.” (Divulgación dinámica, 2019).

**Participación Social:** Este tipo de participación implica la asociación de personas en organizaciones de la sociedad civil, en función de la protección, defensa y representación de sus respectivos intereses.

### Participación Comunitaria

“Es el conjunto de acciones desarrolladas por diversos sectores comunitarios en la búsqueda de soluciones a sus necesidades específicas” (Divulgación dinámica, 2019).

# MECANISMOS DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA



**S**on herramientas que buscan ofrecer medios concretos y efectivos para que todos los ciudadanos puedan participar en la toma de decisiones públicas. La presencia de estos mecanismos en la Constitución Política pretende hacer realidad el principio de democracia participativa, que se consagra en el artículo 1ero de la misma, de esta se busca impulsar la autodeterminación de todas las personas como elemento clave del concepto ciudadano.

**Los mecanismos de participación ciudadana son los siguientes:**

## Voto

Es la expresión fundamental de la democracia; constituye la herramienta básica para que el pueblo elija a sus dirigentes. El único requisito necesario para votar es ser ciudadano en ejercicio mayor de edad.

## Plebiscito

Es el pronunciamiento del pueblo, que ha sido convocado previamente por el presidente de la república, para que apoye o rechace una determinada decisión del gobierno, de esta manera el presidente, con la firma de todos sus ministros, podrá convocar al pueblo para que exprese su opinión sobre las decisiones que puede tomar la rama ejecutiva sin pasar por el congreso.

## Referendo

Es la convocatoria que se hace al pueblo para que apruebe o rechace un proyecto de norma jurídica, o para que se excluya del ordenamiento una norma ya existente. Podrá ser nacional, regional, departamental, distrital, municipal o local.

## Consulta Popular

Es un mecanismo que permite que una pregunta de carácter general sobre un asunto de importancia nacional, departamental, municipal, distrital o local, sea sometida a consideración del pueblo para que este se pronuncie formalmente al respecto. En todos casos la decisión del pueblo es obligatoria.

## Cabildo Abierto

Es una reunión pública de los Concejos distritales o municipales o de las Juntas Administradoras Locales, en la cual los habitantes pueden participar directamente, con el fin de discutir asuntos de interés para la comunidad.

## Iniciativa Legislativa

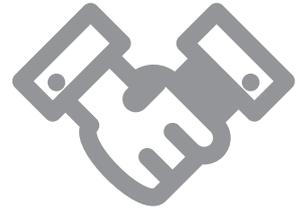
Se trata de un derecho político que tienen los ciudadanos para presentar proyectos de normas, estos deben organizarse en grupos y presentarse

ante el Congreso de la República (Proyecto de Ley), ante las Asambleas Departamentales (Proyecto de Ordenanza), ante los Consejos Municipales o Distritales (Proyecto de Acuerdo) y ante las Juntas Administradoras Locales (Proyecto de Resolución). Estos proyectos serán debatidos y aprobados, modificados o negados por la Corporación pública ante la cual fueron presentados.

## Revocatoria del Mandato

Es un derecho político por medio del cual los ciudadanos dan por terminado el mandato representativo que le habían otorgado al gobernador o alcalde elegido por voto popular. Este mecanismo opera mediante efecto del voto programático a partir del cual se elige a los mencionados funcionarios; quienes no solo se inscriben para la contienda electoral, sino que se comprometen en virtud de un programa de gobierno, cuyo incumplimiento hace revocable el mandato.

# » CONCLUSIONES



**L**a democracia participativa se construye en el día a día, desde los territorios, desde las comunidades, los ciudadanos colombianos cuentan con las herramientas

adecuadas para hacer efectiva la participación y para proteger los Derechos Humanos, pero es necesario que se apropien de los mismos para garantizar su efectividad.

# » BIBLIOGRAFÍA



- » **Cansino, L. (04 de julio de 2013).** Prezy.com. Obtenido de <http://www.Prezy.com/Derechoscolectivosydelmedioambiente>
- » **Congreso de la Republica de Colombia. (2019).**
- » **Constitución Política de Colombia, edición 2019.** Bogotá DC: Unión LTDA. [constitucioncolombia.com](http://www.constitucioncolombia.com/historia.php). (10 de febrero de 2019). Obtenido de <http://www.constitucioncolombia.com/historia.php>
- » **Corporación Legal Corporation. (10 de Febrero de 2019).** Corporation Legal Corporation. Obtenido de <https://colombialegalcorp.com/derecho-de-habeas-data/>
- » **Cubaencuentro. (10 de Febrero de 2019).** cubaencuentro. Obtenido de <https://www.cubaencuentro.com/derechos-humanos/clasificacion-y-caracteristicas>
- » **Dictionaries, Oxford Living. (10 de febrero de 2019).** Oxford Living Dictionaries. Obtenido de <https://es.oxforddictionaries.com>
- » **Divulgación dinámica. (10 de 02 de 2019).** Obtenido de [www.divulgaciondinamica.com](http://www.divulgaciondinamica.com)
- » **Hart, R. (1993).** Divulgación Dinamica. Obtenido de Divulgacion Dinamica: <https://www.divulgaciondinamica.es>
- » **Lozano Bedoya, C. (2013).** ¿Que es el Estado Social y Democrático de Derecho? Bogotá DC: Imprenta Nacional de Colombia.
- » **Oficina del Alto Comisionado de Naciones Unidas. (10 de Febreo de 2019).** ACNUDH. Obtenido de [www.ohchr.org/sp/issues/pages/whatarehumanrights.aspx](http://www.ohchr.org/sp/issues/pages/whatarehumanrights.aspx)
- » **Perez Porto, J. y. (2013).** Definicion.de. Obtenido de <http://definicion.de/estado-de-derecho/>