

*Versión Ajustada*

2017

# Metodología para el Fortalecimiento Organizacional



Mauricio Castro Peña

TOLIPAZ

20/02/2017

## CONTENIDO

### Contenido

INTRODUCCIÓN.....	3
PROPUESTA METODOLÓGICA .....	5
Proceso de Fortalecimiento .....	6
1.1. Diagnóstico.....	6
1.2. Priorización.....	7
1.3. Diseño del Plan de Fortalecimiento.....	8
1.4. Asistencia Técnica para la Implementación del Plan de Fortalecimiento. ....	10
1.5. Seguimiento y Evaluación.....	11
Caja de Herramientas.....	11
Ficha de Caracterización.....	13
Instrumentos de Diagnóstico .....	15
ÍNDICE DE FORTALECIMIENTO ORGANIZAICONAL OSPE .....	21
PRIORIZACIÓN DE TEMAS DE FORTALECIMIENTO .....	21
INSTRUMENTO DE PLANEACIÓN 1. ....	23
INSTRUMENTO DE PLANEACIÓN 2. ....	27
INSTRUMENTO DE PLANEACIÓN 3. ....	29

## INTRODUCCIÓN

La Corporación Desarrollo y Paz del Tolima –TOLIPAZ-, **“es una unión de instituciones presentes en el departamento que promueve el desarrollo de capacidades en los pobladores, organizaciones e instituciones y potencia las existentes”**, mediante el fortalecimiento a nivel social, económico, político y cultural de las comunidades vulnerables del Tolima; la cooperación con la institucionalidad pública y las organizaciones sociales del territorio; la promoción de procesos para la construcción de agendas de paz territoriales; el fortalecimiento de una nueva institucionalidad pública para hacerla permeable a los procesos de participación; la promoción en el diseño, seguimiento y evaluación de políticas públicas sociales para el desarrollo y la paz desde la base social; la promoción del sentido de identidad y pertenencia territorial; la sistematización de la experiencia, su transformación en conocimiento y apropiación en el territorio; la generación de procesos de sostenibilidad ambiental; el apoyo a los fines, principios y valores de la Visión Tolima 2025 y la gestión de la cooperación el apoyo y las alianzas para el desarrollo de sus proyectos misionales, **para que agencien su propio desarrollo y puedan vivir la vida querida y que valoran** (TOLIPAZ, 2016).

En el cumplimiento de su misión, TOLIPAZ ha firmado el convenio 47/683 con ISAGEN (quien es una institución aliada de la corporación), orientado a la integración de esfuerzos entre ambas instituciones para favorecer un entorno de desarrollo y paz en el departamento del Tolima, con el propósito del fortalecimiento institucional y de los procesos sociales de TOLIPAZ, específicamente en el sur del departamento. Uno de los componentes del mismo es el de desarrollar procesos de acompañamiento y asesoría técnica en la implementación de procesos de fortalecimiento organizacional, objeto principal de la presente guía metodológica.

Es en éste sentido se propone implementar la propuesta metodológica para el fortalecimiento organizacional en los municipios de Ataco, Chaparral, Planadas y Rioblanco, utilizando elementos del Índice de Capacidad Organizativa –ICO- y las Rutas para el Fortalecimiento Organizacional<sup>1</sup>, los principios de éstos dos métodos de trabajo para el fortalecimiento de organizaciones sociales, de base y segundo grado, sirven de fundamento para los conceptos y componentes de la presente y el cumplimiento de los propósitos y compromisos del convenio entre TOLIPAZ e ISAGEN.

El presente documento se divide en dos apartados, el primero de ellos que compila la conceptualización de la metodología, enumerando los objetivos y el paso a paso para implementar un proceso de fortalecimiento con organizaciones sociales, en cinco momentos, orientados a identificar el estado de debilidad o fortalecimiento en cuatro dimensiones (Orientación Estratégica, Social, Política y Económica); y a través de las herramientas dispuestas, poder hacer una medición por medio de un índice compuesto.

Los pasos para la implementación de la metodología son:

1. Diagnóstico
2. Priorización
3. Formulación del plan o estrategia de fortalecimiento

---

<sup>1</sup> Metodología de la Corporación CONSORCIO para el Desarrollo.

4. Acompañamiento y/o asesoría Técnica.
5. Seguimiento y evaluación (transversal a todo el proceso)

En el segundo apartado del documento se encuentra la “Caja de Herramientas”, que no es otra cosa que el conjunto de instrumentos sencillo de manejar (y la batería de indicadores) que permitirán implementar la metodología propuesta, en las etapas de diagnóstico, priorización y construcción del plan de fortalecimiento, cumpliendo de ésta manera con el propósito del convenio entre TOLIPAZ e ISAGEN.

## PROPUESTA METODOLÓGICA

La metodología propuesta se ha diseñado para desarrollarse con organizaciones sociales, en busca de diseñar un plan de fortalecimiento para las mismas, en las dimensiones de Orientación estratégica, social, política y de generación de ingresos –OSPE-. La propuesta metodológica se desarrolla en cinco pasos.

Figura 1. Pasos de la Metodología



FUENTE. Elaboración propia. TOLIPAZ, Metodología para el Fortalecimiento Organizacional OSPE, 2015

Como se puede observar en la figura 1, la metodología de cinco pasos inicia con el diagnóstico organizacional, herramienta que permite de primera mano conocer el estado de la organización y definir cuáles son las principales necesidades y problemas que afrontan actualmente en la misma; con ello se puede abordar el segundo paso, que consiste en hacer una priorización de los temas de mayor relevancia para fortalecer, favoreciendo la definición de aquellos aspectos organizacionales que se son primordiales fortalecer y que mayor impacto generan para la organización.

El tercer paso, es el de la planeación o definición de la estrategia de fortalecimiento, la cual se pensará atendiendo a las necesidades o problemas priorizados, considerando las oportunidades, potencialidades, restricciones y capacidades de la organización para su implementación, generando de esta manera un uso eficiente de los recursos para el fortalecimiento existentes y potenciales. El cuarto paso, es el acompañamiento y asesoría técnica para la implementación del plan de fortalecimiento, consiste en que el profesional de campo encargado de cada organización,

vele por el buen desempeño de la misma en la ejecución de las acciones planificadas y que ofrezca todos sus conocimientos, capacidades y habilidades para cumplir con éste propósito.

Finalmente se encuentra el paso de seguimiento y evaluación, el cual es transversal a todo el proceso y se empleará como una herramienta que permita monitorear los avances y tomar decisiones pertinentes, frente a los ajustes que se deban hacer al proceso planificado, en busca de garantizar el buen desarrollo del mismo y generar que las organizaciones efectivamente desarrollen acciones para su fortalecimiento.

## Proceso de Fortalecimiento

### 1.1. Diagnóstico.

El primer paso para iniciar el proceso de fortalecimiento de las organizaciones definidas como beneficiarias, es determinar cuál es su estado actual, que fortalezas y debilidades tienen. Para hacer ésta clasificación, es necesario medir el nivel de debilidad o fortaleza en el que se encuentra en cada una de las siguientes dimensiones:

- ❖ **Orientación Estratégica.** En esta dimensión se consideran los indicadores que se refieren a la composición de la organización, su estructura y su proyección, en esta se abordan los siguientes componentes:
  - Misión
  - Visión
  - Principios
  - Reglamento Interno
  - Planeación
  - Seguimiento y evaluación
  
- ❖ **Social.** En ésta se busca identificar el estado de fortalecimiento en términos de dos líneas de trabajo; el primero, es el desarrollo de acciones para beneficiar a sus asociados y mejorar sus condiciones y calidad de vida; en segundo lugar, se identifican además las líneas de trabajo de proyección hacia la comunidad. En ésta dimensión se consideran los siguientes componentes:
  - Estructura Organizativa
  - Nivel educativo de sus miembros
  - Toma de decisiones
  - Acciones de fortalecimiento de su base
  - Acciones de proyección a la comunidad
  
- ❖ **Política.** En ésta dimensión se busca identificar la forma en la que la organización se relaciona con otros y como incide o participa en la toma de decisiones que afectan a sus socios o su comunidad (incidencia en política). En ella se abordan los siguientes componentes:
  - Alianzas

- Proyectos ejecutados
  - Participación en proyectos
  - Propuestas construidas por la organización
  - Propuestas acogidas por la administración local
- ❖ Económica (y sostenibilidad). Esta dimensión se centra en los aspectos de generación y administración de ingresos para la organización y el desarrollo de su objeto. En ella se abordan temas como:
- Fuentes de ingresos
  - Destino de los ingresos percibidos
  - Manejo contable y financiero
  - Previsiones y fuentes de ingreso de largo plazo

La información de diagnóstico se evalúa por medio de la calificación de un conjunto de indicadores asociados a cada uno de los temas que componen las dimensiones de fortalecimiento. Cada una de las dimensiones tiene un número diferente de indicadores, por ende, la organización que tenga la puntuación máxima llegará a un rango de 211 a 231 puntos, lo que indica un estado óptimo de fortalecimiento; por su parte las organizaciones que se alejen de éste, tendrán mayores niveles de debilidad de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 4. Valoración de las organizaciones de acuerdo al índice OSPE

PUNTUACAIÓN	VALORACIÓN
<b>211-231</b>	Fuerte
<b>154-210</b>	Medianamente Fuerte
<b>77-153</b>	Débil
<b>Menor a 77</b>	Muy débil

De acuerdo a los resultados de la calificación de cada uno de los elementos propuestos para el diagnóstico, se debe preseleccionar los que menor calificación presenten como temas de interés para la priorización. Los instrumentos para el cálculo del índice de fortalecimiento (OSPE) se encuentran en el anexo Caja de Herramientas de diagnóstico organizacional, anexo 1.1. manual para el fortalecimiento organizacional multidimensional –OSPE-.

**1.2. Priorización.**

Este paso es fundamental para iniciar un proceso de fortalecimiento organizacional, ya que es indispensable que los miembros de la organización comprendan que la escasez de recursos es una condición que necesariamente existe y juega en su contra, por lo tanto, se requiere de hacer un ejercicio sistemático y estratégico para la definición de los temas que se abordaran en la propuesta de fortalecimiento, atendiendo a los principios de factibilidad, pertinencia y oportunidad.

Para llevar a cabo la priorización, el primer paso que se debe realizar es la definición de los temas de interés de las organizaciones; desde luego, considerando los resultados de las calificaciones del proceso de diagnóstico con el cual se habrán definido ya la mayoría de los temas. Sin embargo, es posible que algunos temas que han obtenido mejores calificaciones en la valoración, sean de interés para los participantes, por lo cual también se pueden incluir como temas de fortalecimiento (el fortalecimiento, además de mejorar los estados de debilidad, puede implicar potenciar las fortalezas existentes), previa concertación de los miembros de la organización.

Una vez definidos los temas de interés, éstos se deben calificar para su priorización. Para ello cada uno de los miembros de la organización tendrá 5 “puntos”, los cuales cada persona podrá distribuir en los temas que considere de mayor relevancia para el fortalecimiento de su organización; además la calificación debe atender a los principios propuestos para la priorización tal como se muestra en la tabla 5.

La distribución de los puntos que haga cada participante es por decisión libre y autónoma; sin embargo, en el caso que ellos prefieran tomar una decisión colectiva, lo podrán hacer sin que ello cambie de manera relevante la forma de priorizar los temas. Se pueden presentar diferentes combinaciones a la hora de asignar cada punto a los diferentes temas seleccionados. La medición de los temas a priorizar se debe hacer como se ilustra en la tabla 5, donde se pone un ejemplo de con cuatro personas. (El instrumento se encuentra en el Anexo Caja de Herramientas para el Fortalecimiento Organizacional. 1.2.)

Tabla 5. Ejemplo de priorización de temas para fortalecimiento

TEMA PARA PRIORIZACIÓN	FORTIPUNTOS												TOTAL			
	Que sea posible			Que sea útil			Oportunidad									
Tema I	1									1						2
Tema II	2				1											3
Tema III					5	3				1						9
Tema IV	1															1
Tema V					1											1
Tema VI					2											2
Tema VII										1						1
Tema VIII	1															1

1.3. Diseño del Plan de Fortalecimiento.



El plan de fortalecimiento debe generar la información mínima para responder al siguiente contenido:

- ❖ Historia de Vida de la Organización (para ello se puede construir una línea de tiempo que alimente la reseña histórica)
- ❖ Caracterización básica (nombre, número de miembros por género, tiempo de constitución, registros y certificados, misión, visión y principios).
- ❖ Diagnóstico Organizacional (solo debe consignar los temas priorizados)
- ❖ Matriz de marco lógico (objetivo general, específicos en términos de resultados/productos, actividades, metas e indicadores).
- ❖ Cronograma de Actividades y responsables.
- ❖ Presupuesto estimado para la ejecución del plan de fortalecimiento.

Para la construcción de éste, se han propuesto los formatos para los cuatro últimos puntos de la lista, para los dos primeros, se requiere de información que ya existe en la organización y que se puede complementar en los talleres programados. Remitirse al formato de matriz de marco lógico para el fortalecimiento organizacional en el apartado Caja de Herramientas.

Es importante resaltar que es necesario formular bien los objetivos, resultados y actividades en el plan de fortalecimiento, por tal razón a continuación se dan unas pautas para la redacción de los mismos:

1. Los objetivos son el estado de transformación de un problema identificado, por ello deben tener relación directa con una situación a transformar, están compuestos por una acción central, una finalidad de la acción y una ubicación de la acción (Verbo + Estrategia + Población Objetivo). Por Ejemplo:

Desarrollar un plan de acción orientado al fortalecimiento de organizaciones sociales tanto en sus dinámicas internas, como en los procesos de incidencia y mejoramiento de calidad de vida de las comunidades vulnerables en los municipios de Ataco, Chaparral, Planadas y Rioblanco.

- a. Verbo: Desarrollar un Plan de Acción.
- b. Estrategia: fortalecimiento de organizaciones sociales tanto en sus dinámicas internas, como en los procesos de incidencia y mejoramiento de calidad de vida de las comunidades vulnerables.
- c. Población Objetivo/Ubicación: Ataco, Chaparral, Planadas y Rioblanco.

2. Los resultados son los estados positivos de una situación problemática, en término de cambios o transformación generadas. Se asemejan a los objetivos específicos de un proyecto, pero se deben redactar en participio pasado (como un hecho cumplido) y deben reflejar un estado favorable en términos del objetivo general. Por Ejemplo:

Resultado 1. La organización cuenta con un plan de fortalecimiento construido participativamente, que atiende a sus necesidades estratégicas, políticas y de sostenibilidad.

Resultado 2. Se ha definido colectivamente una estrategia de mejoramiento de la apropiación y divulgación de los principios, misión y visión de la organización ASOCOPITO.

3. Las actividades son el medio por el cual se generan los resultados y por ende se logra el propósito (objetivo) planteado. Cada una por separado es independiente, pero en su conjunto logran los productos esperados y el cambio de la situación a transformar. Por Ejemplo.

Actividad 1.1. Diagnóstico organizativo en las dimensiones Organizativa, Social, Política y Económica de ASOCOPITO.

Actividad 2.1. Priorización de temas para el diseño de estrategias de fortalecimiento de ASOCOPITO.

#### 1.4. Asistencia Técnica para la Implementación del Plan de Fortalecimiento.

La asistencia técnica se debe desarrollar durante todo el proceso, desde el paso uno, hasta el acompañamiento y asesoría para la puesta en marcha del plan de fortalecimiento. En éste radica la importancia de este componente de la metodología, ya que de la eficiencia, asertividad y pertinencia del acompañamiento depende el éxito del proceso de fortalecimiento organizacional. Está determinada por el desarrollo de las siguientes acciones:

Tabla 6. Acciones de asesoría y acompañamiento

ACTIVIDAD	ACCIÓN	RESPONSABLE
<b>Diagnóstico</b>	Taller	Profesional
<b>Priorización</b>	Taller	Profesional
<b>Construcción del Plan</b>	Taller	Profesional
<b>Acompañamiento</b>	Visitas	Profesional
<b>Asesoría</b>	Visitas	Profesional

La asesoría depende en gran medida de los temas que se definan por cada una de las organizaciones, aunque es posible que más de una organización defina un conjunto de acciones iguales o similares, en la mayoría de los casos no es así; por lo cual, el profesional acompañante debe tener un perfil interdisciplinar y ser muy aplicado a la hora de desarrollar el acompañamiento.

Para el desarrollo de este componente de la metodología, se sugiere que para cada una de las organizaciones se programe un itinerario de vistas y reuniones que se debe concertar para todo el proceso, donde se clarifiquen cuáles son las tareas y compromisos de la organización y del profesional.

### 1.5. Seguimiento y Evaluación.

Ésta debe ser permanente y efectuarse durante el desarrollo de todo el proceso, es necesario que se definan claramente los compromisos y frente a ellos hacer el seguimiento y la evaluación, tomando las medidas necesarias en caso del incumplimiento de los mismos y motivando a los participantes de manera permanente a desarrollar todas las acciones programadas. El seguimiento y evaluación debe atender a los siguientes indicadores:

- ❖ Número de Participantes por Organización.
- ❖ Número de vistas por Organización.
- ❖ Seguimiento a indicadores definidos en los planes de fortalecimiento.

Frente a la evaluación, ésta se hará atendiendo al nivel de cumplimiento de las metas del plan de fortalecimiento y el comportamiento de los indicadores del mismo, se debe presentar un informe final, donde se dé cuenta de ello, además de medir el nivel de compromiso de las organizaciones de acuerdo a los indicadores planteados.



En el presente apartado del documento se encuentran la batería de indicadores y los diferentes instrumentos y formatos que se deben emplear para el desarrollo del proceso de fortalecimiento organizacional en cada uno de sus pasos. Al igual que el resto de la metodología, este apartado se ha diseñado de una manera sencilla, para facilitar su aplicación en el proceso de fortalecimiento que se haya priorizado, atendiendo a las características propias de cada una de las organizaciones involucradas.

El primer instrumento que se presenta, es la ficha de caracterización básica de la organización, en él se consigna información elemental sobre la misma y busca contribuir en la construcción de bases de datos para la caracterización posterior de los beneficiarios y el desarrollo de procesos de gestión del conocimiento de TOLIPAZ.

### Ficha de Caracterización

<b>FICHA DE CARACTERIZACIÓN BÁSICA DE LA ORGANIZACIÓN</b>		
Nombre de la Organización:		
Número de Socios:	Hombres:	Mujeres:
Cuenta con registros de:		
Personería Jurídica	Cámara de Comercio	RUT
Principios de la Organización:		
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
Misión de la Organización (agregar guía de cómo elaborar la Misión)		

Visión de la Organización (agregar guía de cómo elaborar la Visión):

Reseña de Organización:

## Instrumentos de Diagnóstico

<b>FICHA DE DIAGNÓSTICO 1.</b>				
<b>DIMENSIÓN ORGANIZACIONAL</b>				
1. La misión describe la razón de ser, objetivos, estrategias, grupos poblacionales atendidos y áreas geográficas donde trabaja.	0	1	2	3
2. La visión refleja el estado futuro deseado por la organización.				
3. La organización revisa periódicamente su misión y visión.				
4. Los principios, misión y visión guían la actuación de las personas de la organización y los servicios que ofrece.				
5. La organización tiene una forma jurídica definida.				
6. La organización cuenta con los conocimientos suficientes sobre la normatividad correspondiente a su forma jurídica.				
7. Cumple con los requisitos jurídicos, tributarios, contables y laborales según su forma jurídica.				
8. La organización identifica y prioriza periódicamente los problemas o necesidades que busca satisfacer o las capacidades que espera potenciar, con su quehacer.				
9. Cuenta con planes estratégicos y operativos.				
10. Verifica si logra lo planeado y cómo lo hace.				
11. Hace ajustes y toma decisiones oportunamente frente a sus planes, programas y proyectos de acuerdo con el análisis de los avances en la ejecución y los cambios en el contexto				
12. Revisa periódicamente de qué manera los resultados de su acción contribuyen a su misión y visión.				

13. Ajusta sus planes, programas y proyectos de acuerdo con la verificación y análisis de efectos e impactos de lo que ha realizado.				
14. Tiene una estrategia definida para garantizar la cohesión y ampliación de su base social.				
<b>TOTAL</b>				

Para el diligenciamiento del instrumento de la dimensión organizacional, la organización debe calificar de 0 a tres el grado de fortaleza en cada uno de los indicadores definidos, atendiendo a la valoración de la siguiente tabla 7:

Tabla 7. Rangos para la Valoración del Nivel de Debilidad o Fortaleza en la Dimensión Organizacional

VALORACIÓN	NIVEL DE FORTALEZA	VALOR DEL ÍNDICE
0>	Muy débil	<0 a 13
1>	Débil	<14 a 26
2>	Medianamente Fuerte	<27 a 38
3>	Fuerte	<39 a 42

El valor de la dimensión se calcula sumando las columnas numeradas de 0 a 3 en el instrumento, para obtener el valor total de la ponderación del índice; para determinar el nivel de debilidad o fortaleza en la que se encuentra, es necesario considerar los rangos establecidos en la tabla 7.

<b>FICHA DE DIAGNÓSTICO 2.</b>				
<b>DIMENSIÓN SOCIAL</b>				
	0	1	2	3
1. Las personas de la organización se identifican y actúan de acuerdo con los principios, misión y visión institucionales.				
2. Se sienten orgullosas de pertenecer a ella.				
3. Participan de manera activa y voluntaria en las actividades colectivas que realiza la organización.				
4. La organización crea las condiciones y espacios necesarios para que se pueda dar el trabajo en equipo.				
5. Existe disposición y confianza entre los miembros de la organización para hacer el trabajo de manera coordinada.				
6. La organización asigna responsabilidades que pueden ser trabajadas conjuntamente entre sus diferentes áreas.				
7. La organización promueve entre sus integrantes el liderazgo de procesos.				
8. Ofrece formación para adquirir habilidades en liderazgo.				



9. Se caracteriza por un liderazgo que propicia la construcción colectiva, acompaña y da orientaciones.				
10. Los conflictos y crisis que se presentan son tomados como una oportunidad de aprendizaje y crecimiento para la organización.				
11. Los conflictos son reconocidos, se tratan adecuadamente y no se evaden.				
12. La organización propicia la comunicación entre sus miembros y dispone de medios apropiados para ello.				
13. La comunicación en la organización, favorece la expresión de sentimientos y emociones de sus miembros, enriqueciendo así las relaciones.				
14. La organización cuenta con una estrategia de comunicación interna con sus respectivos propósitos, destinatarios y medios.				
15. La organización conoce suficientemente el potencial humano de sus integrantes.				
16. Permite que las personas pongan a su servicio todas las fortalezas y potencialidades que tienen.				
17. Estimula la realización personal de sus miembros.				
18. La organización cuenta con un manual donde se definen los objetivos y funciones básicas de cada una de las instancias y cargos en la organización.				
19. La organización cuenta con un sistema de archivo y correspondencia.				
20. La organización conoce los recursos requeridos para su funcionamiento en un periodo determinado.				
21. Lleva los libros contables requeridos por la ley y tiene los respectivos soportes: facturas, recibos, cuentas de cobro, etc.				
22. La contabilidad está ordenada y actualizada.				
23. Realiza de manera periódica presupuestos, especificando sus ingresos y egresos, tanto a escala global como por cada uno de los proyectos que adelanta.				
24. La organización valora acciones y saberes de otros, los reconoce como interlocutores y concibe pertinente adelantar acciones conjuntas.				
25. Ha puesto al servicio de otras sus fortalezas ayudando a la consolidación de acciones colectivas.				
26. Propicia la creación de espacios de diálogo e intercambio con otras organizaciones similares				
27. Ha establecido alianzas con otras organizaciones en torno a proyectos específicos.				
28. Pertenece a redes, gremios, asociaciones u organizaciones de mayor nivel.				
<b>TOTAL</b>				

Para el diligenciamiento del instrumento de la dimensión social, la organización debe calificar de 0 a tres el grado de fortaleza en cada uno de los indicadores definidos, atendiendo a la valoración de la siguiente tabla 8:

Tabla 8. Rangos para la Valoración del Nivel de Debilidad o Fortaleza en la Dimensión Social

VALORACIÓN	NIVEL DE FORTALEZA	VALOR DEL ÍNDICE
0>	Muy débil	<0 a 27
1>	Débil	<28 a 55
2>	Medianamente Fuerte	<56 a 80
3>	Fuerte	<80 a 84

El valor de la dimensión se calcula sumando las columnas numeradas de 0 a 3 en el instrumento, para obtener el valor total de la ponderación del índice; para determinar el nivel de debilidad o fortaleza en la que se encuentra, es necesario considerar los rangos establecidos en la tabla 8.

FICHA DE DIAGNÓSTICO 3.				
DIMENSIÓN POLÍTICA				
1. La organización conoce las políticas públicas que están relacionadas con su razón de ser, por ejemplo, política pública de mujer y familia, política pública del sector agropecuario, etc.	0	1	2	3
2. Está actualizada sobre los planes, programas y proyectos que materializan la política.				
3. Tiene en cuenta las políticas públicas para orientar sus actuaciones.				
4. Conoce los mecanismos para hacerle seguimiento a la gestión pública.				
5. Participa activamente en los procesos de control, seguimiento y evaluación a la gestión pública.				
6. Mantiene una interlocución permanente con las diferentes instancias gubernamentales.				
7. La organización tiene claro cuáles son los escenarios públicos y privados que existen en su territorio y en cuáles puede participar.				
8. Conoce los diferentes mecanismos que existen para participar en dichos escenarios.				
9. Hace uso de los mecanismos de participación para la gestión de sus intereses colectivos.				
10. Está vinculada a esos escenarios de participación y decisión.				
11. Ha presentado sola, o con otros, propuestas y proyectos en instancias de participación y decisión.				
12. La organización es capaz de llegar a consensos con agentes que piensan diferente.				
13. Conoce y pone en práctica diferentes métodos de negociación para lograr la concertación con otros.				

14. Es facilitadora de la construcción de acuerdos y consensos entre las entidades y organizaciones del entorno donde actúa.				
15. La organización conoce los espacios y mecanismos para la formulación de los planes de desarrollo de su municipio o departamento.				
16. Se vincula en los diferentes espacios y momentos de formulación del plan de desarrollo, es decir, consulta, priorización, definición, presupuestación y formulación.				
17. Es proactiva y presenta diferentes propuestas para ser insertadas en los planes de desarrollo.				
18. Está al tanto de la agenda y de los procedimientos que establece la administración de su territorio para la formulación de los planes de desarrollo.				
19. Es tomada en cuenta en los procesos de decisión y en los eventos importantes que se realizan en su territorio.				
20. Es reconocido el impacto que sus proyectos alcanzan en beneficio de las comunidades de su territorio.				
21. La organización adelanta diálogos e intercambio permanente de saberes para dar a conocer en el entorno, sus proyectos y acciones.				
22. Adelanta acciones de comunicación, como herramienta para alcanzar algunos de sus propósitos, por ejemplo, la producción de material pedagógico, programas radiales, campañas de publicidad, etc.				
23. Cuenta con una estrategia de comunicación con sus respectivos propósitos, destinatarios y medios.				
24. Se relaciona con otros a partir del conocimiento de sus capacidades, valores, intereses y aptitudes.				
<b>TOTAL</b>				

Para el diligenciamiento del instrumento de la dimensión política, la organización debe calificar de 0 a tres el grado de fortaleza en cada uno de los indicadores definidos, atendiendo a la valoración de la siguiente tabla 9:

Tabla 9. Rangos para la Valoración del Nivel de Debilidad o Fortaleza en la Dimensión Política

VALORACIÓN	NIVEL DE FORTALEZA	VALOR DEL ÍNDICE
0>	Muy débil	<0 a 23
1>	Débil	<24 a 47
2>	Medianamente Fuerte	<48 a 65
3>	Fuerte	<66 a 72

El valor de la dimensión se calcula sumando las columnas numeradas de 0 a 3 en el instrumento, para obtener el valor total de la ponderación del índice; para determinar el nivel de debilidad o fortaleza en la que se encuentra, es necesario considerar los rangos establecidos en la tabla 9.

<b>FICHA DE DIAGNÓSTICO 4.</b>				
<b>DIMENSIÓN ECONÓMICA</b>				
	0	1	2	3
1. La organización cuenta con un presupuesto detallado para su funcionamiento.				
2. Tiene identificadas cuáles son sus fuentes de ingresos y las hace posibles.				
3. Lleva el registro de los ingresos percibidos y de los usos de los mismos.				
4. Cuenta con instrumentos de control y seguimiento a la ejecución presupuestal y realiza los ajustes necesarios.				
5. Establece previsiones que le permitan enfrentar eventuales dificultades en la financiación de sus operaciones.				
6. Cuenta con planes de negocios formulados técnicamente y con estudios de mercado.				
7. Tiene claramente definida la oferta de productos y/o servicios de la organización.				
8. Tienen estrategias de mercadeo y comercialización de los mismos.				
9. Evalúa si sus productos y/o servicios están posicionados y son de aceptación en el mercado.				
10. A la fecha cuenta con ingresos suficientes para su operación.				
<b>TOTAL</b>				

Para el diligenciamiento del instrumento de la dimensión política, la organización debe calificar de 0 a tres el grado de fortaleza en cada uno de los indicadores definidos, atendiendo a la valoración de la siguiente tabla 10:

Tabla 10. Rangos para la Valoración del Nivel de Debilidad o Fortaleza Dimensión Económica

<b>VALORACIÓN</b>	<b>NIVEL DE FORTALEZA</b>	<b>VALOR DEL ÍNDICE</b>
0>	Muy débil	<0 a 9
1>	Débil	<10 a 19
2>	Medianamente Fuerte	<20 a 25
3>	Fuerte	<26 a 30

El valor de la dimensión se calcula sumando las columnas numeradas de 0 a 3 en el instrumento, para obtener el valor total de la ponderación del índice; para determinar el nivel de debilidad o fortaleza en la que se encuentra, es necesario considerar los rangos establecidos en la tabla 10.

## ÍNDICE DE FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL OSPE

Finalmente se calcula el índice de fortalecimiento organizacional, por medio de la sumatoria de las puntuaciones obtenidas en cada una de las dimensiones, el total se medirá de acuerdo a los rangos propuestos en la tabla 11, lo que permitirá definir el grado de debilidad o fortaleza en el que se encuentra la organización.

TOTAL DEL ÍNDICE	
Dimensión Organizacional	
Dimensión Social	
Dimensión Política	
Dimensión Económica	
<b>ÍNDICE DE FORTALECIMIENTO OSPE</b>	

Tabla 11. Rangos para la Valoración del Nivel de Debilidad o Fortaleza para el Total de la Organización

NIVEL DE FORTALEZA	VALOR DEL ÍNDICE
Muy débil	<0 a 77
Débil	<78 a 153
Medianamente Fuerte	<154 a 210
Fuerte	<211 a 231

Para diligenciar ésta tabla se debe tener el cálculo de cada una de las dimensiones que se han diagnosticado con anterioridad, la sumatoria de éstos determina el valor del índice OSPE, que según la tabla de valoración que se expuso al inicio del apartado, permitirá determinar el nivel de fortaleza o debilidad de la organización.

## PRIORIZACIÓN DE TEMAS DE FORTALECIMIENTO

Para priorizar los temas sobre los cuales se va a formular el plan de fortalecimiento; es necesario, poner en la tabla los que mayor nivel de debilidad presentaron en cada una de las dimensiones.

TEMA PARA PRIORIZACIÓN	PUNTOS												TOTAL
	Que sea posible				Que sea útil				Oportunidad				



Actividades	Metas	Indicadores	Productos
<b>Resultado/Producto 2.</b>			
Actividades	Metas	Indicadores	Productos




**Resultado/Producto 3.**

--	--	--	--

<b>Actividades</b>	<b>Metas</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Productos</b>
--------------------	--------------	--------------------	------------------

--	--	--	--

--	--	--	--


**INSTRUMENTO DE PLANEACIÓN 2.  
CRONOGRAMA**

**Nombre de la Organización:**

ACTIVIDAD	CRONOGRAMA																				RESPONSABLES
	SEMANAS																				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	



**INSTRUMENTO DE PLANEACIÓN 3.  
PRESUPUESTO**

**Nombre de la Organización:**

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RUBRO /REQUERIMIENTOS</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>	<b>FUENTE DE FINANCIACIÓN</b>
