

INFORME ICO (ÍNDICE CAPACIDAD ORGANIZACIONAL) DE LAS UNIDADES SOCIALES PRODUCTIVAS VINCULADAS EN LOS PROYECTOS

REACTIVACIÓN ECONÓMICA

GRAMALOTE,
Norte de
Santander



TABLA DE CONTENIDO

1.	Presentación:	4
2.	Estructura y diseño del Instrumento ICO:	6
2.1	Estructura de la Gestión Interna en el ICO	7
2.2	Estructura de la Gestión Externa en el ICO	15
2.3	Sistema de Calificación	16
2.4	Consideraciones Metodológicas:	17
2.4.1	Objetivo:	18
2.4.2	Objetivos Específicos	18
2.4.3	Contacto inicial:	18
2.4.4	Aplicación ICO inicial:	21
2.4.5	Socialización diagnóstico y construcción plan de fortalecimiento:	23
3.	Procesos con Organizaciones de Base Comunitaria.	25
3.1	ASOGATRAGANOR – Asociación de Ganaderos y Trabajadores de Gramalote Norte de Santander	25
3.1.1	Contacto Inicial-Jornada 1:	25
3.1.2	Jornada 2:	26
3.1.2	Jornada 3:	27
3.1.3	Jornada 4:	29
3.2	ASOVILLANUEVA – Asociación de Usuarios del Distrito de Riego de Pequeña Escala de Villanueva –	34
3.2.1	Jornada 1:	35
3.2.2	Jornada 2:	36
3.2.3	Jornada 3:	37
3.3	APLANUGRAM – Asociación de la Plaza de Mercado del Nuevo Gramalote.	40
3.3.1	Contacto Inicial, jornada 1:	41
3.3.2	Jornada 2:	42
3.3.3	Jornada 3:	44
3.4	ASOCOMUNIGRAM – Asociación de Comerciantes Unidos de Gramalote.	46
3.4.1	Jornada 1:	47
3.4.2	Jornada 2:	49
3.5	ASOPAGRAMALOTE – Asociación de Productores Agropecuarios de Gramalote.	51
3.5.1	Jornada 1.	51
3.5.2	Jornada 2:	52
4.	Capacidades organizacionales de las Organizaciones de Base Comunitaria vinculadas al Contrato de Reactivación Económica del municipio de Gramalote.	56
5.	Conclusiones	60

LISADO DE IMÁGENES

Imagen 1. Encabezado Instrumento ICO	6
Imagen 2. Jornada 1 ASOGATRAGANOR. Junio 16 del 2020, Instalaciones Oficina Socya Gramalote	26
Imagen 3. Jornada 3 ASOGATRAGANOR. Julio 27 del 2020, Instalaciones Oficina Socya	27
Imagen 4. Jornada 3 ASOGATRAGANOR. Julio 27 del 2020, Instalaciones Oficina Socya	28
Imagen 5. Jornada 3 ASOGATRAGANOR. Julio 27 del 2020, Instalaciones Oficina Socya	29
Imagen 6. construcción de aportes asociativos para la construcción del Plan de Fortalecimiento ASOGATRAGANOR. 25 de septiembre del 2020, Instituto Técnico Agrícola.....	30
Imagen 7. Socialización de Criterios Finales para la presentación de Ideas de Negocio 12 de septiembre de 2020.	33
Imagen 8. Gestión Documental ASOGATRAGANOR. 18 de septiembre 2020, Santa Anita - Google Meet.	34
Imagen 9. Jornada 1 Socialización del Contrato de Desarrollo Económico. 3 de julio del 2020, oficina Socya Gramalote	35
Imagen 10. Socialización avances del contrato de Desarrollo Económico, ODE, ICO a ASOVILLANUEVA. 24 de octubre del 2020, Vereda La Garza.....	36
Imagen 11. Jornada 3 Aplicación ICO ASOVILLANUEVA. 24 de octubre 2020, Vereda La Garza.....	38
Imagen 12. Jornada 1 Relacionamiento APLANUGRAM. 8 de junio del 2020, Fundación Socya.....	41
Imagen 13. Jornada 2 APLANUGRAM. 21 de octubre de 2020, Plaza de Mercado Nuevo Gramalote.	43
Imagen 14. Acercamiento con miembros de la Asociación de Comerciantes Unidos de Gramalote ASOCOMUNIGRAM. 22/29 de febrero de 2020, instalaciones Fundación Socya Gramalote.	47
Imagen 15. Jornada 1 ASOCOMUNIGRAM. 16 de junio del 2020, Instalaciones Fundación Socya Gramalote	48
Imagen 16. Jornada 2, presencia de Representante ASOCOMUNIGRAM para reprogramación. 27 de junio del 2020, Instalaciones Fundación Socya Gramalote.....	48
Imagen 17. Jornada 2, Aplicación ICO Inicial. 29 de octubre 2020. Instalaciones Fundación Socya Gramalote	49
Imagen 18. Jornada 1 ASOPAGRAMALOTE. 26 de septiembre de 2020, instalaciones Fundación Socya	52
Imagen 19. Jornada 2 ASOPAGRAMALOTE. 31 de noviembre 2020, Vereda El Triunfo	54

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1. Jornada 1 para aplicación ICO inicial	19
Tabla 2. Jornada 2 para aplicación ICO inicial	20
Tabla 3. Jornada 3 aplicación ICO inicial	21
Tabla 4. Socialización de resultados ICO para construcción Plan de Fortalecimiento	23
Tabla 5. Calificaciones de Subtotales e ICO total ASOGATRAGANOR	28
Tabla 6. Resultados Aplicación ICO inicial por Tema, ASOGATRAGANOR	31
Tabla 7. Propuestas para el Plan de Fortalecimiento ASOGATRAGANOR	31
Tabla 8. Calificaciones de Subtotales e ICO total ASOVILLANUEVA	38
Tabla 9. Resultados Aplicación ICO inicial por Tema, ASOVILLANUEVA	39
Tabla 10. Integrantes mesa de trabajo APLANUGRAM.	43
Tabla 11. Calificaciones de subtotales e ICO total APLANUGRAM	44
Tabla 12. Resultados Aplicación ICO inicial por Tema. APLANUGRAM	45
Tabla 13. Calificaciones de subtotales e ICO total ASOCOMUNIGRAM	50
Tabla 14. Resultados Aplicación ICO inicial por Tema, ASOCOMUNIGRAM	50
Tabla 15. Calificaciones de subtotales e ICO total ASOPAGRAMALOTE	54
Tabla 16. Resultados Aplicación ICO inicial por Tema, ASOPAGRAMALOTE	55
Tabla 17. Resultados aplicación ICO Inicial Organizaciones de Base Comunitaria de Gramalote.	56
Tabla 18. Calificaciones Totales de la Aplicación de ICO inicial de las organizaciones de base comunitaria del municipio de Gramalote	59

1. Presentación:

La Reactivación Económica del Municipio de Gramalote busca fortalecer las organizaciones productivas de base comunitaria, propiciando su empoderamiento, aunando esfuerzos entre ellas y con las diferentes instituciones que tienen presencia e influencia en el territorio local, regional y nacional, propiciando con su participación, espacios para la construcción de herramientas suficientes para alcanzar su sostenibilidad social y económica.

El Índice de Capacidad Organizacional ICO es un instrumento técnico de diagnóstico de organizaciones, en lo fundamental, de base comunitaria. Su aplicación permite el reconocimiento del estado organizacional de las comunidades, la identificación de sus fortalezas y debilidades y, a partir de sus resultados, la adopción de las acciones tendientes a la superación de las falencias y al mejoramiento continuo. Así mismo, y debido a lo anterior, el ICO se constituye en un instrumento de planeación, ejecución, seguimiento y evaluación interno y externo que les permiten ser parte de las acciones de desarrollo local.

En el marco de la Reactivación Económica del municipio de Gramalote se propone la aplicación del instrumento ICO a las unidades sociales productivas vinculadas, en tres tiempos y a lo largo del desarrollo del contrato Fondo Adaptación-Fundación Socya. Considerando que el escenario de reactivación económica de Gramalote requiere organizaciones de base comunitaria consolidadas y con capacidad de autogestión de recursos y proyectos, que les permita construir sus planes operativos y de gestión sumados al desarrollo económico del municipio.

El presente documento relaciona los procesos y resultados que se obtuvieron de la aplicación del instrumento ICO, diseñado para organizaciones de base comunitaria con más de un año de funcionamiento y cuyas actividades están relacionadas al sector productivo y comercial del municipio de Gramalote e indispensablemente a organizaciones que tengan la voluntad, compromiso y respaldo de sus miembros activos, para realizar un buen diagnóstico y de ésta forma en conjunto con los profesionales del equipo consultor Socya, lograr evidenciar su situación organizativa, orientando las acciones (planes, programas) hacia su mejoramiento.

En cuanto al desarrollo del contenido del presente documento, en primer lugar, se realiza una presentación del Instrumento ICO y algunas consideraciones metodológicas relacionadas a su aplicación inicial. A continuación, se desarrollan los procesos con cada una de las organizaciones del municipio, así:

ASOGATRAGANOR –Asociación de Ganaderos y Trabajadores de Gramalote de Norte de Santander–, ASOVILLANUEVA–Asociación de Minidistrito de Riego–, APLANUGRAM –Asociación Plaza Nuevo Gramalote–, ASOCOMUNIGRAM – Asociación de Comerciantes Unidos de Gramalote–, ASOPAGRAMALOTE - Asociación de productores Agropecuarios. Finalmente, se realiza un análisis comparativo de los resultados de la aplicación del ICO inicial a estas Organizaciones, que como objeto de estudio son una muestra representativa de las Capacidades Organizacionales de las Asociaciones del municipio de Gramalote.

Es menester de este análisis visibilizar la influencia de los diferentes operadores del Fondo Adaptación en el Proceso de Reconstrucción y Reasentamiento del casco urbano del municipio de Gramalote, en la capacidad organizacional de las diferentes asociaciones identificadas por el consultor Socya, los resultados de estos procesos y qué experiencias significativas dejan para su consolidación organizacional.

2. Estructura y diseño del Instrumento ICO:

Retomando la experiencia del Equipo Consultor de Socya en diferentes procesos de fortalecimiento de organizaciones comunitarias en el país, se presenta un instrumento diseñado que consiste en una sábana Excel estructurada en las dos áreas en las que se mide el desarrollo de una organización, el interno u organizacional y el externo o institucional y la información que se recolecta es específica para cada uno de ellos.

En el caso del Área Gestión Interna se tendrán en cuenta 5 variables, cada una desglosa los temas que se identifican como el tipo de organización, su estructura, funcionamiento, proyección interna y beneficios que reporta a sus miembros, a la sostenibilidad de sus operaciones, su visión de futuro, sus fortalezas y debilidades y el grado de participación de sus miembros en la toma de decisiones. Nuestro instrumento propone como variables de la Gestión Interna **(I) Estructura Organizacional, (II) Planeación y Control, (III) Comunicación y Participación Comunitaria, (IV) Formación Capacitación, Conocimientos y Experiencias, y (V) Manejo Económico, Financiero y Empresarial. En el caso del Área de Gestión Externa se tendrá en cuenta una variable, que se definió como (VI) Conocimiento y Relación con el Entorno Municipal y Comunitario.**

Cada variable remite a Aspectos o Comportamientos Observables en la Organización que orientan la calificación del conjunto de indicadores de logro que se les otorgó durante el diseño del instrumento (Como puede observarse en la Ilustración 1. Encabezado Instrumento ICO). Cada indicador de logro tendrá una calificación surgida a nivel interno de la organización del análisis participativo con sus diferentes roles y miembros. Los Indicadores de Logro serán medidos en una escala de 1 a 5, en la que 1 representa Deficiente y 5 Óptimo.

AREAS		VARIABLES	TEMA	Aspectos o comportamientos observables en la organización que orientan la calificación.	Calificación	Indicadores de logros
  						
INDICE DE CAPACIDAD ORGANIZACIONAL -ICO-						
ORGANIZACIÓN: Asociación						
URBANO:		RURAL:		UBICACIÓN/DIRECCIÓN:		
FECHA: Día Mes Año						

IMAGEN 1. ENCABEZADO INSTRUMENTO ICO

2.1 Estructura de la Gestión Interna en el ICO

En cuanto a la Gestión Interna el instrumento fue estructurado de la siguiente manera:

I. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

1. Liderazgo individual y grupal, en este caso los aspectos o comportamientos observables en la organización que orientan la calificación son:
 - a. El estilo de dirección es democrático y participativo, cuyos indicadores de logros son:
 - i. El presidente delega diferentes actividades en los miembros de la organización.
 - ii. El presidente motiva que otros integrantes de la organización sean líderes de diferentes actividades.
 - iii. El presidente convoca a reunión a todas las personas afiliadas sin excluir alguna.
 - iv. El presidente tiene en cuenta los aportes de los miembros de la organización para la toma de decisiones.
 - v. El presidente informa oportunamente de las actividades en las que participa y las decisiones que toma en nombre de la organización.
 - b. La Junta Directiva ejerce liderazgo, cuyos indicadores de logros son:
 - i. La Junta Directiva actúa con transparencia, participación y compromiso.
 - ii. La Junta Directiva tiene comunicación permanente con los demás miembros de la organización.
 - iii. La Junta Directiva promueve trabajar en equipo y reconoce lo que otros miembros de la organización saben y aportan.
 - iv. La Junta Directiva tiene reconocimiento y credibilidad entre los miembros de la organización y la comunidad en general.
 - v. La Junta Directiva identifica problemas que se presentan en la organización y ayuda a resolverlos.
 - c. Los Comités de trabajo ejercen liderazgo, cuyos indicadores de logros son:
 - i. La Organización cuenta con mínimo tres comités de trabajo.
 - ii. Los Comités de trabajo de la organización tienen un reglamento para su funcionamiento (documento escrito).

- iii. Los Comités de trabajo hacen las actividades que se definen en la Asamblea General.
 - iv. Los Comités de trabajo son espacios que permiten las opiniones de todos sus integrantes.
 - v. Los Comités de trabajo motivan a los miembros de la organización para que participen en las actividades que se programan.
2. Asignación y cumplimiento de roles y responsabilidades, en este caso los aspectos o comportamientos observables en la organización que orientan la calificación son:
- a. Asignación de funciones y presentación de informes periódicos, cuyos indicadores de logros son:
 - i. Los integrantes de la Junta Directiva, los comités y el fiscal tienen funciones definidas y escritas.
 - ii. Las funciones que desarrollan los integrantes de la Junta Directiva, los comités y el fiscal, son acorde a lo establecido en los estatutos y reglamento.
 - iii. La Junta Directiva elabora informes periódicos de gestión en forma escrita.
 - iv. Los integrantes de la Junta Directiva, los comités y el Fiscal son responsables con las tareas correspondientes a su cargo.
 - v. La Junta Directiva orienta sobre sus funciones y responsabilidades a las personas que ocupan un nuevo cargo en la organización.
 - b. Se dispone de un manual que define los perfiles (Experiencia, cualidades y habilidades) y funciones de los cargos, cuyos indicadores de logros son:
 - i. Existe un manual que define las cualidades y conocimientos que debe tener una persona para ocupar un cargo en la Junta Directiva y sus funciones.
 - ii. Existe un manual que define que cualidades y conocimientos debe tener una persona para ocupar un cargo en un comité y sus funciones.
 - iii. Los miembros de la organización pueden acceder y leer los manuales de perfiles y funciones.
 - iv. Se usa el manual de perfiles y funciones para elegir los cargos en la Junta.
 - v. El manual de perfiles y funciones se usa para ayudar a los comités a planear y realizar las actividades.
 - c. La organización tiene un reglamento interno que facilita el cumplimiento de reglas y/o normas, sus indicadores de logros son:

- i. La organización cuenta con un reglamento interno escrito.
 - ii. El reglamento define las normas disciplinarias de la organización. (Sanciones, multas, expulsiones, etc).
 - iii. El reglamento define los procedimientos administrativos para el funcionamiento interno de la organización (Reuniones, intervenciones, manejo de libros, administración de la sede operativa, entre otros).
 - iv. La organización realiza actividades para socializar el reglamento interno.
 - v. La mayor parte de los miembros de la organización cumplen el reglamento interno.
3. Cumplimiento de la legislación y la normatividad respectiva en este caso el aspecto o comportamiento observable en la organización que orientan la calificación es:
 - a. Hay conocimiento y cumplimiento de la legislación (Administrativa y tributaria) pertinente a la organización, sus indicadores de logros son:
 - i. La organización cumple las responsabilidades administrativas (Rut del Representante Legal y la organización, libros de actas, afiliados, tesorería, estados financieros y firma electrónica actualizados).
 - ii. La organización cumple las responsabilidades tributarias (Impuesto de renta y complementarios, retención en la fuente a título de renta, ventas régimen común, informante de exógena).
 - iii. La organización cuenta con estrategias para divulgar con los miembros de la organización la legislación.
 - iv. La organización está legalmente constituida y actualizada ante la entidad encargada de vigilar y controlar su funcionamiento.
 - v. Los miembros de la organización cumplen con los principales contenidos de los estatutos y su objeto social.

II. PLANEACIÓN Y CONTROL

4. Diagnóstico organizacional, en este caso los aspectos o comportamientos observables en la organización que orientan la calificación son:
 - a. Los diagnósticos le permiten identificar oportunamente su estado y orientar su actuar como organización, sus indicadores de logros son:
 - i. La organización tiene un diagnóstico actualizado y escrito.

- ii. El diagnóstico fue elaborado con la participación de la mayoría de los miembros de la organización.
 - iii. El diagnóstico identifica las características internas y externas de la organización
 - iv. Los diagnósticos conllevan a la formulación proyectos y /o planes de trabajo
 - v. La Organización cuenta con los soportes y planes de trabajo de los diagnósticos realizados.
 - b. Hay una metodología que se aplique periódicamente para hacer y/o actualizar el diagnóstico organizacional, sus indicadores de logros son:
 - i. La Organización está en capacidad de hacer y actualizar un diagnóstico.
 - ii. La Organización no requiere el acompañamiento institucional para la realización de un diagnóstico.
 - iii. La forma de hacer el diagnóstico permite que todos participen.
 - iv. Los diagnósticos realizados se convierten en plan de trabajo.
 - v. Se hace seguimiento constante al plan de trabajo construido.
- 5. Plan de trabajo, en este caso el aspecto o comportamiento observable en la organización que orientan la calificación es:
 - a. Las acciones que se desarrollan en la organización se ajustan a los objetivos y metas trazadas en los diagnósticos, sus indicadores de logros son:
 - i. La organización tiene un plan de trabajo escrito (fechas, responsables, recursos).
 - ii. El plan de trabajo fue construido participativamente.
 - iii. El plan de trabajo se orienta a las necesidades de la organización.
 - iv. La Junta Directiva socializa periódicamente el avance del plan de trabajo aprobado en asamblea.
 - v. Las actas de la organización reflejan o evidencian la evaluación y seguimiento al plan de trabajo.
- 6. Seguimiento y evaluación, en este caso los aspectos o comportamientos observables en la organización que orientan la calificación son:
 - a. Se dispone de informes que permitan evidenciar la ejecución de los proyectos y actividades, sus indicadores de logros son:
 - i. La Junta directiva elabora y difunde informes de la gestión y ejecución de actividades.
 - ii. La Junta directiva tiene evidencias de la evaluación que hace del cumplimiento de su plan de trabajo.

- iii. La Junta Directiva acompaña los comités de trabajo en la evaluación y seguimiento de sus planes de trabajo.
- iv. La Junta Directiva hace ajustes a su plan de trabajo, luego de evaluar su gestión.
- v. Los Comités hacen ajustes a su plan de trabajo, luego de evaluar su gestión.
- b. Existen órganos de control internos y/o externos sus indicadores de logros son:
 - i. Los miembros de la organización conocen las funciones y responsabilidades del fiscal.
 - ii. El Fiscal conoce a cabalidad sus funciones y tiene la capacitación y las competencias para cumplirlas.
 - iii. El Fiscal hace control de los bienes y recursos de la organización.
 - iv. El Fiscal hace seguimiento al cumplimiento de los estatutos y reglamento de la organización.
 - v. El Fiscal dejó evidencia escrita del cumplimiento de sus funciones.

III. COMUNICACION Y PARTICIPACION COMUNITARIA

- 7. Convocatoria y participación comunitaria, en este caso el aspecto o comportamiento observable en la organización que orientan la calificación es:
 - a. Los miembros de la organización atienden a las convocatorias y participan activamente, sus indicadores de logros son:
 - i. La forma y tiempos de la convocatoria permiten la participación de todos los miembros en las actividades.
 - ii. Se realiza la convocatoria a las diferentes reuniones de acuerdo con lo establecido en los estatutos.
 - iii. La mayoría de los miembros de la organización asisten a las asambleas.
 - iv. La mayoría de los asistentes a las asambleas participan activamente, expresan sus opiniones y asumen compromisos.
 - v. La mayoría de los miembros de la organización participan activamente en las actividades de trabajo.
- 8. Sistemas de comunicación e información en este caso los aspectos o comportamientos observables en la organización que orientan la calificación son:
 - a. Hay Estrategias para la comunicación e información, sus indicadores de logros son:

- i. La Organización utiliza diferentes medios y estrategias de comunicación para socializar actividades y resultados (volantes, periódico, afiches, perifoneo, otros).
 - ii. La Organización tiene estrategias para divulgar información a diferentes grupos poblacionales (adultos, niños, jóvenes).
 - iii. Los miembros de la Organización reciben la información de manera clara, completa y oportuna.
 - iv. la Organización presenta oportunamente los informes de ejecución a sus afiliados, aliados y entes de control.
 - v. Se evalúa periódicamente las estrategias de comunicación e información.
 - b. Hay Sistema de registro documental, sus indicadores son:
 - i. La Organización tiene un archivo documental organizado.
 - ii. La Organización cuenta con libro de actas de la Junta Directiva actualizado.
 - iii. La Organización cuenta con libro de actas de asamblea actualizado.
 - iv. La organización cuenta con libro de asociados o afiliados actualizado.
 - v. La Organización cuenta con libro de inventario actualizado.
- 9. Manejo de Conflictos, en este caso el aspecto o comportamiento observable en la organización que orientan la calificación es:
 - a. La organización tiene estrategias para el tratamiento de los conflictos al interior de ella, sus indicadores son:
 - i. La Organización cuenta con un comité conciliador elegido formalmente.
 - ii. El Comité Conciliador está preparado para el manejo de los conflictos internos y cumple con sus funciones.
 - iii. El Comité Conciliador lidera la resolución de los conflictos.
 - iv. La Organización propicia espacios para el tratamiento de los conflictos que se presentan.
 - v. Los conflictos que se presentan en la organización se resuelven a través del diálogo.

IV. FORMACIÓN CAPACITACIÓN, CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS

- 10. Capacitación y prestación de servicios en este caso el aspecto o comportamiento observable en la organización que orientan la calificación es:
 - a. Existen estrategias de formación, sus indicadores son:
 - i. La Organización posee un diagnóstico de los talentos y/o habilidades de sus miembros y necesidades de capacitación

- ii. La Organización cuenta con un plan de formación de acuerdo con sus necesidades.
- iii. La Organización gestiona ante instituciones la formación de sus afiliados.
- iv. La Organización ha recibido programas de formación acorde a las necesidades de capacitación definidas en el plan.
- v. La Organización hace seguimiento y deja registro de los procesos de formación.

V. MANEJO ECONÓMICO, FINANCIERO Y EMPRESARIAL

11. Fuentes de financiación y producción de bienes y servicios en este caso los aspectos o comportamientos observables en la organización que orientan la calificación son:

- a. Hay Información oportuna sobre fuentes de financiación para proyectos, sus indicadores de logros son:
 - i. La Organización elabora proyectos para buscar cofinanciación a la solución de las necesidades.
 - ii. La Organización conoce los procedimientos o mecanismos de cofinanciación de proyectos en el municipio. (Dependencias, formatos, tiempos)
 - iii. La Organización está vinculada a otras de segundo nivel o redes que le permitan acceder a información sobre cofinanciación de proyectos.
 - iv. La Organización se relaciona con instituciones y/o personas a las que podría ofrecer sus bienes y servicios.
 - v. La Organización cuenta con los conocimientos y experiencia necesarios para realizar gestión y financiación de proyectos.
- b. Existen estrategias para la gestión de recursos de la organización sus indicadores de logros son:
 - i. La Organización realiza actividades económicas que les permite obtener recursos.
 - ii. La organización cuenta con fondos para cofinanciar proyectos.
 - iii. Los miembros de la organización tienen definido un aporte económico.
 - iv. La Junta Directiva tiene conocimiento y capacidades que le permiten realizar contratos.
 - v. Desarrollan alguna iniciativa productiva que les permita generar recursos permanentemente. (Si da calificación a este se responde el siguiente aspecto, sino pase al tema de presupuesto).

- c. Existencia de actividades económicas que le permiten obtener ingresos para la financiación de sus programas y proyectos, sus indicadores de logros son:
 - i. La actividad productiva beneficia a toda la comunidad.
 - ii. La actividad productiva genera rentabilidad para su sostenimiento.
 - iii. Existe un comité responsable del seguimiento y control de la actividad productiva.
 - iv. Cuenta con un plan de trabajo anual de la actividad productiva y se hace seguimiento periódico.
 - v. Se realizan informes contables, inventarios y registros financieros de la actividad productiva y se socializan con la comunidad.
12. Presupuestos, en este caso el aspecto o comportamiento observable en la organización que orientan la calificación es:
- a. Se tiene presupuesto de ingresos y egresos de la organización, de proyectos, producto y/o servicio que ofrece la organización, sus indicadores de logros son:
 - i. La organización cuenta con un presupuesto anual, aprobado por la asamblea.
 - ii. La organización tiene claro que cantidad de dinero ingresa y sale por cada proyecto o cada actividad.
 - iii. La organización lleva por escrito su contabilidad.
 - iv. Cuando la organización termina un proyecto o actividad presenta un informe del presupuesto ejecutado.
 - v. En los presupuestos se describe los dineros para responder por los imprevistos de los proyectos.
13. Estados contables y financieros en este caso el aspecto o comportamiento observable en la organización que orientan la calificación es:
- a. La organización tiene un registro contable que le permite hacer un análisis de sus estados financieros, sus indicadores son:
 - i. La organización tiene actualizados los libros contables y soportes exigidos por la Ley.
 - ii. La contabilidad está registrada y es de fácil acceso para los miembros de la organización.
 - iii. La Organización presenta periódicamente informes sobre la ejecución financiera.
 - iv. En la planeación de actividades y proyectos se prevé la administración de imprevistos y utilidades.
 - v. La Organización realiza seguimiento al cumplimiento de su presupuesto.

2.2 Estructura de la Gestión Externa en el ICO

En cuanto a la Gestión Externa el instrumento fue estructurado de la siguiente manera:

VI. CONOCIMIENTO Y RELACIÓN CON EL ENTORNO MUNICIPAL Y COMUNITARIO

14. Conocimiento y beneficio de los Planes de Desarrollo municipales y regionales, en este caso el aspecto o comportamiento observable en la organización que orientan la calificación es:

- a. Los programas y proyectos de la organización están enmarcados en los planes de desarrollo Municipal, Departamental y Nacional. Sus indicadores son:
 - i. La Organización participa de los Comités Locales de Planeación o similares.
 - ii. La Junta Directiva estudia y usa el Plan de Desarrollo Municipal para orientar su gestión.
 - iii. El plan de trabajo de la Organización se orienta a los programas y proyectos del Plan de Desarrollo del Municipio.
 - iv. La Organización ha recibido recursos de inversión establecidos en el Plan de Desarrollo Municipal, Departamental o Nacional de acuerdo con su gestión.
 - v. La Organización ha participado en espacios de seguimiento a los Planes de Desarrollo Municipal, Departamental o Nacional.

15. Incidencia en los asuntos locales y municipales, en este caso el aspecto o comportamiento observable en la organización que orientan la calificación es:

- a. Participación de la organización en los asuntos locales y municipales, sus indicadores son:
 - i. En la Organización se discute y planea como incidir en la definición de políticas, planes y proyectos locales.
 - ii. La Organización conoce y participa en los distintos espacios de participación municipales (Comités de Desarrollo y Control Social, Consejo Municipal de Desarrollo Rural, Junta Municipal de Educación, Consejo Municipal de Planeación, entre otros).
 - iii. La Organización ha hecho uso de uno o varios de los siguientes mecanismos de participación: Cabildo Abierto,

- Derecho de Petición, Acción de Tutela, Acción Popular, entre otros.
- iv. La Organización ha presentado proyectos en algunas de las siguientes instancias de participación y concertación municipal: Comité de Desarrollo Rural, Concejo Municipal de Planeación, espacios de rendición de cuentas, Consejos Comunitarios, entre otros.
 - v. La Organización pertenece a redes, gremios u organizaciones de mayor nivel (Asocomunal, Federaciones, entre otros).

2.3 Sistema de Calificación

La escala de medida es de 1 a 5, en dónde cada valor representa un desempeño según el indicador de logro, así:

- 1: Deficiente
- 2: Insuficiente
- 3: Aceptable
- 4: Bueno
- 5: Óptimo

Las VI variables que estructuran el instrumento ICO contienen 15 temas, cada uno de estos temas tiene unos aspectos y comportamientos observables en la (s) organización (es) y cada aspecto contiene sus indicadores de logro, nuestra unidad mínima de medida en la escala metodológica para la calificación.

Partiendo de la Unidad Mínima de Medida, es decir, desde los Indicadores de Logros, cada uno tendrá su calificación de 1-5. Cada indicador de logro representa un porcentaje (depende de lo determinante que sea el indicador según el análisis participativo del instrumento) de la calificación de 1-5 del Aspecto o Comportamiento observable de la Organización que representan. Cada calificación de un Aspecto o Comportamiento nutre al tema que representa, que en el caso de nuestro instrumento ICO, corresponde a los VI que los estructuran según el área de Gestión de la Organización, Interna o Externa.

En resumen, el ICO como instrumento arrojará una calificación por Área, Tema, Aspecto o Comportamiento Observable e Indicadores de Logros. Al final, la calificación de las áreas Interna y Externa configuran en conjunto el promedio del que surgirá la calificación final del ICO.

2.4 Consideraciones Metodológicas:

Dentro de los objetivos del Proceso de Reactivación Económica del Casco Urbano del Municipio de Gramalote se planteaba el fortalecimiento o creación de una Organización de Desarrollo Económico ODE; ese fortalecimiento requería el diseño y aplicación de un instrumento ICO, que permitiera el reconocimiento del estado organizacional de las comunidades, la identificación de sus fortalezas y debilidades y, a partir de sus resultados, la adopción de las acciones tendientes a la superación de las falencias y al mejoramiento continuo.

El panorama para la aplicación del ICO requiere la construcción de productos que deben anteceder, como el mapeo de actores y agentes institucionales, las cartas de intención en la participación del proceso de reactivación económica y el relacionamiento para la presentación formal de las diferentes iniciativas de Planes de Negocio, como elemento que atrae la participación de estos grupos asociativos. En definitiva, la aplicación del instrumento requirió la consolidación anterior de una serie de información sin la cual, no se hubiese determinado la población objetivo a diagnosticar.

Por parte del consultor Socya y considerando las contingencias por La COVID 19, se propuso una vez identificados los actores relacionados a actividades económico-productivas en el territorio y se determinó su intención para hacer parte de la aplicación del ICO y para orientar desde la autogestión sus planes de fortalecimiento. En este sentido el ICO se trabajó con las organizaciones comunitarias relacionadas a actividades productivas, inmersas en las dinámicas económicas del municipio de Gramalote, vinculadas al proyecto de reactivación económica y que cuenten con más de 1 año de funcionamiento

El reto más importante para la aplicación del ICO ha sido que requiere de la participación de todos los integrantes de las organizaciones de base comunitaria interesadas en participar, de esta participación depende el éxito de la autogestión y construcción del plan de fortalecimiento de estas. Antes de iniciar el proceso de fortalecimiento es indispensable la intención de cambio, el compromiso y respaldo por parte de los miembros activos de las organizaciones comunitarias, para realizar un buen diagnóstico y de esta forma en conjunto con los profesionales encargados del acompañamiento, lograr evidenciar en qué temas se debe hacer énfasis.

Con la presencia de La Covid-19, las restricciones en la cantidad de personas que pudieron hacer parte de reuniones limitaron la posibilidad de entregar la información a todos los integrantes de las organizaciones a diagnosticar, al menos en un espacio masivo. Un riesgo que debió compartirse con las

organizaciones y sus capacidades de comunicarse al interior y en todos sus niveles y roles, para avanzar en la aplicación del ICO; abriendo la posibilidad de crear grupos de representantes por las organizaciones que se convirtieran en multiplicadores de la información que desde la consultoría de Socya se entregue para la consecución de los objetivos comunes.

A continuación, se presenta la metodología diseñada para la aplicación del Instrumento ICO inicial con las Organizaciones de Base Comunitaria del municipio de Gramalote.

Metodología.

2.4.1 Objetivo:

Conocer el estado actual a nivel interno y externo de las organizaciones económico-productivas posibles beneficiarias de las Unidades Productivas de la reactivación económica del municipio de Gramalote, mediante la aplicación del Índice de capacidad organizacional – ICO-.

2.4.2 Objetivos Específicos

Fortalecer en los participantes sus actitudes frente a la participación en la reactivación económica.

Generar espacios de reflexión y aprendizaje colectivo frente al funcionamiento y el papel de cada uno de los miembros al interior de la organización, de manera participativa y lúdica.

Orientar la elaboración de planes de fortalecimiento que involucren procesos de formación y capacitación de acuerdo con las necesidades arrojadas en el instrumento diagnóstico.

2.4.3 Contacto inicial:

Las Organizaciones de Base Comunitaria identificadas: las organizaciones del municipio, así: ASOGATRAGANOR –Asociación de Ganaderos y Trabajadores de Gramalote de Norte de Santander–, ASOVILLANUEVA–Asociación de Minidistrito de Riego–, APLANUGRAM –Asociación Plaza Nuevo Gramalote–,

ASOCOMUNIGRAM –Asociación de Comerciantes Unidos de Gramalote– ASOPAGRAMALOTE, –Asociación de Productores Agropecuarios; fueron convocadas a través de vía telefónica con el fin de orientar a sus representantes respecto a la importancia de generar procesos de fortalecimiento organizacional y la necesidad de generar agendas de trabajo alrededor de la reactivación económica con sus estructuras internas consolidadas.

En este contacto se consolidó con los representantes legales de las Organizaciones, el informar a sus integrantes sobre el proyecto de reactivación económica. Para tal fin se concertaron reuniones en las que se socializó el contrato de reactivación económica y sus componentes metodológicos (Transferencia de Lotes Comerciales, Creación de una Organización de Desarrollo Económico -ODE-, Apoyo a Unidades Productivas identificadas en el Municipio de Gramalote y apropiación y ocupación de la plaza de mercado), por grupos no superiores a 6 personas. Específicamente en lo relacionado con la Creación de la Organización de Desarrollo Económico ODE, se mencionó el Instrumento ICO, por qué es importante para cualquier asociación diagnosticar su capacidad organización y lo fundamental de construir participativamente planes de fortalecimiento organizacionales en estas asociaciones de tipo productivas y comerciales para consolidar el proceso de desarrollo económico en el municipio de Gramalote.

Por cada organización se formaron grupos de seis (6) personas, en los que se encontrarán representantes de los diferentes niveles y roles de la Organización, o como mínimo, representantes de sus juntas directivas y socios activos.

Una vez las organizaciones conformaron sus grupos de trabajo se realizó una jornada en la que se presentó la estructura del instrumento. En esta jornada se resolvieron inquietudes y se entregó el material necesario para que se discutieran los temas y variables del instrumento y las asociaciones identificarán el estado actual de su capacidad organizacional. Cada grupo se reunió con un profesional del equipo de Socya en diferentes espacios y de acuerdo con el compromiso de cada asociación, se pudieron realizar las siguientes jornadas:

TABLA 1. JORNADA 1 PARA APLICACIÓN ICO INICIAL

Jornada 1				
DURACIÓN	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	TÉCNICA	RECURSOS
10 minutos	Llegada y registro de asistencia de los participantes. Saludo de	Tomar registro en los formatos establecidos.	Escrita	-Listados de Asistencia -Registro fotográfico

Jornada 1				
DURACIÓN	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	TÉCNICA	RECURSOS
	bienvenida, presentación agenda			
60 minutos	Presentación del Instrumento ICO	Por medio de una ayuda didáctica (PPT) se presentará la estructura del ICO para que sea compartida con los demás miembros de la Asociación/orga nización.	Magistral/ Participativo	Presentación Power Point / Ayudas didácticas sensoriales.
20 minutos	Inquietudes y sugerencias	Se abre espacio para escuchar las inquietudes de los participantes y las sugerencias.	Participativo	Acta de reunión que contenga inquietudes, sugerencias y compromisos.

Según lo anterior, dentro de los compromisos de la jornada 1, estaría la socialización del instrumento por parte de los grupos de cada asociación a los demás miembros y a nivel interno se empezaría a recoger la información necesaria para desarrollar una segunda jornada de reunión presencial con los profesionales del equipo consultor Socya, con el fin de clasificar y categorizar la información documental con la que cuenta cada Asociación.

TABLA 2. JORNADA 2 PARA APLICACIÓN ICO INICIAL

Jornada 2				
DURACIÓN	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	TÉCNICA	RECURSOS
20 minutos	Llegada y registro de asistencia de los participantes. Saludo de bienvenida,	Tomar registro en los formatos establecidos.	Escrita	-Listados de Asistencia -Registro fotográfico

Jornada 2				
DURACIÓN	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	TÉCNICA	RECURSOS
	presentación agenda			
30 minutos	Presentación de los logros de las socializaciones a nivel interno del instrumento ICO	Por medio de una ayuda didáctica se presentará la estructura del ICO para que sea compartida con los demás miembros de la Asociación/organización.	Magistral	Presentación Power Point/Material Impreso
30 minutos	Construcción agenda aplicación ICO	Construcción conjunta de la agenda de aplicación del instrumento ICO	Participativo	Acta de reunión que contenga inquietudes, sugerencias y compromisos.

2.4.4 Aplicación ICO inicial:

Siguiendo los avances de la Jornada 2 se propuso una fecha de aplicación del Instrumento ICO, con los grupos u organizaciones identificadas y se analiza la información de la que dispone cada organización/asociación. El instrumento tiene la ventaja de conocer la calificación de la gestión interna y externa de la organización al tiempo que se avanza en el diagnóstico. Al final de la jornada se socializarán los resultados con los grupos, se entregará el ICO diligenciado a cada uno, para que ellos realicen la respectiva apropiación con los demás miembros de su organización, con el fin de recoger ideas para su plan de fortalecimiento. Se esperaba realizar esta jornada de la siguiente manera:

TABLA 3. JORNADA 3 APLICACIÓN ICO INICIAL

Jornada 3: Aplicación ICO				
DURACIÓN	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	TÉCNICA	RECURSOS
20 minutos	Llegada y registro de asistencia de los participantes. Saludo de bienvenida,	Tomar registro en los formatos establecidos.	Escrita	-Listados de Asistencia -Registro fotográfico

Jornada 3: Aplicación ICO				
DURACIÓN	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	TÉCNICA	RECURSOS
	presentación agenda			
15 minutos	Instrucciones para aplicación de ICO	Se hará claridad sobre las áreas, variables y temas del instrumento y se socializará la forma de respuesta y los criterios.	Magistral	-PC, con instrumento en Excel -Material impreso con el instrumento para diligenciar.
90 minutos	Aplicación Diagnóstico Organizacional-ICO	Se entregará a cada participante material con el Instrumento. Se acompañará y orientará a los grupos en la aplicación del instrumento, dando orientación con respecto a cada tema, facilitando así que su respuesta sea clara a través del instrumento.	Trabajo en grupo	-PC, con instrumento en Excel -Material impreso con el instrumento para diligenciar.
10 minutos	Cierre de la actividad, evaluación y compromisos.	Se hace una pequeña evaluación de la actividad (como se sintieron, recomendaciones, etc.). y se agenda socialización de resultados de la aplicación del ICO para la construcción de los Planes de Fortalecimiento	Conversatorio	-Papel -Marcadores

2.4.5 Socialización diagnóstico y construcción plan de fortalecimiento:

Con las organizaciones priorizadas se debe realizar socialización de los resultados del diagnóstico y se intercambiarán las alternativas de solución que conlleven al fortalecimiento de la organización, donde se identificarán las necesidades de acompañamiento (plan de fortalecimiento). Después de su socialización a nivel interno.

Se espera que durante el mes de diciembre el consultor oriente basados en los resultados del ICO inicial, se orientará los planes de fortalecimiento (gestión y ejecución) con actividades estratégicas para fortalecer sus capacidades, definiendo las actividades, metas y responsables con un cronograma; identificando aliados y proyectando su quehacer a corto y mediano plazo. Esta jornada, ha sido aplazada debido a la urgencia de la participación en la socialización de Criterios Finales de Priorización y capacitación para el diligenciamiento de la Ficha de Idea de Negocio.

Se presenta la siguiente propuesta para la realización del taller para la socialización de resultados y construcción del plan de fortalecimiento.

TABLA 4. SOCIALIZACIÓN DE RESULTADOS ICO PARA CONSTRUCCIÓN PLAN DE FORTALECIMIENTO

JORNADA 4				
DURACIÓN	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	TÉCNICA	RCEURSOS
20 minutos	Llegada y registro de asistencia de los participantes. Saludo, presentación agenda	Se debe tomar registro en los formatos establecidos.	Escrita	Listados de Asistencia Lapiceros
30 minutos	Socialización de propuestas de fortalecimiento	Se socializará y analizará las propuestas que surgieron de los demás integrantes de las asociaciones, resultado de la socialización interna de su diagnóstico.	Visual	Carteles/Circuitos para diagnóstico Organizacional (ICO)

JORNADA 4				
DURACIÓN	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	TÉCNICA	RCEURSOS
30 minutos	Construcción plan de fortalecimiento.	Se acompañará y orientará a estos en la construcción del plan de fortalecimiento, dando orientación con respecto a cada tema, de acuerdo con los resultados del ICO aplicado. Teniendo en cuenta los siguientes ítems (Actividades, metas)	Trabajo en grupo	Instrumento ICO impreso Lapiceros Marcadores Papel periódico
30 minutos	Plenaria	Se hace una reflexión con los asistentes en torno al ejercicio y los hallazgos, buscando validar o corregir las respuestas.	Conversatorio	Papel Marcadores
10 minutos	Cierre de la actividad	Definición de fecha para seguimiento y ejecución del Plan de fortalecimiento	Magistral	N/A

3. Procesos con Organizaciones de Base Comunitaria.

3.1 ASOGATRAGANOR – Asociación de Ganaderos y Trabajadores de Gramalote Norte de Santander

La Asociación de Ganaderos y Trabajadores de Gramalote de Norte de Santander ASOGATRAGANOR fue fundada el 19 de febrero de 2014, como una iniciativa que buscaba organizar comunitaria y legalmente a los pequeños productores ganaderos del municipio de Gramalote, posterior a la pérdida del casco urbano del municipio, gestionar proyectos y realizar actividades en conjunto para tener mejores resultados en la producción.

Actualmente, cuentan con 38 asociados activos y han desarrollado proyectos relacionados a:

- Rutina de ordeño para garantizar la calidad y la inocuidad de la leche.
- Alianza comercial con Leche La Mejor, empezó en 2018 y por 5 años los pequeños productores deben llevar la leche que producen al casco urbano del municipio de Santiago.
- Implementación de procesos de enriquecimiento de los nutrientes de las pasturas, para mejorar el alimento del ganado.
- Gestión de pica-pastos para los asociados con la Gobernación de Norte de Santander.
- Capacitaciones en buenas prácticas ganaderas, manejo de residuos de la práctica ganadera.

Los integrantes de esta asociación consideran que han aprendido de su experiencia organizacional, pues a través de los diferentes proyectos y capacitaciones, han desarrollado habilidades específicas relacionadas a la producción ganadera.

3.1.1 Contacto Inicial-Jornada 1:

Con representantes del grupo ASOGATRAGANOR se realizó la primera jornada para la socialización: Contrato de Reactivación Económica y sus componentes metodológicos (Transferencia de Lotes Comerciales, Creación de una Organización de Desarrollo Económico -ODE-, Apoyo a Unidades Productivas identificadas en el Municipio de Gramalote y apropiación y ocupación de la plaza de mercado).

Específicamente en lo relacionado con la Creación de la Organización de Desarrollo Económico ODE, se mencionó el Instrumento ICO, por qué es importante para cualquier asociación diagnosticar su capacidad organización y lo fundamental de construir participativamente planes de fortalecimiento organizacionales en estas asociaciones de tipo productivas y comerciales para consolidar el proceso de desarrollo económico en el municipio de Gramalote.



IMAGEN 2. Jornada 1 ASOGATRAGANOR. Junio 16 del 2020, Instalaciones Oficina Socya Gramalote

3.1.2 Jornada 2:

Por medio de una ayuda didáctica se presentó la estructura del ICO al grupo de representantes de ASOGATRAGANOR, el ejercicio fue participativo y se avanzó en la comprensión del Instrumento, estructurado en las dos áreas en las que se mide el desarrollo de una organización, el interno u organizacional y el externo o institucional.

En el caso del Área Gestión Interna se presentaron sus 5 variables: I) Estructura Organizacional, (II) Planeación y Control, (III) Comunicación y Participación Comunitaria, (IV) Formación Capacitación, Conocimientos y Experiencias, y (V) Manejo Económico, Financiero y Empresarial. Y en el caso del Área de Gestión Externa se presentó su variable, (VI) Conocimiento y Relación con el Entorno Municipal y Comunitario.

A su vez se demostró cómo cada variable remite a: Aspectos o comportamientos observables en la organización que orientan la calificación del conjunto de indicadores de logro y que cada indicador de logro deberá tener una calificación surgida a nivel interno de la organización del análisis participativo con sus diferentes roles y miembros; medidos en una escala de 1 a 5, en la que 1 representa Deficiente y 5 Óptimo.

Esta jornada concluyó con el compromiso de avanzar a la etapa de aplicación del Instrumento ICO por parte del grupo de trabajo que cuenta con la participación del Representante Legal de la asociación, miembros de la junta directiva y asociados activos de ASOGATRAGANOR. Este grupo muestra interés en participar y manifiesta su voluntad de fortalecerse organizacionalmente y ser parte activa del proceso de desarrollo económico del municipio, para garantizar que las necesidades de su asociación puedan ser conducidas a la gestión de recursos y proyectos que beneficien las economías familiares de quienes hacen parte de esta organización de base comunitaria.



IMAGEN 3. JORNADA 3 ASOGATRAGANOR. JULIO 27 DEL 2020, INSTALACIONES OFICINA SOCYA

3.1.2 Jornada 3:

Considerando que el escenario de la reactivación económica de Gramalote requiere organizaciones de base comunitaria consolidadas y con capacidad de autogestión de recursos y proyectos, que les permitan construir sus planes operativos sumando al desarrollo económico del municipio, el 22 de julio, se realizó la primera jornada de aplicación de ICO, con ASOGATRAGANOR. Esta primera jornada se realizó un primer ejercicio de calificación de los comportamientos observables que cualifican la capacidad de esta organización. Fue un ejercicio muy consciente por parte de los participantes, que reconocen que se deben ejercer acciones para el fortalecimiento de la asociación en beneficio de todos los que la integran y de la reactivación económica.

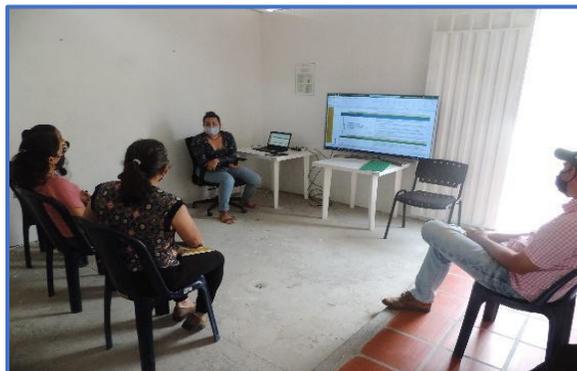


IMAGEN 4. Jornada 3 ASOGATRAGANOR. Julio 27 del 2020, Instalaciones Oficina Socya

Se realizó encuentro el 28 de agosto con ASOGATRAGANOR, Asociación de Ganaderos y Trabajadores de Gramalote Norte de Santander. Esta reunión tenía el fin de aplicar en jornadas presenciales el Instrumento de Capacidades Organizacionales, la experiencia con ASOGATRAGANOR, se convirtió en el pilotaje para iniciar la construcción del Plan de Fortalecimiento de esta asociación.

En estos encuentros participaron 4 de los representantes de esta asociación, con ellos se realizó el análisis de los comportamientos observables en la organización, aplicando los calificables propuestos en la metodología. Los representantes de la asociación se encuentran interesados en que el resto de la Asociación conozca del proyecto de reactivación económica, así como el proceso de fortalecimiento en el que se encuentran participando y que requiere de la inclusión de todos los miembros que hacen parte de ASOGATRAGANOR. Los resultados de los calificables se presentan en la tabla a continuación, en la que el calificable de Gestión Interna arrojó un resultado de 2,97 y el de Gestión Externa en 1,2, para un total del ICO de 2,08. Anexo1_ASOGATRAGANOR_ICO.

TABLA 5. CALIFICACIONES DE SUBTOTALES E ICO TOTAL ASOGATRAGANOR

Subtotal calificación Gestión Interna	2,97
Subtotal calificación Gestión Externa	1,2
Calificación Total ICO	2,08

La calificación general en 2,08 del índice de Capacidades Organizacionales de acuerdo con la escala planteada en la metodología ubica el diagnóstico actual de ASOGATRAGANOR como “Insuficiente”; En definitiva influye de manera

importante la calificación de la Gestión Externa (1,02 - Deficiente), pues de acuerdo con las apreciaciones de los participantes, esta organización de base comunitaria no se han vinculado en los espacios de participación a nivel local para gestionar con organizaciones de mayor nivel su oferta y conocer y discutir el Plan de Desarrollo Municipal, desconociendo sí los programas y proyectos de la organización están enmarcados en los planes de desarrollo Municipal, Departamental y Nacional. Entre tanto, puede considerarse que la Gestión Interna de esta Asociación viene en proceso de consolidación y quienes participan activamente en la misma, reconocen que hay temas por mejorar, pero que han venido consolidando procesos de manera autónoma, para lograr objetivos comunes, por lo que esta calificación se acerca al aceptable con una escala numérica de 2,97.

El 25 de septiembre fue convocada una Asamblea por parte del grupo de trabajo para el acompañamiento al proceso de Desarrollo Económico de ASOGATRAGANOR. En esta reunión se socializan: la estructura del Instrumento ICO, los resultados de su aplicación y se retroalimenta con los asociados activos los procesos asociados a este diagnóstico. Se utiliza como herramienta didáctica la construcción de un circuito con material impreso en las paredes del comedor del Instituto Técnico Agrícola. En este encuentro se socializan: Criterios para presentación de ideas de negocio, se hace un recuento de las actividades realizadas por el grupo de trabajo y la Fundación Socya.



IMAGEN 5. Jornada 3 ASOGATRAGANOR. Julio 27 del 2020, Instalaciones Oficina Socya

3.1.3 Jornada 4:

Considerando que el escenario de la reactivación económica de Gramalote requiere organizaciones de base comunitaria consolidadas y con capacidad de

autogestión de recursos y proyectos, que les permitan construir sus planes operativos sumando al Desarrollo Económico del municipio, el 22 de julio, se realizó la primera jornada de aplicación de ICO, con ASOGATRAGANOR. Esta primera jornada se realizó un primer ejercicio de calificación de los comportamientos observables que cualifican la capacidad de esta organización. Fue un ejercicio muy consciente por parte de los participantes, que reconocen que se deben ejercer acciones para el fortalecimiento de la Asociación en beneficio de todos los que la integran y de la Reactivación Económica. Este ejercicio fue socializado en Asamblea con ASOGATRAGANOR el 25 de septiembre. En este encuentro se designó por parte de los Asociados a los miembros: William Gómez Ballesteros, Amparo Ibarra Peñaranda y Pedro Nel Leal Caicedo para participar de las Mesas de Concertación para la conformación de la Organización de Desarrollo Económico -ODE-.



IMAGEN 6. construcción de aportes asociativos para la construcción del Plan de Fortalecimiento ASOGATRAGANOR. 25 de septiembre del 2020, Instituto Técnico Agrícola

A continuación, se relacionan los resultados por Tema, tanto en la Gestión Interna como Externa del Instrumento ICO de ASOGATRAGANOR. El resultado de estos calificables arroja la situación actual de la Organización en cuanto a su Índice de Capacidades Organizacionales y es el punto de partida para la construcción del Plan de Fortalecimiento de esta Asociación.

Con base a estos resultados se realiza la proyección del Plan de Fortalecimiento de la organización. Esta actividad fue realizada con los asociados activos con la misma metodología de Circuito por cada Tema incluido en el Instrumento ICO.

TABLA 6. RESULTADOS APLICACIÓN ICO INICIAL POR TEMA, ASOGATRAGANOR

ÁREA	VARIABLE	TEMA	CALIFICACIÓN
GESTIÓN INTERNA	I. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Liderazgo individual y grupal	3,6
		Asignación y cumplimiento de roles y responsabilidades	2,4
		Cumplimiento de la legislación y la normatividad respectiva.	3,6
	II. PLANEACIÓN Y CONTROL	Diagnóstico organizacional	1,6
		Plan de trabajo	3
		Seguimiento y evaluación	2,5
	III. COMUNICACIÓN Y PARTICIPACIÓN COMUNITARIA	Convocatoria y participación comunitaria	3,4
		Sistemas de comunicación	3,1
		Manejo de conflictos	1,6
	IV. FORMACIÓN CAPACITACIÓN, CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS	Capacitación y prestación de servicios	3,4
	V. MANEJO ECONÓMICO, FINANCIERO Y EMPRESARIAL	Fuentes de financiación y producción de bienes y servicios	3,13
		Presupuesto	3,2
		Estados contables y financieros	3,2
GESTIÓN EXTERNA	VI. CONOCIMIENTO Y RELACIÓN CON EL ENTORNO MUNICIPAL Y COMUNITARIO	Conocimiento de los Planes de Desarrollo municipales y regionales	1,4
		Incidencia en los asuntos locales y municipales	1
Subtotal Calificación Interna			2,97
Subtotal Calificación Externa			1,2

En concordancia con la tabla anterior se consolidan los aportes para el Plan de Fortalecimiento Organizacional de la siguiente manera:

TABLA 7. PROPUESTAS PARA EL PLAN DE FORTALECIMIENTO ASOGATRAGANOR

ÁREA	VARIABLE	TEMA	PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO
GESTIÓN INTERNA	I. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Liderazgo individual y grupal	<p>Crear mecanismos para que el presidente delegue en los miembros de la organización actividades.</p> <p>Apoyo de los miembros al presidente de la Asociación.</p> <p>Identificar situación real de los comités de trabajo.</p>

ÁREA	VARIABLE	TEMA	PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO	
			Realizar estrategia para hacer sostenibles los comités. Construcción del reglamento de cada comité.	
		Asignación y cumplimiento de roles y responsabilidades	Identificar las capacidades, conocimientos y experiencias de los miembros de la organización en todos los ámbitos en que le puedan aportar a la misma. Mantener el ánimo para garantizar la participación de todos los miembros.	
		Cumplimiento de la legislación y la normatividad respectiva.	Ampliar el conocimiento de la normatividad a todos los asociados	
	II. PLANEACIÓN Y CONTROL		Diagnóstico organizacional	Plantear un instrumento diagnóstico para la asociación Participación de los socios en el proceso Diagnóstico, inclusión de los diagnósticos en el plan de trabajo de la Asociación y seguimiento al plan de trabajo
			Plan de trabajo	Sistematización de la experiencia de la asociación. Construir como mínimo anualmente un Plan de trabajo de la organización.
			Seguimiento y evaluación	Estrategia de socialización y actualización del reglamento interno. Construir manual de funciones del Fiscal de la organización.
	III. COMUNICACIÓN Y PARTICIPACIÓN COMUNITARIA		Convocatoria y participación comunitaria	Crear una estrategia para divulgar información a diferentes grupos poblacionales. Mayor cumplimiento de los estatutos por parte de los miembros de la organización.
			Sistemas de comunicación	Construir un sistema de registro documental y de archivo para la asociación.
			Manejo de conflictos	Crear comité conciliador.
	IV. FORMACIÓN CAPACITACIÓN, CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS		Capacitación y prestación de servicios	Diagnosticar los talentos y/o habilidades de sus miembros y necesidades de capacitación Generar un plan de formación de acuerdo con sus necesidades.
	V. MANEJO ECONÓMICO, FINANCIERO Y EMPRESARIAL		Fuentes de financiación y producción de bienes y servicios	Crear estrategias para la gestión de recursos de la organización, que incluya la gestión para el fortalecimiento de fondos para cofinanciar proyectos. Fortalecer los conocimientos y capacidades de los miembros de la Junta Directiva para realizar contratos.
			Presupuesto	Elaborar un presupuesto anual, aprobado por la asamblea y que en estos se tenga en cuenta los dineros para responder por los imprevistos de los proyectos.

ÁREA	VARIABLE	TEMA	PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO
		Estados contables y financieros	Planear las actividades y proyectos para prever la administración de imprevistos y utilidades.
GESTIÓN EXTERNA	VI. CONOCIMIENTO Y RELACIÓN CON EL ENTORNO MUNICIPAL Y COMUNITARIO	Conocimiento de los Planes de Desarrollo municipales y regionales	Realizar una asamblea general con la Administración Municipal, Concejo y representantes de la Gobernación para conocer sus planes de desarrollo, Realizar una capacitación para conocer temas legales relacionados a construcción de derechos de petición. Participar en los comités locales de Planeación y los espacios de participación municipal.
		Incidencia en los asuntos locales y municipales	Identificar espacios de participación a nivel local, gestionar con organizaciones de mayor nivel su oferta y conocer y discutir el Plan de Desarrollo Municipal

Los procesos surgidos en el marco del contrato de desarrollo económico propiciaron diferentes encuentros en los que lo organizacional se integró a la asistencia técnica para la presentación de un Proyecto Productivo tipo ANCLA, por parte de los miembros de ASOGATRAGANOR. Para lo cual se contó con la participación del profesional agropecuario de la Fundación Socya y de la Interventoría CCI, quienes brindaron orientación hacia una posible idea de negocio que busca mejorar el sistema de comercialización de la leche evitando intermediarios al realizar la venta directa desde el centro de acopio al procesador; Cabe resaltar que en su mayoría los asociados son pequeños productores del municipio de Gramalote.



IMAGEN 7. Socialización de Criterios Finales para la presentación de Ideas de Negocio 12 de septiembre de 2020.

La Fundación Socya reconoce en ASOGATRAGANOR, una organización comprometida con el proceso de desarrollo económico del municipio de Gramalote, pues su disponibilidad para los encuentros demuestra que los diferentes niveles y roles de la organización trabajan por sus objetivos comunes.

En este sentido, se han realizado apoyos y capacitaciones en temas como Gestión Documental, debido a que la Organización no cuenta con una planta física para disponer de un archivo, para la organización de la documentación, libros de contabilidad, registros de capacitaciones, entre otros.



IMAGEN 8. Gestión Documental ASOGATRAGANOR. 18 de septiembre 2020, Santa Anita - Google Meet.

3.2 ASOVILLANUEVA – Asociación de Usuarios del Distrito de Riego de Pequeña Escala de Villanueva –

La Asociación de Usuarios del Distrito de Riego de Pequeña Escala de Villanueva, fue creado el 11 de febrero de 1998 en Gramalote Norte de Santander. El objetivo de su conformación tenía que ver con agrupar a las familias de la zona rural (con presencia en las veredas Villanueva, Boyacá, Miraflores, Jácome y La Garza) del municipio de Gramalote, alrededor del uso eficaz del recurso hídrico, toda vez, que la tecnificación de la producción agropecuaria depende fundamentalmente, del acceso y constancia del agua, integrando un minidistrito de riego, que ha gestionado con diversas entidades recursos para el sostenimiento de proyectos productivos en esta zona rural.

Esta comunidad asociada alrededor del distrito cuenta con una infraestructura y experiencia muy valiosa que beneficia las economías de las 68 familias de productores agrícolas y usuarios del minidistrito que se encuentran asociados, aportando en el mejoramiento de la calidad y cantidad de lo que producen. Al ser una asociación con tanta trayectoria, han desarrollado diferentes procesos

de diagnóstico en los que reconocen que les falta un Plan de Trabajo social y económico que esté enlazado con el nuevo casco urbano del municipio de Gramalote.

3.2.1 Jornada 1:

ASOVILLANUEVA se presentó en las instalaciones de la Fundación Socya con una propuesta de Proyecto Productivo para la construcción de reservorios de agua, para el mejoramiento de la calidad y cantidad de los cultivos de las 68 familias asociadas a su minidistrito de riego. Por parte de la Fundación Socya se resalta el énfasis del proyecto de reactivación económica a través del apoyo a las Unidades Sociales Productivas que presenten ideas de negocios que se relacionen con la transformación y comercialización de aquello que se produce en la zona rural, garantizando el fortalecimiento de la relación entre la zona rural y la urbana.



IMAGEN 9. Jornada 1 Socialización del Contrato de Desarrollo Económico. 3 de julio del 2020, oficina Socya Gramalote

Los participantes, señalan su interés en lotes comerciales como la posibilidad de construir una SEDE de la asociación, a lo que los profesionales de la Fundación Socya dieron claridad y sugirieron que debe revisarse la propuesta que pueda realizar ASOVILLANUEVA, pues la asignación de Lotes Comerciales debe estar relacionada a un Proyecto Económico, más que social, en términos de tener un espacio de encuentro para la misma.

En compañía de la interventoría Corporación Colombia Internacional -CCI- se reconoce que el proyecto de producción que el minidistrito presenta en esta reunión es un proyecto muy positivo, y que las condiciones para la presentación de ideas de negocio de este contrato, puede no encajar en el perfil del proyecto que tienen organizado. Empero, se cuenta con la posibilidad y tiempo para

estructurar una propuesta que se acomode a los criterios que se socializan durante esta jornada con ASOVILLANUEVA.

Los participantes mostraron especial interés en un lote comercial, señalando que sería muy interesante explorar una idea de negocio en la que el minidistrito pueda generar un negocio de Asesoría técnica para implementación de sistemas de riego y comercialización de materiales necesarios para su funcionamiento, toda vez que reconocen la necesidad que hay en la zona rural a nivel producción sin sistemas de riego tecnificados, que permitan el ahorro del agua y el sostenimiento de los cultivos.

El profesional en desarrollo económico de Socya, resalta el alcance de la reunión, pues evidentemente, ASOVILLANUEVA, tiene la experiencia en temas de riego y podría pensarse un proyecto en un lote comercial con este proyecto, que aterrizado puede ser muy interesante. Y hace un llamado al ánimo, para trabajar en conjunto en lograr la reactivación económica del municipio.

3.2.2 Jornada 2:

El día 24 de octubre el equipo consultor Socya estuvo en la vereda La Garza con los asociados de ASOVILLANUEVA, se socializó con esta asociación la ODE, solicitando un representante para la conformación de las mesas de concertación de la Organización de Desarrollo Económico de Gramalote, asignándose al Representante Legal Benjamín Flórez para la participación en la conformación de las mesas de concertación para la conformación de la ODE. A su vez, se socializó el instrumento Índice de Capacidades Organizacional ICO, se conformó un grupo de trabajo para iniciar la aplicación y el proceso de construcción del Plan de Fortalecimiento.



IMAGEN 10. Socialización avances del contrato de Desarrollo Económico, ODE, ICO a ASOVILLANUEVA. 24 de octubre del 2020, Vereda La Garza

Por su parte, se planteó a nivel de la asociación el tipo de proyectos que podría resultar por parte de esta organización que se visualiza en un lote comercial para la implementación de un proyecto de Agro-insumos especializado en sistemas de riego donde se brinde asistencia técnica, debido a la experiencia y conocimiento que esta organización de base comunitaria tiene sobre estos temas.

3.2.3 Jornada 3:

Durante esta jornada realizada el 24 de octubre del año en curso, se realiza una introducción general sobre el Instrumento ICO y sus áreas. En el caso del Área Gestión Interna se presentaron sus 5 variables: I) Estructura Organizacional, la (II) Planeación y Control, la (III) Comunicación y Participación Comunitaria, la (IV) Formación Capacitación, Conocimientos y Experiencias, y (V) el Manejo Económico, Financiero y Empresarial. Y en el caso del Área de Gestión Externa se presentó su variable, (VI) Conocimiento y Relación con el Entorno Municipal y Comunitario.

A su vez se demostró como cada variable remite a: Aspectos o comportamientos observables en la organización que orientan la calificación del conjunto de indicadores de logro y que cada indicador de logro deberá tener una calificación surgida a nivel interno de la organización del análisis participativo con sus diferentes roles y miembros; medidos en una escala de 1 a 5, en la que 1 representa Deficiente y 5 Óptimo.

A continuación, se hace el ejercicio de dividir a los participantes por grupos, conformados por miembros de ASOVILLANUEVA en diferentes niveles y roles. Entre ellos se realizó un ejercicio de lectura en voz alta, en el que se intercambiaron las percepciones individuales respecto a cada comportamiento observable que orienta la calificación en este instrumento ICO. A medida que se avanzaba en el ejercicio sucedían reflexiones de las actividades que realizan como organización, más allá del funcionamiento del minidistrito de riego y de las posibilidad de mejorar respecto a sus capacidades organizacionales. Considerando que este diagnóstico fue realizado en un momento oportuno pues debido a la Pandemia por Covid-19, la Asociación había vuelto a realizar reuniones mensuales desde marzo de este año.



IMAGEN 11. JORNADA 3 APLICACIÓN ICO ASOVILLANUEVA. 24 DE OCTUBRE 2020, VEREDA LA GARZA.

Para la sistematización del instrumento ICO calificado por 5 grupos conformados durante esta jornada, se tomó por comportamiento observable cada uno de los calificables y se ingresó la información de cada grupo en un archivo, a partir del cual se construyó un libro nombrado ICO completo en el formato Excel elaborado por la Fundación Socya, como se encuentra en el archivo: ANEXO_2_ASOVILLANUEVA_ICO.

TABLA 8. CALIFICACIONES DE SUBTOTALES E ICO TOTAL ASOVILLANUEVA

Subtotal calificación interna	3,34
Subtotal calificación externa	2,06
Calificación total ICO	2,70

En cuanto los resultados totales, se puede observar que en cuanto a la calificación de la Gestión Interna de ASOVILLANUEVA, se encuentra entre aceptable y sobresaliente de acuerdo con la escala de calificación propuesto en el Instrumento ICO. Esto entre otras cosas, se debe a la experiencia y trayectoria de esta organización de base comunitaria; en definitiva, cuando una organización resulta de las necesidades de las comunidades y familias que la conforman, se generan objetivos comunes y se dan pasos hacia la consolidación como equipo de trabajo y gestión de soluciones a sus intereses.

En cuanto a la calificación de la Gestión Externa ASOVILLANUEVA, en la generalidad de todas las asociaciones, es evidente que las organizaciones de base comunitaria han venido trabajando sin articularse a los planes de desarrollo del municipio, así como a las mesas de trabajo que los planean. El escenario del proyecto de reactivación económica ha visibilizado a través de la aplicación del instrumento ICO, la necesidad de profundizar en estos espacios, ya que tienen

que ver con la proyección de estas organizaciones en el escenario de la gestión de recursos y proyectos en el orden público-administrativo.

TABLA 9. RESULTADOS APLICACIÓN ICO INICIAL POR TEMA, ASOVILLANUEVA.

ÁREA	VARIABLE	TEMA	ASOVILLANUEVA	
GESTIÓN INTERNA	I. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Liderazgo individual y grupal	3,69	
		Asignación y cumplimiento de roles y responsabilidades	3,7	
		Cumplimiento de la legislación y la normatividad respectiva.	4,22	
	II. PLANEACIÓN Y CONTROL	Diagnóstico organizacional	3,21	
		Plan de trabajo	4,38	
		Seguimiento y evaluación	3,43	
	III. COMUNICACIÓN Y PARTICIPACIÓN COMUNITARIA	Convocatoria y participación comunitaria	4,1	
		Sistemas de comunicación	3,98	
		Manejo de conflictos	2,08	
	IV. FORMACIÓN CAPACITACIÓN, CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS	Capacitación y prestación de servicios	2,36	
	V. MANEJO ECONÓMICO, FINANCIERO Y EMPRESARIAL	Fuentes de financiación y producción de bienes y servicios	3,46	
		Presupuesto	3,28	
		Estados contables y financieros	3,44	
	GESTIÓN EXTERNA	VI. CONOCIMIENTO Y RELACIÓN CON EL ENTORNO MUNICIPAL Y COMUNITARIO	Conocimiento de los Planes de Desarrollo municipales y regionales	2,28
			Incidencia en los asuntos locales y municipales	1,84
Subtotal Calificación Interna			3,34	
Subtotal Calificación Externa			2,06	

En cuanto al consolidado de los calificables por Tema, se observa que la calificación más baja en cuanto a la Gestión Interna tiene que ver con el Manejo de conflictos con 2,08 (Insuficiente) relacionado con la variable III. Comunicación y participación comunitaria. A su vez, la variable IV. Formación, capacitación, conocimiento y experiencias, tuvo una calificación en su único tema de 2,36 (Insuficiente), lo que indica que la organización reconoce la necesidad de construir un Plan de Fortalecimiento que incluya capacitaciones, lo que además señala el paso a seguir en la construcción conjunta del mismo, identificando participativamente, las necesidades específicas en esta variable.

3.3 APLANUGRAM – Asociación de la Plaza de Mercado del Nuevo Gramalote.

La Asociación Plaza Nuevo Gramalote identificada con la sigla APLANUGRAM, fue constituida el 11 de octubre de 2017, resultado de un proceso organizacional orientado por el operador del Fondo Adaptación, AECOM, en el que se partió preguntando a los 49 comerciantes que ocupaban la Casa de Mercado en el Antiguo casco urbano de Gramalote: ¿“Están ustedes de acuerdo en asociarse para trabajar en pro de la plaza de mercado”?¹, referenciando así, el objeto por el cual se crea esta organización de base comunitaria.

Estos comerciantes de la antigua casa de mercado fueron identificados a través de encuentros comunitarios y según los estatutos a través de los cuales se formalizaron como Asociación, son considerados como miembros fundadores de la Asociación. Desde su acta de conformación, se reconoce la situación de algunos comerciantes que no hacen parte del censo de comerciantes históricos de la anterior “casa de mercado” pero desean ejercer o vienen ejerciendo actividades en la Nueva Plaza de Mercado de Gramalote, frente a lo cual los miembros fundadores decidieron que se ingresaran a la Asociación como socios ordinarios de acuerdo a los requisitos establecidos en los estatutos de APLANUGRAM; sin embargo, a la fecha la Asociación no ha vuelto a sesionar en Asamblea, para tomar decisiones referentes a la administración de la Plaza de mercado, ni del ingreso de otros miembros a la misma.

APLANUGRAM es una asociación trascendental en el alcance de los objetivos propuestos dentro de las metodologías por componente para el contrato de Desarrollo Económico del municipio de Gramalote, ya que, desde su origen, se ha pensado en esta organización de base comunitaria, como un ANCLA para la reactivación. Pues se aspira a dejar la administración del espacio comercial insignia de cualquier municipio, la Plaza de Mercado en sus miembros. Más si se tiene en cuenta que la administración municipal manifestó la voluntad de que otro ente administre la plaza de mercado, siendo la asociación de plaza de mercado del nuevo Gramalote – APLANUGRAM la indicada para este fin.

El relacionamiento con esta organización ha estado marcado por una profunda desconfianza de sus asociados por los procesos generados con el Reasentamiento, pues consideran que se crearon expectativas en procesos

¹ Contrato 116 de 2016: Fondo Adaptación-AECOM. Producto 532: Documento que relaciona el trabajo realizado con la comunidad organizada para el manejo de la plaza de mercado, donde se construye colectivamente el mecanismo para la administración, funcionamiento y manejo de la Plaza de mercado. Octubre/2017.

anteriores, que no fueron satisfechas. Lo cierto es que ha sido complejo convocar a los miembros de la Junta Directiva y específicamente su representante legal Carlos Luis Ramírez Yañez.

3.3.1 Contacto Inicial, jornada 1:

El primer acercamiento con esta organización tuvo como fin, la socialización del Proyecto de reactivación económica y sus componentes metodológicos (Transferencia de lotes comerciales; Creación de una Organización de Desarrollo Económico -ODE-, Apoyo a unidades productivas identificadas en el municipio de Gramalote y apropiación y ocupación de la plaza de mercado).

Específicamente en lo relacionado con la Creación de la Organización de Desarrollo Económico ODE, se mencionó el Instrumento ICO, por qué es importante para cualquier asociación diagnosticar su capacidad organización y lo fundamental de construir participativamente planes de fortalecimiento organizacionales en estas asociaciones de tipo productivas y comerciales para consolidar el proceso de desarrollo económico en el municipio de Gramalote.



IMAGEN 12. Jornada 1 Relacionamiento APLANUGRAM. 8 de junio del 2020, Fundación Socya

La Fundación Socya llevó a cabo reunión con cuatro (4) integrantes de la junta directiva de la asociación de plaza de mercado del nuevo Gramalote – APLANUGRAM, de manera virtual participó el alcalde municipal; su objetivo estuvo enmarcado en la estrategia de fortalecimiento y relacionamiento con las organizaciones de base comunitaria del municipio del municipio de Gramalote, a través de la socialización de avances del contrato y de su reconocimiento como actor principal de la reactivación económica de la plaza de mercado. En este

sentido es preciso tener en cuenta que APLANUGRAM, fue creada con el objetivo de administrar la plaza de mercado del municipio.

En esta reunión se expuso el contenido del instrumento encuesta a usuarios plaza de mercado la cual se realizó a cada uno de los socios pertenecientes a la citada organización, dando como resultado la aplicación de este instrumento a 48 asociados de los 49 que conforman el listado inicial del grupo asociativo, la encuesta faltante no fue posible realizarla ya que el titular se encontraba con quebrantos de salud en el momento en que se contactó y su hija quien recibe la llamada manifiesta que ella se presentará personalmente a responder dicho instrumento.

La organización se mostró receptiva con la invitación a conocer y participar del proceso de conformación de la Organización de Desarrollo Económico - ODE, así como, del fortalecimiento de las capacidades organizacionales de la asociación a través de la aplicación del instrumento Índice de Capacidad Organizacional - ICO.

Durante este encuentro realizado el 8 de junio del año en curso, se generó el compromiso de hacer parte de un proceso organizacional y se planteó la asistencia a un nuevo encuentro, para la presentación del instrumento ICO y aplicación de este. Además, se expuso el contenido del instrumento: Encuesta a usuarios de plaza de mercado, debido a que algunos de los asociados fundadores, se habían negado a responder, y después de cerrar la reunión se aplicó la misma, a algunos de los participantes. El siguiente encuentro fue planteado para el día 27 de junio, pero no fue posible entablar comunicación con el representante legal de la organización. Con él se realizó convocatoria y por diversos motivos relacionados a la Pandemia y a procesos internos de las organizaciones, no se pudo concretar ningún encuentro.

3.3.2 Jornada 2:

Resultado de las Mesas de trabajo constituidas entre la Fundación Socya y la administración municipal, al respecto de la plaza de mercado, se logra concretar una reunión con miembros de APLANUGRAM, el día 21 de octubre. Este encuentro tenía dentro de sus objetivos contactar y socializar directamente a los asociados fundadores y actuales ocupantes de la plaza de mercado para socializar el Proyecto de reactivación económica y visibilizar la importancia de esta asociación dentro de la reactivación económica del municipio de Gramalote, como epicentro del comercio local y como el tradicional sitio de encuentro de la zona rural y urbana.



IMAGEN 13. JORNADA 2 APLANUGRAM. 21 DE OCTUBRE DE 2020, PLAZA DE MERCADO NUEVO GRAMALOTE.

En esta reunión se expusieron los criterios definitivos para la presentación de idea de negocio, haciendo énfasis en la necesidad de que dicho grupo presente un proyecto asociativo tipo ANCLA para ser desarrollado en la plaza de mercado. Para esta socialización se realizó convocatoria vía telefónica a cada uno de los asociados, en el siguiente anexo se relacionan las personas que fueron contactadas el día 19 de octubre para participar en la socialización de criterios finales.

Durante la reunión, además de los criterios definitivos, se expusieron los aspectos generales del proyecto de reactivación económica de Gramalote, abordando los cuatro (4) componentes que direccionan las acciones de Fundación Socya como consultor (lotes comerciales, organización de desarrollo económico, proyectos productivos y plaza de mercado). También se expusieron las generalidades del Índice de Capacidad Organizacional - ICO y la necesidad de aplicar este instrumento como diagnóstico con el fin de construir el respectivo plan de fortalecimiento organizacional, que le permita a APLANUGRAM cumplir con los requisitos establecidos para presentar su idea de negocio.

Se conformó una mesa de trabajo integrada por 13 socios de APLANUGRAM, con el objetivo adelantar el Índice de Capacidad Organizacional -ICO; y brindar asesoría para la formulación de idea de negocio asociativa (ANCLA), con enfoque en los distintos tipos de actividades económicas que desarrollan las personas. Esta mesa quedó conformada por las siguientes personas:

TABLA 10. INTEGRANTES MESA DE TRABAJO APLANUGRAM.

Ítem	Nombres y apellidos	Actividad económica	Teléfono
1	Rosa Elibe Veloza	Restaurante	3105484273
2	Rafael Gutiérrez Barrera	Cárnicos	3215096669
3	Carlos Ramírez	Cárnicos	3125685289

Ítem	Nombres y apellidos	Actividad económica	Teléfono
4	Jorge Barrera	Cárnicos	3214961213
5	Hugo Nuncira	Cárnicos	3102589206
6	Blanca Mora Escalante	Artesanías (ropa)	3126660476
7	Mercedes Castro	Artesanías (ropa)	3208124090
8	Carmen Emilia Mora Escalante	Artesanías (ropa)	3213775790
9	Soraida Mogollón	Viveres y verduras	3138080030
10	Gloria Zulay Rodríguez	Viveres y verduras	3213109140
11	Alfredo Cobo	Frutas y verduras	3202265800
12	Claudia Manrique	Restaurantes	3132204150
13	Monguí Ochoa	Restaurantes	3112708073

Los encuentros con esta mesa se plantearon los miércoles de cada semana a las 2:30 p.m. comenzando el 28 de octubre de 2020, en esta se realizará la aplicación del ICO y se comenzará a acompañar la formulación de la idea de negocio.

3.3.3 Jornada 3:

El 28 de octubre del presente año, en las instalaciones de la Fundación Socya se realizó un encuentro con los representantes de la Organización de Base Comunitaria APLANUGRAM. Del listado de 13 personas que se comprometieron a participar en esta jornada se contó con la asistencia de 6 personas, entre ellas la vicepresidente Carmen Emilia Mora Escalante, quién desconocía ser la vicepresidente de esta, y sólo después de hacer lectura del acta de conformación que reposa en los archivos entregados a la Fundación Socya por parte del Fondo Adaptación, reconoció su cargo en la Junta Directiva de APLANUGRAM.

Se inició el ejercicio de aplicación del ICO, en dos grupos de tres personas, durante el desarrollo de la actividad se realizó lectura en voz alta de la estructura del ICO, para avanzar en la calificación de los aspectos y comportamientos observables. ANEXO_3_APLANUGRAM_ICO.

TABLA 11. CALIFICACIONES DE SUBTOTALES E ICO TOTAL APLANUGRAM

Subtotal calificación interna	1,24
Subtotal calificación externa	1,00
Calificación total ICO	1,12

Los resultados de los totales tanto para la gestión interna como para la gestión

externa de esta organización fueron deficientes, de acuerdo con la escala de calificación planteada en el instrumento ICO. Mientras se realizaba el ejercicio de la calificación pudo notarse por parte de los profesionales de la Fundación Socya y la interventoría CCI, la inexistencia de la continuidad del proceso de formación y consolidación de esta organización de comerciantes; en ausencia del representante legal de esta, se observaron diferencias respecto a su estilo de liderazgo; cuestión que se constata en los escuetos resultados de la variable I. Estructura organizacional, al igual que todas las demás.

De acuerdo con los participantes, no existe un plan de trabajo en esta asociación y posterior a la asamblea de conformación, no se ha sesionado, ni orientado las acciones de ésta. Así como a nivel interno, el ejercicio del subtotal de la gestión externa demuestra una desarticulación con la administración municipal y sus planes de desarrollo. Además, hubo una total desconexión con la anterior Administración Municipal que no permitió la consolidación de las Capacitaciones y proyecciones realizadas por el anterior operador del Fondo Adaptación AECOM.

TABLA 12. RESULTADOS APLICACIÓN ICO INICIAL POR TEMA. APLANUGRAM

ÁREA	VARIABLE	TEMA	APLANUGRAM
GESTIÓN INTERNA	I. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Liderazgo individual y grupal	1,3
		Asignación y cumplimiento de roles y responsabilidades	1,6
		Cumplimiento de la legislación y la normatividad respectiva.	1,4
	II. PLANEACIÓN Y CONTROL	Diagnóstico organizacional	1,2
		Plan de trabajo	1
		Seguimiento y evaluación	1
	III. COMUNICACIÓN Y PARTICIPACIÓN COMUNITARIA	Convocatoria y participación comunitaria	1,2
		Sistemas de comunicación	1,2
		Manejo de conflictos	1
	IV. FORMACIÓN CAPACITACIÓN, CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS	Capacitación y prestación de servicios	1,4
	V. MANEJO ECONÓMICO, FINANCIERO Y EMPRESARIAL	Fuentes de financiación y producción de bienes y servicios	1,4
		Presupuesto	1
		Estados contables y financieros	1
	GESTIÓN EXTERNA	VI. CONOCIMIENTO Y RELACIÓN CON EL ENTORNO MUNICIPAL Y COMUNITARIO	Conocimiento de los Planes de Desarrollo municipales y regionales
Incidencia en los asuntos locales y municipales			1

ÁREA	VARIABLE	TEMA	APLANUGRAM
Subtotal Calificación Interna			1,24
Subtotal Calificación Externa			1

La posibilidad de iniciar un proceso real de fortalecimiento de esta organización requiere de acciones radicales para afianzar procesos en el marco de este contrato. Se orientó la proyección de una carta para la convocatoria a Asamblea Extraordinaria a la vicepresidenta de APLANUGRAM (ANEXO_4_ASAMBLEAEXTRAORDINARIA_APLANUGRAM). Con el fin de tratar tres (3) objetivos muy importantes con todos los asociados, los cuales son:

- Definición de participación en la presentación de Ideas de Negocio en el marco del contrato de Desarrollo Económico
- Estrategia para la Ocupación y Asignación de puestos en los locales comerciales en la Plaza de Mercado y firma de compromisos para la manifestación de retorno y ocupación.
- Definición y rol de la asociación en la Administración para la Plaza de Mercado.

Las mujeres que participaron del encuentro mostraron su compromiso y gestionaron la Asamblea extraordinaria a través de convocatoria de los Socios Fundadores para el 18 de noviembre de 2020.

3.4 ASOCOMUNIGRAM – Asociación de Comerciantes Unidos de Gramalote.

La Asociación de Comerciantes Unidos de Gramalote fue constituida el 2 de agosto del 2013, como persona jurídica del derecho privado en calidad primordial de ser vocera de los intereses de las pequeñas y medianas actividades económicas del antiguo casco urbano del municipio de Gramalote.

Esta asociación ha mostrado un interés especial en el proyecto de reactivación económica, desde sus inicios, pues se auto reconocen como gestores de los recursos de éste.

Con sus integrantes se han tenido reuniones al inicio del contrato en el que se ha venido socializando los avances del proyecto, las propuestas metodológicas y escuchado las posiciones de esta organización de base comunitaria, en cuanto a la priorización en el proyecto de reactivación económica los comerciantes del

antiguo casco urbano, en el reconocimiento de que estas unidades sociales productivas perdieron también sus medio de subsistencia con la pérdida del casco urbano del municipio en 2010.



IMAGEN 14. Acercamiento con miembros de la Asociación de Comerciantes Unidos de Gramalote ASOCOMUNIGRAM. 22/29 de febrero de 2020, instalaciones Fundación Socya Gramalote.

3.4.1 Jornada 1:

El 16 de junio, en las instalaciones de la Fundación Socya Gramalote, se realiza reunión con miembros de ASOCOMUNIGRAM, con el fin de socializar avances del Proyecto de desarrollo económico, los componentes metodológicos que lo conforman y los criterios de selección de Ideas de Negocio. El énfasis de esta jornada fue la invitación a participar como organización de manera activa en los procesos de Creación de una Organización de Desarrollo Económico ODE y el reconocimiento de las Capacidades Organizacionales como elemento constructivo de la reactivación económica del municipio.

Respecto a los criterios, esta asociación solicitó de manera vehemente que se asegurara que los recursos llegaran a los comerciantes del antiguo casco urbano, pues no consideran que, con los criterios construidos hasta este momento para la presentación de Ideas de Negocio, se asegure la inversión para los comerciantes que representan como asociación. Este encuentro contó con 3 representantes de esta organización de forma presencial y 3 a través de la plataforma Google Meet. La fundación Socya, atendió las sugerencias de esta asociación pues el intercambio de experiencias, conocimientos e información con esta asociación, se pueden hacer aportes sustanciales a la sostenibilidad del proceso de reactivación económica de este municipio.

En este encuentro se acordó participar en la presentación de la estructura del ICO para la aplicación a esta organización para el 27 de junio del 2020.



IMAGEN 15. Jornada 1 ASOCOMUNIGRAM. 16 de junio del 2020, Instalaciones Fundación Socya Gramalote

El día 27 de junio a las 02:00pm se programó la reunión de la Jornada 2 para la sensibilización sobre el Instrumento ICO de esta organización, aproximadamente a las 04:00pm hizo presencia su representante legal Pedro Elías Escalante Molina, excusándose porque los participantes de la Asociación no habían podido llegar por diversos inconvenientes; adquiriendo el compromiso de reprogramar el encuentro.



IMAGEN 16. Jornada 2, presencia de Representante ASOCOMUNIGRAM para reprogramación. 27 de junio del 2020, Instalaciones Fundación Socya Gramalote

El día 21 de agosto fue dirigida a Pedro Elías Escalante Molina representante legal de la Organización de base comunitaria ASOCOMUNIGRAM y los demás asociados, un oficio de invitación a retomar las actividades planteadas en el marco del proyecto de reactivación económica, en cuanto al inicio del diagnóstico de sus capacidades organizacionales y el trabajo relacionado a identificar las unidades sociales productivas de esta asociación y su importante rol en el proceso de reactivación económica de Gramalote. En respuesta, el representante de la asociación mencionó que se encontraban en un proceso de organización

interna y que una vez terminado el mismo estarán comunicándonos, a través de WhatsApp. (ANEXO_5_OFICIO_PARTICIPACION_ASOCOMUNIGRAM)

Posteriormente, el 7 de octubre se volvió a oficiar a ASOCOMUNIGRAM, por la imposibilidad de generar espacios de encuentro, y con la intención de convocar a la aplicación del Instrumento ICO como requisito para la participación de ASOCOMUNIGRAM como proyecto ANCLA dentro del proyecto de reactivación económica. (ANEXO_6_OFICIO_ICO_ASOCOMUNIGRAM).

3.4.2 Jornada 2:

El día 29 de octubre en las instalaciones de la Fundación Socya asisten integrantes de ASOMUNIGRAM para la aplicación del Instrumento ICO y para conocer los criterios finales para la presentación de proyectos productivos, realizando para finalizar el encuentro la lectura en voz alta del formato de la ficha para presentación de idea de negocio.



**IMAGEN 17. Jornada 2, Aplicación ICO Inicial. 29 de octubre 2020.
Instalaciones Fundación Socya Gramalote**

En cuanto a la aplicación del ICO inicial con los 5 integrantes de esta organización de base comunitaria, se entregó a cada uno un formato del Instrumento impreso, y se realizó brevemente una introducción a la estructura de este. Mediante lectura en voz alta, se fue orientando los calificables dentro de los aspectos o comportamientos observables con referencia a la gestión interna y externa de ASOCOMUNIGRAM. (ANEXO_7_ASOCOMUNIGRAM_ICO)

Los resultados expuestos en la tabla a continuación demuestran una calificación de 2.45 de la gestión interna de la organización, ubicándose de acuerdo con la

escala en el rango de Insuficiente, igual a la calificación de gestión externa que obtuvo 2,02. Para un total de 2,23.

TABLA 13. CALIFICACIONES DE SUBTOTALES E ICO TOTAL ASOCOMUNIGRAM

Subtotal calificación interna	2,45
Subtotal calificación externa	2,02
Calificación total ICO	2,23

Los resultados por variable de gestión interna señalan: en cuanto a I. Estructura organizacional especial énfasis para el plan de mejoramiento a la asignación y cumplimiento de roles y responsabilidades. La variable II. planeación y control, indica como insuficientes los estados actuales relacionados al diagnóstico organizacional, plan de trabajo y seguimiento y evaluación. La variable III comunicación y participación comunitaria muestra acciones necesarias en cuanto al manejo de conflictos. La variable IV. Formación capacitación, conocimientos y experiencias, señala que se debe proyectar un plan de capacitaciones para los miembros de esta Organización de Base Comunitaria. Por último, la variable V. Manejo económico, financiero y empresarial, indica como insuficiente el tema fuentes de financiación y producción de bienes y servicios y deficiente los temas de Presupuesto y estados contables y financieros.

TABLA 14. RESULTADOS APLICACIÓN ICO INICIAL POR TEMA, ASOCOMUNIGRAM

ÁREA	VARIABLE	TEMA	ASOCOMUNIGRAM
GESTIÓN INTERNA	I. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Liderazgo individual y grupal	3,37
		Asignación y cumplimiento de roles y responsabilidades	1,96
		Cumplimiento de la legislación y la normatividad respectiva.	3,72
	II. PLANEACIÓN Y CONTROL	Diagnóstico organizacional	2,02
		Plan de trabajo	2,12
		Seguimiento y evaluación	2,06
	III. COMUNICACIÓN Y PARTICIPACIÓN COMUNITARIA	Convocatoria y participación comunitaria	3,68
		Sistemas de comunicación	3,84
		Manejo de conflictos	1,96
	IV. FORMACIÓN CAPACITACIÓN, CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS	Capacitación y prestación de servicios	1,8

ÁREA	VARIABLE	TEMA	ASOCOMUNIGRAM
	V. MANEJO ECONÓMICO, FINANCIERO Y EMPRESARIAL	Fuentes de financiación y producción de bienes y servicios	2,84
		Presupuesto	1,84
		Estados contables y financieros	1,88
GESTIÓN EXTERNA	VI. CONOCIMIENTO Y RELACIÓN CON EL ENTORNO MUNICIPAL Y COMUNITARIO	Conocimiento de los Planes de Desarrollo municipales y regionales	2,36
		Incidencia en los asuntos locales y municipales	1,68
Subtotal Calificación Interna			2,45
Subtotal Calificación Externa			2,02

3.5 ASOPAGRAMALOTE – Asociación de Productores Agropecuarios de Gramalote.

La Asociación de Productores Agropecuarios de Gramalote - ASOPAGRAMALOTE fue constituida el 9 de febrero de 2009 con 35 socios, actualmente cuenta con 18 socios activos. su objetivo es: Impulsar la producción agrícola y pecuaria que ayudarán al aumento de la calidad de vida de sus asociados y el desarrollo integral del campo para hacerlo sostenible técnica, social, económica y ambiental.

Sus familias, se encuentran organizadas legalmente, alrededor de la producción agropecuaria como café, panela y algunos frutales y verduras. Les preocupa lo relacionado con los intermediarios para la comercialización de sus productos y es su intención poder realizar este proceso de manera directa. De acuerdo con la información suministrada por sus miembros, hace presencia en 7 veredas del municipio de Gramalote.

3.5.1 Jornada 1.

El primer encuentro con ASOPAGRAMALOTE, sucede después del relacionamiento sucedido en la socialización del Contrato de Desarrollo Económico en la Vereda El Triunfo, al cual asistió su representante legal Roso Evelio Ibarra, a partir de ese momento, se mostró interés en hacer parte del proceso con una Idea de Negocio tipo Ancla para la Transformación y comercialización de Café, relacionado con el nuevo casco urbano.

Formalmente, el primer encuentro con esta Asociación fue el 26 de septiembre del 2020. En este se desarrolló la socialización de los avances del Contrato con 4 miembros de ASOPAGRAMALOTE. Se explicaron los 4 componentes metodológicos y se hizo énfasis en las líneas estratégicas para la presentación de Proyectos Productivos.

Cuando se realizó la presentación del Instrumento ICO, los participantes manifestaron conocer este tipo de diagnósticos, su objetivo y metodología; a su vez, se mostraron interesados en estos procesos de fortalecimiento, en los que se empoderan las Organizaciones de Base Comunitaria, pues reconocen que a través de la Autogestión y Formulación de Proyectos se puede aportar positivamente a las economías de las familias que la conforman como asociación.



IMAGEN 18. Jornada 1 ASOPAGRAMALOTE. 26 de septiembre de 2020, instalaciones Fundación Socya

3.5.2 Jornada 2:

Se sensibilizó sobre la importancia del Instrumento ICO, se explicó en qué consistía, que elementos lo componen, para que se aplica, forma de calificar, se pasó a su realización distribuyendo al grupo en parejas y el señor Roso Evelio presidente de la Asociación diligenció el instructivo de manera individual. Una vez terminado este momento se recogieron percepciones sobre su sentir frente a calificar a la Asociación como tal, expresan que es muy importante este ejercicio porque les permite recordar cual es el sentido de la Asociación y que hay muchas acciones que saben que tiene que hacer, pero no se llevan a la práctica. O que, sí se hacían, pero al pasar el tiempo no se volvieron a revisar.

Posteriormente se estableció una conversación con los participantes sobre la importancia de las Asociaciones para el Proyecto y la necesidad de que estas se articulen a la Organización de Desarrollo Económico, generando una

conversación amplia sobre el tema. Se aclararon las dudas e inquietudes generadas hasta el momento.

Además, se desarrolla el tercer punto de la agenda presentando los criterios definitivos para presentar ideas de negocio, haciendo énfasis en los correspondientes a Asociaciones. Se abre el espacio para resolver las preguntas e inquietudes que este momento generó, uno de los miembros plantea que existe desmotivación por parte de él, pues es una de las familias que está esperando que le entreguen su vivienda en Barrios Unidos y saber que esta obra se suspendió lo deja muy preocupado, pues quiere participar del proyecto con una idea de negocio individual y con esta noticia cree que quedaría excluido del proceso. Expresó su malestar frente a la situación y a que la zona rural no esté incluida en el Proceso de Reactivación Económica.

Por parte de Fundación Socya se recogen sus inquietudes y una a una se resuelve, aclarando que los asociados propuestos para el emprendimiento no pueden estar inscritos para participar en los proyectos individuales, dado que no puede recibir doble apoyo.

En caso de que su idea de negocio individual sea seleccionada y la vaya a desarrollar en su vivienda, el recurso aprobado para la ejecución de su proyecto será reservado por el Fondo hasta que le entreguen su casa, en caso de querer optar por lote comercial y si su idea de negocio es aprobada podrá iniciar la construcción de su local comercial y posterior implementación de su negocio.

Frente a su inquietud sobre la no disponibilidad de recursos para la zona rural, se le aclaran los términos del contrato 340 del 2019 y se explica que el proyecto contempla la articulación entre lo urbano y lo rural por lo que esta se hará con proyectos de transformación y/o comercialización que dinamicen la economía en el casco urbano del municipio de Gramalote y que es hacia allí donde deben enfocar su idea de negocio para participar de esta convocatoria.

Por último, se entregó la ficha y los documentos anexos que debe llevar esta. Se explicó de manera general el diligenciamiento de la misma y los anexos que se deben adjuntar a la ficha, se les sugirió que la diligenciaran y que una vez hicieran el ejercicio con la claridad de cuál es la idea de negocio que van proponer, haciendo énfasis en la necesidad que se articule en todo caso al casco urbano del municipio de Gramalote en comercialización y/o transformación de sus productos, quieren proponer la compra de una tostadora industrial de café o la compra de un vehículo para traer sus productos a la zona urbana con el objeto de comercializarlos en el casco urbano del municipio. Se resolvieron las preguntas que este momento suscitó.



IMAGEN 19. Jornada 2 ASOPAGRAMALOTE. 31 de noviembre 2020, Vereda El Triunfo

Se escucharon las percepciones de los participantes frente al proyecto y se concluyó el trabajo frente a su pensar y sentir de la jornada de trabajo que se extendió hasta las 2:00 p.m. Encontrando satisfacción por el ejercicio realizado, que los deja con claridades y motivados para presentarse a la convocatoria. Agradecen a Socya la disposición, concluyendo que fue una jornada muy productiva. Por su parte Socya agradece la participación de sus miembros y los insta a presentar su idea de negocio para esta primera convocatoria, se les reitera que estas fichas con sus respectivos anexos se estarán recibiendo en la oficina hasta el 12 de noviembre a las 5:00 p.m.

La aplicación del Instrumento ICO con esta organización se hizo por parejas conformando 6 grupos, a los que se les entregó en material impreso el instrumento. En cuanto a los resultados de la calificación de gestión interna ASOPAGRAMALOTE, representa la única asociación vinculada al proceso de Desarrollo Económico con una calificación aceptable en el rango 3,46. En cuanto a la gestión externa se obtuvo una calificación insuficiente de 2,33, un comportamiento similar a los procesos de las demás organizaciones.

TABLA 15. CALIFICACIONES DE SUBTOTALES E ICO TOTAL ASOPAGRAMALOTE

Subtotal calificación interna	3,46
Subtotal calificación externa	2,33
Calificación total ICO	2,90

De acuerdo con los resultados de la aplicación del ICO inicial por tema se resaltan las calificaciones que no obtuvieron Aceptable u Óptimo. En ese caso en la Variable II Planeación y control, indica como insuficiente el Plan de trabajo. La variable III Comunicación y Participación Comunitaria muestra acciones

necesarias en cuanto al Manejo de conflictos. Por último, la variable V Manejo Económico, Financiero y Empresarial, indica como insuficiente el tema de Presupuesto.

Por su parte en la gestión externa la variable VI. Conocimiento y relación con el entorno municipal y comunitario, señalan como insuficientes el conocimiento de los planes de desarrollo municipales y regionales y la incidencia en los asuntos locales y municipales.

TABLA 16. RESULTADOS APLICACIÓN ICO INICIAL POR TEMA, ASOPAGRAMALOTE

ÁREA	VARIABLE	TEMA	ASOPAGRAMALOTE
GESTIÓN INTERNA	I. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Liderazgo individual y grupal	3,72
		Asignación y cumplimiento de roles y responsabilidades	3,38
		Cumplimiento de la legislación y la normatividad respectiva.	4,48
	II. PLANEACIÓN Y CONTROL	Diagnóstico organizacional	3,30
		Plan de trabajo	2,70
		Seguimiento y evaluación	3,17
	III. COMUNICACIÓN Y PARTICIPACIÓN COMUNITARIA	Convocatoria y participación comunitaria	4,10
		Sistemas de comunicación	3,17
		Manejo de conflictos	2,90
	IV. FORMACIÓN CAPACITACIÓN, CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS	Capacitación y prestación de servicios	3,67
	V. MANEJO ECONÓMICO, FINANCIERO Y EMPRESARIAL	Fuentes de financiación y producción de bienes y servicios	3,24
		Presupuesto	2,80
		Estados contables y financieros	3,47
GESTIÓN EXTERNA	VI. CONOCIMIENTO Y RELACIÓN CON EL ENTORNO MUNICIPAL Y COMUNITARIO	Conocimiento de los Planes de Desarrollo municipales y regionales	2,57
		Incidencia en los asuntos locales y municipales	2,10
Subtotal Calificación Interna			3,46
Subtotal Calificación Externa			2,33

4. Capacidades organizacionales de las Organizaciones de Base Comunitaria vinculadas al Contrato de Reactivación Económica del municipio de Gramalote.

En esta parte del documento se desarrolla un análisis comparativo de los resultados de la aplicación del ICO inicial de las organizaciones de base comunitaria de carácter productivo o comercial que se vinculan con su participación al proyecto de reactivación económica del municipio de Gramalote.

En el siguiente cuadro se relacionan los resultados de las calificaciones generales de los ICO aplicados a 5 organizaciones de base comunitaria identificadas en el proyecto de reactivación económica, todas con una trayectoria importante en el municipio y con orígenes diferentes. De ellas ASOGATRAGANOR, ASOPAGRAMALOTE Y ASOVILLANUEVA, representan organizaciones productivas de zona rural, que se organizan alrededor de familias que se dedican a la producción agrícola y pecuaria en diferentes niveles.

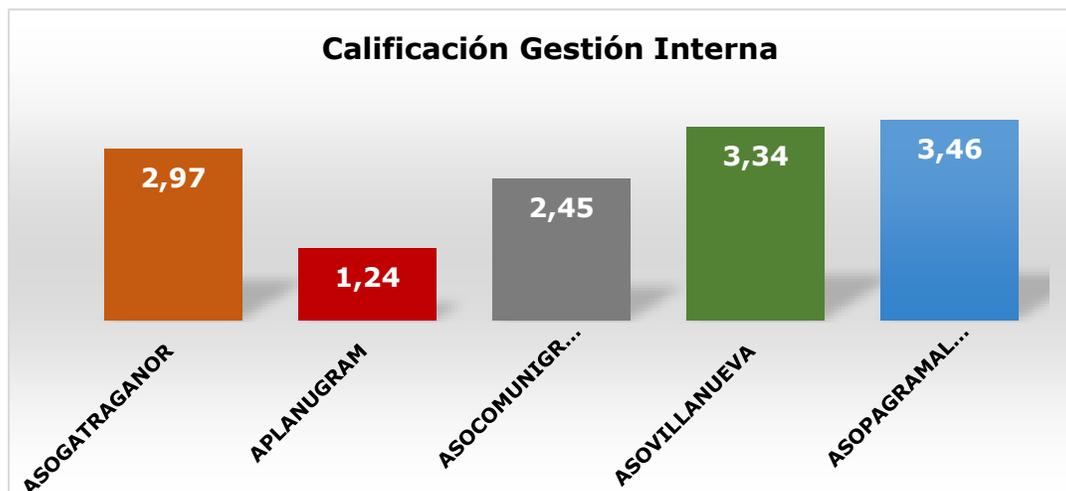
APLANUGRAM y ASOCOMUNIGRAM por su parte, son asociaciones que representan grupos de comerciantes que tenían sus medios de subsistencia en el antiguo casco urbano. La primera contó con el acompañamiento, asesoría y orientación de AECOM y la segunda fue resultado del esfuerzo de un grupo de comerciantes que posterior a la pérdida del casco urbano, identificó de manera autónoma a más de 200 personas que perdieron la posibilidad de ejercer sus actividades comerciales.

TABLA 17. RESULTADOS APLICACIÓN ICO INICIAL ORGANIZACIONES DE BASE COMUNITARIA DE GRAMALOTE.

	ASOGATRAGANOR	APLANUGRAM	ASOCOMUNIGRAM	ASOVILLANUEVA	ASOPAGRAMALOTE
Subtotal calificación interna	2,97	1,24	2,45	3,34	3,46
Subtotal calificación externa	1,2	1	2,02	2,06	2,33
Calificación total ICO	2,08	1,12	2,23	2,70	2,90

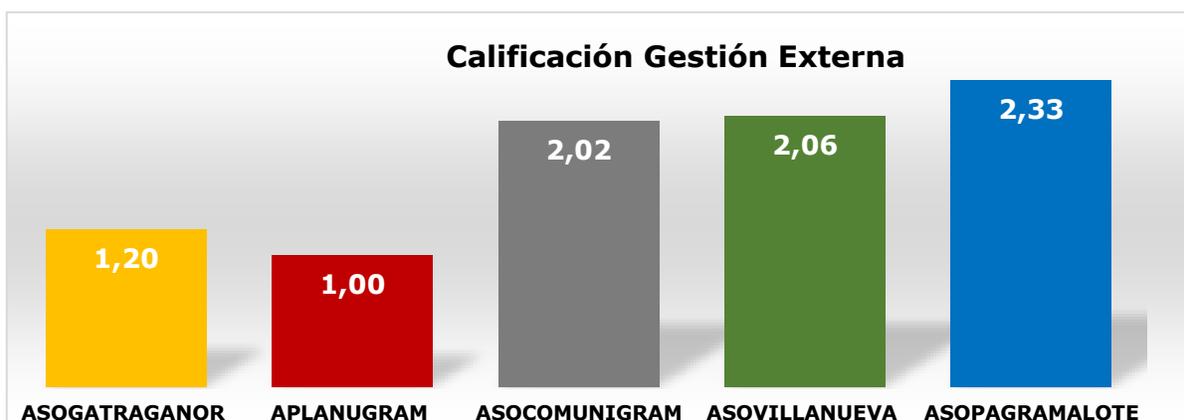
Como se observa en el cuadro anterior todas las calificaciones del ICO inicial señalan una calificación Insuficiente, a excepción de APLANUGRAM que se encuentra en calificación Deficiente.

A continuación, se presentan gráficas relacionadas a los resultados anteriores, en lo que se puede observar comparativamente los resultados de estas organizaciones.



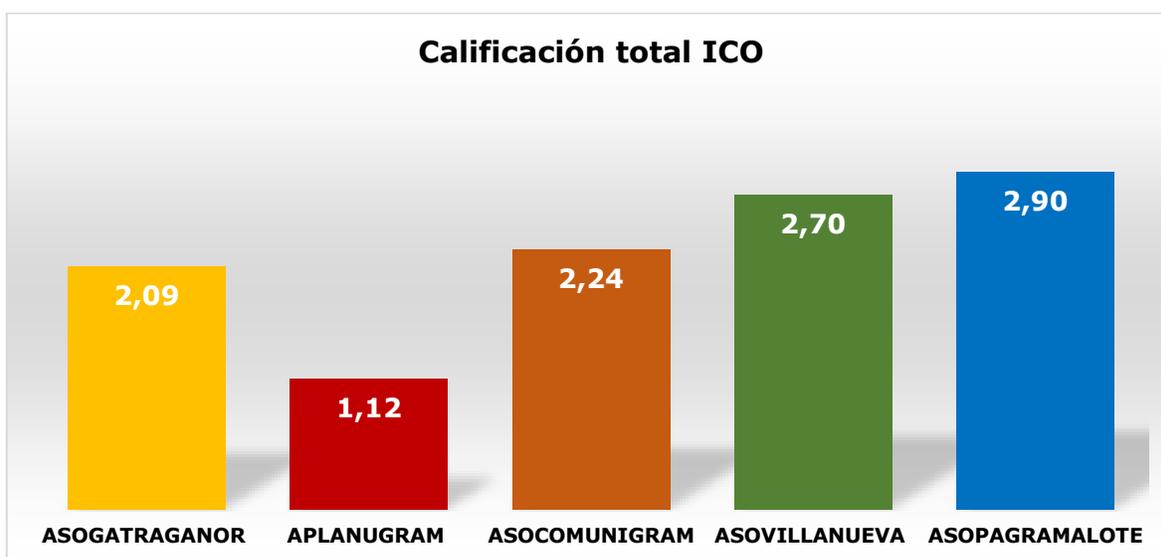
GRÁFICA 1. CALIFICACIÓN INTERNA DE CADA ORGANIZACIÓN

En la gráfica 1, se puede identificar las calificación interna que obtuvo cada organización y que corresponden en su orden: ASOPAGRAMALOTE con una calificación obtenida de (3,46), seguida de ASOVILLANUEVA con una calificación de (3,34); estas calificaciones se encuentran dentro del rango aceptable en cuanto a temas internos del grupo asociativo; lo que significa que existen avances en estos dos grupos asociativos, los participantes reconocen que falta avanzar más para llegar de esta manera a niveles óptimos; mientras que las otras tres (3) asociaciones, presentan una calificación más baja o inferior a tres (3), siendo esta calificación insuficiente, lo que indica que estas organizaciones deberán reforzar los diferentes procesos internos que desarrollan en cada una de sus organizaciones.



GRÁFICA 2. CALIFICACIÓN EXTERNA DE CADA ORGANIZACIÓN

En cuanto a la calificación y gestión externa de las cinco (5) asociaciones, una vez aplicado el Índice de Capacidad Organizacional ICO, se evidencia que el porcentaje de calificación en general es bajo, de acuerdo a los parámetros definidos por el instrumento de autodiagnóstico, siendo esta calificación insuficiente para los grupos asociativos: ASOPAGRAMALOTE, ASOVILLANUEVA, y ASOCOMUNIGRAM; mientras que las otros dos (2) organizaciones ASOGATRAGANOR y APLANUGRAM su calificación es deficiente demostrando que estas organizaciones no conoce los mecanismos de participación existentes en el municipio y la región, además de no participar en la construcción y definición de políticas y programas que conlleven al desarrollo de las mismas, siendo necesario el acompañamiento y asesoramiento en diferentes temas relacionados al buen manejo y funcionamiento.



GRÁFICA 3. CALIFICACIÓN TOTAL DEL ÍNDICE DE CAPACIDAD ORGANIZACIONAL - ICO DE CADA GRUPO ASOCIATIVO.

En la gráfica número 3 se puede evidenciar que estas cinco (5) organizaciones comunitarias del municipio de Gramalote, obtuvieron una calificación baja, con un promedio de 2.21 puntos, de acuerdo con los criterios de evaluación en el resultado total o final del Índice de Capacidad Organizacional - ICO, dando como resultado una valoración insuficiente para cuatro de ellas, y valoración deficiente para APLANUGRAM. demostrando que los avances en la gestión interna y externa son bajos, por lo cual se deben acompañar y fortalecer a estas organizaciones comunitarias para desarrollar sus capacidades de autoaprendizaje, despertar una empoderada cultura asociativa y generar intercambio de saberes entre los socios y otros actores presentes en el territorio.

En general, la tabla que se presenta a continuación contiene la suma de los resultados de los ICO aplicados a todas las organizaciones, para señalar con este muestreo el nivel de las capacidades organizacionales de las asociaciones del municipio de Gramalote.

TABLA 18. CALIFICACIONES TOTALES DE LA APLICACIÓN DE ICO INICIAL DE LAS ORGANIZACIONES DE BASE COMUNITARIA DEL MUNICIPIO DE GRAMALOTE

Subtotal calificación interna	2,69
Subtotal calificación externa	1,72
Calificación total ICO	2,21

La calificación total del ICO inicial, fue de 2,21 que de acuerdo con la escala de calificación propuesta por el instrumento ubica el nivel asociativo en el municipio en Insuficiente. Resultado que puede considerar en concordancia con los resultados de la Encuesta Urbana aplicada a las actividades comerciales que funcionan actualmente en el casco urbano de Gramalote, contenido en el Análisis Geoespacial, en la que se indicaba que, para los encuestados, era importante estar asociado, pero preferían trabajar de manera individual.

Este panorama enmarca el trabajo profundo que implica para la Fundación Socya como consultor en el acompañamiento para el fortalecimiento de estas organizaciones, para consolidar a su vez, proyectos ANCLA que impacten y aporten al proceso de desarrollo económico, con su trabajo. A su vez, se puede considerar que este proceso, puede ser el ejemplo para los habitantes del municipio, para la consolidación de una cultura organizacional, sí se entiende que, una comunidad organizada, dentro de un escenario de desarrollo social, es la forma más rápida y efectiva de encontrar respuestas a sus problemas de servicios e infraestructura, de influir en el mejoramiento de sus condiciones de vida y de fortalecer su capacidad de interlocución con el Estado y el resto de la sociedad. Por lo que es fundamental dentro del proceso de reactivación económica considerar la evolución de la organización comunitaria en el municipio de Gramalote.

5. Conclusiones

La Fundación Socya y su amplia experiencia de trabajo con comunidades reconoce en las organizaciones de base comunitaria como actores fundamentales para el desarrollo y sostenibilidad de cualquier proyecto. En el marco del proyecto de reactivación económica del municipio de Gramalote, las organizaciones de base comunitaria son significados de resiliencia, pues han sido quienes con su trabajo sostuvieron la cohesión social, actividades productivas y la vida del municipio después del desastre del casco urbano a causa de la ola invernal del año 2010.

Por lo anterior, se considera fundamental el proceso de relacionamiento con estas organizaciones de base comunitaria, y además su inclusión al Contrato de Desarrollo Económico como actores claves para el desarrollo de los 4 componentes planteados por Socya para este fin, en el que estos actores son claves como:

1. Voceros de la información del proyecto
2. Proponentes de Ideas de Negocio con vocación Asociativa-ANCLA
3. Escuelas de liderazgos que aporten a la constitución de una Organización de Desarrollo Económico.
4. Interesados en hacer un autodiagnóstico de su situación organizacional a través de la aplicación de un instrumento ICO y así generar un plan de fortalecimiento para la misma.
5. Fuente primaria de información social, económica y cultural para la retroalimentación, reconocimiento y sistematización de las realidades del territorio Gramalotero.

El paso para seguir con ASOGATRAGANOR, APLANUGRAM, ASOCOMUNIGRAM, ASOVILLANUEVA y ASOPAGRAMALOTE, es la consolidación de sus planes de fortalecimiento, con acciones a corto plazo que nos permitan realizar la aplicación del ICO intermedio, para observar la evolución de sus capacidades organizacionales y verificar si la orientación y acompañamiento de la Fundación Socya en el proceso de desarrollo económico, puede aportar realmente a la consolidación de la cultura organizacional del municipio de Gramalote.

Es importante decir por qué sólo hemos avanzado con 4 y en términos generales conclusiones de resultados de necesidades de fortalecimiento identificadas de manera general

Control de calidad de información		
	Fundación Socya	Corporación Colombia Internacional CCI
Proyectado	Isabel Juliana Rincón Flórez <i>[Signature]</i> Carlos Mauricio Yaruro Pineda <i>[Signature]</i> Luz Marina Soto <i>[Signature]</i>	
Revisado	Isabel Cristina Soto <i>[Signature]</i> Juan Camilo Higueta <i>[Signature]</i>	Angela Pineda <i>[Signature]</i> Lugdy Ampara Jaime <i>[Signature]</i> Yajaira Veloza <i>[Signature]</i> Fabian Ballesteros <i>[Signature]</i>
Aprobado	Isabel Cristina Soto	Angela María Pineda
Firma de aprobación	<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>