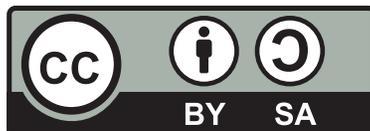


5 HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DEL DESARROLLO RURAL

IICA



Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), 2014



Cinco herramientas para la gestión del desarrollo rural por IICA se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Reconocimiento-Compartir igual 3.0 IGO (CC-BY-SA 3.0 IGO)
(<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/igo/>)
Creado a partir de la obra en www.iica.int.

El Instituto promueve el uso justo de este documento. Se solicita que sea citado apropiadamente cuando corresponda.

Esta publicación también está disponible en formato electrónico (PDF) en el sitio Web institucional en <http://www.iica.int>

Corrección de estilo: María Teresa Bolaños
Diseño de portada: Rodrigo Vargas
Diagramado: Rodrigo Vargas
Impresión: Lac impresores

Moreno Ordóñez, Mario Alexander
Cinco herramientas para la gestión del desarrollo rural / Mario
Alexander Moreno Ordóñez -- Bogotá: IICA, 2014.
88 p.; 21cm x 29,7 cm

ISBN: 978-92-9248-544-3

1. Desarrollo rural 2. Proyectos de desarrollo 3. Ordenamiento territorial 4. Planificación 5. Participación social 6. Políticas 7. Participación comunitaria 8. Desarrollo institucional 9. Cambio organizacional I. IICA II. Título

AGRIS
E50

DEWEY
307.1412

Bogotá, Colombia
2014

5 HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DEL DESARROLLO RURAL



INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACIÓN PARA LA AGRICULTURA
IICA – OFICINA DE COLOMBIA, 2014

Luis Alberto Condines
Representante IICA Colombia

Mario Alexander Moreno Ordóñez
Especialista en Desarrollo rural y Autor de la publicación

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia
Banco Mundial
Corporación Andina de Fomento (CAF)
Financiadores de los proyectos origen de los instrumentos metodológicos

TABLA DE CONTENIDO

Prólogo	3
Presentación	4
Reconocimientos	6
1. Observatorio de los Territorios Rurales de Colombia	7
1.1. Indicadores territoriales	8
1.2. Políticas públicas	9
1.3. Sistematización de experiencias	11
1.4. Territorios de referencia	12
1.5. Sistema de capacitación y divulgación	13
2. Índice de Capacidad Institucional	14
2.1. Marco conceptual del instrumento	14
2.2. Metodologías de la evaluación de la capacidad institucional de las Secretarías de Agricultura Departamentales	15
2.2.1. La selección del método	15
2.2.2. La metodología de la evaluación	16
2.2.3. Los productos del instrumento	21
3. Índice de Capacidad Organizacional (ICO)	26
3.1. Contexto del instrumento	26
3.2. Marco conceptual	28
3.3. Objetivo del ICO	29
3.4. Estructura del instrumento	29
3.5. Insumos para la construcción del ICO	33
4. Manual Operativo General (MOG)	61
4.1. Contexto del instrumento	61
4.2. Objetivos específicos del Manual Operativo General (MOG)	62
4.3. Estructura del Manual Operativo General (MOG)	62
4.4. Aplicación del Manual Operativo General (MOG) a la luz de los proyectos	63
5. Matriz de Priorización Participativa de Sistemas Productivos Locales (MPSPL)	72

PROLOGO

La oficina del IICA en Colombia, a través de su trayectoria en el país ha promovido el uso de metodologías y herramientas para la planificación en el sector agropecuario, las cuales han sido clave para generar información que permite diseñar políticas públicas orientadas al desarrollo rural de los territorios.

Esta publicación recopila cinco herramientas y metodologías que fueron desarrolladas por la Oficina del IICA en Colombia y financiadas por el Banco Mundial, la Corporación Andina de Fomento (CAF) y el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) a lo largo de 10 años, cuyo propósito fue generar información que permitiera orientar las iniciativas de desarrollo en los diferentes territorios colombianos donde fueron aplicadas. No obstante, si se cuenta con la información necesaria, estas herramientas pueden ser aplicadas en otros territorios.

En el trasegar de esta década, hemos diseñado de manera participativa, estos instrumentos que permiten implementar acciones de desarrollo rural de manera creativa y efectiva, posibilitando la medición de los avances en las metas trazadas y facilitando y a su vez, una evaluación participativa de los resultados de los diferentes proyectos.

Esta contribución del IICA tiene como objetivo socializar y fomentar el uso de estas herramientas por parte de las instituciones responsables de la planificación del sector agropecuario colombiano.

Luis Alberto Condines
Representante IICA Colombia

Bogotá D.C., Septiembre de 2014



PRESENTACIÓN

Este documento pone a disposición del lector cinco (5) instrumentos para la gestión del desarrollo rural, diseñados por la Oficina del IICA en Colombia, y validados en el terreno a partir de las múltiples intervenciones que el Instituto ha desarrollado en la última década en el país, con financiación del Banco Mundial, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia, y la Corporación Andina de Fomento (CAF).

Las herramientas presentadas a continuación, incorporan diversas áreas del desarrollo rural, entre ellas las de Sistemas de información territorial, Fortalecimiento institucional, Fortalecimiento organizacional, Ordenamiento social del territorio y Competitividad.

Para el primer caso (Sistemas de información territorial) se presenta el **Observatorio de Territorios Rurales (OTR)**, una herramienta informática para la gestión de la información territorial que pone a disposición de los distintos actores institucionales y sociales, del nivel nacional y local, insumos para la toma de decisiones y la construcción de políticas diferenciadas de desarrollo territorial. El OTR consta de tres módulos: (i) Módulo de indicadores de desarrollo rural con enfoque territorial, el cual permite cuantificar a través de un índice de desarrollo sostenible, el estado actual de un determinado territorio desde la perspectiva holística del desarrollo, permitiendo de paso y de manera fácil, la identificación de los nudos críticos del desarrollo en la unidad territorial analizada; (ii) Módulo de sistematización de experiencias, mediante el cual se busca sistematizar los emprendimientos ejecutados en determinado territorio, desde su diseño hasta su fase de liquidación, buscando extraer las lecciones aprendidas, a la vez que mapificar temáticamente las intervenciones institucionales en dicho territorio; (iii) Módulo de políticas públicas, el cual busca identificar las instituciones y políticas de desarrollo rural ofertadas por el Estado, con miras a una mejor coordinación en la implementación de estas en los territorios.

En el tema de fortalecimiento institucional se presenta el **Índice de Capacidad Institucional (ICI)**, diseñado para evaluar y cuantificar las capacidades de respuesta y adaptación a cambios de política de las instituciones públicas del sector rural.

En lo que atañe a herramientas para el fortalecimiento organizacional, se incluye el **Índice de Capacidad Organizacional (ICO)** diseñado para sintetizar, cuantitativamente, el grado de desarrollo de las capacidades técnicas, estratégicas y financieras de las



PRESENTACIÓN

organizaciones, sirviendo de paso como línea base de los planes de mejora diseñados para fortalecer las organizaciones de productores.

En esta misma área se incluye el **Manual Operativo General (MOG)**, instrumento mediante el cual se definen procesos administrativos, técnicos y operativos para transferir fondos financieros a organizaciones de productores con poca experiencia en estos temas, de manera que su adecuado cumplimiento garantice, por un lado, el éxito del proyecto, y por otro, el fortalecimiento organizacional bajo una metodología del “*aprender – haciendo*”.

Para el caso del área de competitividad, se consigna una **Metodología para la priorización participativa de sistemas productivos locales a impulsar en territorios rurales**, que describe una sencilla dinámica que incorpora los diferentes elementos de la competitividad territorial, mediante la cual los productores pueden, de manera racional, definir cuáles son los rubros productivos que se deberían impulsar en sus territorios. Esta metodología fue diseñada por el compilador de este documento y Especialista de Desarrollo Rural del IICA, Mario Alexander Moreno Ordóñez.

Todos los instrumentos expuestos en este documento están acompañados en medio digital por los documentos completos que describen las experiencias y contextos en los que fueron diseñados y aplicados en terreno.

Finalmente, es de suma importancia el reconocimiento en cuanto al diseño y aplicación de cada uno de estos instrumentos metodológicos, para el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia, el Banco Mundial y la Corporación Andina de Fomento (CAF), instituciones financiadoras de los proyectos.

RECONOCIMIENTOS

El IICA agradece al Banco Mundial, a la Corporación Andina de Fomento (CAF) y al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia, por la financiación de los convenios que dieron origen a los instrumentos metodológicos relacionados en la presente publicación. Así mismo, hace extensivo este reconocimiento a los equipos técnicos que posibilitaron el diseño, aplicación y validación en terreno de estos instrumentos de gestión rural.

1 OBSERVATORIO DE LOS TERRITORIOS RURALES DE COLOMBIA

El Observatorio de Territorios Rurales se propone como un instrumento orientado a mejorar el diseño, formulación y aplicación de las políticas públicas

en los territorios rurales de Colombia, en particular en aquellos donde predomina la población rural, con el propósito de contribuir a su bienestar. Pretende incorporar, de manera permanente y ordenada, los diversos temas que atañen al desarrollo de los territorios, donde las actividades agropecuarias y primarias juegan un papel determinante.

El Observatorio busca visibilizar las experiencias e iniciativas orientadas a consolidar las economías rurales o territoriales, en la medida que mejoran las condiciones de vida y fortalecen sus capacidades competitivas.

Como sistema de información, *Territorios Rurales* significará un valioso avance en la cultura del uso y análisis de información relevante para la toma de decisiones por parte del sector público y privado. Sus insumos serán los sistemas de información ya desarrollados por el Gobierno y otras organizaciones de investigación y desarrollo.

El Proyecto nace como una iniciativa del IICA, liderada por la Representación y el Área de Desarrollo Rural de la Oficina de Colombia para establecer un Sistema de Gestión del Conocimiento e Información territorial.

El Observatorio diseña e implementa métodos para medir el desarrollo de los territorios, evalúa las políticas relacionadas con su desarrollo, recopila experien-

cias de acciones y proyectos de desarrollo local y fomenta la acción conjunta entre actores públicos y privados para consolidar procesos de desarrollo territorial.

Está constituido por cuatro módulos temáticos que permiten abordar el territorio desde diversas perspectivas: Indicadores Territoriales, Políticas Públicas, Sistematización de Experiencias y Territorios de Referencia, (Ver Diagrama 1).

Adicionalmente, cuenta con tres módulos transversales: Sistema de Información, Capacitación y Divulgación que soportan y complementan las actividades y productos del Observatorio.

Diagrama 1.



1.1. Indicadores Territoriales

Este módulo trabaja sobre la base de los lineamientos desarrollados por la Dirección de Desarrollo Rural del IICA y tiene como objetivo establecer un sistema de indicadores que permita realizar un monitoreo sistemático al desarrollo sostenible de los territorios rurales de acuerdo a las cuatro dimensiones del desarrollo: económica, político-institucional, social y ambiental.

Sin embargo, estos indicadores se encuentran a disposición pública, pero no se utilizan sistemáticamente para hacerle seguimiento y evaluación a la política de desarrollo rural y de desarrollo territorial.

Estos indicadores deben permitirle al sector público y privado, el seguimiento de variables críticas que faciliten la comparación del desarrollo de los diferentes territorios del país y de estos con los de otros países. De manera complementaria, deben facilitar la realización o ajuste de planes estratégicos de desarrollo territorial y, en especial, el monitoreo a las diferentes políticas aplicadas. El alcance de este

módulo estará dado por las bases de datos y el acceso a la información disponible.

La metodología planteada fue desarrollada por la Dirección de Desarrollo Rural Sostenible del IICA en su libro "Metodología para estimar el nivel de Desarrollo Sostenible de los Territorios Rurales (El Biograma)" que buscó establecer una metodología para estimar la sostenibilidad de un territorio determinado, en un momento dado de tiempo. Este Índice

de Desarrollo Sostenible puede establecerse para cualquier tipo de territorio en tanto puedan definirse sus condiciones económicas, políticas, institucionales y ambientales.

El Observatorio de Territorios Rurales presenta una propuesta metodológica en la construcción de los principales lineamientos para la definición de un indicador de desarrollo sostenible para Colombia que vincula la competitividad económica, la equidad social, la sustentabilidad medioambiental y la gobernabilidad política. Para su elaboración se siguen cuatro etapas, las cuales son descritas en detalle, en el documento completo:

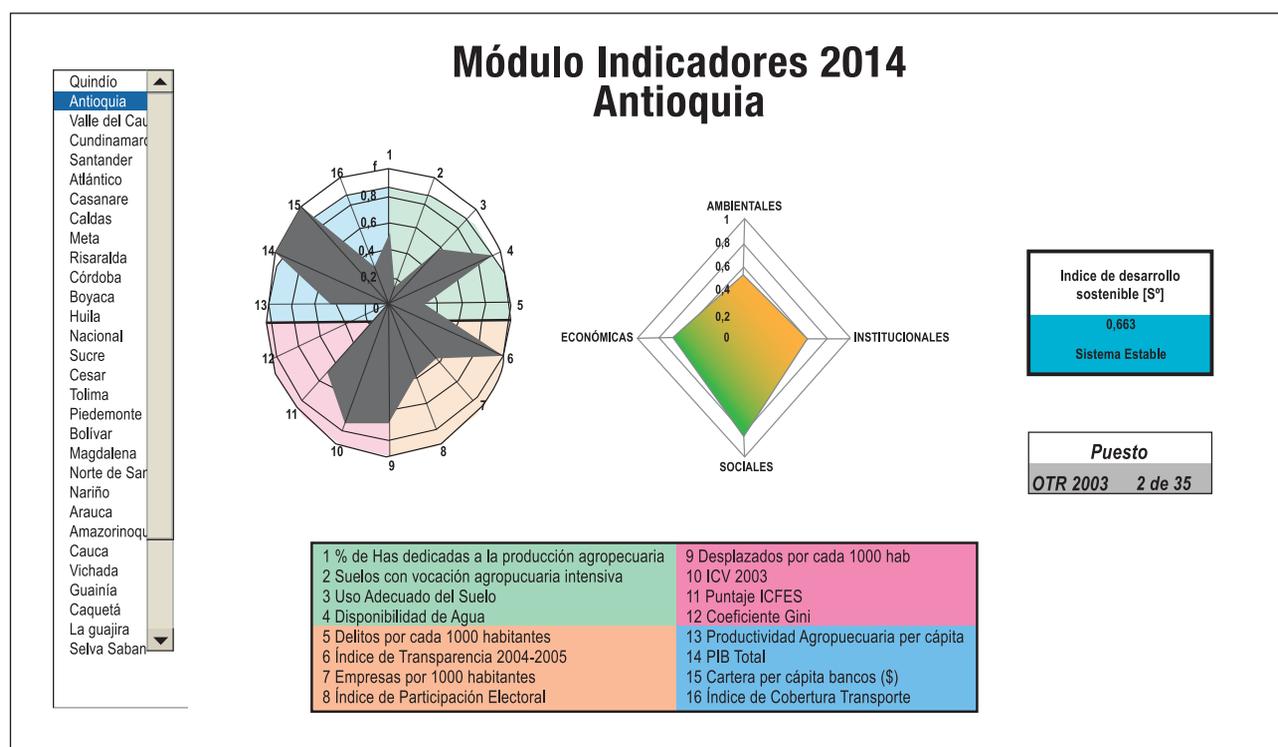
- Realización de un cálculo de la valoración agropecuaria
- Recolección y sistematización de información de variables de tipo ambiental, económica, institucional y social
- Elaboración de regresiones simples entre la productividad agropecuaria, como variable independiente, y las demás variables recolectadas.
- Construcción de un Indicador sintético que refleje el Desarrollo Sostenible de un territorio

El indicador se expresa en un Biograma que es la representación gráfica multidimensional de los principales indicadores del desarrollo de los territorios. El Observatorio ha aplicado esta metodología (Ver Diagrama 2) a los departamentos de Colombia.

Al medir el desarrollo relativo de un territorio, se invita a los formuladores de política a trabajar en aquellas áreas que afectan su desempeño. Igualmente, en la medida en que variables como la productividad de la agricultura o el grado de

ruralidad forman parte importante de la construcción de un indicador de desarrollo territorial, permite hacer inferencias acerca del papel de la agricultura en el desarrollo de los territorios con altos índices de ruralidad.

Diagrama 2.
Ejemplo de Biograma departamental



1.2. Políticas Públicas

El módulo de políticas tiene por objeto acopiar y analizar de forma sistemática las principales políticas relacionadas con el desarrollo de los territorios rurales. La información que se suministra se construye con el propósito de responder las siguientes preguntas: ¿qué hace el país y sus regiones en materia de políticas de desarrollo territorial? ¿Por qué lo hacen? y, fundamentalmente, ¿cómo impactan estas políticas el desarrollo de los territorios y del medio rural?

Las políticas públicas presentan los lineamientos sobre los cuales se direccionan las actividades de un territorio y se emiten las reglas de juego que han de seguir los actores. El desarrollo rural sostenible es un campo de la política pública que se caracteriza por la integralidad de dimensiones y sectores de políticas que convergen en el territorio.

Las políticas reflejan la voluntad política del Estado y es la resultante de las presiones de los diferentes actores sociales. Aún, en el caso de que estas no sean explícitas, definen líneas concretas que permean las decisiones de los diferentes actores públicos y emiten las señales sobre las reglas de juego que han de seguir los agentes privados.

Para analizar el efecto de las políticas públicas en los territorios, se ha desarrollado una metodología que permite clasificar las políticas determinantes en tres grandes áreas:

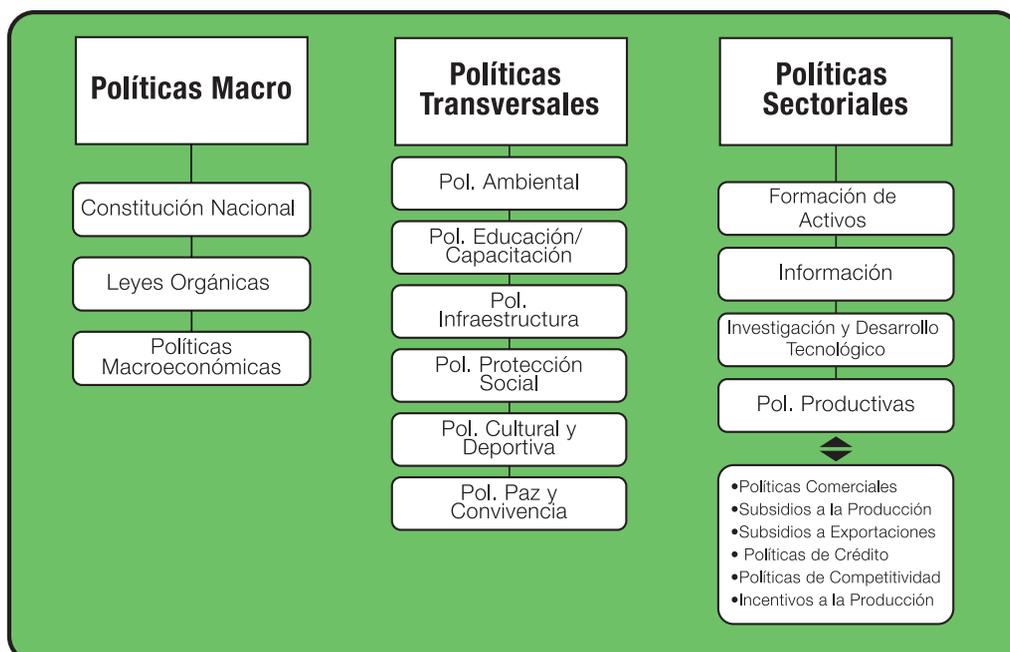
- Políticas transversales o multisectoriales para el territorio: Políticas y normas destinadas a la infraestructura, paz y convivencia, protección social, políticas ambientales, educación y cultura y deporte.
- Políticas sectoriales: Políticas que tienen por objeto incentivar la producción de un bien o servicio en particular.

Las principales fuentes de análisis de este módulo son el Presupuesto General de la Nación, los Planes de Desarrollo de los departamentos y municipios, las Agendas Internas de los departamentos y los Consejos Comunales, organizados y sistematizados por la Presidencia de la República.

Este enfoque permite conocer de manera integral las políticas que afectan el desarrollo de los territorios de alta ruralidad, pues allí convergen no sólo las políticas agrícolas y de desarrollo rural a cargo del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, sino también las de infraestructura, sociales y de paz y convivencia a cargo de otras instancias institucionales.

En la Diagrama 3 se explica la ruta metodológica del Observatorio para el análisis de las políticas públicas.

Diagrama 3.
Ruta analítica de las políticas públicas



1.3. Sistematización de Experiencias

El módulo de Sistematización de experiencias tiene como objetivo organizar y aprehender el conocimiento que surge de la práctica del desarrollo de los territorios rurales. La sistematización de experiencias es un proceso ordenado de registro de proyectos de desarrollo rural y territorial en cuanto a sus características, enfoques, metodologías, procesos, participantes, resultados y lecciones aprendidas. Es un proceso de organización del conocimiento generado en el desarrollo.

La sistematización de experiencias es un insumo importante para la toma de decisiones por parte de los gobiernos locales

y las agencias públicas y privadas que trabajan en el desarrollo rural y territorial, pues reporta experiencias concretas, pasadas y presentes, de proyectos en determinado territorio.

El sistema de caracterización de experiencias locales es el principal instrumento de este módulo. Es una base de datos que brinda información sobre 47 campos o temas de un proyecto, así: Identificación del proyecto (12 campos), Diseño (22), Gestión (9), Resultados (2) y Lecciones aprendidas (2). A febrero de 2014, el Banco de experiencias registró 108 experiencias (Ver Diagrama 4).

Diagrama 4.
Salida en la Web del módulo de sistematización de experiencias

OBSERVATORIO DE TERRITORIOS RURALES
SÍNTESIS DE EXPERIENCIAS LOCALES

IDENTIFICACIÓN **No. 31**

Número de Experiencia Fortalecimiento de la comercialización de lulo, mora, granadilla, tomate de árbol a través de 17 organizaciones de fruticultores del sur de Huila.

Lugar de Ejecución HUILA, ACEVEDO, ISNOS, OPORAMA, PALESTINA, PITALITO, SALADOBLANCO, SAN AGUSTIN, TARQUI, TIMANA.

Tipo de Experiencia Proyecto.

Fecha de Inicio 01-Feb-04.

Fecha Terminación 01-Dic-04

Beneficiarios Directos 450

Información de Contacto Martha Lucía Orozco, 2207000

Institución financiadora Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural

Entidad Ejecutora ASOPROFUSA

DISEÑO

Problemática y Finalidad

La provincia del sur del Huila conformada por los municipios de San Agustín, Pitalito, Oprapa, Palestina, Acevedo, Timaná, Elias, Salado Blanco, Isnos, Tarqui, es una zona que concentra las mayores producciones de los frutales mora, tomate de árbol, granadilla y lulo, en el ámbito departamental. Los rendimientos promedio de tecnologías tradicionales tanto en la etapa de producción como en la de postproducción. Las asociaciones de productores han concertado esfuerzos y gestiones para acceder a servicios institucionales en materia de acompañamiento técnico en las áreas de producción con énfasis en agricultura orgánica, postcosecha, comercialización y desarrollo empresarial. Sin embargo, los esfuerzos se ven truncados por las condiciones vigentes en la comercialización, caracterizada por el dominio de mercado por parte de un reducido número de intermediarios particulares, que imponen los precios y condiciones de entrega. Este proyecto parte de la base de los resultados logrados con el proyecto Transferencia de tecnología en la cadena productiva de mora, lulo y granadilla, para mejorar la competitividad de 700 productores en el departamento del Huila.

Objetivo General

Apoyar y fortalecer la comercialización de frutales de clima frío (mora, lulo, granadilla y tomate de árbol), con la participación de 17 asociaciones municipales de productores que operan en los 10 municipios que integran la zona del sur del departamento del Huila.

Objetivos Específicos

Fortalecer a los productores de fruta en aspectos productivos de los cultivos de mora, lulo, tomate de árbol y granadilla.

Fortalecer a los productores de fruta en aspectos poscosecha de los cultivos de mora, lulo, tomate de árbol y granadilla.

Fortalecer a los productores de fruta en aspectos de comercialización de los cultivos de mora, lulo, tomate de árbol y granadilla. Fortalecimiento socioempresarial de los productores. Modernización de la infraestructura.

Con base en la anterior información, el Observatorio produce reportes periódicos como referentes para los agentes, públicos y privados, que intervienen con proyectos en el desarrollo de los territorios.

En el proceso de Sistematización de experiencias, el Observatorio ha seleccionado las siguientes áreas de aprendizaje derivadas de los proyectos evaluados:

- **Negocios Rurales:** experiencias sobre proyectos que promueven el vínculo de los pequeños productores a los mercados.
- **Organizaciones:** proyectos que promueven la organización y la acción conjunta en diversos sectores de las sociedades rurales.

- **Educación y capacitación:** proyectos de educación rural en su articulación con la producción, el medio ambiente y la sociedad.

- **Medio Ambiente:** Proyectos sobre el uso de tecnologías amigables con el medio ambiente y servicios ambientales para el desarrollo de los territorios.

- **Equidad y género:** Proyectos que promueven el acceso a activos productivos de las mujeres y jóvenes rurales.



1.4. Territorios de Referencia

En desarrollo del enfoque territorial del desarrollo rural, el IICA se propone realizar alianzas con instituciones nacionales y locales para fortalecer la gestión del desarrollo sostenible en los territorios, en particular en aquellos con altos índices de ruralidad.

Las áreas de trabajo que propone el IICA a sus aliados se enmarcan también en las cuatro áreas de trabajo básicas, a saber: medio ambiente, economía, sociedad e instituciones (Ver Tabla 2).

Tabla 2 .

Ejemplo de áreas de intervención de Territorios de Referencia

ÁREA DE TRABAJO	PROYECTOS DE ONTERÉS
Ambiental	Productos Orgánica, Buenas Prácticas Agrícolas
Económica	Competitividad de las cadenas regionales Acuerdos de competitividad, transferencia de tecnología
Social	Educación rural, mujeres y jóvenes rurales
Político-Institucional	Educación de Capacidades Locales.

El módulo de Territorios de Referencia tiene como propósito impulsar procesos de gestión participativa que promuevan la discusión y el apropiamiento de una visión integral del territorio.

Así mismo, desarrollar ejemplos prácticos de la aplicación del Enfoque Territorial de Desarrollo Rural que puedan ser referentes para estrategias y políticas más amplias.

En este sentido, los objetivos del módulo son:

- Establecer un espacio de trabajo con iniciativas innovadoras cuyos resultados sustenten procesos de formulación e implementación de políticas y proyectos.

- Facilitar la estructuración de espacios de formación de capacidades.
- Servir de plataforma práctica para la elaboración y validación de metodologías y herramientas.
- Establecer cooperación y responsabilidad compartida de instituciones públicas y privadas y de las instituciones y actores locales del territorio.



1.5. Sistema de Capacitación Y Divulgación

Adicional a los módulos temáticos, el Observatorio cuenta con dos componentes transversales: Sistema de Capacitación y Divulgación que buscan soportar los productos y resultados del Observatorio.

El componente de capacitación es el mecanismo interactivo mediante el cual las metodologías, los productos y los resultados parciales y finales del Observatorio, son transferidos al sector público y privado para su pleno aprovechamiento. Este

componente es el responsable de proponer y definir los apoyos pedagógicos y el portafolio de eventos que garantice la activa participación de los usuarios potenciales del Observatorio.

Por último el componente de Divulgación es el encargado de comunicar de manera periódica los avances y resultados del Observatorio, los diferentes módulos temáticos y los componentes transversales.

2 ÍNDICE DE CAPACIDAD INSTITUCIONAL



El instrumento diseñado y presentado aquí (Índice de Capacidad Institucional), busca determinar la capacidad para recibir delegaciones de los Gobiernos centrales por parte de las secretarías de agricultura departamentales.

El ICI fue diseñado en el marco del Convenio de cooperación técnica celebrado entre el Fondo DRI y el IICA Colombia: "Agendas regionales para el Desarrollo Rural: Evaluación de la capacidad institucional de las Secretarías de Agricultura Departamentales", documento anexo en formato digital.

Pese a lo anterior, el instrumento es aplicable a múltiples instituciones públicas del sector rural.

2.1. Marco Conceptual del Instrumento

Se parte de definir la capacidad institucional pública, como la capacidad administrativa y de gestión de una entidad de gobierno, la cual se aplica a la gama de actividades que le han sido confiadas como misión. La evaluación de la capacidad de las organizaciones públicas requiere considerar su estructura, recursos y desempeño institucional.

La capacidad institucional comprende una gama muy amplia de conceptos e incluye competencias en todos los sectores del Gobierno con los cuales se relacionan las entidades.

Entre los aspectos necesarios de evaluar se han identificado una serie de ellos que parecen adecuados para el propósito y son los siguientes:

1. La compatibilidad y adecuación de los objetos de la entidad y las actividades de la misma para solucionar problemas o necesidades sociales identificadas como objeto de la acción pública de la entidad.

2. El alcance de los programas y proyectos, su concentración o dispersión y el potencial de replicabilidad de los procesos y metodologías utilizadas, resultados, lecciones aprendidas y su transferencia, directamente relacionada con la memoria institucional.

3. La compatibilidad y potencial de los recursos técnicos para el cumplimiento de las acciones y objetivos.

4. La calidad, capacidad y experiencia de los recursos humanos.

5. La permanencia de sus funcionarios que significa el reconocimiento de la memoria institucional y la primacía de lo técnico sobre consideraciones menores de política y clientelismo.

6. Capacidad para recopilar la información estadística necesaria para aplicar sus políticas con eficacia, observando las normas legales y para focalizar sus objetivos y acciones.

7. Capacidad para planificar con eficacia el gasto público y el suministro de servicios.

8. Capacidad de gestión y aplicación de ayudas y recursos obtenidos de otras entidades y organismos, lo cual implica su reconocimiento como entidad confiable por parte de los mismos.

9. El compromiso político y fiscal departamental con el sector agropecuario que se refleja en su participación en los recursos generales con que cuenta el departamento.

10. La relación adecuada de los recursos, principalmente los técnicos y financieros, medidos estos últimos en la relación adecuada entre funcionamiento e inversión.

11. Capacidad para evaluar y seguir los proyectos y procesos que permiten la asimilación de las experiencias.

En la metodología utilizada para el presente ejercicio se retomarán los aspectos enumerados, medidos a través de indicadores simples.

2.2. Metodologías de la evaluación de la capacidad institucional de las secretarías de agricultura departamentales

2.2.1. La Selección del Método

En la evaluación de la capacidad institucional se han utilizado distintos abordajes, siendo los más tradicionales la aplicación de los conceptos de eficiencia y eficacia; la de eficacia, referida a un ámbito instrumental y la de eficiencia, referida a un ámbito económico. Posteriormente se incorporó a los conceptos nombrados el de pertenencia; en dichos ejercicios se consideraba que el enfoque instrumental de eficacia se refiere exclusivamente al logro – total o parcial – de los resultados del proceso; el enfoque económico de eficiencia relaciona los resultados con los costos y recursos del proceso y el enfoque social de la pertenencia, relaciona los resultados con los efectos sociales que genera el proceso.

Han sido también utilizadas las encuestas de opinión, en las cuales los encuestados revelaban sus percepciones sobre la entidad y el cumplimiento de sus objetivos. La dificultad que representa el acertar en que los encuestados conozcan realmente la institución por evaluar y las desviaciones derivadas de contactos positivos o negativos particulares con dicha institución, han hecho que este instrumento, valioso sin duda, haya sido utilizado solo en circunstancias en las cuales se considere adecuado y principalmente para entidades públicas, de obligatorio contacto con todos los ciudadanos como los gobiernos en su conjunto, y los servicios esenciales como justicia, defensa o control público.

Se ha privilegiado, en este caso, un instrumento simple referido a disponibilidad y posibilidad cierta de confirmación de la información cuantitativa entregada por los evaluados, construcción de indicadores de evaluación, proposición y acogimiento de patrones de evaluación, asignación de pesos de ponderación a cada indicador para integrarlo y agregarlo en niveles superiores, cada vez crecientes.

Se considera la dificultad de evaluar la pertinencia y la eficacia reflejada en cambios económicos y sociales derivados de la acción institucional, máxime si la sometida a evaluación no es la única en el contexto sectorial, siendo imposible desagregar efectos de la acción de entidades relacionadas o de la actividad ciudadana, por lo cual se ha prescindido de este valioso indicador. La carencia de informaciones de resultados hace desechar el uso de estos esquemas complejos y acoger el método más conveniente, con base en una evaluación que busca ser más empírica e integral.

Inicialmente, el grupo técnico buscó un instrumento reconocido de evaluación de capacidad administrativa y de gestión que pudiera aplicarse en la evaluación de las dependencias departamentales encargadas del desarrollo agropecuario y rural; el instrumento más conocido y reconocido legalmente es la inscripción y calificación de contratistas para el sector público que recae en las Cámaras de Comercio. Dicho instrumento divide en ejecutores, consultores y proveedores y tiene una metodología sencilla. Las aproximaciones al instrumento no lo mostraron adecuado al propósito, pero sus características como partir de un esquema de calificación, de ser actualizado con facilidad pudiendo evaluar a los inscritos en tiempo real, así como la segregación de las actividades objeto de calificación, merecieron reconocerlo como útil y replicable en esas características.

2.2.2. La Metodología de La Evaluación

El procedimiento seleccionado se resume así: detectada la existencia y realizada la colecta de un cierto volumen de información en aspectos relevantes de la institución, por aproximaciones sucesivas en el procesamiento y depuración estadística de esa información, conceptual y operacionalmente se va construyendo un indicador complejo. Posteriormente, utilizando el indicador que en principio construye un complejo relacional, puede desarrollarse o expandirse en un conjunto bien discriminado de indicadores simples.

El método contempló cuatro actividades principales que pueden desarrollar las Secretarías de Agricultura, a saber:

1. Ejecución.
2. Formulación de proyectos, o más genéricamente Planeación.
3. Seguimiento e interventoría.
4. Proveeduría de bienes y servicios.

Dichas actividades se realizan en diez (10) especialidades que condensan el accionar público en el desarrollo agropecuario y rural, así:

01. Adecuación de tierras.
02. Desarrollo social y productivo.
03. Ordenamiento social de la propiedad.
04. Sanidad agropecuaria.
05. Pesca y acuicultura.
06. Financiamiento.
07. Desarrollo forestal.
08. Transferencia de tecnología.
09. Comercialización.
10. Sistemas de información.

Como puede observarse, se incluyeron las actividades confiadas al INCODER, como entidad que asumió las funciones del INCORA, el INAT, el INP y el Fondo DRI, en los numerales 01, 02, 03 y 05.

CAMPOS DE EVALUACIÓN

Se estableció un sistema de calificación de la capacidad institucional que contempla 4 campos, cada uno con sus criterios e indicadores:

1. Experiencia
2. Capacidad Técnica.
3. Capacidad Financiera.
4. Capacidad Administrativa.

A cada uno de los tres primeros campos se les asignó una valoración de 300/1000 puntos y a la capacidad administrativa 100/1000 puntos. La sumatoria de los campos constituía la calificación de la capacidad institucional.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN POR CAMPO

1. **Experiencia.** Se tomaron como criterio y valoración los siguientes.
 - 1.1 Experiencia de los funcionarios. (Ef) 25 % del puntaje del campo. Valoración máxima 300 puntos.
 - 1.2 Índice de pertenencia de los funcionarios en la entidad. (Ip) 25 % del puntaje del campo. Valoración máxima 300 puntos.
 - 1.3 Número de funcionario de la dependencia. (Nf) 25 % del puntaje del campo. Valoración máxima 300 puntos.
 - 1.4 Experiencia en proyectos de la entidad. (Ep) 25 % del puntaje del campo. Valoración máxima 300 puntos.

La calificación del campo es equivalente al promedio de los cuatro criterios y tiene un máximo de 300 puntos.

$$E = \frac{Ef + Ip + Ep + Nf}{4}$$

Se abarcaron así la experiencia institucional medida en proyectos y permanencia de quienes los ejecutan, formulan o realizan seguimiento, y la experiencia de las personas que componen la entidad, para formar el campo experiencia.

2. **Capacidad técnica.** Se tomaron como criterio y valoración los siguientes:
 - 2.1 Formación específica en la especialidad, (Fe) en referencia al indicador formación a nivel de postgrado. La valoración de este criterio es de máximo 150 puntos y su ponderación varió en la calificación de las diferentes actividades dándole mayor peso en la actividad formulación.

- 2.2 Experiencia específica de los funcionarios en la especialidad, (Ee). Valorado en un máximo de 300 puntos.
- 2.3 Formación básica específica de los funcionarios (fbe) en relación con la especialidad, con valoración máxima de 300 puntos. A modo de ejemplo los agrónomos y veterinarios obtienen puntaje por su formación básica específica en las especialidades 04 sanidad agropecuaria y 08 transferencia de tecnología, entre otras especialidades.

La calificación del campo se obtiene así para las actividades de ejecución y seguimiento.

$$CT = \frac{Fe + Ee}{4} + Fbe$$

Y para formación sigue la siguiente fórmula:

$$CT = Fe/2 + (Ee/2 + Fbe) / 2$$

- 3. **Capacidad financiera.** Se tomaron como criterios de evaluación los siguientes:
 - 3.1 Presupuesto de la entidad en el año en pesos corrientes. (Ps) Puntaje máximo 300 puntos.
 - 3.2 Eficiencia del gato, (Eg) medido como la relación entre funcionamiento/inversión en el año 2003. Puntaje máximo 300 puntos.

$$Eg = \frac{\textit{presupuesto de inversión}}{\textit{presupuesto funcionamiento}}$$

- 3.3 Compromiso fiscal. (Cf) Que expresa la participación de la secretaría de agricultura en el presupuesto total del departamento. Puntaje máximo 300 puntos. Igualmente puede catalogarse como compromiso político de las gobernaciones con el sector, expresando en su participación en los recursos, pues el incluir funcionamiento e intervención denota igualmente la repartición de los recursos humanos en combinación con el criterio anterior.

$$Cf = \frac{\text{presupuesto rural}}{\text{presupuesto total}}$$

- 3.4 Valor promedio de los proyectos – ejecutados, formulados u objeto de seguimiento de acuerdo con la actividad a evaluar – en los últimos tres años, expresado en millones de pesos corrientes. (Vpe) Puntaje máximo 300 puntos.

$$Cf = \frac{Ps+Vpe+Eg+Cf}{4}$$

El puntaje del campo se obtiene mediante la ecuación:

4. **Capacidad administrativa.** Contempla los siguientes criterios valoraciones máximas:
- 4.1 Formación específica en administración, de los funcionarios administrativos. (Fe) Valor máximo de 100 puntos.
- 4.2 Experiencia específica de los funcionarios en administración. (Ee). Valor máximo 100 puntos.

El puntaje del campo se obtiene así:

$$Cadm = \frac{Fe+Be}{2}$$

Los cuadros que condensan los campos, criterios, indicadores y puntajes pueden ser consultados en el anexo correspondiente.

Se aplica el formulario a las 32 secretarías de agricultura, cuyo formato se adjunta, el cual recababa informaciones generales de cada entidad y las específicas para asignar puntajes desagregadas por actividad especialidad, estas últimas a ubicar según criterio de las secretarías..

2.2.3. Los Productos del Instrumento

Como se anotó, se evaluó la capacidad institucional en 4 actividades y 10 especialidades, por lo cual la evaluación de la capacidad institucional en su nivel más desagregado, contempla 40 evaluaciones para cada institución, que en conjunto, forman el indicador complejo de calificación de la capacidad institucional. Estas 40 evaluaciones se redujeron a 30 al obviar la consideración de la actividad en las informaciones que presentaron las Secretarías en el formulario diseñado para la evaluación.

Con base en los formularios y aplicando los criterios, indicadores y puntajes de cada campo, se obtuvieron varias calificaciones.

La primera contempla una calificación para las 10 especialidades en cada actividad. Por ejemplo: Actividad Ejecución, especialidad 01 infraestructura y adecuación de tierras; 02 desarrollo social y productivo. Un segundo ejercicio resume la calificación de la actividad como promedio de las especialidades.

En un segundo nivel, la evaluación de la capacidad institucional prescinde de la

desagregación de actividades para construir un escenario de calificación en el cual se asume que los recursos capacitados y disponibles para una especialidad pueden ser dedicados a una sola actividad, por ejemplo Formulación, con simples acomodaciones institucionales. Esta calificación por especialidades configura la capacidad institucional por especialidades.

En un tercer nivel de agregación se asume que los recursos pueden ser reorientados hacia una sola actividad y una sola especialidad, asumiendo, con los riesgos de inexactitud, que las Secretarías son una bolsa de recursos que los gobernantes pueden acomodar y reorientar hacia los objetivos y propósitos de su plan de desarrollo. Esta calificación se denominó Capacidad institucional por actividades.

Finalmente, en un cuarto nivel de agregación se prescinde de las especialidades y de las actividades, para evaluar la institución como un conjunto. Esta calificación se denominó Capacidad Total.

Se comprende que se trata de escenarios de agregación y que cada uno puede tener utilidad en diferentes contextos:

El primer, por actividades y especialidades, refleja la actual situación; el segundo es más adecuado para la gestión administrativa y técnica de las Instituciones a futuro ya que nada indica que un especialista en desarrollo rural, por ejemplo, no pueda asumir indiferentemente funciones de ejecución, formulación o seguimiento de que su dedicación pasada y actual obedece a requerimientos dentro de enfoques de los directivos de las secretarías; el tercero, muestra que actividad privilegian las secretarías; el cuarto, brinda una aproximación a un escenario debilitado por la rigidez de la burocracia pública, pero sin duda posible en una reorganización general de la dependencia, ojalá enfocada por una visión de largo plazo del sector en el departamento y de los roles de la entidad departamental en el mismo.

Tales evaluaciones deben ser comprendidas en esos contextos y cada uno en el

particularmente señalado.

La calificación por especialidad y actividad, es muy útil para análisis institucional y para permitir reflexionar sobre los consignado como desafíos de la capacidad institucional, pues en ella pueden ver sus fortalezas y debilidades y considerar si la orientación de escasos recursos se dirigen hacia la atomización de esfuerzos y recursos, hacia la profundización o banalización de los temas de la agenda pública, para juzgar la pertinencia de su personal técnico para los retos específicos del desarrollo rural en su jurisdicción etc.

Lejos de incomodar al equipo técnico la multiplicidad de la evaluación se debe considerar que es una de sus virtudes y que aporta al desarrollo institucional de las mismas mucho más que una calificación fría que poco dice a un contexto complejo como el desarrollo rural.

A continuación se relacionan las variables y metodologías de cálculo del Índice de Capacidad Institucional (ICI).

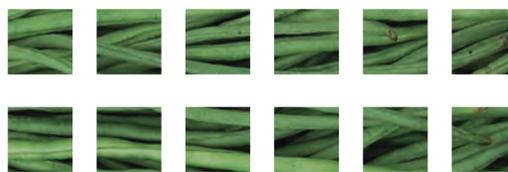
EXPERIENCIA	CRITERIO	INDICADOR	VALOR	PUNTO	PUNTOS ALCANZADOS	TOTAL
	EXPERIENCIA DE LOS FUNCIONARIOS	EXPERIENCIA GENERAL EN AÑOS	1 a 5 años 5 a 10 años 10 a 15 años > 15 años	50 100 200 300		
	INDICE DE PERMANENCIA	i es función del año $\sum_{i=1}^n \frac{P_i}{n}$	0 a 1 año 1 a 3 años 6 a 6 años > 6 años	0 100 200 300	$E = \frac{Ef+lp+Ep+Nj}{4}$	300
	EXPERIENCIA EN PROYECTOS DE LA ENTIDAD	Número de proyectos por especialidad en los últimos tres (3) años.	1 proyectos 2 proyectos 3 proyectos 4 proyectos 5 o más proyectos	100 150 200 250 300		
	NÚMERO DE FUNCIONARIOS	Número de funcionarios por totales	< 5 5 a 10 funcionarios 10 a 15 funcionarios 15 a 20 funcionarios 20 a 25 funcionarios >25	50 100 150 200 250 300		

	CRITERIO	INDICADOR	VALOR	PUNTO	PUNTOS ALCANZADOS	TOTAL
EXPERIENCIA	EXPERIENCIA DE LOS FUNCIONARIOS	EXPERIENCIA GENERAL EN AÑOS(Promedio)	1 a 5 años 5 a 10 años 10 a 15 años > 15 años	50 100 200 300		
	INDICE DE PERMANENCIA	i es función del año $\sum_{i=1}^n \frac{P_i}{n}$	0 a 1 año 1 a 3 años 6 a 6 años > 6 años	0 100 200 300	$E = \frac{Ef+lp+Ep+Nj}{4}$	300
	EXPERIENCIA EN PROYECTOS DE LA ENTIDAD	Número de proyectos por especialidad en los últimos tres (3) años.	1 proyectos 2 proyectos 3 proyectos 4 proyectos 5 o más proyectos	100 150 200 250 300		
	NÚMERO DE FUNCIONARIOS		5 a 10 funcionarios 10 a 15 funcionarios 15 a 20 funcionarios 20 a 25 funcionarios	50 100 150 200 250 300		
CAPACIDAD TÉCNICA		Número de funcionarios totales	Funcionario			
	FORMACIÓN ESPECÍFICA	Número de funcionarios con formación avanzada específica en la especialidad (Fe)	>25 <3 3-6 6-10 >10	0 100 200 300	EJECUCIÓN $CT = \frac{Fe + Ee}{4} + Fbe$	300
	EXPERIENCIA ESPECÍFICA PROMEDIO	suma de los años de experiencia específica de los funcionarios en la especialidad (Ee)	0-1 1-3 3-5 >5	0 100 200 300	FORMULACIÓN	
	FORMACIÓN BÁSICA	Número de funcionarios con formación básica específica en la especialidad (Fbe)	1 2 3 o más	50 100 150	$CT = \frac{Fe}{2} \left(\frac{Ee + Fbe}{4} \right)$	

	CRITERIO	INDICADOR	VALOR	PUNTO	PUNTOS ALCANZADOS	TOTAL
CAPACIDAD FINANCIERA	PRESUPUESTO DE LA SECRETARÍA EN EL 2003	MILLONES DE PESOS	<500 500-2500 2500-5000 >5000	0 100 200 300		
	VALOR DE LOS PROYECTOS EN LOS ÚLTIMOS TRES (3) AÑOS	MILLONES DE PESOS	<1000 1000-3000 3000-5000 5000-10000 >10000	0 50 150 250 300		
	EFICIENCIA DEL GASTO	$Bg = \frac{\text{inversión}}{\text{pretotal}}$	<0,5 % 0,5-1,0 1,0-2,0 >2,0	0 100 200 300	$Cf = \frac{Ps+Vpe+Eg+Cf}{4}$	300
	COMPROMISO FISCAL	$Cf = \frac{\text{pres. rural}}{\text{pres. total}}$	0 0-0,5 0,5-1,0 1,0-1,5 1,5-3,0 >3	0 60 120 180 240 300		
CAPACIDAD ADMINISTRATIVA	FORMACIÓN ESPECÍFICA EN ADMINISTRACIÓN	Número de funcionarios con formación específica en disciplinas administrativas	1 2 3 4 5 o más	Personas		
	EXPERIENCIA ESPECÍFICA PROMEDIO	Suma de los años de experiencia específica de los funcionarios	0-1 1-3 3-5 >5	Años Años Años Años	$Cadm = \frac{Fe + Ee}{2}$	100
CAPACIDAD INSTITUCIONAL	$Cle = Cfi + Cti + Ei + Cadm$ $CLRi = \frac{CLi}{CL}$ $CL = \frac{\sum_{i=1}^n CLi}{n}$ Cle = Cfi + Cti + Ei + Cadm : E = f(experiencia de los funcionarios, índice de permanencia, experiencia específica promedio). CT = f(número de funcionarios con formación específica, número de proyectos) en los últimos tres años. CF = f(Presupuesto de la dependencia, valor del proyecto ejecutado, eficiencia del gasto, compromiso fiscal) CAdm = f(formación específica, experiencia específica promedio)					

	CRITERIO	INDICADOR	VALOR	PUNTO	PUNTOS ALCANZADOS	TOTAL
EXPERIENCIA	EXPERIENCIA DE LOS FUNCIONARIOS	EXPERIENCIA GENERAL EN AÑOS	1 a 5 años 5 a 10 años 10 a 15 años > 15 años	50 100 200 300		
	INDICE DE PERMANENCIA	i es función del año $\sum_{i=1}^n \frac{P_i}{n}$	0 a 1 año 1 a 3 años 6 a 6 años > 6 años	0 100 200 300	$E = \frac{Ef+lp+Ep+Nj}{4}$	300
	EXPERIENCIA EN PROYECTOS DE LA ENTIDAD	Número de proyectos por especialidad en los últimos tres (3) años.	1 proyectos 2 proyectos 3 proyectos 4 proyectos 5 o más proyectos	100 150 200 250 300		
	NÚMERO DE FUNCIONARIOS	Número de funcionarios totales	< 5 5 a 10 funcionarios 10 a 15 funcionarios 15 a 20 funcionarios 20 a 25 funcionarios >25	50 100 150 200 250 300		
CAPACIDAD TÉCNICA	FORMACIÓN ESPECÍFICA	Número de funcionarios con formación avanzada específica en la especialidad (Fe)	< 3 3-6 6-10	0 100 200 300		300
	EXPERIENCIA ESPECÍFICA PROMEDIO	suma de los años de experiencia específica de los funcionarios en la especialidad (Ee)	<10 0-1 1-3 3-5 >5	0 100 200 300	EJECUCIÓN $CT = \frac{Fe + Ee}{4} + Fbe$	
	FORMACIÓN BÁSICA	Número de funcionarios con formación básica específica por especialidad (Fbe)	1 2 3 o más	50 100 150		

3 INDICE DE CAPACIDAD ORGANIZACIONAL (ICO)



¿Cómo fortalecer las capacidades de las organizaciones campesinas para que estas sean portadoras de un proyecto (técnico, económico, social, político y cultural) a mediano y largo plazo, adaptado a nuestro contexto rural y con el cual se identifiquen sus miembros, de tal manera que pueda negociar en condiciones más ventajosas y de autonomía su implementación (la del proyecto) con los demás actores de la sociedad?

Esta fue la pregunta fundamental que alentó el diseño de este instrumento metodológico, en la medida en que constituye uno de los objetivos centrales del desarrollo rural con enfoque territorial.

3.1. Contexto del Instrumento

Día a día las organizaciones comunitarias rurales se hacen más relevantes en el proceso de desarrollo rural, en la medida en que constituyen una fuerza social innegable que reclama una interlocución válida frente al Estado y que puede ser puntal jalonador de desarrollo o un contradictor esencial del gobierno de turno; a su vez, lo anterior se podría complementar afirmando que cuando las comunidades campesinas rompen el cerco que trata de mantenerlas como desolada reservación de marginales y se abren al mundo, constituyen un envidiable modelo de convivencia. Al mismo tiempo, dichas organizaciones guardan un inmenso potencial en términos de productividad agropecuaria, cuidado del ecosistema y del sistema cultural de la ruralidad nacional y por ende, del desarrollo rural.

Lo anterior implica necesariamente acoger la idea de que es necesario emprender una estrategia clara de fortalecimiento y apoyo a la construcción o reconstrucción de organizaciones sociales fuertes, con capacidad y legitimidad y desarrollar con ellas esquemas que permitan los ajustes necesarios en la implementación de las políticas públicas.

“Por parte del Estado, implica un proceso de adecuación de la política pública a las señales de los agentes privados, tanto empresarios como comunidades y una definición de prioridades de acción. Ahora, esto no puede significar el debilitamiento de la institucionalidad pública, las instituciones públicas del sector rural deben ser mucho más fuertes de lo que hoy son, pero su fortaleza debe definirse a partir de una mejor relación entre los agentes públicos y la sociedad... En el sentido comunitario de organizaciones de base en el territorio, es necesario pensar en el refuerzo de las organizaciones locales, tanto en lo político, como en lo técnico, lo estratégico y lo financiero. Las comunidades organizadas son el baluarte sobre el cual se puede construir una relación eficiente de cualificación de la demanda de bienes y política pública. Sin estas organizaciones, autónomas, no será posible generar poder de las comunidades”¹

Bajo la anterior lectura se hace indispensable que éstas cuenten con un proyecto (técnico, económico, social, político y cultural) a mediano y largo plazo, adaptado a nuestro contexto rural y con el cual se identifiquen sus miembros, de tal manera que pueda negociar en condiciones más ventajosas y de autonomía su implementación (la del proyecto) con los demás actores de la sociedad, que conlleve a la creación de infraestructura social como complemento imprescindible a las otras formas de capital fijo, que se promuevan desde los diferentes proyectos.

Desafortunadamente la visión que se ha tenido frente al tema de fortalecimiento comunitario ha arrojado resultados no tan positivos por su carácter exclusivamente funcional, bajo el cual la organización es concebida única y exclusivamente como un instrumento eficiente en términos de reducir los costos de transacción para inducir cambios de índole político y económico en las sociedades rurales, impulsados desde agentes externos (Estado, gremios, etc), por otra parte, hasta el momento “ha primado la oferta como determinante del mercado de políticas públicas y esto se expresa en que, muchas de las decisiones que podrían ser tomadas con eficiencia por los privados o las comunidades, son tomadas por equipos técnicos o políticos del Estado”².

Las anteriores concepciones han llevado a la imposición de procesos de fortalecimiento alejado de las necesidades comunitarias y por tanto soportados más no legitimados por éstas, conllevando a importantes pérdidas de recursos y esfuerzos estatales y privados.

El objetivo primordial del fortalecimiento de las organizaciones comunitarias, es lograr la participación consciente y propositiva de los campesinos en su comunidad agraria, en sus empresas y en la sociedad nacional, convirtiéndolos en interlocutores válidos de sus comunidades frente al Estado y sus órganos de decisión política y económica.

Para lo anterior, y con miras a poder cuantificar, el desempeño de las Organizaciones, se hace necesaria la construcción de instrumentos metodológicos que den cuenta del estado de sus potencialidades así como de sus debilidades, aparte de permitir identificar los nudos críticos que obstaculizan su desempeño tanto en su ámbito interno como en su externo, y que de alguna manera afectan sus capacidades técnicas, estratégicas y financieras.

¹. ECHEVERRI PERICO, Rafael. *Nueva visión del territorio en América Latina y el Caribe*. Instituto interamericano de cooperación para la agricultura IICA. 2002. P. 167

². Echeverri Perico. *Op.cit*, p.,66.

En este contexto, el IICA Colombia diseñó y validó en terreno, en el marco del Proyecto Piloto de Zonas de Reserva Campesina, un instrumento que busca diagnosticar de manera cuantitativa las capacidades técnicas, estratégicas y financieras de las Organizaciones tanto en su ámbito externo como interno, dicho instrumento recibe el nombre de : Índice de Capacidad Organizacional (ICO).

El ICO permite identificar debilidades y fortalezas de las organizaciones y así plantear estrategias de fortalecimiento de su capacidad organizacional. Aspecto que puede trascender el nivel individual de las organizaciones y posibilitar el fortalecimiento del tejido social, especialmente a partir del análisis agregado de los datos. Adicionalmente en cada organización tendrá efectos desde el mismo momento del diligenciamiento por cuanto implica no solo consultar documentos sino contrastar datos y reflexionar en cada una de las temáticas, esto posibilita el que se tomen medidas internas independientemente de los programas que se les ofrezcan.

Finamente es de resaltar que el ICO es el resultado de un proceso participativo de las organizaciones comunitarias, y la institucionalidad del Sector rural colombiano, en el cual se recogen los intereses específicos de cada uno.

3.2. Marco Conceptual

CAPACIDAD ORGANIZACIONAL

Definir la capacidad organizacional de una agrupación social implica considerar a esta como una asociación voluntaria de personas orientadas a la obtención de unos objetivos concretos, es decir, con un interés común, para cuyo logro plantea un sistema organizativo y funcional específico que le posibilitará el alcance de un determinado nivel de desempeño. No obstante, ser voluntaria la asociación o vinculación, implica para sus asociados una serie de responsabilidades por cumplir, un sistema de manejo que posibilite

poner en marcha las acciones identificadas para lograr los objetivos, un sistema de participación de los asociados y de delegación del mando o dirección, y una dinámica de acción de cuyo grado depende directamente el desempeño alcanzado.

Por otra parte, al estar la organización inmersa en un contexto específico en el cual se encuentran reguladas ciertas formas de agrupación, relacionamiento y comportamiento, esta expresa su capacidad organizacional en la manera como se

relaciona con la institucionalidad bajo la cual queda cobijada, es decir, su capacidad de amoldamiento y adaptación a las reglas del juego con las cuales puede entrar en interacción, así como su capacidad de relacionamiento y trabajo conjunto, liderazgo, convocatoria e incidencia social. Asimismo, a partir de esta relación

con el ámbito externo es que puede hablarse de logros o desempeño, es decir que su capacidad organizacional también se expresa en ellos, en su calidad, cobertura, posicionamiento y principalmente, en el cumplimiento de sus objetivos.

3.3. Objetivo del ICO

El ICO tiene por objetivo establecer, la capacidad organizacional de las organizaciones sociales en sus dos componentes básicos: ámbito interno y ámbito externo, con el fin de identificar conjuntamente fortalezas y debilidades organizacionales que permitan visualizar estrategias de fortalecimiento particular para el alcance de la satisfacción de sus asociados y del capital social comunitario, así como su

consolidación y reconocimiento local mediante el fortalecimiento de la participación en las decisiones locales y en consecuencia alcanzar su autonomía.

3.4. Estructura del Instrumento

Los Indicadores de Capacidad Organizacional o ICO parten del reconocimiento de dos ámbitos de desarrollo: *el interno* u organizacional y *el externo* o institucional. De cada uno de ellos resalta información pertinente, agregada en diversos temas. No contempla requisito previo para su aplicación.

1. La información básica se refiere al tipo de organización y es muy importante para analizar los resultados de la aplicación del ICO. Considera inicialmente dos grandes tipos: organizaciones que agrupan otras organizaciones que suponen una estructura, dinámica organizacional y objetivos mayores y organizaciones que agrupan personas que suponen objetivos de menor alcance. En el primer tipo se encuentran las Asociaciones, Corporaciones o los Comités Coordinadores de las JAC. En el segundo están los sindicatos, asociaciones, cooperativas, agremiaciones, comités deportivos y JAC o CV, entre otros. Una breve historia permite caracterizar e identificar trayectorias organizacionales en general en las zonas y particulares al interior de cada una de ellas especialmente cuando se indaga por inicio de operaciones, cobertura al inicio, logros más significativos alcanzados en su historia de vida. Su grado de formalización institucional, expresado de dos maneras: la personería jurídica y la identificación de los objetivos de la organización.

La identificación de la base social a la cual está dirigida, el alcance de la misma a partir de la cobertura poblacional y geográfica son aspectos de la dinámica básicos para entender el contexto organizacional de las zonas.

Finalmente la composición estructura interna³ de la Organización en la figura de las directivas, su rotación o permanencia en los cargos, sus características educativas; la presencia de juntas de vigilancia o el acudir a la figura de los asesores; la participación de los asociados expresada en la conformación de comités de trabajo, en asistencia y participación, expresan fortalezas o debilidades internas además

de ser elementos claves de caracterización de la forma como la organización se organiza para ponerse en marcha hacia el logro de sus objetivos.



2. El ámbito externo se refiere a **la proyección** de las organizaciones; a su capacidad de establecer y mantener relaciones de mutuo provecho con otras organizaciones; a la capacidad de acordar objetivos comunes con esas organizaciones, sean privadas o públicas, y de ejecutar acciones concertadas en sus zonas, así como a su capacidad de desempeñarse idóneamente bajo unas reglas de juego específicas y de incidir en su proceso de cambio. Este ámbito se ocupa de la proyección externa de la organización, de su participación en el juego de las demás organizaciones y de su capacidad de gestión en beneficio propio⁴.



³ Este aspecto forma parte del ámbito interno

⁴ Ibid

a) El ICO contempla dos temas en el ámbito externo, que se refieren a la "relación con entidades públicas y otras organizaciones sociales y comunitarias" y caracteriza su experiencia en cuanto tiene que ver con la capacidad para asumir responsabilidades que implican el sometimiento a arreglos contractuales formales por medio de contratos o convenios, con el fin de identificar la capacidad de gestión de recursos externos a sus territorios, y la fuente de estos recursos está constituida principalmente por entidades públicas y, en menor grado, por otras organizaciones sociales como gremios, ONG, asociaciones de productores, etc.

b) Busca también una aproximación a la capacidad de la organización para ubicar y conseguir socios para su gestión y sus actividades, es decir, su capacidad de establecer relaciones externas.

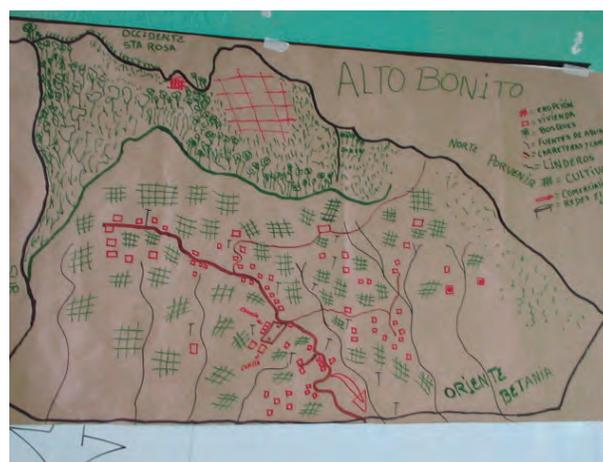
c) En cuanto a la relación con organizaciones comunitarias, se pretende identificar la capacidad de la organización de establecer vínculos con otras organizaciones similares a ella, lo cual indica su nivel proyección externa y sus posibilidades de relacionarse en aras de objetivos que superen los límites de su territorio, es decir, de objetivos "altruistas", de beneficio común, que no necesariamente le brindarán un provecho inmediato y tangible.

d) Adicionalmente el ICO trata de establecer la capacidad de las organizaciones para identificar fortalezas, debilidades y conflictos o diferencias con las entidades u organizaciones con las cuales se ha relacionado, información que a pesar de tener un carácter subjetivo, surge de un proceso de discusión y reflexión grupal importante.

3. El ámbito interno. se ocupa de la proyección interna de la organización, de los beneficios que reporta a sus miembros, de la sostenibilidad de su operación y de su visión de futuro, y se refiere a la estructura de la organización y a las fortalezas y debilidades relacionadas con la participación de sus miembros en los asuntos comunes

Tiene relación con su legitimidad, su arraigo y su proyección local, con los vínculos establecidos entre sus miembros, con los canales de participación de los individuos en los procesos de la organización incluida, el de toma de decisiones.

El ICO tiene ocho grandes temas, que apuntan a establecer su capacidad interna, tanto de la organización en sí misma como de la organización en el contexto de su territorio.



Los temas en este ámbito son:

a) **Recurso humano.** Este busca establecer la presencia de personal contratado para el manejo de la organización sea de carácter directivo, técnico o administrativo y la forma de vinculación más frecuente; este componente además involucra toda la caracterización de la junta directiva tratada en ítems anteriores, dada su ubicación en el cuestionario;

b) **Capacidad de liderazgo de la Organización.** Este tema aborda aspectos relacionados con la identidad de la organización a partir del reconocimiento de los aspectos a partir de los cuales se pretende que la comunidad los identifique, la percepción sobre el nivel de reconocimiento y aceptación de la comunidad, la manera como se relaciona con otras organizaciones especialmente si se trata de las más reconocidas por la comunidad, la capacidad para reconocer desacuerdos con la comunidad, así como la imagen que creen tener en la comunidad en contraste con la que pretenden proyectar;

c) **Capacidad instalada.** En este tema se identifica la disponibilidad de infraestructura básica como sede o espacios de atención, equipos, muebles y materiales para el desarrollo de las funciones, así como el tipo de gestión hecha para conseguirlos;

d) **Experiencia contable.** En este aspecto se identifica la capacidad de la organización en cuanto al cumplimiento de normas de orden institucional que debe seguir, expresada en llevar libros contables y hacer informes financieros y balances;

e) **Capacidad financiera.** Este tema está dirigido a medir la capacidad de la organización de administrar satisfactoriamente, tanto de sus propios asuntos y recursos como de los recursos externos que capte, provenientes de las organizaciones con las cuales haya suscrito convenios o contratos, y a la sostenibilidad financiera que haya desarrollado, así como su nivel de autonomía cuando depende de recurso de terceros;

f) **Capacidad de gestión.** Este tema se refiere a la capacidad de la organización para adelantar proyectos y acciones al interior de su territorio en beneficio de sus miembros. Está estrechamente vinculado al tema de "relaciones con entidades públicas y otras organización sociales", pues refleja la capacidad local de ejecutar con éxito los proyectos financiados con recursos externos, de hacer seguimiento y evaluación a esa ejecución y de enmarcarlos dentro de su propia visión de futuro. Además, ofrece información sobre la disposición de la organización para llevar a cabo proyectos con sus propios recursos;

g) **Plan estratégico y Evaluación.** Este tema aborda aspectos relacionados con la capacidad de la organización para el cumplimiento de sus objetivos, expresada en la identificación de los problemas a resolver para cumplirlos, planear, establecer responsabilidades, hacer seguimiento de las tareas y evaluar los resultados alcanzados;

h) **Comunicación.** Estos temas se refieren a la manera como la organización plantea sus relaciones internas y los medios que utiliza para comunicarse, así como el sistema de comunicaciones que establece con el entorno.

3.5. Insumos para La Construcción del Ico

Para el cumplimiento de estos objetivos, se diseñó una metodología que comprende los siguientes componentes:

a) Cuestionario de encuesta ⁵ dirigido a las organizaciones sociales de los territorios, Este cuestionario comprende todos y cada uno de los aspectos enumerados atrás y se encuentra organizado de la siguiente manera:

CAPITULO	NOMBRE
I. LA ORGANIZACIÓN	A. CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN B. COBERTURA C. ESTRUCTURA INTERNA DE LA ORGANIZACIÓN
II. ÁMBITO EXTERNO	A. RELACION CON ENTIDADES Y OTRAS ORGANIZACIONES B. RELACION CON ORGANIZACIONES COMUNITARIAS
III. ÁMBITO EXTERNO	A. RECURSO HUMANO B. CAPACIDAD DE LIDERAZGO C. CAPACIDAD INSTALADA D. LIBROS CONTABLES E. CAPACIDAD FINANCIERA F. CAPACIDAD DE GESTION G. PLAN ESTRATÉGICO, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN H. COMUNICACIÓN

b) Instrucciones de aplicación ⁶. Este ítem comprende tres aspectos: (1) ¿A quién se le aplica? Por el carácter del contenido y los objetivos que se persiguen con el establecimiento del ICO se sugiere la aplicación censal, es decir a todas y cada una de las organizaciones sociales presentes en las zonas sean estas de primero, segundo o tercer grado. (2) ¿Cómo se aplica? El cuestionario, a pesar del contenido está diseñado y de acuerdo con la prueba está diseñado para ser llenado mediante autodiligenciamiento asistido. Es decir que en cada zona se recomienda capacitar mínimo tres personas que apoyen el ejercicio de las organizaciones; en tanto que en cada organización se sugiere que sea la junta directiva quien diligencie el instrumento y en lo posible con la presencia de al menos un asociado.

El tiempo de aplicación es de más o menos 2 horas y se recomienda para ello establecer una sesión de trabajo con la organización.

⁵ Ver anexo 1. Formulario de encuesta ICO

⁶ Ver anexo 2. Instructivo para diligenciar encuesta ICO

c) Base de datos⁷. El proceso de generación de indicadores implica la sistematización de la información recolectada. En este caso, aunque no toda la información se utiliza para la generación de los indicadores de capacidad, si se constituye en el sustento de los mismos; es decir, que allí puede acudir el interesado y la Organización misma para entender un determinado valor. Adicionalmente esta base podrá ser utilizada para fines estadísticos y de análisis diversos adicionales a su función específica que es la fuente para generar los indicadores.

La base de datos consta de seis (6) hojas. Las cinco primeras corresponden a la sistematización de la información recogida según el orden establecido en el cuestionario: la hoja 1 comprende la información de caracterización, la hoja 2 comprende la información correspondiente al ámbito externo y las hojas 3 a 5 comprenden la información correspondiente a ámbito interno.

Cada una de las hojas tiene como referencia o llave la columna que identifica la organización. La columna principal (izquierda) comprende por filas cada una de las organizaciones; las columnas restantes consignan la información de cada pregunta del formulario y se encuentran identificadas por el número del capítulo, del subcapítulo y de la pregunta, así como con las guías para su registro. En estas columnas se registra información de tres tipos: un código que asigna a la respuesta señalada en el cuestionario y que se encuentra como comentario en la columna correspondiente; una cantidad relativa a número de años, personas, etc; una transcripción de la respuesta dada en el caso de preguntas abiertas.

En la base de datos se encuentran 10 columnas sombreada. Estas implican un dato adicional al registrado en las encuestas y que comprende el resumen necesario para generar el indicador y corresponden a: número de cargos según estatutos, número de personas de administración, identifican fortalezas, identifican debilidades, identifican conflictos, existe conciencia de cómo ve la comunidad a la organización, perciben desacuerdos, tienen clara la imagen ideal, hacen evaluación y número de medios.

La sexta hoja corresponde a la hoja de cálculo de los indicadores⁸ y para ello se encuentra vinculada con las hojas anteriores. Esta hoja se encuentra organizada de la siguiente manera: la columna principal de la izquierda corresponde a los indicadores calculados; en las columnas restantes corresponden a cada organización; al final se encuentra una columna denominada general que consigna para algunos de los indicadores el valor promedio. De esta manera se puede tener un conocimiento por separado de las organizaciones así como un conocimiento conjunto por tipo de organización o por territorio. A medida que se va registrando la información de cada organización, automáticamente se van calculando los indicadores correspondientes en esta hoja.

Finalmente, se recomienda que esta hoja tenga acceso denegado de tal manera que no puede ser modificada directamente.

⁷ Se anexa en CDROM con la plantilla de datos

⁸ El Anexo 7 que contiene los indicadores resultantes del ejercicio a partir de la prueba piloto, así como los indicadores finales a partir de la base ajustada

Por otra parte, la base de datos se constituye en fuente de información valiosa para ser trabajada de diversas maneras, entre otras, la generación de información para complementar evaluaciones socioeconómicas y generar indicadores que den cuenta por ejemplo del capital social comunitario, en combinación con la información que tienen los hogares del territorio acerca de la participación y percepción de la organización.



d) Indicadores de Capacidad Organizacional. Los indicadores que se plantean son de dos características. Un primer grupo, constituido por aquellos indicadores que presenten una valoración o puntaje; son aquellos que tienen un carácter más general y permiten visualizar la capacidad organizacional de manera agregada, por lo cual se le asignó un puntaje de orden ordinal que permita generar indicadores promedios para análisis más gruesos. Un segundo grupo de indicadores propuesto, sin valoración o puntaje, considerados como indicadores informativos y generadores de procesos de valoración interna en cada organización, puesto que, de acuerdo con los objetivos de la organización, las valoraciones pueden cambiar.



A continuación se presenta la batería de indicadores que se calculan. Aquellos que se encuentran en las casillas sombreadas corresponden a los indicadores de carácter informativo y que en consecuencia, no tienen escala de valoración.

INDICADORES FINALES I.C.O.

TEMA	SUBTEMA	INDICADOR	VALORES	Puntaje
------	---------	-----------	---------	---------

I. CARACTERIZACIÓN

A. Identificación de la Organización	<i>1. Antigüedad</i>	1.1. Años desde Fundación	Menos de 3 Entre 3 y 5 Más de 5	1 2 3	
		1.2. Años Funcionamiento	Menos de 3 Entre 3 y 5 Más de 5	1 2 3	
		1.3. Años Existencia Jurídica	Menos de 3 Entre 3 y 5 Más de 5	1 2 3	
	<i>2. Prestación de Servicios</i>	2.1. Atención a Asociados	NO SI	0 1	
		2.2. Atención a la comunidad	NO SI	0 1	
	<i>3. Tradición en los logros</i>	3.1 Logros significativos	Ninguno /No reporta Recientes (últimos 2 años) Anteriores (más de 2 años) De ambos logros		
	<i>4. Situación Funcional</i>	4.1. Estado Actual	Inactiva	0	
			Activa	1	
	B. Cobertura	<i>1. Base Social</i>	1.1 Tipo organización	Cerrada Abierta	0 1
			1.2. Grupos de Población que la conforman	Niños	1
Jóvenes				2	
Ancianos				3	
Mujeres		4			
Agricultores		5			
Ganaderos		6			
Otra		7			
No hay limitación		8			
<i>2. Geográfica⁹</i>		2.1. Cobertura de afiliación	Veredal Municipal Departamental o Nacional		
	2.2. N° veredas cubiertas al inicio				
	2.3. N° veredas actualmente cubiertas				
	2.4. Crecimiento Geográfica				

⁹ No aplican para JAC ni CV

C. Estructura Interna	<i>1. Directivas</i>	1.1 N° cargos directivos actuales		
		1.2. (Cargos directivos actual /cargo por estatutos)x100		
		1.3. Permanencia en los cargos	Mínima Media Máxima	
		1.4. Edad	Mínima Media Máxima	
		1.5. Nivel medio de lectoescritura	% Leen y escriben bien	
		1.6. Nivel escolaridad	Mínima Media Máxima	
		1.7. Experiencia organizacional	% miembros con experiencia en otra organización o entidad	
		1.8. Manejo equipos y técnicas de oficina	% manejan bien 3 equipos % manejan 2 equipos % maneja 1 equipo % ningún equipo	
	<i>2. Organo de Vigilancia</i>	2.1. Existencia	NO SI	0 1
D. Participación	<i>1. Cumplimiento de responsabilidades</i>	1.1 Proporción socios activos	(N° Socios activos / N° Socios nominales)x100	
	<i>2. Grupos de trabajo para temas específicos</i>	2.1. Número de Comités conformados		
	<i>3. Participación en Comités</i>	3.1. Participación asociados	(Asociados participantes en Comités /Asociados activos)x100	

* En caso de asamblea por delegados, la asistencia se mediría por la relación entre delegados asistentes y total de delegados según estatutos.

C. Estructura Interna	<i>1. Directivas</i>	1.1 N° cargos directivos actuales		
		1.2. (Cargos directivos actual /cargo por estatutos)x100		
		1.3. Permanencia en los cargos	Mínima Media Máxima	
		1.4. Edad	Mínima Media Máxima	
		1.5. Nivel medio de lectoescritura	% Leen y escriben bien	
		1.6. Nivel escolaridad	Mínima Media Máxima	
		1.7. Experiencia organizacional	% miembros con experiencia en otra organización o entidad	
		1.8. Manejo equipos y técnicas de oficina	% manejan bien 3 equipos % manejan 2 equipos % maneja 1 equipo % ningún equipo	
	<i>2. Organo de Vigilancia</i>	2.1. Existencia	NO SI	0 1
D. Participación	<i>1. Cumplimiento de responsabilidades</i>	1.1 Proporción socios activos	(N° Socios activos / N° Socios nominales)x100	
	<i>2. Grupos de trabajo para temas específicos</i>	2.1. Número de Comités conformados		
	<i>3. Participación en Comités</i>	3.1. Participación asociados	(Asociados participantes en Comités /Asociados activos)x100	

* En caso de asamblea por delegados, la asistencia se mediría por la relación entre delegados asistentes y total de delegados según estatutos.

II. AMBITO EXTERNO

A. Relación con Entidades Públicas y Otras Organizaciones Sociales	<i>1. Relacionamiento y participación</i>	1.1. Afiliación a organizaciones de mayor grado	De la Zona Nacional Internacional	1 2 3
		1.2. Relacionamiento con otras organizaciones	No se relaciona Se relaciona	0 1
		1.3. Participación actividades locales	Ninguna Una Varias	1 2 3
	<i>2. Suscripción de Contratos o Convenios con Entidades Públicas y otras Organizaciones Sociales (últimos dos años)</i>	1.3. Participación actividades locales	Ninguna Una Varias	1 2 3
		2.1. Forma predominante	Contrato Convenio Evento	
		2.2. N° de contratos o convenios suscritos.	Tres o más Dos Uno	3 2 1
		2.3. Forma predominante de participación de la organización	Ninguna forma Financiación Ejecución Administración Subcontratación Compras Veedurías	
		2.4. Estado Actual de los Proyectos, Convenios o contratos reportados	N° formulación N° ejecución N° paralizados N° terminados N° liquidados	
		2.5. La Organización identifica fortalezas en estas ejecuciones	NO SI	0 1
		2.6. La Organización identifica debilidades para estas ejecuciones	NO SI	0 1
		2.7. La Organización identifica conflictos con entidades	NO SI	0 1
		2.8. Se relaciona con JAC o CV	NO SI	0 1
		2.9. Convocatoria de esa relación	Solo de la Organización Solo de la JAC o del CV Ambas	
2.10. Proyectos conjuntos con las JAC	No ha hecho proyectos conjuntos Si ha hecho proyectos conjuntos	0 1		

III. AMBITO INTERNO

A. Recurso Humano	<i>1. Contratación personal</i>	1.1. Presencia de personal contratado	No Si	
		1.2. Cantidad personal contratado		
B. Liderazgo	<i>1. Como se percibe frente a la comunidad</i>	1.1. Tiene conciencia de cómo la ve la comunidad	No Si	0 1
		1.2. Percibe desacuerdos con la comunidad	No Si	0 1
		1.3. Tiene clara la imagen ideal que debe transmitir	No Si	0 1
	<i>2. Como la ve la comunidad</i>	2.1. Nivel de reconocimiento	Bajo Medio Alto	1 2 3
		2.2. Fuente de resolución de problemas o necesidades	No Si	0 1
		2.3. Identifica otra organización más fuerte para la comunidad	No Si	0 1
	<i>3. Convocatoria</i>	3.1. Frecuencia de convocatoria por otra organización	Nunca Pocas veces Algunas veces Siempre	0 1 2 3
		3.2. Frecuencia con que la organización convoca a otras	Nunca Pocas veces Algunas veces Siempre	0 1 2 3
		3.3. Frecuencia pospone sus propias metas	Nunca Algunas veces Siempre	0 1 2
		3.4. Calificación apoyo mutuo con otras organizaciones	No hay Poco Alto Total	0 1 2 3

C. Capacidad Instalada	<i>1 Infraestructura Oficina</i>	1.1. Sede de funcionamiento	No tiene sede Si tiene sede	0 1
		1.2. Espacios para atención de asociados	No tiene espacios Si tiene espacios	0 1
		1.3. Espacios para prestación de servicios	No tiene espacios Si tiene espacios	0 1
		1.4. Muebles	No tiene Insuficientes o inadecuados Suficientes y adecuados	0 1 2
		1.5. Equipos	No tiene Insuficientes o inadecuados Suficientes y adecuados	0 1 2
		1.6. Papelería y útiles	Insuficientes que afectan desempeño Insuficientes que no afectan Suficientes	0 1 2
	<i>2. Otra Infraestructura</i>	2.1. Vehículos	No tiene y no necesita No tiene y necesita Si tiene	1 0 1
		2.2. Terrenos	No tiene y no necesita No tiene y necesita Si tiene	1 0 1
		2.3. Maquinaria	No tiene y no necesita No tiene y necesita Si tiene	1 0 1
		2.4. Herramientas	No tiene y no necesita No tiene y necesita Si tiene	1 0 1
F. Contabilidad	<i>1. Capacidad contable</i>	1.1. Libros contables	No Si	0 1
		1.2. Tradición	Número de años	
		1.3. Elaboración de Informes Financieros	No elabora Si elabora	0 1
		1.4. Elaboración de Informes Contables	No elabora Si elabora	0 1

G. Capacidad Financiera	<i>1. Solidez</i>	1.1. Patrimonio	No tiene Un solo componente Dos componentes Tres componentes Cuatro y más componentes	0 1 2 3 4	
		1.2. Caja Menor	No tiene Tiene	0 1	
			Monto		
	<i>2. Fuentes de recursos</i>	2..1. Recursos internacionales	No Si	0 1	
		2.2. Recursos Nacionales (Subsidios)	No Si	0 1	
		2.3. Recursos Nacionales (Sector Privado)	No Si	0 1	
		2.4. Recursos propios	No genera Si genera % Recursos propios	0 1	
	H. Capacidad de Gestión	<i>1 Proyectos ejecutados con recursos de diferentes fuentes</i>	1.1.Ejecución en los últimos dos años	No Si	0 1
			1.2. Proyectos ejecutados en los últimos dos Años	Número de proyectos	
			1.3. Ejecuta proyectos en cofinanciación	No Si	0 1
<i>3. Estado proyectos</i>		4.2. Estado actual de los proyectos	Nº en formulación Nº en ejecución Nº paralizados Nº ejecutados		
I. Plan Estratégico	<i>1. Problemática</i>	1.1 Identifica los problemas estratégicos de la organización	No Si	0 1	
	<i>2. Metas</i>	2.1 Definición metas	No Si	0 1	
	<i>3. Tareas y responsabilidades</i>	3.1 Asignación	No Si	0 1	
	<i>4. Cronograma</i>	4.1 Elabora	No Si	0 1	
	<i>5. Seguimiento y Evaluación</i>	5.1 Hace seguimiento	No Si	0 1	
		5.2 Evalúa	No Si	0 1	
		5.3 Formula indicadores	No Si	0 1	

J. Comunicación	<i>1. Medios de Comunicación</i>	1.1. Medios utilizados	Ningún medio 1 medio 2 o más medios	0 1 2
		1.2. Alcance	Bajo Medio Alto	1 2 3
		1.3. Relación con el medio	Alquilado Prestado Propio	
		1.4. Esfuerzo de comunicación	Ninguno Bajo Medio Alto	0 1 2 3
		1.5. Temas	Menos tratado Mas tratado	

ANEXOS

1. FORMULARIO DE ENCUESTA ICO
2. INSTRUCTIVO PARA DILIGENCIAR EL FORMULARIO DE ENCUESTA DEL ICO
3. PLANTILLA PARA SISTEMATIZACIÓN DE RESULTADOS Y CÁLCULO DEL ICO (EN MEDIO DIGITAL)

ANEXO 1 INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACIÓN PARA LA AGRICULTURA – IICA COLOMBIA	ENCUESTA SOBRE CAPACIDAD ORGANIZACIONAL. TERRITORIOS RURALES	FECHA DE APLICACIÓN: D M A <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Responsable: _____
---	--	---

I. LA ORGANIZACIÓN A. CARACTERIZACIÓN

1. Departamento / municipio	2. Nombre de la Organización
------------------------------------	-------------------------------------

3. ¿La Organización agrupa personas? No → *Pase a pregunta 4*

Si → a. La Organización es: JAC? 0 Sindicato? 0 Cooperativa? 0
 Agremiación? 0 Comité Deportivo? 0
 OtraCuál? _____

b. ¿En sus inicios cuántas veredas cubría ? No. _____

c. ¿ Actualmente cuántas veredas cubre? No. _____

d. ¿Cuántos asociados nominales hay, cuántos hombres y cuántas mujeres? (Son nominales todos los miembros que están inscritos en los libros de registro)

TOTAL NOMINALES _____ TOTAL HOMBRES _____ TOTAL MUJERES _____

e. ¿Cuántos asociados tiene activos, cuántos hombres y cuántas mujeres? (Son activos quienes no han muerto cumplen con las responsabilidades definidas)

TOTAL ACTIVOS _____ TOTAL HOMBRES _____ TOTAL MUJERES _____

4. ¿La Organización agrupa organizaciones? No → *Pase a pregunta 5*

Si → a. La Organización es: ¿Asociación? 0 ¿Corporación?
 0 ¿Comité Coordinador de JAC? 0 Otra
 ¿Cuál? _____

b. ¿Con cuántas organizaciones empezó? No. _____

c. ¿ Actualmente cuántas organizaciones tiene? No. _____ → *Pase a pregunta 5*

5. ¿En qué fecha se creó la Organización? Mes _____ Año _____

a. ¿En qué fecha comenzó a funcionar? Mes _____ Año _____

6. ¿En qué fecha obtuvo la Personería Jurídica? Mes _____ Año _____ No tiene Personería Jurídica

7. ¿Dónde está localizado su domicilio principal?

En la Zona En otro municipio En otro departamento

8. ¿La Organización tiene otras sedes? No Si → En dónde están ubicadas? _____

9. ¿Qué servicios presta a los asociados ? _____

10. ¿Qué servicios presta a la comunidad? _____

11. ¿Cuál es el principal objetivo de la Organización? _____

12. Adicional al anterior, ¿tiene otros objetivos? No Si → ¿Cuáles? _____

13. ¿Cuáles han sido los 3 logros más significativos de la Organización y en qué fecha se obtuvieron?

a. _____ Año _____

b. _____ Año _____

c. _____ Año _____

14. ¿Actualmente la Organización se encuentra activa? No → ¿Por qué razón? _____

Si → ¿Cuál es su principal actividad? _____

I. B. COBERTURA

1. ¿La Organización recibe un número limitado de asociados? (Personas u organizaciones)
 No Si → Por qué razón se limita el ingreso? _____

2. ¿Cuáles son los requisitos básicos para ser miembro de la Organización? _____

3. ¿A qué tipo de población está dirigida la Organización? (Señale las que sean necesarias)

Niños Jóvenes Mujeres Ancianos Agricultores Ganaderos Todos los anteriores

4. Esta Población está ubicada en: ¿Área Urbana? ¿Área Rural? ¿Las dos anteriores?

5. Esta población pertenece:

¿Solamente a la Vereda? ¿Al municipio? ¿Al departamento? ¿Al País?

6. ¿A qué atribuyen ustedes que se escoja esta Organización para vincularse a ella? _____

7. En su opinión, ¿Qué tanto pertenecen los asociados activos a otras organizaciones de la Zona?

Casi ninguno Muy pocos La mitad Menos de la mitad Más de la mitad

8. ¿A qué atribuyen ustedes el que sus asociados participen en otras organizaciones? _____

C. ESTRUCTURA INTERNA DE LA ORGANIZACIÓN

1. Según lo estipulado en los estatutos de la Organización, señale cuáles de los siguientes cargos directivos están establecidos:

Presidente Vicepresidente Director Ejecutivo Secretaría General Tesorero Fiscal Vocal

Otro cuál? _____

2. Según lo estipulado en los estatutos de la Organización, señale cuántos Años es el período establecido para cada uno:

Presidente Vicepresidente Director Ejecutivo o Gerente Secretaría General Tesorero
Fiscal Vocal

3. Para cada uno de los directivos se requiere la siguiente información:

	PRESIDENTE	VICEPRESIDENTE	DIR.EJEC/GER	SECRETARÍA	TESORERO	FISCAL
a. ¿Qué antigüedad tiene en el cargo? Años o meses						
b. ¿Es Hombre (H) o Mujer (M)?	H <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/>					
c. ¿Cuál es su edad aproximada?						
d. ¿Lee: Bien (B), Regular (R), ó Mal (M)?	B <input type="checkbox"/> R <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/> R <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/> R <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/> R <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/> R <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/> R <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/>
f. ¿Cuál fue el último grado que aprobó? Registre el número del grado y especifique si Primaria (Pr), Secundaria (Sc) u Otro: Universitaria o Técnica (O) Si no estudió coloque 0	Grado _____ Pr <input type="checkbox"/> Sc <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/>					

	PRESIDENTE	VICEPRESIDENTE	DIR.EJEC/GER	SECRETARÍA	TESORERO	FISCAL
g. ¿Tiene experiencia como directivo en otras organizaciones?	No <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/>					
h. ¿Hace cuánto tiempo? (Años)						
i. ¿Pertenece a otra organización?	No <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/>					
j. Maneja máquina de escribir: Bien (B), Regular (R), Mal (M) ó No maneja (NO)	B <input type="checkbox"/> R <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/> R <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/> R <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/> R <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/> R <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/> R <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
k. Maneja Fax: Bien (B), Regular (R), Mal (M) ó No maneja (NO)	B <input type="checkbox"/> R <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/> R <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/> R <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/> R <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/> R <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/> R <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
l. Maneja Computadora: Bien (B), Regular (R), Mal (M) ó No maneja (NO)	B <input type="checkbox"/> R <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/> R <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/> R <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/> R <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/> R <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/> R <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>

4. La Organización cuenta con:

a. ¿Asesores para los Directivos? No Si

b. ¿Junta de Vigilancia o su equivalente? No Si → b.1 ¿Cómo está conformada? _____

b. 2 ¿Qué tipo de decisiones toman? _____

c. ¿Comités? No Si → c.1 ¿Cuántos? _____ c.2 ¿Qué actividades realizan? _____

c.3 ¿Cuántos asociados en total forman parte de ellos? _____ c.4 ¿Cuáles fueron los principales logros o productos obtenidos por cada uno de ellos?

5.a. ¿Qué tipo de reuniones se llevaron a cabo el año anterior en la Organización? (Señale con X)

Informativas Financieras Evaluativas De Seguimiento De Planeación Asambleas
Participación por delegados

b. ¿ En cuáles de ellas está estipulado que asistan los asociados? (Señale con X)

Informativas Financieras Evaluativas De Seguimiento De Planeación Asambleas

c. ¿Que mecanismos de participación utilizan cuando asisten los asociados y cuál de ellos es el más frecuente? _____

Mecanismo más frecuente _____

d. En general, ¿cómo califican la asistencia y la participación de los asociados en las reuniones a las que los convocó la Organización?

Asistencia: Excelente Muy Buena Buena Regular Mala Muy Mala

Participación: Excelente Muy Buena Buena Regular Mala Muy Mala

e. ¿Cuándo se realizaron las tres últimas asambleas y cuántos asociados asistieron y qué tema principal se trató en cada una de ellas?

Asamblea 1 Mes _____ Año _____ No. Asistentes _____ Tema principal: _____
Asamblea 2 Mes _____ Año _____ No. Asistentes _____ Tema principal: _____
Asamblea 3 Mes _____ Año _____ No. Asistentes _____ Tema principal: _____

A. AMBITO EXTERNO. RELACIÓN CON ENTIDADES Y OTRAS ORGANIZACIONES

1. ¿La Organización forma parte de otra organización mayor? No → Pase a pregunta 2
Si → A qué organizaciones pertenece?:

Nombre: _____ Esa Organización es: ¿Nacional? ¿Internacional?
Nombre: _____ Esa Organización es: ¿Nacional? ¿Internacional?

2. ¿La Organización se relaciona con otras organizaciones? No → Pase a pregunta 3
Si → a. ¿Con qué propósito? _____

b. ¿Con qué organizaciones mantiene relación?

Nombre: _____ Esa Organización es: ¿Nacional? ¿Internacional?
Nombre: _____ Esa Organización es: ¿Nacional? ¿Internacional?
Nombre: _____ Esa Organización es: ¿Nacional? ¿Internacional?

c. Estas relaciones en su mayoría son: ¿Ocasionales? ¿Temporales? ¿Permanentes?

3. a. ¿La Organización se relaciona con la JAC o los Comités Veredales?

No → ¿Por qué razón? _____ Pase a pregunta 4

Si → ¿Con cuántas el año pasado? _____ Continúe

b. ¿Para qué tipo de actividades se relaciona con las JAC o Comités Veredales? _____

c. ¿Quién convoca?

La Organización siempre La Organización la mayoría de veces Las JAC o CV siempre

Las JAC o CV la mayoría de veces Indistintamente La organización o las JAC/CV

4. ¿La Organización se relaciona con ONG's? No Si → ¿Cuáles?: _____

5. ¿La Organización se relaciona con la Administración Municipal? Si No → ¿Por qué razón?

6. ¿Actualmente en qué actividades locales participa la Organización? (Señale con X y responda la pregunta)

a. Procesos de Desarrollo local ¿Cuáles? _____

b. Ejecución de proyectos ¿Cuáles? _____

c. Realización de eventos ¿Cuáles? _____

d. Otras. Especifique ¿Cuáles? _____

7. La Organización se relaciona con:

¿Entidades Públicas? Si No → ¿Por qué razón? _____

¿Entidades Privadas? Si No → ¿Por qué razón? _____

8. En los últimos dos años la Organización ha tenido algún tipo de relación como ejecución de contratos, desarrollo de convenios o realización de eventos con:

¿Entidades Públicas? Si → ¿Cuántos? ____ No → ¿Por qué razón? _____

¿Entidades Privadas? Si → ¿Cuántos? ____ No → ¿Por qué razón? _____

9. En total cuántos contratos, convenios y eventos llevó a cabo la organización en los últimos dos años? _____

10. La siguiente información se solicita para los **CONTRATOS, CONVENIOS O EVENTOS MÁS IMPORTANTES**, realizados con entidades públicas, privadas u organizaciones sociales en los dos últimos años. *Para cada uno de ellos responda las siguientes preguntas, en orden de importancia:*

a. Nombre del Contrato, Convenio o Evento				
b. Especifique si fue Contrato, Convenio o Evento	Contrato <input type="checkbox"/> Convenio <input type="checkbox"/> Evento <input type="checkbox"/>			
c. ¿La entidad con la cuál lo llevó a cabo es Pública, Privada o tiene otro carácter?	Pública <input type="checkbox"/> Privada <input type="checkbox"/> Organización social <input type="checkbox"/>	Pública <input type="checkbox"/> Privada <input type="checkbox"/> Organización social <input type="checkbox"/>	Pública <input type="checkbox"/> Privada <input type="checkbox"/> Organización social <input type="checkbox"/>	Pública <input type="checkbox"/> Privada <input type="checkbox"/> Organización social <input type="checkbox"/>
d. ¿La entidad con la cuál lo llevó a cabo es Nacional o Internacional?	Nacional <input type="checkbox"/> Internacional <input type="checkbox"/>			
e. EspecifiqueCuál fue el objeto del Contrato del Convenio o el Evento.	Financiación <input type="checkbox"/> Ejecución <input type="checkbox"/>			

f. ¿Cómo participó la Organización? Especifique	Administración <input type="checkbox"/> Subcontratación <input type="checkbox"/> Compras <input type="checkbox"/> Veeduría <input type="checkbox"/> Otra: _____ _____	Administración <input type="checkbox"/> Subcontratación <input type="checkbox"/> Compras <input type="checkbox"/> Veeduría <input type="checkbox"/> Otra: _____ _____	Administración <input type="checkbox"/> Subcontratación <input type="checkbox"/> Compras <input type="checkbox"/> Veeduría <input type="checkbox"/> Otra: _____ _____	Administración <input type="checkbox"/> Subcontratación <input type="checkbox"/> Compras <input type="checkbox"/> Veeduría <input type="checkbox"/> Otra: _____ _____
g. ¿Cómo participó la Comunidad? Especifique	Aportes en dinero <input type="checkbox"/> Mano de Obra <input type="checkbox"/> Aporte materiales <input type="checkbox"/> Veeduría <input type="checkbox"/> Otra: _____ _____	Aportes en dinero <input type="checkbox"/> Mano de Obra <input type="checkbox"/> Aporte materiales <input type="checkbox"/> Veeduría <input type="checkbox"/> Otra: _____ _____	Aportes en dinero <input type="checkbox"/> Mano de Obra <input type="checkbox"/> Aporte materiales <input type="checkbox"/> Veeduría <input type="checkbox"/> Otra: _____ _____	Aportes en dinero <input type="checkbox"/> Mano de Obra <input type="checkbox"/> Aporte materiales <input type="checkbox"/> Veeduría <input type="checkbox"/> Otra: _____ _____
h. ¿Actualmente en qué estado se encuentra?	En formulación <input type="checkbox"/> En Ejecución <input type="checkbox"/> Paralizado <input type="checkbox"/> Ejecutado <input type="checkbox"/> Liquidado <input type="checkbox"/>	En formulación <input type="checkbox"/> En Ejecución <input type="checkbox"/> Paralizado <input type="checkbox"/> Ejecutado <input type="checkbox"/> Liquidado <input type="checkbox"/>	En formulación <input type="checkbox"/> En Ejecución <input type="checkbox"/> Paralizado <input type="checkbox"/> Ejecutado <input type="checkbox"/> Liquidado <input type="checkbox"/>	En formulación <input type="checkbox"/> En Ejecución <input type="checkbox"/> Paralizado <input type="checkbox"/> Ejecutado <input type="checkbox"/> Liquidado <input type="checkbox"/>
i. ¿De acuerdo con el estado actual, cómo califican ustedes cada uno de ellos?	Bueno <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Malo <input type="checkbox"/>			
j. Por favor brevemente explique su respuesta anterior				

11. a. En general, la experiencia con este tipo de contratos, convenios y eventos ha sido:

La mayoría buena La mitad buena Más de la mitad buena La mayoría mala

b. ¿Cuáles consideran que han sido las tres principales FORTALEZAS de la Organización para llevar a cabo este tipo de compromisos?

Fortaleza 1: _____

Fortaleza 2: _____

Fortaleza 3: _____

c. ¿Cuáles consideran que han sido las tres principales DEBILIDADES de la Organización para llevar a cabo este tipo de compromisos?

Debilidad 1: _____

Debilidad 2: _____

Debilidad 3: _____

d. ¿Qué tipo de conflictos o diferencias han tenido con las entidades durante la ejecución de los contratos, convenios o eventos y cómo los resolvieron?

III. AMBITO INTERNO.

A. RECURSO HUMANO.

1. ¿Hay personas contratadas para el desempeño de cargos dentro de la Organización?

No → Pase a B

Si → ¿Cuántos? _____ → Continúe

2. Esas personas contratadas, qué tipo de vinculación tienen y qué funciones desempeñan:

Funciones Directivas: No. ____ Vinculación Permanente No. ____ Temporal ____ Ocasional ____

Funciones Administrativas: No. ____ Vinculación Permanente No. ____ Temporal ____ Ocasional ____

Funciones Técnicas: No. ____ Vinculación Permanente No. ____ Temporal ____ Ocasional ____

B. CAPACIDAD DE LIDERAZGO DE LA ORGANIZACIÓN

1. ¿Por cuál característica, actividad o servicio piensan ustedes que la comunidad identifica a la Organización? _____

2. ¿Qué tanta aceptación y reconocimiento tiene la Organización en la comunidad? Explique la respuesta.

3. ¿Para qué problemas, necesidades u otras razones la comunidad acude a la Organización?

4. ¿Cómo se relaciona la Organización con la comunidad?. De un ejemplo _____

5. ¿Qué tipo de diferencia o desacuerdo hay entre la Organización y la comunidad?. ¿A qué se debe?

6. ¿Cuál es la Organización que tiene mayor aprobación en la comunidad? _____

7. ¿Cómo se relaciona la Organización con la que goza de mayor aprobación? _____

8. ¿Cuál es la imagen ideal que la Organización quiere proyectar hacia la comunidad? _____

9. ¿En su opinión, Qué imagen de la Organización tiene actualmente la comunidad? _____

10. a. ¿Con qué frecuencia la Organización es convocada por otras organizaciones para el logro de intereses comunes?

Nunca Pocas veces Varias veces Siempre

b. ¿Con qué frecuencia la Organización convoca a otras organizaciones para promover el logro de intereses comunes?

Nunca Pocas veces Algunas veces Siempre

11. ¿Cómo califica la Organización el apoyo mutuo con otras organizaciones cuando se unen esfuerzos para lograr intereses comunes?

No Hay Apoyo Poco Apoyo En promedio aceptable Alto Apoyo
Apoyo Total

12. ¿Con qué frecuencia la Organización ha pospuesto sus propias metas para la consecución de metas conjuntas con otras organizaciones?

Nunca Pocas veces Varias veces Siempre

C. CAPACIDAD INSTALADA

1. ¿La Organización cuenta con sede para oficina?

Si → Pase a Pregunta 2

No → ¿Qué han hecho para conseguirla? _____

_____ Pase a Pregunta 2

2. ¿La Organización cuenta con espacio para la atención de los asociados?

Si → Pase a Pregunta 3

No → ¿Cómo atienden a los asociados? _____

_____ Pase a Pregunta 3

3. ¿La Organización cuenta con espacio para prestación de servicios?

No Necesita → Pase a pregunta 4

Si → Pase a Pregunta 4

No cuenta con espacio → ¿Por qué razón? _____

_____ Pase a Pregunta 4

4. ¿La Organización cuenta con dotación de oficina?

Si → Pase a Pregunta 5

No → ¿Por qué razón? _____

_____ Pase a Pregunta 5

5. a. ¿Qué muebles tienen? Escritorios Mesas Archivadores Sillas No tiene

Otros, cuáles: _____

b. ¿Son suficientes? Si No → ¿Por qué razón? _____

c. ¿En qué estado se encuentran los muebles?

Casi todos en buen estado Más de la mitad en buen estado La mitad en buen estado
Menos de la mitad Casi Ninguno

6. La Organización cuenta con papelería y útiles:

No Si ¿Suficientes? ¿Insuficientes?

¿En qué medida obstaculiza las actividades? No afecta Parcialmente Totalmente

7. a. ¿Con qué equipos de oficina cuenta la Organización?

Papelógrafo Computadoras Fax Máquinas de escribir

Otros, ¿cuáles? _____

b. ¿Qué equipos faltan para un buen desempeño? _____

c. ¿Qué han hecho para conseguirlos?

8. Si la Organización tiene Otra infraestructura y Equipos, por favor responda para los que correspondan las siguientes preguntas:

	Vehículos	Terrenos	Maquinaria	Herramientas
a. La Organización cuenta con:	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>			
b. ¿Es necesario para la Organización tenerlo? Si no tiene uno de los elementos pase a la siguiente columna	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>			
c. ¿En qué estado se encuentra? Bueno (B), Regular (R), Malo (M)	Bueno <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Malo <input type="checkbox"/>			
d. ¿Actualmente se encuentra en uso?	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>			

e. Ese vehículo, terreno, maquinaria o herramienta es:	Propio <input type="checkbox"/> Alquilado <input type="checkbox"/> Prestado <input type="checkbox"/> En Usufructo <input type="checkbox"/> En Comodato <input type="checkbox"/>	Propio <input type="checkbox"/> Alquilado <input type="checkbox"/> Prestado <input type="checkbox"/> En Usufructo <input type="checkbox"/> En Comodato <input type="checkbox"/>	Propio <input type="checkbox"/> Alquilado <input type="checkbox"/> Prestado <input type="checkbox"/> En Usufructo <input type="checkbox"/> En Comodato <input type="checkbox"/>	Propio <input type="checkbox"/> Alquilado <input type="checkbox"/> Prestado <input type="checkbox"/> En Usufructo <input type="checkbox"/> En Comodato <input type="checkbox"/>
f. ¿Es para uso de la Organización, alquilarlo o ambos usos?	La Organización <input type="checkbox"/> Alquiler <input type="checkbox"/> Ambos <input type="checkbox"/>	La Organización <input type="checkbox"/> Alquiler <input type="checkbox"/> Ambos <input type="checkbox"/>	La Organización <input type="checkbox"/> Alquiler <input type="checkbox"/> Ambos <input type="checkbox"/>	La Organización <input type="checkbox"/> Alquiler <input type="checkbox"/> Ambos <input type="checkbox"/>
g. ¿Se le hace adecuado mantenimiento?	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>			
h. De dónde provienen los recursos para el mantenimiento?	Propios <input type="checkbox"/> De terceros <input type="checkbox"/>			

D. LIBROS CONTABLES

1. ¿La Organización lleva libros contables? No → ¿Por qué razón? _____

_____ Pase a pregunta 4

Si → ¿Hace cuánto tiempo? _____

_____ Continúe

2. Los libros se llevan: ¿En la Organización? ¿Fuera de ella?

3. a. Elabora informes Financieros? No Si → Cada cuánto? _____

b. Elabora informes contables? No Si → Cada cuánto? _____

4. ¿La Organización maneja Caja Menor?

No → ¿Por qué razón? _____

Si → a. ¿Cuál es el monto mensual? _____

b. ¿Quién la maneja? _____

c. ¿Para qué se utiliza? _____

E. CAPACIDAD FINANCIERA

1. ¿Cómo está conformado el Patrimonio de la Organización?:

Dinero Terrenos Vehículos Equipos de oficina Otro

No tienen Patrimonio

2. ¿La Organización cuenta con capital de Trabajo?

No Si Cuál es el monto? \$ _____ Para qué se utiliza? _____

3. La Organización recibe: Señale con X en caso afirmativo. Deje en BLANCO en caso negativo

¿Donaciones Internacionales? ¿Préstamos Internacionales?

¿Subsidios del sector público nacional?

¿Fondos bienes o servicios del Sector Privado Nacional? ¿Otros recursos?

4. ¿La Organización genera recursos? No → Pase a pregunta 5

Si → Señale con X en caso afirmativo. Deje en BLANCO en caso negativo:

Contribuciones en dinero de los asociados Ingresos por ventas, servicios o productos

Otra fuente, ¿Cuál? _____ A pregunta 5

5. El presupuesto del año anterior en qué porcentaje estuvo compuesto por: Su sumatoria debe ser igual a 100

¿Recursos Propios? _____ ¿Recursos Nacionales? _____ ¿Recursos Internacionales? _____

6. Qué autonomía tiene la Organización para manejar sus recursos económicos provenientes de otras fuentes?

Casi ninguna autonomía Alguna autonomía Mediana autonomía Total autonomía

7. ¿La Organización cuenta con el Balance del año anterior? No Si

8. ¿La Organización cuenta con el estado de pérdidas y ganancias del año anterior? No Si

F. CAPACIDAD DE GESTION

1. ¿En los dos últimos años la Organización ejecutó proyectos?

No → ¿Por qué razón? _____

_____ Pase a I

Si → ¿Cuántos? _____

_____ Continúe

2. A continuación relacione los tres proyectos más importantes ejecutados en los últimos dos años y para cada uno responda las siguientes preguntas:

	PROYECTO 1	PROYECTO 2	PROYECTO 3
a. Nombre del proyecto			
b. Financiación	Recursos Propios <input type="checkbox"/> Recursos Externos <input type="checkbox"/> cofinanciados <input type="checkbox"/>	Recursos Propios <input type="checkbox"/> Recursos Externos <input type="checkbox"/> cofinanciados <input type="checkbox"/>	Recursos Propios <input type="checkbox"/> Recursos Externos <input type="checkbox"/> cofinanciados <input type="checkbox"/>
c. ¿Cuál fue el objeto del proyecto?			
d. ¿Cuál fue la cobertura del proyecto?			
e. ¿Cuál fue la duración del proyecto?			
f. ¿Cuál fue el monto presupuestado? ¿Cuál fue el monto ejecutado?	Presupuestado \$ _____ Ejecutado \$ _____	Presupuestado \$ _____ Ejecutado \$ _____	Presupuestado \$ _____ Ejecutado \$ _____
g. ¿Fueron suficientes los recursos?	Si <input type="checkbox"/> Porqué ? No <input type="checkbox"/> _____	Si <input type="checkbox"/> Porqué ? No <input type="checkbox"/> _____	Si <input type="checkbox"/> Porqué ? No <input type="checkbox"/> _____
h. ¿Cuál es el estado actual del proyecto?	En ejecución <input type="checkbox"/> Ejecutado <input type="checkbox"/> Paralizado <input type="checkbox"/> Liquidado <input type="checkbox"/>	En ejecución <input type="checkbox"/> Ejecutado <input type="checkbox"/> Paralizado <input type="checkbox"/> Liquidado <input type="checkbox"/>	En ejecución <input type="checkbox"/> Ejecutado <input type="checkbox"/> Paralizado <input type="checkbox"/> Liquidado <input type="checkbox"/>

G. PLAN ESTRATEGICO, SEGUIMIENTO Y EVALUACION

1. ¿La Organización tiene identificadas las necesidades prioritarias a cuya solución debe contribuir la misma Organización?

No Si → ¿Cuáles?

1 _____

2 _____

3 _____

2. a. ¿La Organización ha identificado sus metas de largo plazo?

No → *Pase a pregunta 3* Si → Continúe

b. ¿Cuándo fue la última vez que lo hizo? Mes _____ Año _____

3. a. ¿Qué proyectos ha formulado para contribuir a la solución de estos problemas? _____

b. ¿Qué proyectos está formulando actualmente? _____

4. ¿Se definieron tareas y sus responsables?

Tareas y responsables Solo tareas Solo responsables Ninguna de las anteriores

5. ¿Se diseñó un programa para cumplir con estas tareas? Si No → ¿Por qué razón? _____

6. ¿De las metas propuestas en los dos últimos años cuáles se han cumplido y en qué proporción?

Meta _____ %

Meta _____ %

Meta _____ %

7. ¿Cómo hace la Organización para saber que se están cumpliendo las tareas? _____

8. ¿Con qué frecuencia se reúnen para evaluar la gestión de la Organización? _____

9. ¿Se está formulando algún proyecto respecto a las metas anteriores? No → ¿Por qué razón?

Si → ¿Cuál O cuáles? _____

10. ¿Se están gestionando los recursos para su ejecución? No → ¿Por qué razón? _____

¿Con quién? _____

H. COMUNICACIÓN

1. A continuación relacione los diferentes medios de comunicación que utiliza la Organización y para cada uno responda las siguientes preguntas:

	MEDIO 1	MEDIO 2	MEDIO 3
a. Nombre del medio			
b. ¿Para qué clase de comunicación lo utiliza?	Externa <input type="checkbox"/> Interna <input type="checkbox"/>	Externa <input type="checkbox"/> Interna <input type="checkbox"/>	Externa <input type="checkbox"/> Interna <input type="checkbox"/>
c. ¿Cuál es el cubrimiento que tiene cada medio?	Alto <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Bajo <input type="checkbox"/> Explique _____ _____	Alto <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Bajo <input type="checkbox"/> Explique _____ _____	Alto <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Bajo <input type="checkbox"/> Explique _____ _____
d. ¿De quién es el medio?	De la Organización <input type="checkbox"/> Prestado <input type="checkbox"/> Alquilado <input type="checkbox"/>	De la Organización <input type="checkbox"/> Prestado <input type="checkbox"/> Alquilado <input type="checkbox"/>	De la Organización <input type="checkbox"/> Prestado <input type="checkbox"/> Alquilado <input type="checkbox"/>

e. El encargado del manejo de los medios es:	¿Miembro de la Organización? <input type="checkbox"/> ¿Contratado? <input type="checkbox"/>	¿Miembro de la Organización? <input type="checkbox"/> ¿Contratado? <input type="checkbox"/>	¿Miembro de la Organización? <input type="checkbox"/> ¿Contratado? <input type="checkbox"/>
f. ¿En el último año, cuántas veces utilizó este medio y qué cantidades fueron necesarias?	No. De veces _____ Cantidades _____	No. De veces _____ Cantidades _____	No. De veces _____ Cantidades _____

2. Cuántas veces la Organización convocó o reunió a los socios o les envió información sobre:

a. ¿Políticas de la Organización? No Si ¿Cuántas veces? _____

b. ¿Programas de la Organización? No Si ¿Cuántas veces? _____

c. ¿Estados financieros? No Si ¿Cuántas veces? _____

d. ¿Resultados de la gestión de la Organización? No Si ¿Cuántas veces? _____

3. ¿Cuál es la necesidad más apremiante que tiene la Organización en la actualidad? _____

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

INSTRUCTIVO PARA EL DILIGENCIAMIENTO DE LA ENCUESTA DE CAPACIDAD ORGANIZACIONAL

La encuesta de Indicadores de Capacidad Organizacional fue elaborada a partir de varias consultas realizadas a las organizaciones campesinas.

Esta herramienta permite, a través de su aplicación, conocer el estado en que se encuentran las organizaciones y detectar los aspectos que necesitan ser fortalecidos ya sea, con programas de capacitación, o la formulación de planes estratégicos que faciliten las metas propuestas por cada organización.

El objetivo final es que este formulario sea lo suficientemente claro y específico para que sus beneficiarios puedan conocerlo, manejarlo y aprovechar al máximo la información recogida en él.

La información recogida en la encuesta es de carácter confidencial y será utilizado y procesado únicamente por la organización.

Antes de diligenciar esta encuesta tenga en cuenta las siguientes recomendaciones:

1. Para responder las preguntas del cuestionario se recomienda a los miembros de la directiva que ocupan los cargos de: **Presidente, Tesorero y Secretario**. Estas personas deben conocer la edad de los miembros que ocupan los otros cargos directivos, la antigüedad en dicho cargo, el nivel académico, la habilidad en técnicas de oficina, manejo de máquina de escribir, fax y computador y pertenencia a otras organizaciones.

2. Para que la información consignada corresponda a lo que se pregunta, es indispensable tener a mano la siguiente documentación como fuente de información:

- Estatutos de la organización.
- Personería jurídica.
- Actas de las tres últimas asambleas.
- Libro de registro de asociados.
- Libros Contables.
- Tres últimos contratos.
- Tres últimos proyectos.

3. Antes de iniciar el diligenciamiento es necesario leer cuidadosamente su contenido para evitar dejar vacíos de información.

4. El cuestionario debe ser diligenciado con esmero y en la medida de lo posible se solicita no hacer tachones o enmendaduras. En caso de necesitar más espacio se puede usar el revés de la hoja con la precaución de colocar el nombre del tema, el número de pregunta y el inciso que se está respondiendo. **Ejemplo: Tema: Cobertura. Pregunta 1, inciso a)**

5. Las preguntas abiertas se deben responder de la manera más clara, concisa y completa posible. Ejemplo: **Objetivo organización: Producción, comercialización y distribución de productos básicos de consumo familiar.**

6. Siga las instrucciones que se encuentran dentro del formulario: Ejemplo: La organización forma parte de otra organización: No → Pase a pregunta 3

Si

7. El cuestionario debe permanecer siempre en manos de la persona que asiste su aplicación.

8. El cuestionario debe ser aplicado en una sola sesión, es decir, sin interrupción. En caso de que por fuerza mayor se requiera más de una sesión el formulario debe permanecer en poder del aplicador.

9. La persona que llena la encuesta debe escribir su nombre al inicio de la misma en la casilla **responsable**.

10. Durante el diligenciamiento se recomienda revisar constantemente la información para evitar inconsistencias o completar información.

Ejemplo de inconsistencia:

La organización cuenta con muebles? No

En qué estado se encuentran? Regular.

Tener en cuenta las anteriores recomendaciones facilitará el diligenciamiento y la información que arroja la encuesta será la más real y enriquecedora para su crecimiento organizacional.

4 MANUAL OPERATIVO GENERAL (MOG)



El MOG es un instrumento de gestión de proyectos mediante el cual se definen, de manera participativa, procesos administrativos, técnicos y operativos para transferir fondos financieros a organizaciones de productores con poca experiencia en estos temas así como para ejecutar proyectos de inversión locales, de manera que su adecuado cumplimiento garantice, por un lado, el éxito del proyecto y por otro, el fortalecimiento organizacional bajo una metodología del *“aprender – haciendo”*.

4.1. Contexto del instrumento

El instrumento se diseñó e implementó en el marco de actuaciones en zonas de conflicto armado, con presencia de cultivos ilícitos, ecosistemas frágiles y comunidades altamente desconfiadas frente al Estado, por diversas razones. La implementación de estos proyectos comprendió como punto de partida el establecimiento de acuerdos con las organizaciones más representativas de las comunidades locales para la aplicación de todos los procedimientos metodológicos necesarios para la operación de estos.

Estos acuerdos compilados en el Manual Operativo General (MOG) comprenden: Procedimientos (“reglas del juego”) para la elaboración de diagnósticos; identificación de necesidades, iniciativas para resolverlas (subproyectos) que puedan ser financiadas con los recursos establecidos en el proyecto y priorización de estos; diseño de mecanismos de administración y ejecución de los recursos, seguimiento y evaluación de impacto de las actividades y capacitación para su aplicación por parte de las comunidades; acciones de apoyo y coordinación con instituciones nacionales, regionales y locales, públicas y privadas, relacionadas con el desarrollo de las comunidades beneficiarias.

Bajo este orden de ideas, el MOG constituye un instrumento participativo de planificación del desarrollo territorial que incorpora las reglas del juego entre el Estado, representado por la institución ejecutora del proyecto y las comunidades, representadas por sus organizaciones.

La importancia del MOG, como instrumento replicable en otras iniciativas de desarrollo rural en el país, radica en que ilustra sobre la necesidad de disponer desde un comienzo de reglas de operación concertadas, claras, aplicables, flexibles y cuyo cumplimiento por las partes garantice el éxito de las acciones por emprender y el logro de los resultados esperados.

4.2. Objetivos específicos del Manual Operativo General – MOG

El Manual Operativo General tiene los siguientes objetivos específicos:

- Establecer los procedimientos generales del Proyecto
- Dotar a los ejecutores del Proyecto de una guía de operación específica
- Establecer las bases, los mecanismos y las herramientas de funcionamiento del Grupo de Manejo del Proyecto.
- Dotar de una guía básica de operación a las comunidades campesinas, a las organizaciones comunitarias, y a los Grupos Técnicos de cada área objetivo.
- Sentar las bases para establecer mecanismos de Evaluación y seguimiento del Proyecto.

4.3. Estructura del Manual Operativo General – MOG

El Manual Operativo se divide en cuatro capítulos así:

PRIMERO

Presentación de la naturaleza del Proyecto: Resume los principales antecedentes y define el marco conceptual.

SEGUNDO

Descripción del Proyecto: Ubica el Proyecto en el marco institucional nacional, define sus objetivos, tanto el general como los específicos y define detalladamente cada uno de sus tres componentes: Manejo del Proyecto, Desarrollo de componentes y actividades y Evaluación y Diseño de una estrategia de sostenibilidad en el tiempo de la experiencia (estrategia de salida).

TERCERO

Estructura y Operación del proyecto: Señala a los actores del Proyecto las comunidades campesinas de las Zonas a través de sus Organizaciones comunitarias, los grupos Técnicos Locales – GT, el Grupo de Manejo del Proyecto – GMP y el Comité Directivo Nacional– CD, y le asigna a cada uno de ellos funciones y criterios a tener en cuenta para su operación en el marco del Proyecto. También establece los procesos, los procedimientos y herramientas de la ejecución del Proyecto.

CUARTO

Administración del Proyecto: Establece los procedimientos administrativos, los niveles de competencia de las diferentes instancias, los arreglos específicos presupuestales y contables, los usos y las categorías de gasto de los recursos y el manejo de tesorería.

Las funciones asignadas a las distintas instancias que participan en el Proyecto, se inscriben dentro de una visión que considera la gestión no como una simple gerencia o administración de las actividades y componentes de que consta el Proyecto sino como la aplicación de la capacidad de generar y acumular capital social por parte de una comunidad que, al tiempo que actúa como “gestora”, es la beneficiaria de las inversiones cuya orientación ella misma decide.

El proceso de operación consta de tres fases: una fase de construcción de un plan de mediano plazo y visión prospectiva de la comunidad; una de Planeación, que se concreta en la elaboración de los Plan Operativo Anual (POA), y una fase de actuación, que corresponde a la ejecución de los POA.

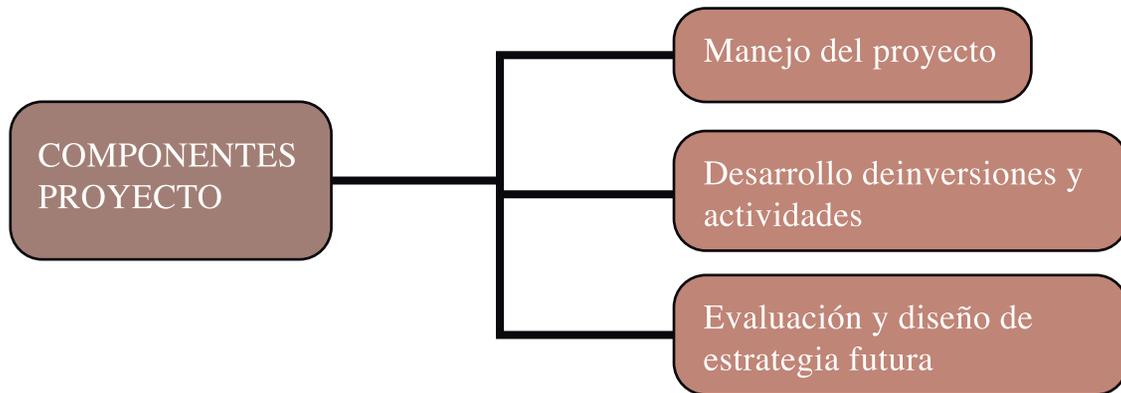
Estas fases conforman un proceso de interacción continuo, atravesado por un componente de evaluación y seguimiento que brinda una constante retroalimentación y permite el avance del proceso.

4.4. Aplicación del Manual Operativo General – MOG a la luz de los Proyectos

DEFINICIÓN DE COMPONENTES DEL PROYECTO

El manual general adopta una estructura de dirección y operación del proyecto integrada por tres grandes componentes que se pueden apreciar en el siguiente diagrama.

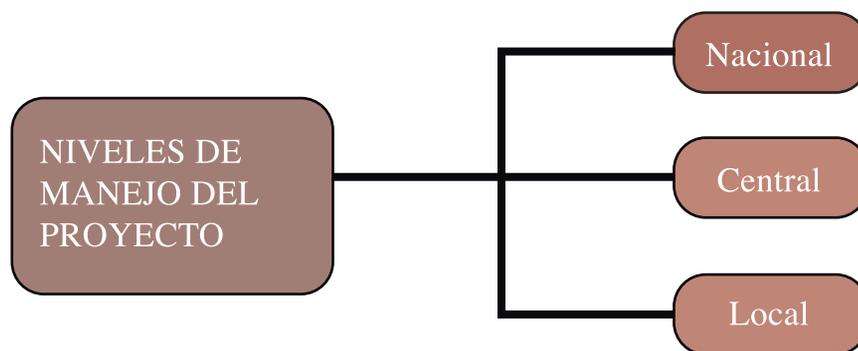
Diagrama 1
Componentes del Proyecto



COMPONENTE : MANEJO DEL PROYECTO

En este componente se establecen las responsabilidades de las entidades participantes en el proyecto. A este respecto, el MOG prevé tres niveles de coordinación y administración general del Proyecto, los cuales se expresan en el siguiente diagrama.

Diagrama 2
Componentes del Proyecto



NIVEL NACIONAL

El manejo del Proyecto en este nivel prevé la operación de un Comité Interinstitucional – CI nacional encargado de adelantar la coordinación global del desarrollo de las actividades entre las entidades, programas y proyectos oficiales, las ONG y otras organizaciones campesinas.

Entre las funciones básicas del CI están las de asegurar la coordinación de las políticas relacionadas con el proyecto, propender por la concurrencia de las inversiones, garantizar la coherencia de las intervenciones de los diversos actores en el Proyecto, divulgar periódicamente la información respectiva y lograr un ambiente político favorable para la ampliación del Proyecto.

NIVEL CENTRAL

Se refiere a la instancia encargada de la coordinación general de la ejecución y administración de los recursos del Proyecto y del desempeño de los Grupos de apoyo Técnico – GT en terreno, del desarrollo de las actividades e inversiones, la sistematización y difusión del aprendizaje derivado de la experiencia, el cumplimiento de los requerimientos de los financiadores y la coordinación de los desembolsos, la administración general de los fondos y la provisión de recursos a los GT, y otras actividades que se consideraran necesarias para la gerencia general del Proyecto.

Este nivel está constituido por un Grupo de Manejo del Proyecto – GMP, contratado por el proyecto e integrado por un Director y por expertos en las áreas temáticas del proyecto.

El MOG prevé que, para su funcionamiento, el GMP contará con las directrices de política de un Comité Directivo – CD conformado por las Instituciones Gubernamentales involucradas en el proyecto.

NIVEL LOCAL

Se refiere a la gestión local necesaria para desarrollar el proyecto de acuerdo con lo planificado en el documento de Proyecto.

La responsabilidad del manejo del Proyecto en este nivel corresponde a un Grupo de apoyo Técnico – GT conformado por un Director, un Administrador, un responsable de Desarrollo Rural e Inversiones, representantes de la organización comunitaria de la respectiva zona. La conformación del GT debe contar con el aval de las comunidades.

COMPONENTE : DESARROLLO DE INVERSIONES Y ACTIVIDADES

Este componente se refiere a la operación y ejecución local del proyecto:

La ejecución se propone que la realice la organización comunitaria – OC que libremente sea adoptada por la comunidad campesina de cada zona y que la representa para todos los efectos del Proyecto. Bajo el principio de que esa organización comunitaria debe garantizar mecanismos democráticos de participación de toda la comunidad campesina, la definición de su estructura interna, sus jerarquías y su funcionamiento son potestad exclusiva de las comunidades de la zona.

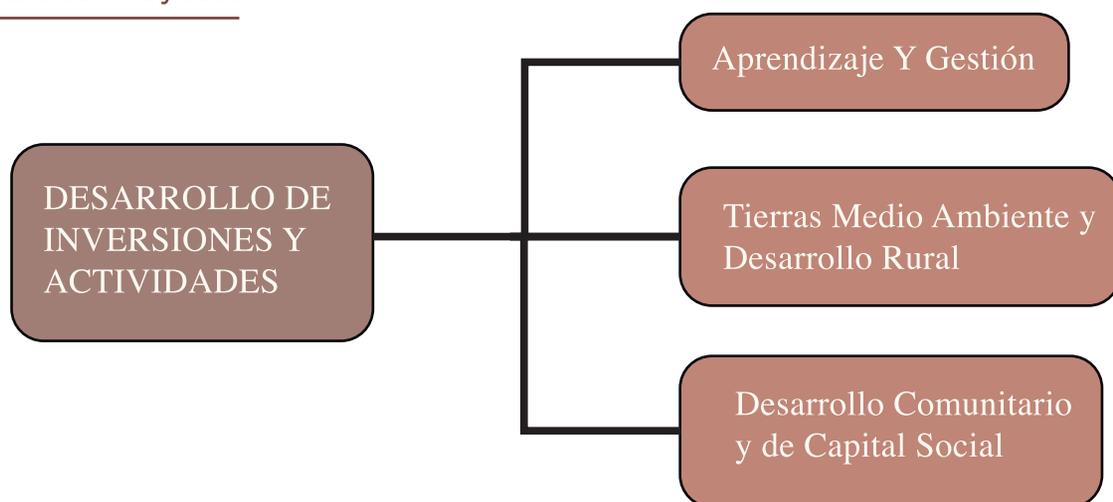
Para poder constituirse en el ejecutor local del Proyecto, es imprescindible que la OC cuente con capacidad jurídica de contratación, tanto en lo que se refiere a la recepción

de recursos como a la ejecución de las inversiones programadas. Esa forma jurídica puede ser un Comité de Juntas de Acción Comunal o cualquiera otra (una Cooperativa de productores, o un Sindicato agrario ,) compatible con la situación, las prácticas y la experiencia de la comunidad respectiva.

Para ejecutar este componente, en cada zona la organización comunitaria contará con el apoyo del GT de la respectiva zona y es absolutamente necesario contar con un Manual Operativo Zonal – MOZ.

El componente de inversiones y actividades, está conformado por tres subcomponentes: Aprendizaje y Gestión de las Comunidades; Tierras, Medio Ambiente y Desarrollo Agrícola, y Desarrollo Comunitario y de Capital Social. Ver Diagrama 4.

Diagrama 3
Componentes del Proyecto



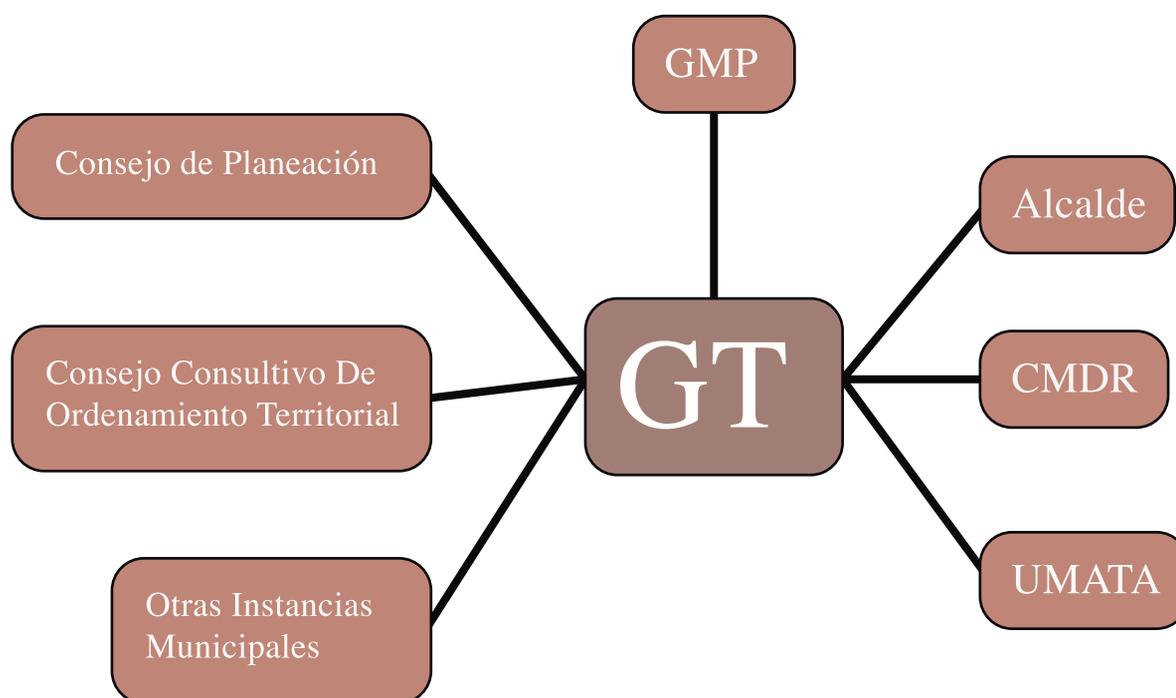
Aprendizaje y gestión de las Comunidades

Consiste en la construcción propia de gestión de la zona a partir de establecer y poner en funcionamiento un GT que apoyará a la organización comunitaria en la ejecución de las inversiones (incluido el manejo de los contratos locales) y genera información primaria para el sistema de seguimiento y evaluación.

La relación entre el GT y la OC se debe dar sobre la base de transferir conocimientos a los representantes de la OC y a toda la comunidad.

El GT debe mantener relaciones con las autoridades y organizaciones de los municipios involucrados en la zona y en especial con el Consejo Municipal de Desarrollo Rural – CMDR, como espacio privilegiado de concertación y toma de decisiones a nivel municipal. Además, debe coordinar acciones con el Consejo de Planeación Municipal así como con el Consejo Consultivo de Ordenamiento, en el evento de que el municipio o los municipios involucrados cuenten con este órgano.

Diagrama 4
Aprendizaje y gestión de las Comunidades



Tierras, Medio Ambiente y Desarrollo Rural

En este subcomponente se realiza una Evaluación Socioeconómica y Ambiental Participativa – ESAP, un plan participativo de ordenamiento ambiental productivo, y se ejecutan las actividades productivas, ambientales y de infraestructura.

Igualmente, comprende la realización de acciones para la adquisición y/o titulación de tierras; mejoras de suelos y pastos; conservación del bosque nativo y reforestación; manejo de cuencas hidrográficas; pequeña irrigación; infraestructura de post-cosecha y ejecución de proyectos agrarios y pecuarios comunitarios; proyectos de transformación primaria; fondos rotatorios de capital semilla, de inversiones de pago de jornales; mejoras de vías y comunicaciones, entre otros.

Desarrollo Comunitario y de Capital Social

Dentro de este subcomponente se lleva a cabo el análisis social de la zona, tomando en cuenta los procesos de fortalecimiento de las diversas formas organizativas, los lazos de confianza y solidaridad de las comunidades y la concertación de reglas de juego para la ejecución local del Proyecto y para el desarrollo general de la zona (capacitación, desarrollo del liderazgo local, mecanismos para la resolución pacífica de los conflictos, y promoción a la capacidad de autocrítica y autoevaluación).

COMPONENTE: EVALUACIÓN Y DISEÑO DE LA ESTRATEGIA FUTURA

Este componente consiste en el diseño y puesta en práctica por el GMP de un Sistema de Seguimiento y Evaluación que permita evaluar el impacto y el proceso del Proyecto en cada zona, con miras a formular una metodología susceptible de ser aplicada para alcanzar la sostenibilidad, replicabilidad y escalamiento de las acciones desarrolladas en el Proyecto.

El componente se construye a partir de una línea de base para cada zona que permitiera establecer un diagnóstico de la zona en el momento de inicio del Proyecto, mediante la medición de un conjunto de variables e indicadores referidos a sus objetivos y metas y que tenga en cuenta el "entorno", de manera que permitiera medir la evolución previa y el estado de la oferta ambiental. Esto es la ESAP.

Tales variables serían objeto de observación y análisis a lo largo de la vida del proyecto, mediante la aplicación de indicadores específicos referidos a los insumos del procesos, Indicadores referidos a los resultados, e, Indicadores referidos al impacto.

El análisis de los resultados sera la base para realizar un estudio en el cual se diseñara la estrategia a seguir, una vez finalizado el Proyecto, en estos territorios.

El Sistema de Planeación, Seguimiento y Evaluación – PS&E debe estar compuesto por:

- Un subsistema de seguimiento, con el cual se examinaría constantemente el proceso del Proyecto.
- Un subsistema de evaluación, con el cual se determinaría y valoraría el impacto del Proyecto.
- El diseño y la formulación de una estrategia futura.

ESTRUCTURA Y OPERACIÓN DEL PROYECTO (Las reglas de juego)

El Manual Operativo General – MOG se encarga en primer lugar de fijar las responsabilidades de los actores, señalando que a las comunidades campesinas organizadas sobre las que recae la responsabilidad principal de la operación del Proyecto. Las comunidades actúan a través de sus organizaciones comunitarias, los GT, el GMP y el CD.

En segundo lugar, concerta los criterios de operación de la organización comunitaria, estableciendo, entre otros:

La finalidad central de las acciones que se adelantaran en el ejecución del Proyecto;

La potestad de las comunidades de las ZRC para adoptar los criterios de operación de su organización, sin injerencia externa alguna;

La necesidad de que la organización comunitaria garantice mecanismos democráticos de participación del conjunto de los miembros de la comunidad de la zona , y concertar

con las organizaciones de las comunidades adyacentes a la zona (si las hubiera) las acciones que se adelanten en desarrollo del Proyecto y que las afectasen.

En tercer lugar, concerta las funciones de la organización comunitaria, entre otras, las de adelantar la gerencia y el manejo administrativo del proyecto en su ejecución local con el apoyo del GT; participar activamente en el proceso de elaboración del MOZ, con el apoyo del GT y la participación activa de la comunidad; velar por el cumplimiento de las obligaciones que, dentro del Proyecto, adquieran la propia organización y la comunidad; participar en las actividades relacionadas con el Análisis Social y con el Análisis Ambiental de las zonas.

De igual manera, el MOG se ocupa del GT, del GMP, del CD, del CI, precisando en cada caso los criterios para su operación y sus funciones.

La ejecución del Proyecto

El Manual Operativo General MOG plantea la ejecución del Proyecto como un proceso que se inicia con una visión prospectiva, pasa por una fase de planeación, se ajusta a unos criterios para la selección de las actividades de inversión a realizar, y culmina con la operación propiamente dicha durante la cual los actores del proceso deben cumplir unas funciones específicas.

- La visión prospectiva se refiere al proceso de reflexión que adelanta la comunidad campesina, con el objeto de lograr una visión de sí misma en el futuro y esbozar las acciones necesarias para acercarse a esa visión en un lapso determinado.

Esta reflexión debe concretarse en la elaboración de un Plan de Desarrollo Sostenible – PDS de mediano plazo, de carácter participativo, y fundamentado en los resultados de las evaluaciones sociales y ambientales adelantadas en conjunto con la comunidad.

- La planeación corresponde a las actividades a realizar durante la ejecución anual del Proyecto y presupone que éste ha sido estructurado en sus aspectos administrativos fundamentales. Se materializa con la elaboración de los Planes Operativos Anuales – POA.

El MOG precisa las actividades que, a este respecto, le corresponde desarrollar al GMP, al GT y al CD.

- En cuanto a los criterios para la selección de los proyectos, el MOG concerta unos principios básicos de sostenibilidad, equidad y cofinanciación por parte de la comunidad beneficiada.

Además, hace explícitas algunas restricciones sobre rubros de financiación, tales como:

- actividades ilícitas
- depredación de los recursos naturales
- Vulneración de comunidades indígenas
- concentración de la propiedad de la tierra
- Contravención del Plan de Desarrollo Sostenible de la zona

De igual modo, el MOG fija los requisitos que deben cumplir las actividades identificadas por la comunidad para ser financiados con recursos del Proyecto y ser incluidos en el POA anual respectivo, y que son:

- Ser integralmente sostenible.
- Contribuir a la compatibilización de la base ambiental con el desarrollo económico de la zona.
- Buscar adquisición de habilidades de gestión, a nivel individual y colectivo.
- Fomentar la organización comunitaria.
- Lograr, en el caso de proyectos a la producción agropecuaria, el mayor número posible de familias beneficiarias, lo que no impide la realización de proyectos individuales que se demuestre que no van a tener impacto negativo sobre las condiciones de producción o de vida de otras familias o sobre el medio ambiente.
- Beneficiar a un mínimo de xx familias cuando se trate de proyectos de construcción de infraestructura.
- Promover el desarrollo, entre los productos beneficiados, de habilidades de manejo empresarial de las unidades productivas.

Administración del Proyecto

El MOG se ocupa de determinar y regular lo pertinente a la entidad administradora de los recursos del Proyecto; al régimen de contrataciones, de adquisiciones y de financiación; al régimen presupuestal y de desembolsos; al Sistema financiero y contable; a la presentación de informes financieros; y al control interno y auditoría.

- En cuanto a la entidad administradora de los recursos del Proyecto, establece que esta debe asegurar el manejo administrativo, presupuestal, financiero y contable de los recursos así como efectuar las contrataciones de los consultores requeridos y las adquisiciones indispensables y brindar apoyo logístico para la ejecución del Proyecto.

Para el cumplimiento de sus funciones administrativas, el operador se apoyará en el GMP contratado y, en particular, en el experto administrativo y financiero del grupo. El operador ejecuta las decisiones que, sobre estos asuntos, sean tomadas en las instancias correspondientes (en el CD en particular).

- En relación con el régimen de contrataciones, adquisiciones y de financiación, el MOG regula lo relativo a la contratación de servicios de consultoría y capacitación; a la

adquisición de bienes y equipos; a la financiación de la participación en los costos de las actividades; a la financiación de los costos de operación; al financiamiento con recursos distintos de los del Proyecto; y a las categorías de gasto.

- En cuanto al régimen presupuestal y de desembolsos, el MOG precisa la naturaleza y características del presupuesto del Proyecto; el manejo de tesorería y el flujo de fondos; los procedimientos, requisitos y la periodicidad de los desembolsos del financiador al Proyecto; los desembolsos del operador para la ejecución del proyecto.
- En lo referente al Sistema financiero y contable, el MOG establece el Plan de Cuentas del Proyecto y los Registros contables (a nivel de la OC, de los GT, del GMP, del operador.
- Sobre la presentación de informes financieros, el MOG establece la presentación trimestral, por el GMP, de un informe de Actividades, acompañado de un estado de la situación financiera del Proyecto en el cual se haría el balance del flujo de los recursos durante el período en cuestión, al igual que un informe anual.
- En cuanto al control interno y la auditoría, el MOG establece que el control interno será ejercido por el conjunto de los agentes del Proyecto, de acuerdo con las funciones asignadas a cada uno, y que, en relación con la auditoría, el operador efectuará un concurso público para contratar unos auditores independientes, aceptables para el financiador, a fin de que, anualmente, auditaran los estados financieros, el manejo de la cuenta especial en donde el financiador deposita los recursos del préstamo y las certificaciones de gastos expedidas.

El MOG establece el requisito de que el operador debe mantener registros y cuentas separadas que reflejen las operaciones, los recursos y los gastos realizados por las entidades responsables de la ejecución del Proyecto o de alguno de sus componentes, incluyendo los realizados por el propio operador o por las organizaciones comunitarias, de conformidad con principios contables generalmente aceptados. Estos registros y las cuentas señaladas serán también objeto de la auditoría externa.

Aprendizajes

Inclusión y Participación

La implementación del MOG permite la participación directa de las comunidades tanto en el diseño del Proyecto a través de la elaboración de los manuales operativos, como en la ejecución del mismo, pues las inversiones se desarrollan a través de convenios de cooperación con organizaciones comunitarias locales, quienes a su vez ejecutan los recursos de manera concertada con las asambleas de juntas de acción comunal veredales, apoyadas en el grupo técnico previsto para tal fin.

De esta manera las comunidades manejan directamente los recursos, realizan los procesos de contratación, priorización de proyectos y el control social de las inversiones.

5 MATRIZ DE PRIORIZACIÓN PARTICIPATIVA DE SISTEMAS PRODUCTIVOS LOCALES (MPSPL)



El objetivo de la MPSPL, consiste en definir con las Comunidades rurales el conjunto de los sistemas productivos que mayor potencialidad tienen en sus territorios, incorporando un enfoque de competitividad económica que abarca más allá de la relación costo – beneficio, teniendo en cuenta una gama de criterios técnicos, ambientales, económicos y culturales.

Metodología

En reunión con los productores de una localidad, se solicita que realicen un listado de los principales cultivos de la región, una vez elaborado el listado, se procede a indagar por los siguientes aspectos relacionados con la competitividad:

- Adaptación agro ecológica
- Costos de producción
- Posibilidad de agregación de valor
- Existencia de formas asociativas para la producción o comercialización
- Facilidad de comercialización
- Generación de empleo
- Estabilidad en los precios de venta
- Apoyo institucional
- Identidad cultural con el cultivo

Las indagaciones se hacen en forma de pregunta:

1. Señale los dos cultivos que se adaptan mejor al suelo de su finca
2. Señale los dos cultivos que tienen menores costos de producción
3. Señale los dos cultivos que permiten transformación o empaque diferente al convencional
4. Señale los dos cultivos que tienen asociaciones de productores
5. Señale los dos cultivos más fáciles de comercializar
6. Señale los dos cultivos que más jornales requieren
7. Señale los dos cultivos que mantienen un precio constante durante el año
8. Señale los dos cultivos que tienen apoyo del Gobierno (asistencia técnica, créditos subsidios, incentivos, etc)
9. Si todos los cultivos tuvieran los mismos costos de producción y la misma ganancia: ¿Cual le gustaría tener en su finca?

Los asistentes seleccionan los dos productos en cada ítem, con un auto adhesivo en la columna correspondiente.

Los resultados se consignan en una matriz así:

	Se adapta al clima y al suelo	Costos de producción más bajos	Se puede transformar	Existen grupos asociativos	Su comercio es fácil	Genera empleo	Los precios de venta son estables	Existe apoyo institucional	Me identifico con su cultivo
Producto 1:									
Producto 2:									
Producto 3:									
Producto 4:									
Producto 5:									
Producto 6:									

La apariencia final del ejercicio es la siguiente:



METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN

Una vez realizada la votación se contabilizan los votos en cada producto y cada ítem:

	Se adapta al clima y al suelo	Costos de producción más bajos	Se puede transformar	Existen grupos asociativos	Su comercio es fácil	Genera empleo	Los precios de venta son estables	Existe apoyo institucional	Me identifico con su cultivo
Producto 1:	10	7	9	8	7	9	15	12	16
Producto 2:	5	4	4	3	4	2	2	3	1
Producto 3:	3	5	7	3	2	4	2	5	0
Producto 4:	2	9	0	6	7	5	1	0	1

Posteriormente se jerarquizan los productos de acuerdo a cada ítem de competitividad:

	Se adapta al clima y al suelo	Costos de producción más bajos	Se puede transformar	Existen grupos asociativos	Su comercio es fácil	Genera empleo	Los precios de venta son estables	Existe apoyo institucional	Me identifico con su cultivo
Producto 1:	I	I	I	I	I	I	I	I	I
Producto 2:	II	IV	III	III	II	IV	II	III	II
Producto 3:	III	III	II	III	III	III	II	II	III
Producto 4:	IV	II	IV	II	I	II	I	IV	II

Finalmente se realiza la sumatoria de cada fila (producto) obteniendo el orden de prioridad de los productos de la zona: A menor puntaje más prioritario el sistema productivo

	Sumatoria fila	Orden Prioritario
Producto 1:	9	Primero
Producto 2:	25	Cuarto
Producto 3:	24	Tercero
Producto 4:	22	Segundo

5 HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DEL DESARROLLO RURAL

