



Agencia  
Nacional de Minería



# INFORME **HOJA DE RUTA** ESTRATEGIA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA ASOCIATIVIDAD

---

Vicepresidencia de promoción y fomento  
Gerencia de Fomento



## **AGENCIA NACIONAL DE MINERIA**

GRUPO DE FOMENTO

### **HOJA DE RUTA:**

**Documento de la estrategia para el fortalecimiento de la asociatividad  
31 de diciembre 2024**

Presidente ANM

**Luis Álvaro Pardo Becerra**

Vicepresidenta de Promoción y Fomento

**Laura Camila Ramos Díaz**

Gerente Grupo de Fomento

**Talia Alexandra Salcedo Morales**

#### **Elaboración de Contenidos**

Juan Sebastián Rodríguez Reyes

Luis Fernando Matallana Arévalo

Ricardo Roberto Ramírez Moreno

Andrés Torres Poveda

Gisella María Bernal Mejía

Yosua Saf Guevara Huertas

#### **Diseño y Diagramación**

Bibiana Natalia Ángel Vanegas

## Introducción

La asociatividad es un mecanismo de cooperación por el cual se establecen relaciones y/o articulaciones entre individuos y/o grupos de personas tras un objetivo en común los cuales de manera individual serían difíciles de lograr (UAEOS, PLANFES, 2020). La suma de esfuerzos en torno a una necesidad, problemática o aspiración permite además la complementariedad de capacidades y puntos de vista, a partir de lo cual es posible tomar mejores decisiones, acceder a oportunidades que van desde la oferta institucional hasta mercados y, por tanto, tener mejores probabilidades de éxito.

Así, la asociatividad, se constituye en una estrategia para que la comunidad mejore en diferentes campos como el económico el social, ambiental, cultural y el político, por lo cual el Estado da una importante relevancia a la misma, declarándola de interés general desde la Constitución Política, así como diferentes leyes y decretos, creando diversos mecanismos para su fomento.

A través de la asociatividad se puede fortalecer la pequeña y mediana minería contribuyendo, no solo en los aspectos económicos, a través de las economías de escala y de alcance, el aumento en el poder de negociación, el acceso a mercados entre otras, sino también, con el mejoramiento de la calidad de vida de los mineros promoviendo el trabajo en equipo, la solidaridad, la cooperación y la recomposición del tejido social a través las prácticas que promueven la autogestión, la independencia y el empoderamiento.

La asociatividad empresarial se materializa en figuras jurídicas, unas con ánimo de lucro y otras sin ánimo de lucro, las primeras teniendo como objetivo la maximización de utilidades y las otras con una lógica de desarrollo sostenible involucrando además de la económica las dimensiones social, ambiental, cultural y, política y gobernanza, refiriéndose estas últimas a aspectos como contribución en espacios de participación y a gobernabilidad y democracia al interior de las organizaciones.

Es importante resaltar que las condiciones de vida de los pequeños mineros en muchos casos son precarias, los niveles de educación son ínfimos y con los ingresos generados solo se sobrevive, por lo que se considera una opción más integral la asociatividad a partir de organizaciones sin ánimo de lucro como las cooperativas y asociaciones productivas, que trabajan de manera paralela lo social, lo económico y lo ambiental.

Por ejemplo, a nivel mundial, las cooperativas, han demostrado ser eficaces en la transformación estructural de la ruralidad, contribuyendo al cierre de brechas entre el campo y la ciudad; la integración socioeconómica de las regiones, la erradicación de la pobreza, la formalización laboral, el aseguramiento del pleno disfrute de los derechos de la ciudadanía y a creación de condiciones de bienestar y de buen vivir para los habitantes rurales.

El presente documento enseña la estrategia para el fortalecimiento de la asociatividad en grupos de pequeños mineros formalizados empresarialmente a través de figuras jurídicas asociativas. El documento se fundamenta en la hoja de ruta entregada en el marco del Convenio interadministrativo No. ANM – 608 – 2023 celebrado entre la Universidad Nacional de Colombia y la Agencia Nacional de Minería.

## Tabla de contenido

Introducción .....	3
Tabla de contenido.....	5
1. Objetivos.....	8
1.1. Objetivo general.....	8
1.2. Objetivos específicos.....	8
2. Definiciones relevantes .....	8
3. Fases .....	9
4. Priorización.....	10
5. Fase línea de base .....	11
5.1. Gobernabilidad.....	11
5.2. Caracterización de las organizaciones asociativas.....	13
5.3. Capacitación de conceptos básicos de asociatividad .....	17
5.4. Devolución de resultados de la caracterización de la organización asociativa .....	17
5.5. Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) .....	17
6. Fase planeación operativa.....	18
6.1. Planeación.....	18
6.2. Plan de vida colectivo.....	19
6.3. Necesidades y servicios.....	19
6.4. CANVAS .....	20
7. Fase de Planeación Estratégica .....	21
7.1. Sensibilización y conceptos de asociatividad 2.....	21
7.2. Planeación Estratégica .....	21

7.3.	Cuerpos directivos.....	22
7.4.	Juntas directivas.....	22
7.5.	Asamblea.....	23
7.6.	Resolución de conflictos .....	24
8.	Fase de seguimiento.....	24
9.	Cronograma y guiones de implementación .....	24
9.1.	Visita 1.....	25
9.1.1.	Día 1 .....	25
9.1.1.1.	Introducción.....	25
9.1.1.2.	Caracterización de la organización asociativa .....	27
9.1.1.3.	Sensibilización y conceptos de asociatividad .....	31
9.1.2.	Día 2 .....	35
9.1.2.1.	Devolución de resultados de la caracterización de la organización asociativa.....	35
9.1.2.2.	Elaboración FODA .....	39
9.1.2.3.	Actividad de cierre .....	44
9.2.	Visita 2.....	46
9.2.1.	Día 1 .....	46
9.2.1.1.	Actividad vinculante inicial .....	46
9.2.1.2.	Necesidades y servicios .....	49
9.2.1.3.	CANVAS.....	53
9.2.2.	Día 2 .....	58
9.2.2.1.	Planeación.....	58
9.2.2.2.	Cuerpos directivos .....	68
9.2.2.3.	Cierre de la segunda visita .....	72

9.3.	Visita 3.....	74
9.3.1.	Día 1 .....	74
9.3.1.1.	Planeación estratégica.....	74
9.3.1.2.	Sensibilización y conceptos de asociatividad .....	88
9.3.1.3.	Juntas directivas .....	90
9.3.2.	Día 2 .....	97
9.3.2.1.	Asambleas.....	97
9.3.2.2.	Resolución de conflictos.....	101

## 1. Objetivos

### 1.1. Objetivo general

Detallar el proceso para fortalecer organizaciones asociativas en la minería de pequeña escala que contribuyan a la formalización minera sostenible en comunidades definidas de acuerdo con las políticas del Gobierno Nacional.

### 1.2. Objetivos específicos

1. Hacer el levantamiento de información para diagnosticar las organizaciones asociativas mineras.
2. Definir las necesidades y servicios que el esquema asociativo pueda ofrecer a los asociados para lograr la formalización minera y mejorar su calidad de vida.
3. Establecer planes de corto y mediano plazo lograr la formalización minera y el mejoramiento de calidad de vida de los asociados.

## 2. Definiciones relevantes

**Asociatividad:** es un mecanismo de cooperación por el cual se establecen relaciones y/o articulaciones entre individuos y/o grupos de personas tras un objetivo en común.

**Asociatividad solidaria:** Aquella que tiene como objetivo mejorar las condiciones de vida de una comunidad basando sus prácticas en la solidaridad y la cooperación. Las expresiones de la asociatividad solidaria son conocidas como organizaciones solidarias. El Acuerdo de Paz señala a este tipo de organizaciones para su fomento a través del Plan Nacional de Fomento a la Economía Solidaria y Cooperativa Rural PLANFES.

**Capacidad organizativa:** Conjunto de condiciones, cualidades y aptitudes que facilitan a una comunidad la toma de decisiones, la gestión y el acceso a oportunidades para la consecución de sus objetivos desde una forma asociativa.

**Formalización minera:** Estado de la operación minera cuando se desarrolla en cumplimiento de los requisitos legales, y mediante diversas figuras como son:

1. Contratos Especiales de Concesión (Área De Reserva Especial)
2. Contrato de Concesión con requisitos diferenciales (Art. 326 ley 1955 de 2019)

3. Subcontratos de Formalización Minera
4. Contrato de concesión (Art. 325 ley 1955 de 2019)

**Organización asociativa:** para el presente documento se entenderán como organizaciones asociativas las legalmente constituidas con una base social superior a los 7 asociados o socios según sea la figura jurídica.

Así mismo, conviene tener en cuenta algunos conceptos y orientaciones planteadas en la Ley 685 de 2001, siendo el código de minas vigente en el país.

**Organizaciones de economía solidaria en el sector minero:** debido a su naturaleza solidaria, podrán obtener títulos mineros y adelantar actividades mineras y comerciales para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad. Los excedentes o ganancias reintegrables a los asociados se repartirán con sujeción a la legislación que rija estas entidades. El Gobierno Nacional hará la reglamentación respectiva para darles un trato preferencial.

**Fines de las organizaciones solidarias mineras:** Las organizaciones solidarias mineras deberán favorecer la comercialización organizada de los productos explotados por ellas; permitir a sus asociados trabajar en forma solidaria y participativa y desarrollar sus aptitudes administrativas, promoviendo la búsqueda de soluciones a los problemas colectivos.

**Prerrogativas especiales:** Se contemplan prerrogativas para las organizaciones solidarias mineras y asociaciones comunitarias de mineros: 1) Prelación en los programas de asistencia técnica y capacitación; 2) Programas de créditos especiales; 3) Derechos, exenciones y prerrogativas que se hayan establecido o establezcan a favor de las entidades solidarias que desarrollen actividades mineras; 4) Apoyo y asistencia técnica, jurídica, financiera y de capacitación empresarial, para el desarrollo de proyectos de integración de áreas mineras.

### 3. Fases

El fortalecimiento, se divide en 3 fases que agrupan actividades para fortalecer la estructura organizacional de las asociaciones que permita lograr la formalización minera y el desarrollo de una actividad minera más sostenible: 1) Línea base; 2) Planeación operativa; 3) Planeación estratégica. De igual manera, hay una fase previa donde se priorizan las comunidades y una posterior a las 3 descritas, de seguimiento. Tal como se aprecia a continuación:

1. Priorización, se adelanta *in Office*
2. Línea de base, se adelanta durante la primera vista presencial
3. Planeación Operativa, se adelanta durante la segunda vista presencial
4. Planeación Estratégica se adelanta durante la tercera vista presencial

5. Seguimiento, se adelanta de manera virtual, y dependiendo de la disponibilidad, dos visitas presenciales.

En cada una de las fases anteriormente descritas, se conseguirán los objetivos específicos a través de diversas actividades y talleres así:

1. Priorización
2. Línea de base para diagnóstico:
  - a. Gobernabilidad
  - b. Caracterización de la organización asociativa
  - c. Capacitación de Conceptos Básicos de Asociatividad
  - d. Devolución de resultados de la caracterización de la organización asociativa
  - e. Elaboración de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas - FODA
3. Planeación Operativa
  - a. Definición de Planeación Operativa
  - b. Plan de vida colectivo
  - c. Determinación de necesidades y servicios que ofrecería la asociación
  - d. Desarrollo de metodología CANVAS a los servicios
4. Planeación Estratégica
  - a. Capacitación de conceptos de asociatividad 2
  - b. Capacitación de Cuerpos directivos
  - c. Simulacro o realización de Juntas directivas
  - d. Capacitación de resolución de conflictos
  - e. Simulacro o realización de Asambleas
5. Seguimiento
  - a. Revisión de los avances en los planes operativos

## 4. Priorización

Esta fase busca identificar las organizaciones asociativas que podrán ser beneficiadas de la hoja de ruta de fortalecimiento. Para esto se parte de las comunidades en tránsito a la formalización minera, como son las Áreas de Reserva Especial, que es el instrumento de formalización cuyo trámite se encuentra a cargo del Grupo de Fomento de la Agencia Nacional de Minería. Los insumos que se identificaron son:

1. Solicitud del fortalecimiento por parte de las organizaciones.
2. Compromisos en diferentes espacios con la comunidad como las audiencias públicas mineras.
3. Grupos asociativos que se encuentren en tránsito a la regularización o formalización minera.

4. Grupos asociativos enmarcados en los distritos mineros, que tenga vocación de formalización.

Con los grupos identificados se procede a convocar una reunión virtual con junta directiva o quien haga sus veces, para adelantar el siguiente orden del día (Anexo 1):

1. Presentación de los asistentes
2. Presentación de la Agencia Nacional de Minería
3. Presentación del proyecto de fortalecimiento asociativo, justificación, objetivos, fases y cronograma.
4. Confirmación de la disposición, la disponibilidad y el compromiso para participar en el Proyecto.

En la presentación se deja claro que la Agencia Nacional de Minería tiene diversas funciones estableciendo el alcance del equipo de asociatividad para no generar falsas expectativas.

## 5. Fase línea de base

En esta fase se busca recopilar la mayor información para poder determinar un diagnóstico en relación a la forma asociativa, su estructura organizacional y establecer el potencial asociativo. Incluye una caracterización del potencial asociativo de las organizaciones asociativas, la cual permitirá evidenciar de manera cuantitativa el impacto de la actual hoja de ruta.

Esta fase contempla las siguientes actividades:

- a. Gobernabilidad
- b. Caracterización de la organización asociativa
- c. Capacitación de Conceptos Básicos de Asociatividad
- d. Devolución de resultados de la caracterización de la organización asociativa
- e. Elaboración de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas – FODA

### 5.1. Gobernabilidad

En este punto, se identifican los lineamientos establecidos en los instrumentos de planeación municipal, como lo son el Plan de Ordenamiento Territorial y el Plan de Desarrollo Municipal.

Un camino alternativo, para conocer la voluntad de la alcaldía frente a la minería y la asociatividad, es realizar una entrevista con las siguientes preguntas orientadoras:

1. ¿Cómo se aborda la minería y la asociatividad en el Plan de Desarrollo Municipal actual?
2. ¿Qué programas y proyectos están incluidos en este plan y qué recursos han sido asignados?
3. ¿Cómo se abordó el tema sector minero en la campaña electoral y qué compromisos con actores quedaron establecidos allí?
4. ¿Qué intereses tiene o ha demostrado el alcalde en este sector?

Existencia y operatividad de espacios de decisión local multi actor:

1. ¿Están en funcionamiento espacios como mesa de víctimas, Asocomunal, mesa de desarrollo rural, mesa ambiental, etc.?
2. ¿Qué nivel de incidencia tienen estos espacios en las decisiones locales?
3. ¿Existen espacios creados por voluntad de los pobladores como mesas intersectoriales o mesas interinstitucionales?
4. ¿La operación de estos espacios es autónoma y efectiva, o depende de instituciones locales o regionales?

Grupos de interés, tensiones y poder favorables al desarrollo minero:

1. ¿Qué grupos de interés o actores que defienden diferentes visiones de futuro, respecto a los recursos naturales y al desarrollo económico, pueden identificarse en el territorio?
2. ¿Se observan tensiones entre dichos grupos o actores?
3. ¿Qué contradicciones existen entre estos grupos y qué correlación de fuerzas existe entre ellos?
4. ¿Esta correlación de fuerzas ¿es favorable a la minería y a sus formas organizativas?

Orden público estable:

1. ¿Se identifica la presencia de grupos armados ilegales?
2. ¿Cuáles grupos están, qué intereses y modos de operación se observan?
3. ¿Es un territorio con hegemonía de un solo grupo o está en disputa?

## 5.2. Caracterización de las organizaciones asociativas

El objetivo de esta actividad es realizar una encuesta para identificar el diagnóstico y línea base. Se parte del modelo "MADES<sup>1</sup>", el cual presenta cuatro ejes fundamentales que permiten evaluar el estado evolutivo o nivel de desarrollo de las organizaciones asociativas, en cuatro dimensiones: organizacional asociativo, social, administrativo y relacionamiento y comunicaciones.

**Organizacional Asociativa:** Dentro de esta se analizan aspectos como estructuras organizacionales (formales e informales); los roles de los actores, asignación de funciones, distribución de beneficios, los derechos y obligaciones de los asociados, transparencia y legalidad.

**Administrativa:** Se refiere a procesos organizacionales de soporte del negocio minero, incluyendo aspectos administrativos, contables, financieros, de contratación, entre otros; así mismo, consideró los procesos de toma de decisiones, las prácticas democráticas en los cuerpos de gobierno como asamblea, consejo de dirección o junta directiva, así como, las herramientas y técnicas empresariales.

**Social:** Comprende las variables que inciden en el desarrollo humano de los asociados, comunicación entre grupos internos, identificación y resolución de conflictos, la distribución de beneficios asociativos e impacto sobre la calidad de vida.

**Relacionamiento y Comunicaciones:** En esta se busca conocer cómo son las relaciones de la organización con el entorno, el mercado, sector minero, el sector financiero y otras empresas e instituciones. Analiza las variables del mercado y la comercialización, igualmente es importante el tema de la negociación en los ámbitos comerciales y demás grupos de interés.

Las preguntas son:

---

<sup>1</sup> Este modelo es una herramienta para caracterizar el estado de la gestión de las organizaciones asociativas y su perfil, en una fase diagnóstica, y a partir de esta, define estrategias para su fortalecimiento, siempre bajo la visión de un desarrollo empresarial sostenible.

informe número cuatro del estudio "Diseño de un esquema de asistencia técnica para fortalecimiento organizacional, aplicable a comunidades de pequeños y medianos mineros para minería subterránea de oro y carbón", ejecutado mediante el Contrato de Consultoría N.º 0172 de 2014, suscrito entre la ANM y la Universidad Nacional de Colombia, sede Medellín. Dentro de este informe, se estructura el "Modelo de minería asociativa para el desarrollo empresarial sostenible" (MADES).

Dimensión	Pregunta	Tipo de pregunta	Indicador
<b>Organizacional asociativa</b>	1 ¿La organización renovó sus documentos ante la entidad competente en el año 2024?	Valorativa	Si/No
	2 ¿Cuál es la actividad principal inscrita en el registro único tributario?	Valorativa	Si involucra aspectos sociales es Si
	3 ¿De estos asociados cuántos aproximadamente están activos? Están al día con sus aportes o cuotas de sostenimiento y no tienen inhabilidades	Descriptiva	Mas del 70% es Si
	4 ¿La organización ha socializado sus estatutos con la base social y estos son comprendidos por sus asociados?	Valorativa	Si/No
	5 ¿Han hecho renovaciones estatutarias?	Valorativa	Si/No
	6 ¿La organización cuenta con reglamentos? Si la respuesta es positiva, describa cuáles	Valorativa	Si/No
	7 ¿Los miembros de los órganos de administración y control de la organización tienen claras sus funciones?	Valorativa	Si/No
	8 ¿La Junta Directiva o Consejo de Administración con qué frecuencia se reúne?	Descriptiva	Mínimo una reunión al mes es Si
	9 ¿La Junta Directiva o el Consejo de Administración realiza reuniones con un orden del día claro para tomar decisiones?	Valorativa	Si/No
	10 ¿La Junta Directiva o Consejo de Administración y demás órganos de administración y control hacen rendición de cuentas a su base social?	Valorativa	Si/No
<b>Administrativa y empresarial</b>	1 ¿La organización cuenta con un plan estratégico? misión, visión, objetivos, valores, estructura organizacional, análisis DOFA, ¿plan de acción de la organización?	Valorativa	Si/No
	2 ¿La organización cuenta con un presupuesto anual?	Valorativa	Si/No
	3 ¿La Junta Directiva comprende la información contable y financiera de la organización?	Valorativa	Si/No
	4 ¿La organización cuenta con servicios profesionales de un contador (a) y lleva los registros contables?	Valorativa	Si/No
	5 ¿La Junta Directiva presenta el estado de resultados en sus asambleas ordinarias?	Valorativa	Si/No
	6 ¿La organización cuenta con resolución de facturación?	Valorativa	Si/No
	7 ¿La organización ha tenido sanciones por temas tributarios, fiscales, legales? De ser positiva la respuesta describir el tipo de sanción y si está, ya fue subsanada	Valorativa	Si, si ya fue subsanada o no ha tenido sanciones

Dimensión	Pregunta	Tipo de pregunta	Indicador
	8 ¿Cuál es la fuente principal de los ingresos económicos de la organización?	Valorativa	Si, si los ingresos no provienen exclusivamente de cuotas de administración, aportes o contribuciones
	9 ¿Tiene cuenta de ahorros y utiliza servicios financieros de crédito?	Valorativa	Si/No
	10 ¿La operación de la organización es constante durante el año?	Valorativa	Si/No
<b>Social cultural</b>	1 ¿La base social comprende el modelo asociativo solidario o la figura jurídica de la organización?	Valorativa	Si/No
	2 ¿La organización cuenta con principios, valores y fines?	Valorativa	Si/No
	3 ¿Los asociados están comprometidos y participan con los procesos de la organización?	Valorativa	Si/No
	4 ¿La organización cuenta con una caracterización de su base social y grupo familiar?	Valorativa	Si/No
	5 ¿La organización desarrolla actividades de carácter solidario con la base social y su grupo familiar? ¿qué?	Valorativa	Si/No
	6 ¿La organización desarrolla actividades de carácter social con la comunidad de influencia a su actividad productiva? ¿qué?	Valorativa	Si/No
	7 ¿La organización realiza actividades de formación en cultura asociativa y solidaria con la base social?	Valorativa	Si/No
	8 ¿La organización desarrolla actividades para mitigar los impactos ambientales de su actividad productiva? ¿qué?	Valorativa	Si/No
	9 ¿La organización tiene alianzas con otras asociaciones u organizaciones similares? ¿en qué?	Valorativa	Si/No
	10 ¿La organización informa a sus asociados en la reunión de asamblea ordinaria las actividades sociales y comunitarias que se realizan?	Valorativa	Si/No
<b>Relacionamiento, comunicaciones y mercadeo</b>	1 ¿La organización tiene una base de datos con la identificación de los actores claves con sus datos de contacto como el interés que motiva la relación con dicho actor?	Valorativa	Si/No
	2 ¿Ha tenido gestiones efectivas con actores claves o estratégicos? ¿cuáles?	Valorativa	Si/No

Dimensión	Pregunta	Tipo de pregunta	Indicador
3	¿La organización ha hecho algún tipo de producto o servicio diferente para algún tipo de cliente o ha desarrollado productos con valor agregado? ¿qué?	Valorativa	Si/No
4	¿La organización tiene un proceso de ventas sistemático: identificación de clientes, negociación, cierre de negocio y gestión de pago?	Valorativa	Si/No
5	¿La organización ha realizado acuerdos comerciales que aseguran un precio base por un periodo de tiempo definido?	Valorativa	Si/No
6	¿La organización cuenta con una persona o área o comité encargado de la comercialización y negociación con los clientes?	Valorativa	Si/No
7	¿La organización ha identificado otros clientes potenciales para ampliar su mercado?	Valorativa	Si/No
8	¿La organización ha sido tenida en cuenta en escenarios de toma de decisiones que tienen que ver con el tipo de mineral que trabaja la empresa asociativa?	Valorativa	Si/No
9	¿La organización hace parte de algún gremio? En caso afirmativo describir el gremio	Valorativa	Si/No
10	¿La organización participa en mesas territoriales u otros espacios para la gestión de políticas públicas que fortalezcan el tipo de mineral que trabaja la empresa asociativa?	Valorativa	Si/No

Además, los resultados permitieron asignar un nivel a las organizaciones dentro de los siguientes niveles:

**Organizaciones asociativas en nivel de gestión básico:** en este nivel se encuentran las organizaciones asociativas que muestran un nivel de desempeño incipiente, que, por tanto, requiere de la construcción de bases en el ejercicio asociativo, que una vez se afianzan, viabilizan la continuidad de la organización.

**Organizaciones asociativas en nivel de gestión intermedio:** en este nivel se encuentran las organizaciones asociativas que han superado una fase inicial de desarrollo básico o que al momento de ser caracterizadas obtuvieron esta valoración

**Organizaciones asociativas en nivel de gestión avanzado:** en este nivel se encuentran las organizaciones asociativas que cumplieron las metas establecidas para el fortalecimiento en el nivel de gestión intermedio o que al momento de haber sido caracterizadas obtuvieron una valoración en el nivel de gestión más alto.

Así mismo, es importante reiterar que el propósito de este análisis no es calificar o descalificar a una organización, sino identificar en líneas generales su estado actual,

para poder definir un plan de fortalecimiento que le permitan transitar hacia niveles más elevados de desarrollo y sostenibilidad.

La implementación de la caracterización se adelanta a través de un taller organizado en un guion para ser desarrolladas con la participación de la comunidad.

El momento de caracterización es el primer momento presencial con la organización asociativa por lo cual en ella se inicia con la misma presentación que se adelantó de manera virtual según el siguiente guion.

### **5.3. Capacitación de conceptos básicos de asociatividad**

En esta actividad se busca sensibilizar a la comunidad minera sobre algunos conceptos básicos de asociatividad, que permitirá entender y desarrollar de mejor manera los siguientes talleres y actividades. De igual manera, entender las diferencias temáticas que están inmersas en la asociatividad, se abordarán las siguientes: 1) Definición de asociatividad; 2) Definición de asociatividad solidaria; 3) Valores de la asociatividad; 4) Flujos asociativos; 5) Como se formaliza la asociatividad (2 diapositivas); 6) Diferencias entre las formas asociativas; 7) ¿Qué es el ánimo de lucro?; 8) Régimen Económico, Tributario y Fiscal (organizaciones solidarias y otras formas jurídicas-SAS-)

### **5.4. Devolución de resultados de la caracterización de la organización asociativa**

Esta actividad presenta a la organización asociativa los resultados del ejercicio del diagnóstico aplicado por cada una de las 4 dimensiones. De tal manera, que se visualicen y se permita esbozar algunas acciones que se deban tomar desde el esquema asociativo para mejorar su gestión en cada dimensión. Es importante anotar, que la caracterización se volverá a desarrollar en la fase de seguimiento, de tal manera que permita evidenciar las mejoras por cada una de las dimensiones, y de igual manera conocer el impacto de la actual hoja de ruta.

### **5.5. Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)**

Para tener un mejor acercamiento a la realidad de la organización se hace necesario identificar los factores internos y externos que pueden ser favorables o desfavorables para la organización, con este ejercicio se pretende hacer consientes a las directivas

de dichos factores y promover la reflexión, la toma de decisiones y acciones para potenciar a la organizacional.

Para la identificación se trabaja sobre una matriz donde se aprecian los factores internos como son las debilidades y fortalezas, así como los externos oportunidades y amenazas.

**Las fortalezas** son aspectos favorables (prácticas, gestiones, recursos) con los que cuenta y desarrolla la organización y se deben conservar, sostener y mejorar con el fin de mejorar su capacidad de gestión.

**Las debilidades** son aspectos desfavorables que disminuyen la capacidad de gestión de la organización, son prácticas que se reconocen como inadecuadas, pero se siguen realizando por los asociados.

Las oportunidades y amenazas son factores externos a la organización que pueden ser favorables o desfavorables por ello es importante identificar estas situaciones bien sea para sacar provecho de ello o tener estrategias de mitigación frente a los riesgos.

**Las oportunidades** son situaciones favorables que se pueden aprovechar para mejorar la capacidad de gestión de la organización.

**Las amenazas** son factores desfavorables que pueden afectar la estabilidad de la organización.

La claridad en estos factores contribuye con la toma decisiones y la planificación estratégica y una visión global.

## 6. Fase planeación operativa

Esta fase busca establecer acciones puntuales, que encaminen al esquema asociativo a la formalización minera y mejoren la calidad de vida de los asociados. Para lograr esto, se debe retomar y hacer un balance de las actividades desarrolladas anteriormente para identificar las necesidades o servicios que se requieren para mejorar, de tal forma que sea un insumo para la definición de acciones.

### 6.1. Planeación

En esta sección más que buscar dar a conocer los conceptos básicos de la planeación, se busca sensibilizar sobre la importancia, sobre lo imprescindible de tener este proceso al interior de la organización. El taller busca a través de un ejercicio vivencial la identificación de los componentes de la planeación, de dónde se parte, las

capacidades que se tienen, los recursos con que se cuenta, cuanto tiempo se estima, si se tienen aliados y lo más importante que se quiere lograr. Posteriormente se profundiza en la planeación operativa y la planeación estratégica.

En esta fase busca facilitar el diseño de planes operativos de fortalecimiento asociativo para llegar a buen puerto de la formalización minera. De igual manera, se realizan las siguientes actividades:

- a. Plan de vida colectivo
- b. Determinación de necesidades y servicios que ofrecería la asociación
- c. Desarrollo de metodología CANVAS a los servicios, opcional.
- d. Definición de Planeación Operativa

Dentro de la Fase se adelanta una reunión virtual con junta directiva para establecer la viabilidad de la aprobación de la planeación en el marco de una asamblea extraordinaria a realizarse en la tercera vista.

## 6.2. Plan de vida colectivo

Esta actividad busca identificar los intereses comunes entre los participantes, así como promover la reflexión sobre su alcance colectivo a través de la organización asociativa.

Es importante establecer que, para cumplir con las aspiraciones anteriormente identificadas, la asociatividad se establece como una herramienta para lograr las aspiraciones elaboradas.

Estos insumos son de vital relevancia para la elaboración de la planeación operativa como estratégica.

## 6.3. Necesidades y servicios

El objetivo de este taller es determinar tanto las necesidades de los asociados para poder realizar una actividad minera de manera formal, productiva y sostenible, como los potenciales servicios que podría ofrecer el esquema asociativo para mejorar su calidad de vida. Es importante que se enuncie la obtención del título minero como uno de los servicios, si la comunidad no lo detecta.

Esta actividad permite, en un primer momento identificar esas necesidades que tienen los asociados para luego determinar los servicios que podrían ofrecerse desde el esquema asociativo. Se proponen las siguientes categorías: 1) formalización minera,

2) comercialización, 3) gestión empresarial, 4) gestión financiera, 5) Valor agregado, 6) beneficio a la comunidad, 7) calidad de vida de los asociados

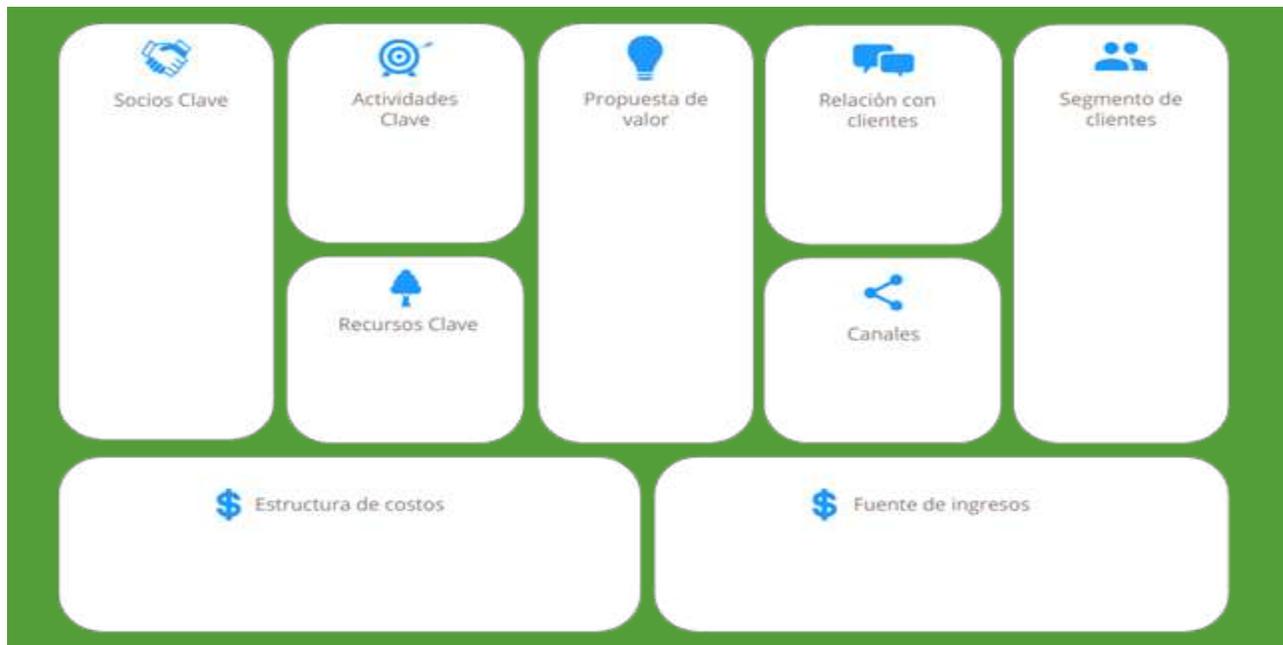
Con el anterior insumo, se deben incluir las acciones correspondientes en la planeación operativa.

## 6.4. CANVAS

El objetivo de esta actividad es identificar aspectos esenciales del modelo de negocio o potenciales servicios de la asociación y/o organización, presentándolos de manera estructurada, de manera tal que sea posible encontrar aquellas actividades que son relevantes, los puntos de mejora, las posibles alternativas al modelo existente, entre otros.

Esta actividad puede ser compleja, dado el nivel técnico que implica, lenguaje, entre otros. Para grupos donde se evidencie que puede generar confusión, se recomienda realizar la planeación directamente con base en la información de los servicios identificados.

La idea de este ejercicio es poder establecer por cada potencial servicio o negocio, los siguientes atributos:



## 7. Fase de Planeación Estratégica

En la Planeación estratégica se retoman los elementos conceptuales de la planeación operativa de la segunda visita, así como del plan de vida y el FODA de la primera visita, para construir el plan estratégico organizacional.

Además, con el fin de fortalecer el esquema asociativo se dan elementos para la resolución de conflictos y la dirección de reuniones de junta directiva y asamblea como espacios para la gestión de la organización.

El seguimiento se adelanta sobre el plan operativo de manera virtual y dependiendo disponibilidad una vista presencial.

### 7.1. Sensibilización y conceptos de asociatividad 2

En esta sección de manera magistral presentando ejemplos se abordan conceptos básicos de la asociatividad a través de la presentación anexa cuyo contenido es el siguiente:

1. Definición de asociatividad
2. Definición de asociatividad solidaria
3. Valores de la asociatividad
4. Flujos asociativos
5. Formalización empresarial en figuras asociativas
6. Diferencias entre las formas asociativas
7. ¿Qué es el ánimo de lucro?
8. Régimen Económico, Tributario y Fiscal (organizaciones solidarias y otras formas jurídicas-SAS-)

Posterior a los conceptos se adelantará una actividad a manera de sensibilización y reflexión incorporando los conceptos abordados e introduciendo elementos de la planeación estratégica en el guion de plan de vida colectivo.

### 7.2. Planeación Estratégica

Esta actividad busca establecer una planeación del esquema asociativo de largo plazo. En otras palabras, definir el “que” o la perspectiva de largo plazo de la asociación.

Una estrategia es un marco que define cómo se va a lograr un objetivo o meta, y dentro de esa estrategia se desarrollan varios planes de acción que detallan los pasos específicos a seguir para alcanzar ese objetivo.

La estrategia detalla hacia dónde debe ir el esquema asociativo, mientras que los planes de acción proporcionan los detalles y las acciones específicas para lograr ese objetivo.

La planificación estratégica se centra en los objetivos que la empresa quiere lograr a largo plazo, lo que suele englobar un período de tres a cinco años.

El resultado de esta actividad debe ser la construcción colectiva del plan estratégico, el cual debe contener los siguientes atributos:

1. Una misión clara y concisa.
2. Una visión de la empresa a futuro.
3. Objetivos específicos a largo plazo.
4. Estrategias y tácticas que se utilizarán para lograr los objetivos.
5. Recursos necesarios para implementar el plan.
6. Presupuesto que detalle los costos asociados a la implementación del plan.
7. Plan de seguimiento y evaluación.

### 7.3. Cuerpos directivos

Esta actividad busca aclarar los roles directivos del esquema asociativo y la relación entre ellos. Para este fin, se debe contar con un espacio que permita la movilidad y lo que busca es definir de manera clara.

El objetivo de la actividad es que el gerente consiga 5 objetivos de su organización (los 5 objetos que el facilitador ubicó) guiado por su junta directiva (la junta directiva si puede hablar para guiarlo) que interpreta las instrucciones que le da su asamblea (que no puede hablar, pero hace las señas para dar las instrucciones a su junta directiva) esto se debe lograr en 7 minutos.

### 7.4. Juntas directivas

El objetivo de esta actividad es recordar las funciones y aclarar los roles de los asociados que componen la junta directiva. Para esto, se propone hacer varios simulacros de junta directiva donde todos los asociados tengan un rol y además establezcan el orden del día de la asamblea. Se debe explicar estas funciones:

#### **Presidente**

- Este cargo es obligatorio.
- Dirige y representa a la asociación por delegación de la asamblea y de la junta directiva.
- Preside y dirige los debates de la asamblea general y de la junta directiva.

- Convoca las reuniones de la asamblea general y de la junta directiva.
- Revisa las actas, los documentos y los certificados que le presentan secretaría y tesorería.

### **Vicepresidente**

- Este cargo es opcional
- Apoya a la presidencia y, en su ausencia, asume sus funciones.
- Cuando la presidencia quede vacante, asumirá sus funciones hasta sustitución o ratificación por la asamblea general.

### **Secretario**

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

### **Tesorero**

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

### **Vocales**

- Éstos son cargos opcionales.
- Elaboran proyectos por encargo de la junta directiva o por iniciativa propia con la aprobación de la junta directiva.

## **7.5. Asamblea**

Esta actividad busca realizar una asamblea donde se apruebe la planeación operativa y estratégica de los esquemas asociativos. Se establece de vital relevancia dada que es el máximo órgano de la asociación, que aprueba todos los productos y resultados del fortalecimiento.

Para lograr lo anterior, es muy importante que dentro del orden del día se apruebe incluir la planeación operativa y estratégica, de igual manera la modificación de estatutos y demás elementos que se hayan identificado y elaborado dentro de las diferentes actividades descritas.

## 7.6. Resolución de conflictos

Esta actividad busca brindar los conceptos asociados a la generación de conflictos y brindar herramientas que permita superarlos a los asociados. Esto se debe, a que los conflictos son situaciones muy frecuentes en los proyectos que intervienen varias personas.

Para lograr esta tarea los facilitadores, en un primer momento enunciarán los tipos de conflictos, al igual que las fases asociadas y algunos métodos para su resolución. Posteriormente, se hará un ejercicio práctico donde se generen conflictos que posiblemente se vivan a diario y tendrán un tiempo para su resolución.

## 8. Fase de seguimiento

Para el seguimiento, se propone realizar dos visitas donde se verifique el avance del plan operativo, la realización de las asambleas o juntas directivas, teniendo en cuenta las dificultades, acciones adicionales que hayan surgido para la realización de las actividades inicialmente acordadas.

## 9. Cronograma y guiones de implementación

Estas fases se desarrollarán en tres visitas presenciales de día y medio organizando la implementación de talleres de la siguiente manera.

Visita	Día	Mañana	Tarde
1	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Introducción</li> <li>Caracterización de la organización asociativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sensibilización y conceptos de asociatividad</li> <li>Plan de vida colectivo</li> </ul>
	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Devolución de resultados de la caracterización de la organización asociativa</li> <li>FODA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actividad de cierre</li> </ul>
2	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actividad vinculante inicial</li> <li>Necesidades y servicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CANVAS</li> </ul>
	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planeación</li> <li>Cuerpos directivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sensibilización y conceptos de asociatividad</li> <li>Cierre de la segunda visita</li> </ul>
3	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planeación estratégica, el árbol estratégico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Juntas directivas</li> </ul>
	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asambleas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resolución de conflictos</li> </ul>

## 9.1. Visita 1

### 9.1.1. DÍA 1

#### 9.1.1.1. Introducción

#### *Guion 1.* *Introducción*

Introducción	
<b>Momento de aplicación</b>	Día 1 Primer momento - mañana
<b>Horario</b>	9:00 a.m. – 9:30 a.m.
<b>Duración</b>	30 minutos
<b>Objetivo</b>	Presentación de la agenda y de los participantes en el marco del proceso de fortalecimiento de organizaciones asociativas desde la ANM
<b>Tema</b>	INTRODUCCIÓN
<b>Materiales</b>	Presentación del proceso de fortalecimiento organizacional ANM
<b>Metodología:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Participativa, dinámica y de fácil comprensión con el lenguaje hacia la población participante.</li> <li>✓ Organizar el espacio bien sea en mesa redonda o en “U” según la cantidad de personas, con el fin de generar mayor confianza y mejor interacción entre los participantes y el facilitador.</li> </ul>
<b>Participantes</b>	Junta directiva, gerente y fiscal (primer momento) O Asamblea (segundo momento)
<b>Presentación</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se da la bienvenida a los participantes y la presentación de cada uno de ellos</li> <li>2. Se adelanta la presentación de la Hoja de ruta de la siguiente manera:</li> </ol> <p>Se recuerda la misionalidad de la Agencia</p> <p>El objeto de la Agencia Nacional de Minería, ANM, es administrar integralmente los recursos minerales de propiedad del Estado, promover el aprovechamiento óptimo y sostenible de los recursos mineros de conformidad con las normas pertinentes y en coordinación con las autoridades ambientales en los temas que lo requieran, lo mismo que hacer seguimiento a los títulos de propiedad privada del subsuelo cuando le sea delegada esta función por el Ministerio de Minas y Energía de conformidad con la ley.</p> <p>Misión Administrar los recursos mineros, planear y promover su aprovechamiento en el marco del interés general, el respeto de los Derechos Humanos y los determinantes ambientales, garantizando la responsabilidad social, la coordinación del Estado central y las entidades territoriales para generar desarrollo económico, equidad y paz</p>

## Introducción

El objetivo principal de la Vicepresidencia de Promoción y Fomento – VPF es impulsar el sector minero colombiano, a través de su promoción a nivel nacional e internacional, y fomentar la actividad minera de pequeña y mediana escala.

ALGUNAS DE SUS FUNCIONES 2. Facilitar, y fomentar el desarrollo de una pequeña y mediana minería tecnificada, productiva, competitiva y con altos estándares de seguridad y 3. Realizar acompañamiento, dar asistencia técnica a los proyectos mineros y facilitar la solución de los problemas ambientales, sociales y de infraestructura, en coordinación con las autoridades competentes.

- Justificación del fortalecimiento asociativo



- Objetivo

Promover y fortalecer esquemas asociativos que aporten a una actividad minera de pequeña y mediana escala, productiva, competitiva y sostenible.

- Operatividad de la hoja de ruta

### Hoja de ruta



- Programación de los dos días de la primera visita así:

Introducción	
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Taller de caracterización y análisis</li> <li>2. Presentación conceptos básicos de las organizaciones asociativas</li> <li>3. Taller de plan de vida colectivo</li> <li>4. FODA y plan operativo</li> <li>5. Estatutos y cuerpos directivos</li> </ol>

A continuación, se aplica el guion # 2

### 9.1.1.2. Caracterización de la organización asociativa

#### Guion 2.

#### Caracterización de la organización asociativa

Caracterización de la organización asociativa	
<b>Momento de aplicación</b>	Día 1 Primer momento
<b>Horario</b>	9:30 a.m. – 11:30 m.
<b>Duración</b>	120 minutos
<b>Herramienta</b>	Diagnóstico para las organizaciones asociativas
<b>Objetivo</b>	Identificar algunos aspectos de la estructura organizacional según dimensiones y evaluar su nivel de gestión
<b>Tema</b>	Características de las organizaciones asociativas
<b>Materiales</b>	Computador con el archivo de caracterización y guion impreso
<b>Metodología:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Participativa, dinámica y de fácil comprensión con el lenguaje hacia la población participante.</li> <li>✓ La actividad se hace por organización por lo que si hay más de dos organizaciones se deben separar los grupos y cada facilitador atenderá a cada uno.</li> <li>✓ Organizar el espacio bien sea en mesa redonda o en “U” según la cantidad de personas, con el fin de generar mayor confianza y mejor interacción entre los participantes y el facilitador.</li> </ul>

Caracterización de la organización asociativa	
	 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se ira preguntando a cada participante de la organización y se validará con los compañeros</li> <li>✓ Se irá incluyendo la respuesta en el formato de Excel en el computador a medida que se va respondiendo</li> </ul>
<b>Participant es</b>	Junta directiva, gerente y fiscal
<b>Desarrollo del taller</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Explicación del ejercicio: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se pretende identificar algunos elementos de la estructura organizacional y evaluar el estado evolutivo o nivel de gestión de las organizaciones asociativas. Se harán 50 preguntas valorativas y descriptivas lo que dará un resultado de gestión de la organización.</li> <li>✓ En orden, por la derecha o por la izquierda se irán haciendo las preguntas de cada dimensión a cada asistente y los otros participantes aprobarán o no la respuesta que podrá ser debatida con el fin de establecer la respuesta correcta, (Esto se hace con cada pregunta donde aplique un debate), así mismo se harán claridades en los conceptos por parte de los cofacilitadores donde sea necesario.</li> </ul> </li> <li>2. Explicación de las dimensiones sobre las cuales se adelantará el diagnóstico así: <p>Dimensión Organizacional Asociativa: Dentro de esta se analizan aspectos como estructuras organizacionales (formales e informales); los roles de los actores, asignación de funciones, distribución de beneficios, los derechos y obligaciones de los asociados, transparencia y legalidad.</p> <p>Dimensión Administrativa: Se refiere a procesos organizacionales de soporte del negocio minero, incluyendo aspectos administrativos, contables, financieros, de contratación, entre otros; así mismo, considera los procesos de toma de decisiones, las prácticas democráticas en los cuerpos de gobierno como asamblea, consejo de dirección o junta directiva, así como, las herramientas y técnicas empresariales.</p> <p>Dimensión social: Comprende las variables que inciden en el desarrollo humano de los asociados, comunicación entre grupos internos, identificación</p> </li> </ol>

	<b>Caracterización de la organización asociativa</b>
	<p>y resolución de conflictos, la distribución de beneficios asociativos e impacto sobre la calidad de vida.</p> <p>Dimensión de Relacionamiento y Comunicaciones: En esta se busca conocer cómo son las relaciones de la organización con el entorno, el mercado, sector minero, el sector financiero y otras empresas e instituciones. Analiza las variables del mercado y la comercialización, igualmente es importante el tema de la negociación en los ámbitos comerciales y demás grupos de interés.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Un facilitador se encargará de registrar las respuestas en el formato de Excel diseñado para consolidar el ejercicio.</li> <li>4. El otro facilitador se encargará de liderar la actividad según descripción del numeral 2. En este espacio es muy importante propiciar la discusión y los consensos entre los participantes, así como realizar las explicaciones y aclaraciones conceptuales necesarias.</li> </ol>
<b>Valoración de resultados</b>	<p>La siguiente actividad se hace entre los facilitadores, no se adelanta en público.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Para la valoración de los resultados del diagnóstico que identifica el nivel de gestión de la organización asociativa se realizará una calificación de cada dimensión con los dos tipos de respuestas (valorativas y descriptivas) para ello, las preguntas valorativas tendrán un rango para calificar - mientras más respuestas afirmativas mayor será la calificación de la organización-. En total son 50 preguntas entre valorativas y descriptivas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preguntas valorativas: permiten cuantificar la existencia o no de un elemento deseable en la organización, y son un total de 32 preguntas</li> <li>• Preguntas descriptivas: permiten conocer elementos cualitativos característicos diferenciadores de la organización, y son un total de 18 preguntas.</li> </ul> </li> </ol> <p><b>Descripción de las organizaciones según su nivel</b></p> <p>De acuerdo con los resultados de la valoración las organizaciones podrán quedar como una organización de gestión básica, intermedia o avanzada.</p> <p><b>Organizaciones asociativas en nivel de gestión básico:</b> en este nivel se encuentran las organizaciones asociativas que muestran un nivel de desempeño incipiente, que, por tanto, requiere de la construcción de bases en el ejercicio asociativo, que una vez se afianzan, viabilizan la continuidad de la organización.</p> <p><b>Organizaciones asociativas en nivel de gestión intermedio:</b> en este nivel se encuentran las organizaciones asociativas que han superado una fase inicial de desarrollo básico o que al momento de ser caracterizadas obtuvieron esta valoración</p>

### Caracterización de la organización asociativa

**Organizaciones asociativas en nivel de gestión avanzado:** en este nivel se encuentran las organizaciones asociativas que cumplieron las metas establecidas para el fortalecimiento en el nivel de gestión intermedio o que al momento de haber sido caracterizadas obtuvieron una valoración en el nivel de gestión más alto.

Así mismo, es importante reiterar que el propósito de este análisis no es calificar o descalificar a una organización, sino identificar en líneas generales su estado actual, para poder definir un plan de fortalecimiento que le permitan transitar hacia niveles más elevados de desarrollo y sostenibilidad.

**Tabla 1.**  
*Evaluación del nivel de gestión para organizaciones mineras*

Dimensión	Total	Nivel de gestión por el total de respuestas positivas					
		Nivel de gestión básico		Nivel de gestión intermedio		Nivel de gestión avanzado	
		0 a 49%		50% a 79 %		80% a 100%	
		# Respuestas positivas		# Respuestas positivas		# Respuestas positivas	
		Desde	Hasta	desde	Hasta	desde	Hasta
Organizacional asociativa	10	0	4	5	7	8	10
Administrativa y empresarial	10	0	4	5	7	8	10
Social cultural	10	0	4	5	7	8	10
Relacionamiento, comunicaciones y mercadeo	10	0	4	5	7	8	10
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>0</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>40</b>

- Adelantar de manera digital en el formato de Excel la valoración correspondiente y graficarla en un esquema de telaraña.

Los resultados se entregan en la sesión del día siguiente como inicio de la jornada de construcción del FODA, a la base social asistente por lo que se deben repetir ciertos conceptos como se aprecia en el guion Devolución.

### 9.1.1.3. Sensibilización y conceptos de asociatividad



## Asociatividad



Asociatividad: Es un mecanismo de cooperación por el cual se establece relaciones y/o articulaciones entre individuos y/o grupos de personas tras un objetivo común.

#### Ventajas

- Disminuir costos y riesgos.
- Acrecentar, capitales, infraestructura.
- Acceder a nuevos mercados.
- Aplicar nuevas formas de hacer negocios.
- Modernización empresarial.
- Complementar capacidades; producción, elaboración, fabricación.
- Conjuguar experiencia, competitividad, técnica
- Investigación y desarrollo – innovación.

#### Problemáticas que se mitigan con la asociatividad

- Importación de productos para el consumo local
- Altos costos de acceso a mercados de proveeduría y consumo
- Bajos niveles de producción que impiden contratos de comercialización
- Informalidad en los contratos de comercialización que dificulta la planeación a mediano y largo plazo
- Bajos niveles de Empresarialidad en los negocios
- Bajos niveles de integración vertical y horizontal
- Bajo poder de negociación



## Asociatividad solidaria



Aquella que tiene como objetivo mejorar las condiciones de vida de una comunidad basando sus prácticas en la solidaridad y la cooperación.



Formación en principios y valores



Desarrollo sostenible



Reconstrucción del tejido social



Inclusión social



Inclusión productiva



Formalización empresarial



Trabajo decente



Comercio justo



Equitativa distribución de la propiedad



Desarrollo rural



Generación de ingresos

La motivación para conformar una organización solidaria no es recibir un beneficio económico brindado por una agencia gubernamental, es **solucionar o aportar a la solución de un problema conjunto o la búsqueda de objetivos, oportunidades y metas comunes.**



## Valores necesarios para la asociatividad



**Compromiso:**

- trabajar por las metas, creer en la organización.

**Solidaridad:**

- colaboración para la buscar el bienestar de la sociedad en general, de un grupo particular o un individuo a través la solución de necesidades.

**Coherencia:**

- tener un comportamiento acorde entre los principios, fines, derechos y deberes de la organización y lo que se piensa se dice y se hace como asociado.

**Honestidad:**

- expresar la verdad, no actuar en perjuicio de la organización ni sus asociados



**Confianza:**

- certeza sobre las capacidades y comportamientos propios y de los otros asociados. Esta confianza se construye a partir del conocimiento y el compartir de experiencias.

**Responsabilidad:**

- cumplimiento de los compromisos asumidos.

**Sentido de pertenencia:**

- actuar como miembro de la organización cumpliendo con sus normas, sintiendo satisfacción por los logros obtenidos.

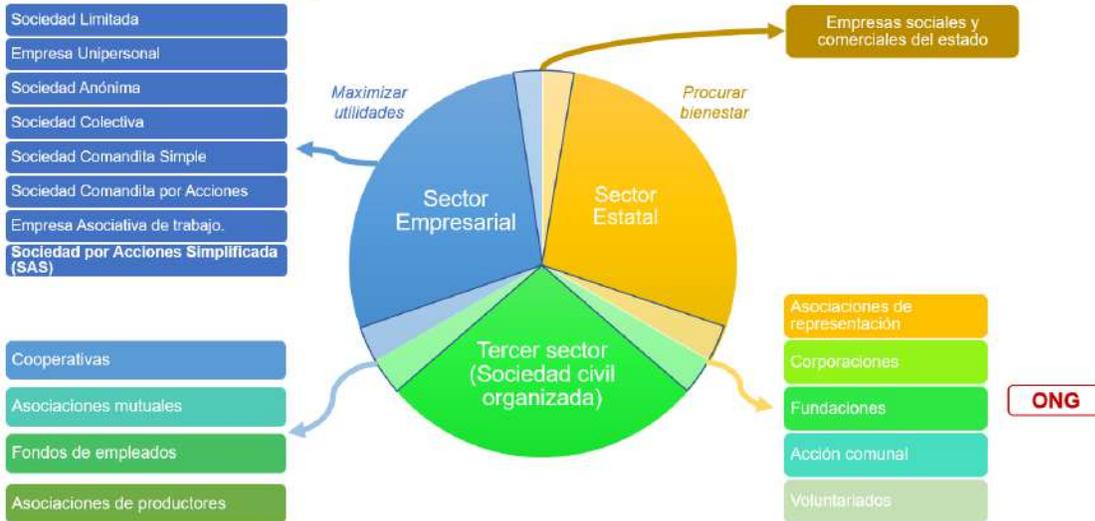
*Individualismo*

*Oportunismo*

*Desconfianza*



## Organizaciones asociativas





## Organizaciones asociativas



Sociedad Comandita Simple  
Sociedad Comandita por Acciones  
Empresa Asociativa de trabajo.  
Sociedad por Acciones Simplificada (SAS)

**CON ánimo de lucro**

**Diferencias**

- ✓ Unión de capitales
- ✓ Prima el capital sobre las personas
- ✓ El control se ejerce con base en las acciones que cada uno posee
- ✓ Modelo económico atendiendo a las lógicas del mercado
- ✓ Utilidades
- ✓ Régimen contributivo regular 35%

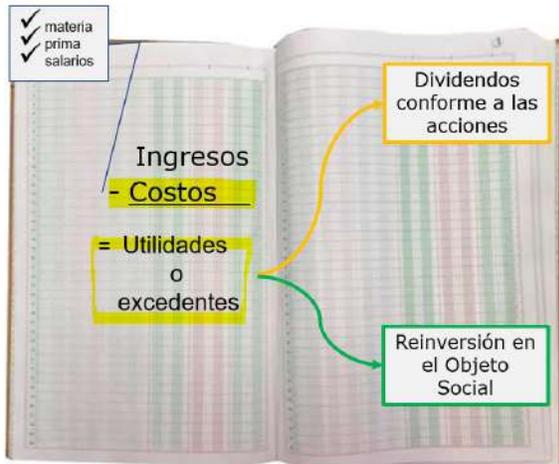
Cooperativas  
Asociaciones mutuales  
Fondos de empleados  
Asociaciones de productores

**SIN ánimo de lucro**

- ✓ Unión de personas
- ✓ Prima las personas sobre el capital
- ✓ El control lo ejercen con base en la decisión que toman los asociados (1 persona 1 voto)
- ✓ Este modelo es socio económico, atendiendo unos valores, fines y principios
- ✓ Excedentes o beneficios
- ✓ Régimen contributivo especial 20%



## Sin ánimo de lucro



Sociedad Comandita Simple  
Sociedad Comandita por Acciones  
Empresa Asociativa de trabajo.  
Sociedad por Acciones Simplificada (SAS)

**CON ánimo de lucro**

Cooperativas  
Asociaciones mutuales  
Fondos de empleados  
Asociaciones de productores

**SIN ánimo de lucro**



## Responsabilidades de las organizaciones



La tarifa general del impuesto de renta para personas jurídicas será del 35 %, de acuerdo con lo establecido en el inciso primero del artículo 240 del Estatuto Tributario, modificado por el artículo 10 de la Ley 2277 de 2022.

**Artículo 19 Contribuyentes** Asociaciones, Fundaciones y Corporaciones, constituidas como sin ánimo de lucro

**Artículo 19 - 4 Contribuyentes** Cooperativas

**Artículo 22 no Contribuyentes y no Declarantes** Ni resguardos y cabildos indígenas, ni la propiedad colectiva de las comunidades negras

**Artículo 23 no Contribuyentes Declarantes** Asociaciones gremiales

- Asamblea los tres primeros meses (Artículo 33 del Decreto 410 de 1971)
- Renovación RUES (cámara de comercio)
- Resolución de facturación resolución 000042 de 2020 Artículo 6 y 7 <https://www.dian.gov.co/normatividad/Normatividad/Resolución%2000042%20de%2005-05-2020.pdf>
- Impuesto sobre la renta

## 9.1.2. Día 2

### 9.1.2.1. Devolución de resultados de la caracterización de la organización asociativa

#### Guion 3.

#### *Devolución de los resultados de la caracterización de la organización asociativa*

Devolución de los resultados de la caracterización de la organización asociativa	
<b>Momento de aplicación</b>	Día 2 Primer momento
<b>Horario</b>	9:00 a.m. – 10:00 m.
<b>Duración</b>	60 minutos máximo
<b>Herramienta</b>	Diagrama de telaraña
<b>Objetivo</b>	Presentar a la organización asociativa los resultados del ejercicio del diagnóstico aplicado por cada una de las 4 dimensiones
<b>Tema</b>	Resultados de la caracterización de la organización asociativa
<b>Materiales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cartelera con el diseño del diagrama de la telaraña</li> <li>✓ 4 fichas cada una con el nombre de la dimensión y con el resultado o puntaje de las respuestas</li> <li>✓ Cinta de enmascarar</li> </ul>
<b>Metodología</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Participativa, dinámica y de fácil comprensión con el lenguaje hacia la población participante.</li> <li>✓ Organizar el espacio bien sea en mesa redonda o en “U” según la cantidad de personas, con el fin de generar mayor confianza y mejor interacción entre los participantes y el facilitador.</li> <li>✓ La cartelera con el diseño del diagrama de la telaraña se ubica en un espacio visible. El facilitador elegirá 4 participantes para que cada uno salga al frente y ubique la ficha de la dimensión con el resultado correspondiente, así mismo, este expondrá su punto de vista sobre el puntaje obtenido y los demás participantes podrán apoyar esta respuesta.</li> </ul>
<b>Participantes</b>	Asamblea
<b>Presentación</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se da la bienvenida a los participantes.</li> <li>2. Se pide a uno o dos participantes que recuerden las sesiones del día anterior, conceptos básicos y plan de vida colectivo.</li> <li>3. Se complementa y hace hincapié en los conceptos más relevantes.</li> </ol>
<b>Desarrollo del taller</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se presenta el taller de devolución explicando su desarrollo.</li> <li>2. Se socializa la actividad adelantada el día anterior con la junta directiva y demás asistentes</li> </ol>

### Devolución de los resultados de la caracterización de la organización asociativa

- Se dan los conceptos de las dimensiones. (En este ejercicio se vuelve a explicar las dimensiones ya que en la jornada anterior no estuvieron todos los participantes)

#### Dimensión Organizacional Asociativa

Dentro de esta se analizan aspectos como estructuras organizacionales (formales e informales); los roles de los actores, asignación de funciones, distribución de beneficios, los derechos y obligaciones de los asociados, transparencia y legalidad.

**Dimensión Administrativa:** Se refiere a procesos organizacionales de soporte del negocio minero, incluyendo aspectos administrativos, contables, financieros, de contratación, entre otros; así mismo, considera los procesos de toma de decisiones, las prácticas democráticas en los cuerpos de gobierno como asamblea, consejo de dirección o junta directiva, así como, las herramientas y técnicas empresariales.

**Dimensión social:** Comprende las variables que inciden en el desarrollo humano de los asociados, comunicación entre grupos internos, identificación y resolución de conflictos, la distribución de beneficios asociativos e impacto sobre la calidad de vida.

**Dimensión de Relacionamento y Comunicaciones:** En esta se busca conocer cómo son las relaciones de la organización con el entorno, el mercado, sector minero, el sector financiero y otras empresas e instituciones. Analiza las variables del mercado y la comercialización, igualmente es importante el tema de la negociación en los ámbitos comerciales y demás grupos de interés.

- El facilitador llevará en una cartelera de un pliego una telaraña tan grande como el papel con 5 ejes y 5 líneas intermedias. **Si participa más de una organización se debe tener una telaraña por organización.**
- Se entregará a los 4 participantes elegidos los resultados de cada dimensión para ser ubicados de acuerdo con las coordenadas en la telaraña.



### Devolución de los resultados de la caracterización de la organización asociativa

6. Posterior a este ejercicio y después del análisis de los resultados se procede con la descripción de los niveles de gestión: básico, intermedio y avanzado de las organizaciones asociativas donde los participantes conocerán el nivel de gestión de su organización.

#### Descripción de las organizaciones según su nivel

De acuerdo con los resultados de la valoración las organizaciones podrán quedar como una organización de gestión básica, intermedia o avanzada.

**Organizaciones asociativas en nivel de gestión básico:** en este nivel se encuentran las organizaciones asociativas que muestran un nivel de desempeño incipiente, que, por tanto, requiere de la construcción de bases en el ejercicio asociativo, que una vez se afianzan, viabilizan la continuidad de la organización.

**Organizaciones asociativas en nivel de gestión intermedio:** en este nivel se encuentran las organizaciones asociativas que han superado una fase inicial de desarrollo básico o que al momento de ser caracterizadas obtuvieron esta valoración

**Organizaciones asociativas en nivel de gestión avanzado:** en este nivel se encuentran las organizaciones asociativas que cumplieron las metas establecidas para el fortalecimiento en el nivel de gestión intermedio o que al momento de haber sido caracterizadas obtuvieron una valoración en el nivel de gestión más alto.

Así mismo, es importante reiterar que el propósito de este análisis no es calificar o descalificar a una organización, sino identificar en líneas generales su estado actual, para poder definir un plan de fortalecimiento que le permitan transitar hacia niveles más elevados de desarrollo y sostenibilidad.

7. Luego se propicia la discusión con respecto a los resultados obtenidos en cada dimensión, preguntándoles por las posibles causas de la calificación que uno de los facilitadores irá anotando en una cartelera por organización.
8. Se deben dejar expuestas para el taller de FODA.

En el computador con la información ya formulada debe aparecer un cuadro y una telaraña con los resultados de la siguiente forma:

**Tabla 1.**  
*Evaluación del nivel de gestión para organizaciones mineras*

Dimensión	Calificación	Ideal
Organizacional asociativa	50	50
Administrativa y empresarial	50	50
Social cultural	50	50
Relacionamiento, comunicaciones y mercadeo	50	50
Promedio	50	50



### 9.1.2.2. Elaboración FODA

#### Guion 4. FODA

FODA e insumos para el plan operativo	
<b>Momento de aplicación</b>	Día 2 Segundo momento
<b>Horario</b>	10:30 a.m. – 12:00 m
<b>Duración</b>	90 minutos
<b>Herramienta</b>	Matriz FODA Matriz Plan Operativo
<b>Objetivo</b>	<u>Determinar</u> fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de las organizaciones asociativas y llevar este resultado a un plan de acción para asumir los retos de la actividad minera.
<b>Tema</b>	FODA
<b>Materiales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Papel periódico “cartelera FODA y Plan Operativo”</li> <li>✓ Hojas en blanco</li> <li>✓ Esferos, marcadores, cinta de enmascarar, lana</li> <li>✓ Cartelera con los resultados del diagnóstico “telaraña”</li> <li>✓ Copia con la descripción de la FODA y de las 4 dimensiones</li> </ul>
<b>Metodología:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Participativa, dinámica y de fácil comprensión con el lenguaje hacia la población participante.</li> <li>✓ Organizar el espacio bien sea en mesa redonda o en “U” según la cantidad de personas, con el fin de generar mayor confianza y mejor interacción entre los participantes y el facilitador.</li> <li>✓ Se debe ver la cartelera con los resultados del diagrama de la telaraña para tomar como insumo este ejercicio y llevarlo a la FODA.</li> </ul>
<b>Participantes</b>	Asamblea (segundo momento)
<b>Desarrollo</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Partiendo de la sesión anterior de “devolución” se introduce la actividad de construcción del FODA de la organización</li> <li>2. Se presenta el objetivo del taller: Determinar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de las organizaciones asociativas y llevar este resultado a un plan de acción para asumir los retos de la actividad minera.</li> <li>3. Luego se explica al grupo la herramienta de análisis FODA: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas: Las fortalezas y debilidades son factores internos de la organización que pueden ser favorables o desfavorables y al identificarlas deben conducir a la organización a mejorar su capacidad de gestión. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las fortalezas son aspectos favorables (prácticas, gestiones, recursos) con los que cuenta y desarrolla la organización y se deben conservar, sostener y mejorar con el fin de mejorar su capacidad de gestión.</li> </ul> </li> </ol>

## FODA e insumos para el plan operativo

- Las debilidades son aspectos desfavorables que disminuyen la capacidad de gestión de la organización, son prácticas que se reconocen como inadecuadas, pero se siguen realizando por los asociados.

Las oportunidades y amenazas son factores externos a la organización que pueden ser favorables o desfavorables por ello es importante identificar estas situaciones bien sea para sacar provecho de ello o tener estrategias de mitigación frente a los riesgos.

- Las oportunidades son situaciones favorables que se pueden aprovechar para mejorar la capacidad de gestión de la organización.
  - Las amenazas son factores desfavorables que pueden afectar la estabilidad de la organización.
4. Posteriormente el facilitador distribuye los participantes de dos a cuatro grupos (dependiendo el número de participantes, se espera que cada grupo no sea superior a 7 aprox.) para hacer el ejercicio más participativo y analítico. Se solicita que cada grupo trabaje dos elementos por cada casilla de FODA.



Nota: Para este ejercicio el facilitador deberá orientar las respuestas hacia la dimensión de relacionamiento y comunicaciones - tema comercial minero- y debe generar reflexiones del componente social para reflejar en la FODA su actividad respecto a los servicios o beneficios que brinda la organización a su base social.

## FODA e insumos para el plan operativo



5. En los casos donde se encuentre más de una organización se deberá tener cartelera por cada organización o tarjetas de color diferente por organización para ubicarse en una sola cartelera grande. Además, se variará la distribución de grupos de dos a máximo tres por organización.
6. Cada grupo según la distribución deberá generar 2 fortalezas, 2 debilidades, 2 oportunidades y 2 amenazas de mayor impacto para la organización.
7. Cada grupo además de identificar la FODA, deberá aportar al **menos dos estrategias o acciones realistas** y concretas para abordar las fortalezas y amenazas - debilidades y oportunidades.
8. Los grupos harán una socialización en plenaria, discusión y consensos: cada equipo definirá un vocero encargado de socializar las reflexiones de la FODA y las irán ubicando en la cartelera.



9. Además, en otra cartelera llamada plan de acción se irán ubicando las dos tarjetas por grupos referidas a las estrategias y acciones propuestas para potenciar la organización.
10. Una vez se hace la plenaria el facilitador desarrollará en la cartelera el resultado de la FODA donde se pueda visualizar, si no hay paredes, se puede ubicar en el suelo.

## FODA e insumos para el plan operativo



11. Para los casos donde haya más de una organización participando, se preguntará a cada organización dos similitudes y dos diferencias en lo escrito en el FODA y en las estrategias y acciones propuestas. A estas tarjetas se harán unas marcas o subrayarán.

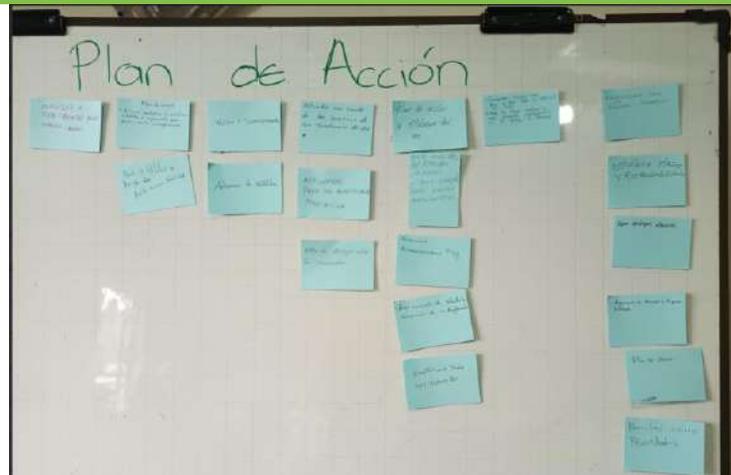
Se hará un receso de 10 minutos

Mientras los participantes están en el receso los facilitadores organizarán el salón o espacio a manera de galería de arte, donde cada una de las carteleras será una obra de arte y se dejarán los espacios propicios para que las personas puedan apreciarlos en la siguiente actividad.

Insumos para el plan de acción

12. Al volver se pedirá a los asistentes que, puestos de pie, paseen por la "galería" para observar el trabajo adelantado durante los dos días, recordando lo adelantado y se pedirá que vuelvan a sus sillas organizadas en círculo o en U.
13. A cada uno se entregarán dos papeles para que, a manera de acción, ellos escriban cuales son las dos acciones que se deben adelantar para avanzar con el mejoramiento de la organización teniendo en cuenta el FODA y demás ideas y temas tratados en las jornadas.
14. Las ideas se recogen y se organizan en el tablero por categorías que van surgiendo en la lectura para cada organización participante
15. Se inicia pegando la primera dejando espacio para acomodar debajo las ideas iguales o relacionadas.

## FODA e insumos para el plan operativo



16. De acuerdo a las acciones planteadas se crean las categorías y se pregunta, que área dentro de la organización sería la responsable de adelantar dicha acción, o se pide que de acuerdo con los perfiles de los asociados se creen comités para avanzar con la labor, además teniendo en cuenta el alcance que tiene la intervención la ANM puede ya apoyar alguna de las categorías.
17. En los lugares donde participen dos o más organizaciones, se preguntará a los directivos que cosas se podrían trabajar en conjunto, persuadiendo y propiciando que se generen algunas acciones de trabajo conjunto.



De esta información queda una tarea para la ANM y es la construcción de un borrador de planeación teniendo en cuenta los insumos recogidos durante toda la jornada, es decir, la caracterización y el FODA. Este primer borrador de planeación debe ser socializado de manera virtual y será ajustado y aprobado en la segunda visita.

### 9.1.2.3. Actividad de cierre

#### Guion 5. Actividad de cierre

Actividad de cierre	
<b>Momento de aplicación</b>	Día 2
<b>Horario</b>	3:30pm – 4:00pm
<b>Duración</b>	30 minutos
<b>Herramienta</b>	Taller de cierre
<b>Objetivo</b>	Recordar los momentos por los que se pasó durante los dos días resaltando los que parecieron más importantes a los participantes.
<b>Tema</b>	Cierre de la primera visita
<b>Materiales</b>	Exposición de los insumos trabajados colgados alrededor del salón a manera de exposición de arte.
<b>Metodología:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Participativa, dinámica y de fácil comprensión con el lenguaje hacia la población participante.</li> <li>✓ Organizar el espacio bien sea en mesa redonda o en "U" según la cantidad de personas, con el fin de generar mayor confianza y mejor interacción entre los participantes y el facilitador.</li> </ul>
<b>Participantes</b>	Asamblea
<b>Desarrollo del taller</b>	<p>1. Se invita a los participantes a acercarse al centro, para que desplazándose producto por producto las jornadas adelantadas, fijándose en los detalles y reflexionando sobre lo construido.</p> 

Actividad de cierre



Si la actividad se hizo en el taller anterior, se dará la instrucción de hacer un círculo mirando para afuera de manera que se vea el trabajo adelantado, se les hará volver a verlo, girando poco a poco hacia el lado donde se va viendo el progreso de las sesiones.

2. Posterior a esto, se invitará a los participantes a hacer un círculo cerrado, en el cual se preguntará por los aspectos que más les llamaron la atención.
3. Luego de esto, se preguntará a ellos que se llevan de la jornada, esperando que se pase a un plano más emotivo, para dar la pauta inician los dos facilitadores



Para finalizar la jornada se organizan para la foto final del grupo participante.



## 9.2. Visita 2

### 9.2.1. Día 1

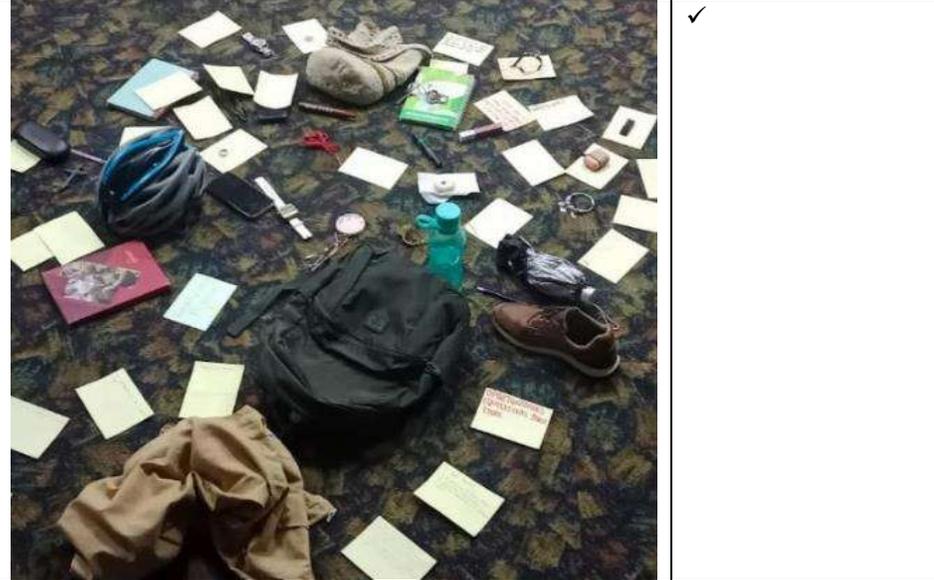
#### 9.2.1.1. Actividad vinculante inicial

##### *Guion 6. Actividad vinculante inicial*

Actividad vinculante inicial	
<b>Momento de aplicación</b>	Día 1, Primer taller de la mañana
<b>Horario</b>	9:00 a.m. – 9:45 a.m.
<b>Duración</b>	30 a 45 minutos
<b>Objetivo</b>	Estimular la participación y el compromiso con la jornada, recordar la jornada anterior y presentar la agenda a adelantar en el marco de la visita 2.
<b>Tema</b>	Introducción a la jornada
<b>Materiales</b>	Sillas organizadas en círculo Elementos aleatorios propios de los participantes
<b>Metodología:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Participativa, dinámica y de fácil comprensión con el lenguaje hacia la población participante.</li> <li>✓ Organizar el espacio bien sea en mesa redonda "O" o en "U" según la cantidad de personas, con el fin de generar mayor confianza y mejor interacción entre los participantes y el facilitador.</li> </ul>
<b>Participantes</b>	Asamblea
	Se deben ir tomando fotos de los diferentes momentos de los procesos.
	3. Se organiza a los participantes de pie en un círculo en el centro del auditorio o espacio definido
<b>Desarrollo</b>	 <p>4. Allí se dará la bienvenida y se pedirá que, entre otras, para recordar los nombres, cada uno se irá presentando e irá dejando algún elemento</p>

simbólico de lo que “trae para dar a la jornada de los dos días” (la actitud, motivación o expectativa).

Esto no se dice, es informativo para el facilitador  
Ejemplo, de lo acontecido en una sesión similar



- ✓ Agenda simboliza el querer aprender,
- ✓ El termo de agua, medio vacía o medio llena, tengo conocimiento, pero me falta,
- ✓ Llaves, el conocimiento abre puertas,
- ✓ Casco, representa la seguridad, el conocimiento da seguridad en cada decisión.

5. Se hacen sentar, y se hace una ronda de reflexiones al respecto, según lo que hayan colocado. **Además, se rota el registro de asistencia.**



6. Posterior se preguntará que podrían aportar para el desarrollo de su organización, aunque en esta ocasión solo los que quieran aportar, no toda la asamblea.
7. Se pedirá que una o dos personas comenten lo que recuerden de la visita anterior y se preguntará si estas actividades generaron algún tipo de movimiento, es decir, si se generó alguna acción en torno a los contenidos brindados.
8. Posterior a esto se pondrá en presentación de Power point o un programa similar que permita hacer un recorrido fotográfico por las actividades de la primera visita en el orden de la agenda para ir recapitulando, fotos del inicio, fotos de la caracterización, fotos de la presentación de los integrantes de la asamblea, fotos de la presentación de conceptos, fotos de las personas con el refrigerio, fotos de las personas en alguna discusión, fotos de la sesión de Plan de vida colectivo, FODA y sesión de cierre, entre otras. Se detiene un poco más en las fotos de los productos, tendadero de sueños, telaraña, FODA e Insumos de plan de acción y se termina con la foto de cierre de la sesión.
9. A continuación, se presenta la agenda de la visita 2 así:

#### Visita 2

Fecha	Día 1	Día 2
9:00	Inicio de jornada	Planeación vinculante
9:30	Planeación	
10:00		
10:30		
11:00	Descanso	Canvas o Planeación Operativa
11:30	Plan de Vida Colectivo	
12:00		
12:30	Almuerzo	Almuerzo
13:00		
13:30		
14:00	Necesidades y servicios	Conceptos Asociatividad 2 Dimensiones, Principios y fines
14:30		
15:00	Descanso	Descanso
15:30	Canvas	
16:00		
16:30		

10. Fin del primer taller del día 1 de la visita 2.

### 9.2.1.2. Necesidades y servicios

#### Guion 7. Necesidades y servicios

Necesidades y servicios a los asociados	
<b>Momento de aplicación</b>	Día 1 Tarde taller 2
<b>Horario</b>	3:30 p.m. – 5:30 p.m.
<b>Duración</b>	120 minutos
<b>Herramienta</b>	Tendedero de los sueños
<b>Objetivo</b>	Identificar las necesidades y potenciales servicios a prestar por la organización
<b>Tema</b>	¿Cuáles son las necesidades de los asociados? ¿Cuáles son los servicios a brindar?
<b>Materiales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 6 pliegos de papel periódico</li> <li>✓ Tarjetas de colores</li> <li>✓ Cinta de enmascarar</li> <li>✓ Marcadores</li> <li>✓ Tablero acrílico y marcadores borrables</li> </ul>
<b>Metodología:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Participativa, dinámica y de fácil comprensión con el lenguaje hacia la población participante.</li> <li>✓ Organizar el espacio bien sea en mesa redonda o en “U” según la cantidad de personas, con el fin de generar mayor confianza y mejor interacción entre los participantes y el facilitador</li> </ul>
<b>Participantes</b>	Asamblea
<b>Desarrollo</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se da la bienvenida a los participantes</li> <li>2. El facilitador socializará el objetivo de la sesión el cual es “Identificar las necesidades y potenciales servicios a prestar por la organización”</li> <li>3. La evaluación de necesidades es un proceso que se hace mejor en forma conjunta con los asociados de la organización: los pequeños mineros son quienes mejor saben qué es lo que necesitan.</li> <li>4. Luego se explica la metodología, “Discusión en grupos focales” Un grupo focal es un ambiente interactivo, en el que normalmente intervienen diez personas en promedio que están interesadas en un tema clave, con el objetivo de debatir sobre experiencias, opiniones y actitudes relacionadas con los temas.</li> <li>5. Se dividirá el grupo para que no sobrepasen los 10, en cada grupo se debe nombrar un moderador y un relator.</li> <li>6. Para su correcto funcionamiento, los grupos focales cuentan con un moderador y una persona encargada de registrar la temática desarrollada en la discusión (relator). El moderador es</li> </ol>

responsable de presentar las preguntas abiertas (muchas veces utilizando una guía preestablecida), moderar la conversación y presentar un resumen verbal de los puntos abordados. En particular, los grupos focales son útiles para mejorar la comprensión de la situación actual y encontrar en consenso con el grupo el camino a seguir.

I parte, necesidades de los asociados

7. Cada grupo deberá identificar al menos 10 necesidades de los asociados en las que la organización podría contribuir en su solución, estas necesidades generalmente serán clasificables o relacionadas con la producción, mejoramiento de 1) calidad de vida de los asociados, 2) comercialización, 3) gestión empresarial, 4) financieras, 5) Valor agregado y 6) beneficio a la comunidad.

Lectura.

- 1. Producción:** Son aquellos que brindan apoyo a los productores para que produzcan de una forma más eficiente y mejoren la cantidad y la calidad de su producción. Esta categoría incluye los servicios de suministro de insumos, investigación orientada a la producción, maquinaria y asesoramiento técnico sobre producción y condiciones laborales.
- 2. Comercialización:** Corresponde a aquellos que apoyan a los productores para mejorar el acceso a los mercados. Abarcan la provisión de información de mercado, la facilidad en la negociación de contratos y la promoción de los productos, por ejemplo, el desarrollo de marcas, la organización o participación en ferias comerciales, la asesoría en estrategias de venta, la certificación, etc.
- 3. Gestión empresarial:** Compete a los servicios que brindan las organizaciones a sus asociados para mejorar sus capacidades empresariales y de gestión, por ejemplo, el apoyo y la formación para el desarrollo del plan de negocios o de la contabilidad.
- 4. Financieros:** Incluyen, por ejemplo, los instrumentos de ahorro y crédito, los seguros, los fondos de inversión, el apoyo en el acceso a subsidios y las garantías de venta.
- 5. Valor agregado:** Son los que agregan valor al producto después de la extracción, pero antes de la venta. Estos servicios incluyen el almacenamiento, transporte, procesamiento, selección y clasificación, y el embalaje.
- 6. Calidad de vida:** conjunto de condiciones que contribuyen al bienestar de los individuos y a la realización de sus potencialidades en la vida social. Seguridad y salud en el trabajo
- 7. Medio ambiente:** la diversidad de ecosistemas, las personas y su ambiente en el territorio, de modo tal que se puedan

llevar a cabo los objetivos de orden social, económico y cultural, sin dañar la naturaleza.

8. **En 20 minutos** las necesidades encontradas deben organizarse en orden de la importancia dada por el grupo focal y anotadas en una cartelera con el título necesidades de los asociados.
9. Dependiendo los grupos formados se colgarán las carteleras, por cada organización participante se deberá generar sus subgrupos por aparte.
10. Con el fin de dejar solo un listado por organización participante, el facilitador leerá las necesidades e irá tachando o marcando aquellas repetidas, al final las numerará.
11. Posterior a esto, si están participando varias organizaciones, se preguntará por las semejanzas entre organizaciones, marcándolas o anotándolas en un tablero u otra cartelera.

## II parte, servicios a prestar

12. *Lectura*. Los asociados siempre van a exigir múltiples servicios diferentes. Probablemente, la evaluación de necesidades producirá una extensa lista de servicios requeridos. Una organización asociativa no puede responder a todas las demandas de sus asociados, por lo que debe priorizarlas ya que, entre otras:
  - los asociados de la organización pueden ser muy diferentes,
  - puede haber muchas necesidades que no estén relacionadas con la razón de ser de la organización,
  - puede haber necesidades relacionadas con la razón de ser, pero se salen de la gobernanza de la organización, como carreteras, colegios, servicios públicos, aquí las actividades se subordinan a gestiones frente a los entes competentes.
  - Es muy costosa su atención y no se podría prestar el servicio en el corto plazo.
13. El moderador indicará construir por cada necesidad identificada un posible servicio a prestar por la organización para ser anotados en tarjetas, es decir al menos deberán proponerse 10 servicios.
14. El facilitador volverá sobre las necesidades que quedaron de cada organización para analizar de cada una de ellas lo siguiente:
  1. ¿Qué porcentaje de las personas del grupo focal comparten la necesidad? Según la respuesta le asignará una calificación de 0 a 5. Acercándose a 5 entre más alto sea el porcentaje.
  2. ¿Qué tan relacionada está la prestación del servicio con el mejoramiento de calidad de vida y con la actividad minera de la organización? Según la respuesta le asignará una calificación de 0 a 5, asignando 5 cuando esté completamente relacionada.
  3. ¿Qué tanta competencia y autonomía tiene la organización frente a la necesidad? Según la respuesta le asignará una calificación de 0 a 5. Acercándose a 5 entre más competencia y autonomía tenga.

4. ¿La organización tiene los medios para atender la necesidad en el corto plazo, mediano plazo o largo plazo? Según la respuesta le asignará una calificación de 0 a 5. Acercándose a 5 entre más rápido pueda atender la necesidad o prestar el servicio.
5. ¿Hay proveedores que puedan prestar ese servicio a un costo justo? Según la respuesta se asignará una calificación de 0 a 5, donde 5 se asigna cuando no hay proveedores con precios justos, 0 si es, relativamente, fácil la consecución del servicio a un precio razonable.
15. Con la idea de priorizar se ubicarán los servicios de mayor a menor y luego se señalarán los que no pasen de la mitad de la calificación más alta. Los servicios se escribirán en una nueva cartelera con el título Servicios a prestar.
16. Se socializarán los resultados del trabajo de Necesidades y servicios en plenaria por cada grupo
17. Cuando haya varias organizaciones participantes se preguntará por las semejanzas encontradas y además se preguntará que podría adelantar estas organizaciones de manera asociativa y se anotarán en la cartelera donde se anotaron las necesidades y servicios convergentes entre organizaciones.
18. Para terminar, se hace un repaso sobre la cartelera de necesidades, posterior la de servicios y por último la priorización.

### 9.2.1.3. CANVAS

#### Guion 8. CANVAS

Modelo de Negocio CANVAS	
<b>Momento de aplicación</b>	Día 2
<b>Horario</b>	2- 4 pm
<b>Duración</b>	120 minutos
<b>Herramienta</b>	Taller elaboración CANVAS
<b>Objetivo</b>	Identificar aspectos esenciales del modelo de negocio de la asociación y/o organización, presentándolos de manera estructurada, de manera tal que sea posible encontrar aquellas actividades que son relevantes, los puntos de mejora, las posibles alternativas al modelo existente, entre otros
<b>Tema</b>	Sistema de monitoreo y seguimiento
<b>Materiales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Papel periódico "Modelo de Negocio CANVAS"</li> <li>✓ Hojas en blanco</li> <li>✓ Esferos, marcadores</li> <li>✓ Insumos, desarrollo FODA, Plan operativo, <b>Plan estratégico</b>, Taller de planeación, Cuerpos directivos, Taller necesidades y servicios a los asociados.</li> <li>✓ Presentación Modelo de Negocio CANVAS</li> <li>✓ Video ejemplo CANVAS</li> </ul>
<b>Metodología:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Participativa, dinámica y de fácil comprensión con el lenguaje hacia la población participante.</li> <li>✓ Organizar el espacio bien sea en mesa redonda o en "U" según la cantidad de personas, con el fin de generar mayor confianza y mejor interacción entre los participantes y el facilitador.</li> </ul>
<b>Participantes</b>	Asamblea
<b>Desarrollo del taller</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se da la bienvenida a los participantes</li> <li>2. Se hace el recuento del taller anterior</li> </ol> <p>Se hace un recuento de todo lo asociado a los resultados del FODA, Plan operativo, plan estratégico, Taller de planeación, Cuerpos directivos, Taller necesidades y servicios a los asociados.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Se realiza Actividad Vinculante "juego de bombas" el cual consiste en lo siguiente: De acuerdo con la cantidad de participantes se distribuyen por grupos, con ayuda de bombas infladas se colocan detrás de las personas según su grupo, dónde cada participante y sus compañeros deben realizar un recorrido por estaciones (9 en total)</li> </ol>

desplazándose para cada uno de ellos unidos por las bombas, encontrará una palabra, que al finalizar la última estación debe organizarlas y formar una frase.

Con el fin de reflexionar sobre las capacidades y habilidades emprendedoras propias como persona y/o asociación, motivar hacia el emprendimiento, desarrollar la capacidad creativa de la organización para la generación de ideas empresariales innovadoras y creativas.

Seguidamente, se les indaga sobre palabras claves como: que es cliente, producto, proveedor, socio, canal de negocio. Para enfocarlos en el concepto de modelo de negocio.

4. Se invita a los participantes a acercarse crear una línea de negocio, motivarlos a ser originales, obtener nuevas fuentes de ingresos, visualizar el modelo en una sola hoja. Se presentará en una cartelera relacionando el paso a paso.

Se completa de manera individual el modelo CANVAS, y luego se completa en conjunto.



Pasos:

1. Propuesta de valor: Esta primera pieza del rompecabezas donde se identifica cual es el ADN de la idea de negocio. Ésta tiene que ver con la descripción del problema o la necesidad que resuelve tu producto y/o servicio. ¿Qué propuesta de valor hacemos?

¿Qué te hace diferente a los demás?

¿En qué destacas del resto?

¿Qué es lo que te hace único en tu estilo?

En esta casilla se detalla las características que hacen único a nuestro producto. Precio, forma, rapidez... etc.

2. Segmento de clientes: Este paso es sumamente importante, porque los clientes son la base del modelo: aquellos que consumirán el producto o servicio, los que proporcionarán

ingresos. Por tanto, el valor que generes debe estar dedicado a ellos y ellas. Es una agrupación de clientes que poseen características, necesidades y anhelos similares, por lo que se puede hacer una oferta parecida a todos ellos.

Nuestro público objetivo debe estar muy bien especificado. Debemos tener claro qué tipo de personas van a comprar nuestro producto o servicios

3. Canales de distribución y comunicación: Aquí definirás cómo tu producto o servicio va a llegar a tus clientes, utilizando todos los medios físicos y electrónicos posibles. Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia.

¿Cómo vamos a entregar nuestra propuesta de valor?

4. Relación de clientes: Este es uno de los pasos más importantes y complejos para un modelo de negocios. ¿Por qué?

Porque te permite captar nuevos clientes, así como también aumentarlos, retenerlos, fidelizarlos, atraerlo y estimular la compra. Debemos preguntarnos:

- ¿Qué es lo que la empresa inspirará en tus clientes?
- ¿Cómo será la relación con tus clientes?
- ¿Cuáles son las formas de contacto con ellos?

Debemos especificar qué efecto va a causar en los clientes nuestra marca.

5. Fuentes de ingresos:

- ¿Cuánto cuesta tu producto o servicio?
- ¿Quién es el que va a pagar y cómo va a hacerlo?
- ¿Tu cliente está dispuesto a pagar lo que pides?
- ¿Cómo pagan actualmente?
- ¿Cómo les gustaría pagar?

1. Toma en cuenta el tipo de pago que aceptarás (tarjetas, transferencias, efectivo, etc.).

2. Origen de tus beneficios económicos para tu empresa.

Estos pueden variar en 2 tipos de transacciones:

Las Individuales, que es la venta puntual de un servicio y/o producto. Y las Recurrentes, que son: arrendamiento, cuota mensual, suscripción

¿Cómo van a pagar nuestros clientes? ¿Qué formas de pago son las más usadas por nuestro público objetivo?

6. Recursos claves: es lo que no puede faltar para el óptimo funcionamiento del negocio. Si no contasen con esos recursos no se puede comenzar.

Los recursos que necesita una idea de negocio pueden ser de cuatro tipos: físicos, intelectuales, humanos y financieros.

Los recursos que debemos consumir para desarrollar nuestra actividad.

7. Actividades claves: son aquellas verdaderamente determinantes para la idea de negocio, es decir, las actividades estratégicas esenciales que se deben realizar para llevar de forma fluida la propuesta de valor al mercado, relacionarse con los clientes y generar ingresos.

Son las acciones que debes hacer para ofrecer tu producto. Por ejemplo, distribución, transporte, publicidad... etc.

8. Socios claves: Las empresas se asocian por múltiples motivos y estas asociaciones son cada vez más importantes para muchos modelos de negocio.

Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos.

Debemos identificar que proveedores son necesarios para llevar a cabo nuestra actividad.

9. Estructura de costes: En este módulo se describen los principales costes en los que se incurre al trabajar con un modelo de negocio determinado. Tanto la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un coste.

Analizar los costes fijos de nuestra empresa e intentar minimizarlos. El objetivo es hacer un modelo de negocio rentable.

Para el caso donde hay una organización:

Se les pide a los participantes realizar dos o tres grupos, a cada grupo se le entrega un formato con el modelo de negocio CANVAS y se les indica que por grupo desarrollen los conceptos ya orientados a su organización. Cada grupo selecciona una persona para que socialice el trabajo.

5. Para la socialización se coloca cartelera en la pared dividido en los 9 pasos del modelo de negocio CANVAS y se van incluyendo los conceptos que cada grupo menciona con el fin de analizar las coincidencias por cada paso a paso.

6. Finalmente, el facilitador debe articular la información de cada concepto hasta lograr la consolidación y acuerdo de los mismos con los participantes.

Para el caso donde hay varias organizaciones:

Se les pide a los participantes separarse por organización se les entrega un formato con el modelo de negocio CANVAS y se les indica que por grupo desarrollen los conceptos ya orientados a su organización. Cada grupo selecciona una persona para que socialice el trabajo. Para este caso el grupo presenta lo que ya está en consenso u acordado para su organización.

7. Con el fin de socializar se coloca cartelera en la pared por organización dividido en los 9 pasos del modelo de negocio CANVAS y se van incluyendo los conceptos que cada grupo menciona con el fin de analizar las coincidencias por cada paso a paso.
8. Finalmente, el facilitador debe articular la información de cada concepto hasta lograr la consolidación y acuerdo de los mismos con los participantes por organización.
9. Con ayuda del facilitador, se hace un análisis que permite visualizar y comprender de manera integral cómo funcionará el modelo de negocio propuesto, identificando áreas de fortaleza, oportunidades de mejora y posibles estrategias para maximizar el valor entregado a los clientes y la rentabilidad para la organización.
10. Posterior a esto se invitará a los participantes a hacer un círculo, por medio de este análisis, se pueden responder preguntas como:

¿cuáles son sus prioridades organizacionales más apremiantes?

¿Cuáles son los intereses más destacados?

Cada grupo y/o participante identifica cada punto valor de cada paso del modelo de negocio para exponerlos, se muestran los puntos claves.

Después, solicita a cada grupo a que exponga ante el resto su propuesta y su razonamiento. Como en la dinámica anterior, durante las exposiciones individuales, los grupos podrán realizar continuas modificaciones en su idea de modelo de negocio para mejorar su propuesta (tan solo tienen que quitar y poner).

Para finalizar la jornada se deja expuesto el modelo de negocio por organización u organizaciones, se muestran los puntos de vista claves y comunes de cada grupo, se les hace reseña y desarrollo de lo realizado.

## 9.2.2. Dia 2

### 9.2.2.1. Planeación

#### Guion 9 Planeación

Exposición conceptos de planeación	
<b>Momento de aplicación</b>	Día 1
<b>Horario</b>	10:00 – 11:30 pm
<b>Duración</b>	90 minutos
<b>Objetivo</b>	Proporcionar información suficiente para que las personas asistentes comprendan e interioricen los procesos de planeación y medición en el desarrollo del objeto social de su organización.
<b>Tema</b>	Planificación, Sistema de Monitoreo y Seguimiento
<b>Materiales</b>	Cartelera Tabla de planificación, Presentación PP
<b>Metodología:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Exposición.</li> <li>✓ Participativa, dinámica y de fácil comprensión con el lenguaje hacia la población participante.</li> </ul>
<b>Participantes</b>	Asamblea
<b>Desarrollo del taller</b>	<p>1. Presentación</p> <p>Bienvenida y explicación de la actividad, los temas a tratar, el objetivo y la importancia dentro del proceso de fortalecimiento.</p> <p>Actividad Vinculante</p> <p>La casita: Es una actividad de elaboración de un producto sin instrucciones, consiste planear el resultado sin coordinar acciones, con lo cual el resultado solo puede moverse entre dos posibilidades: de manera autónoma el grupo acuerda una coordinación mínima y el resultado tiende a ser satisfactorio, o se ejecuta el ejercicio sin ningún tipo de acuerdo previo, de modo que el resultado será inservible. En cualquier se abre la posibilidad para reflexionar acerca de la planificación, introduciendo el módulo.</p> <p>Descripción</p> <p>Se explica al grupo que la jornada iniciará con una actividad con la que podremos empezar a hablar acerca del tema de la Planificación y se estimula la participación, invitándoles a dividirse en grupos pequeños, máximo 4 personas para proporcionarles el material: palitos de madera, cartón, fichas de cartulina, colbón, cinta de enmascarar o cualquier elemento con el que se pueda elaborar figuras firmes. Una hoja de papel y lápices para que puedan dibujar.</p> <p>A continuación, se les proporciona la instrucción:</p>

- La asociación se ha ganado un contrato para construir una casa, pero se debe hacer en un tiempo muy limitado.
- La estrategia para cumplir con el contrato es que cada grupo se encargará de una parte de la casa, de modo que con el trabajo conjunto se tendrá el producto final en el tiempo requerido.
- Por motivos de eficiencia, las personas que integran cada grupo no podrán levantarse de la mesa de trabajo.
- Las obras que los grupos están elaborando tampoco podrán salir del espacio de trabajo.
- Esa será toda la instrucción proporcionada y en todo caso, se evitará insinuar cualquier tema que se relacione con la coordinación o la planificación.
- Se recalca el tiempo que tienen para este ejercicio (5 a 10 min.) y se abre el espacio para que inicien.

Una vez se cumple el tiempo, se revisarán de manera colectiva los productos elaborados por cada grupo y dependiendo de los resultados se hará la retroalimentación más pertinente.

En todo caso se dirigirá la charla hacia la reflexión sobre la importancia de la información previa para tomar decisiones acertadas, la puesta en común acerca de temas mínimos, como intereses y metas, la necesidad de una buena coordinación, entre otras.

Para esto se hará uso de una serie de preguntas activadoras o disparadoras de acción, como las siguientes:

- El objetivo del contrato era construir una casa habitable. ¿Se cumplió el objetivo?
- ¿Cuáles fueron las razones para que se cumpliera o no se cumpliera el objetivo?
- ¿Qué hubiera pasado si todos los grupos hubieran tenido el mismo plano?
- ¿Qué hubiera pasado si antes de iniciar la construcción los grupos se hubieran reunido para tomar decisiones?
- ¿Y si alguien de la organización hubiera podido ir de grupo en grupo monitoreando los avances y avisándoles si alguna parte no cumplía con el plano?
- ¿El resultado hubiera sido diferente si se hubieran hablado en voz alta entre los grupos mientras construían la casa?

Esta reflexión final da la oportunidad de iniciar el módulo y tener un ejemplo a la mano cuando se necesite.

## 2. Introducción al concepto de Planificación

Qué es Planificar

Para iniciar, se señala que hacer planes es un ejercicio que como seres humanos hacemos cotidianamente y se invita a los asistentes a formular de manera conjunta una definición de la planificación. Aquí el facilitador debe tener en cuenta que la definición contemple los siguientes elementos:

Proceso de diseño e implementación de acciones en el ahora, el presente, pensando en el futuro al que se quiere llegar, el futuro.

Cuando planificamos, definimos de manera organizada cada paso que debemos dar para lograr las metas que se han establecido en nuestro Plan operativo.

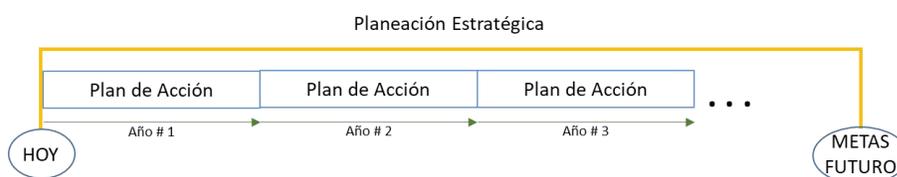
Entonces, para planificar tenemos que saber bien de dónde partimos: qué capacidades tenemos, con qué recursos contamos, en cuánto tiempo queremos hacerlo, si tenemos aliados, y lo más importante; exactamente qué queremos lograr.

Diferencia entre el Plan Estratégico y el Plan Operativo.

Lo primero es definir qué es estrategia:

Una estrategia está compuesta por planes de acción. Es decir, una estrategia es un marco que define cómo se va a lograr un objetivo o meta, y dentro de esa estrategia se desarrollan varios planes de acción que detallan los pasos específicos a seguir para alcanzar ese objetivo.

Entonces, se puede decir que la estrategia es el "qué" y los planes de acción son el "cómo". La estrategia nos dice hacia dónde ir, mientras que los planes de acción proporcionan los detalles y las acciones específicas para implementarla



Elementos clave de un Plan operativo:

Usando una cartelera en la que se encuentre una tabla en la que las columnas tengan los términos a explicar (Tareas, Objetivos, Responsables, Tiempo, Recursos), se explicará cada concepto desarrollando un ejemplo sencillo y cotidiano; para esto, se le pregunta a los asistentes, por ejemplo, de qué manera se entretienen las familias o los grupos de amigos, hasta identificar una actividad adecuada: paseos, fiestas, comidas, o cualquiera con la que se pueda hacer tangibles y más claros los términos expuestos.

Elementos a desarrollar:

1. Definición de objetivos: Primero, necesitamos saber qué queremos lograr. Es importante tener en cuenta que los objetivos deben ser claros y medibles.
2. Análisis de la situación (diagnóstico): hay que evaluar las condiciones con que se cuenta, incluyendo los recursos, fortalezas, debilidades y el entorno en el que se encuentra la organización.
3. Desarrollo de acciones: Cuando se conocen los objetivos y la situación, se puede crear un plan operativo con actividades y tareas concretas para alcanzar esos objetivos.
4. Establecer los plazos: definir en cuánto tiempo se debe realizar cada tarea.
3. Los responsables: hay que asignar quienes van a estar a cargo de llevar a cabo las actividades.
4. Asignación de recursos: Hay que decidir cómo se van a utilizar los recursos disponibles (tiempo, dinero, personas, aliados) para implementar el plan.
5. Monitoreo y Seguimiento: A medida que se avanza, es importante revisar el progreso para hacer ajustes si es necesario.

#### Mecanismo de Monitoreo y Seguimiento del Plan Operativo

Una vez tengamos una aproximación suficiente los elementos de un Plan operativo, se aborda la explicación de los conceptos de Monitoreo y Seguimiento.

¿Cómo sabemos que la implementación del Plan operativo tuvo los resultados que se esperaban?

Se inicia recordando que las actividades implementadas en Plan Operativo tienen un objetivo por cumplir y que por esto se necesita de un mecanismo que nos permita asegurarnos que cada actividad que se realice esté alineada con esos objetivos y con los propósitos que nos hemos propuesto.

Aquí es donde debemos contar con un método para hacer el Monitoreo continuo del Plan Operativo a medida que se va ejecutando y de una herramienta que nos permita saber en qué medida se alcanzaron los resultados esperados al final de la vigencia que se haya definido para el Plan.

La base de este método son los indicadores los cuáles son elementos que se pueden medir y que indican si algo va bien o no, o si se alcanzaron los objetivos o no.

Por ejemplo, el puntaje de un juego es un indicador de quién lo va ganando, solo con ver quién tiene más puntos y quién menos.

Las calificaciones de un estudiante también son indicadores, y en el caso de una empresa, las cantidades que se vendan, o de dinero

que se cobre, son indicadores, pero siempre y cuando sepamos con seguridad cuánto necesitamos vender.

Por eso los objetivos deben ser muy claros, para poder medirlos.

El tener información organizada y clara acerca del progreso de la implementación del Plan Operativo ofrece la posibilidad de tomar decisiones para ajustar las actividades y mejorar o corregir a tiempo lo que no funcione en el momento adecuado.

De esta manera, tenemos una propuesta para este mecanismo con dos momentos, el cual estará a cargo de la Junta Directiva con el acompañamiento del equipo de la ANM:

#### 1. El Monitoreo:

Se considera conveniente llevarlo a cabo cada dos (2) meses, de modo que se tenga control del desarrollo del Plan. Para esto se usarán unos Indicadores con los que se podrá verificar uno a uno, el cumplimiento de las actividades que están proyectadas en el Plan operativo del proceso de fortalecimiento de la Organización. Estos son llamados Indicadores de Proceso.

Se llaman así porque lo que miden es si se han cumplido cada uno de los pasos que se definieron en el Plan Operativo de la manera adecuada, en el orden establecido y en el tiempo previsto, es decir, el Proceso, como si estuviéramos hablando de una receta para preparar una comida; hay que seguir un proceso para que salga bien.

Esta tarea se realizará por medio de un instrumento denominado Formato de Seguimiento Operativo, en el cual se registra el avance de ejecución de cada actividad de manera sencilla, y será apoyada por el equipo de la ANM.

Como resultado se tendrá un informe de verificación que será analizado por la Junta Directiva y demás instancias que estén relacionados con la toma de decisiones operativas en la Asociación, de manera que se encuentren las explicaciones que se necesiten, se retroalimenten las responsabilidades, los logros y los desempeños y, lo más importante, se evalúen y se tomen las decisiones de mejora necesarias.

Formato de seguimiento operativo

DESARROLLO ORGANIZACIONAL - ASOCIATIVO																	
Factor crítico de éxito	Contenidos Temáticos de Capacitación y Asistencia	ACTIVIDADES	Estado	2024												Ejecutado/ Planeado a dd/mm/aa	
				01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12		
1.1 Grado consolidación de la figura asociativa	Motivación para el trabajo colaborativo, construcción de visión compartida de la organización.	1.1.1 Tres talleres con grupo de asociados para identificación de intereses asociativos.	Planeado	✓	✓	✓										100%	
			Ejecutado			✓	✓	✓								100%	
		1.1.2 Taller con junta directiva - consejo de administración . Desarrollo de portafolio de servicios para nuestros asociados.	Planeado		✓	✓	✓										100%
			Ejecutado														100%
1.2 Roles y Responsabilidades	Los roles en la Junta Directiva y organización de comités de trabajo	1.2.1 Taller reconocimiento de roles de junta directiva.	Planeado			✓	✓	✓								100%	
			Ejecutado			✓	✓	✓								100%	
		1.2.2 Asistencia técnica mensual para apropiación de roles y responsabilidades.	Planeado	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	58%
			Ejecutado	✓	✓	✓	✓										33%
Promedio ponderado de avance proyectado a				31/07/2024										90%			
Promedio ponderado ejecución a				31/07/2024										83%			

## 2. El Seguimiento:

Da cuenta del resultado de la implementación del Plan operativo durante el año y evalúa hasta dónde se alcanzaron los objetivos propuestos para el proceso de fortalecimiento de la organización, en cada una de las dimensiones.

Como el Plan operativo se diseñó a partir de la información resultante de la línea base levantada en un primer momento, para llevar a cabo el Seguimiento se utilizará el mismo instrumento que se aplicó para evaluar las diversas dimensiones, organizacional, administrativa, social y de relacionamiento y mercadeo.

De esta forma, comparando los resultados en los puntajes del mismo instrumento aplicado en ambos momentos, el inicial y el final de la vigencia, se podrá tener el panorama de las transformaciones que efectivamente se hayan producido en la Organización.

Entonces, se puede decir que con el Monitoreo estamos verificando que cada paso necesario para cumplir con un proyecto se haya dado de la manera adecuada, y con el seguimiento estamos midiendo el nivel de cumplimiento de los objetivos de todo el Plan operativo, cada año.

Comunicación interna: Transparencia y Rendición de cuentas.

Como nuestras organizaciones, ya sean una asociación o una SAS, tienen una base comunitaria o colectiva y, en una medida u otra, solidaria, es necesario que la información referente al proceso de monitoreo y seguimiento circule de manera fluida entre las personas integrantes de cada organización, y que al mismo tiempo existan los espacios para que cualquiera pueda opinar y retroalimentar los informes.

En este sentido, más allá de los mecanismos que se establezcan para hacer posible esta comunicación, es imprescindible que la Junta Directiva o la instancia que sea responsable de llevar a cabo el monitoreo y el seguimiento, rindan cuentas acerca de cada uno de los pasos de este proceso, haciendo uso de mecanismos que garanticen que todas las personas asociadas tengan acceso a la información, ya sea por medio de reuniones periódicas, la publicación en carteleras, correos electrónicos, boletines, o reportes por WhatsApp, entre otros.

Es decir, si las personas que han sido designadas para cumplir con tareas y responsabilidades de acuerdo con el Plan Operativo y con el Plan Estratégico lo hacen, las condiciones, tanto de la organización como de sus integrantes, serán cada vez mejores.

Es por esto que, si bien todos tenemos una labor que cumplir, las personas representantes de la organización tienen una gran responsabilidad e importancia en este proceso.

### Taller práctico

Se divide a los participantes por organización para que identifiquen las tareas y actividades que deben ser adelantadas para la consecución del título minero, estas pueden provenir de observaciones dejadas por la autoridad ambiental la vicepresidencia el grupo de seguimiento control y seguridad minera y el equipo VETA y la caracterización adelantada en la primera visita.

Del listado de actividades se deben elegir no más de cuatro para aplicar la metodología de planeación identificando, objetivo, situación actual, meta, actividades, responsables, tiempos y recursos.

Estos planes de acción se llevarán a reunión formal de junta directiva o asamblea para ser aprobados.

## Objetivo

Comprender el papel y la importancia que tienen la Planeación y el Seguimiento dentro del negocio minero y en las prácticas asociativas.

## Ejercicio vinculante

**Situación:**  
Hemos firmado un contrato para construir una casa en un tiempo muy limitado y la mejor manera de hacerlo es dividiéndonos en grupos, cada uno de los cuales fabricará una parte.

**Instrucciones:**

1. Las personas que integran cada grupo no podrán levantarse de la mesa de trabajo.
2. Las obras que los grupos están elaborando tampoco podrán salir del espacio de trabajo.
3. Tenemos 10 minutos para entregar la Casa.

## Reflexión

¿El objetivo del grupo se cumplió?  
¿Cuáles fueron las razones para que se cumpliera o no se cumpliera el objetivo?  
¿Se evaluaron las condiciones con que se cuenta, incluyendo los recursos, fortalezas, debilidades y el entorno en el que se encuentra la organización?  
¿Se creó un plan operativo con actividades y tareas concretas para alcanzar esos objetivos?  
¿Se definieron los tiempos en el que se debía realizar la tarea?  
¿Se asignó quienes iban a estar a cargo de llevar a cabo las actividades?  
¿Se decidieron cómo se van a utilizar los recursos disponibles (tiempo, dinero, personas, aliados) para implementar el plan?  
¿Revisaron el progreso para hacer ajustes si es necesario?

## Reflexión

El objetivo del contrato era construir una casa habitable. ¿Se cumplió el objetivo?  
¿Cuáles fueron las razones para que se cumpliera o no se cumpliera el objetivo?  
¿Qué hubiera pasado si todos los grupos hubieran tenido el mismo plano?  
¿Qué hubiera pasado si antes de iniciar la construcción los grupos se hubieran reunido para tomar decisiones?  
¿Y si alguien de la organización hubiera podido ir de grupo en grupo monitoreando los avances y avisando/les si alguna parte no cumplía con el plano?  
¿El resultado hubiera sido diferente si se hubieran hablado en voz alta entre los grupos mientras construían la casa?

## ¿Qué es Planificar?

Cada día, todas las personas hacemos planes.  
Definamos este concepto

## Planificación

Proceso de diseño e implementación de acciones en el ahora, el presente, pensando en el futuro al que se quiere llegar, el futuro.  
Cuando planificamos, definimos de manera organizada cada paso que debemos dar para lograr las metas que se han establecido en nuestro Plan operativo.  
Entonces tenemos que saber bien de dónde partimos:  
con **qué** recursos contamos,  
en **cuánto** tiempo queremos hacerlo,  
**quiénes** serán responsables de cada parte del trabajo,  
exactamente **para qué** hacemos todo esto, qué queremos lograr.

## Plan Operativo y Planificación Estratégica

En esta jornada vamos a hablar del Plan Operativo, pero es importante que lo diferenciamos del Plan Estratégico

**La Estrategia es el "qué"      Los Planes Operativos son el "Cómo"**

La estrategia nos dice hacia dónde ir, mientras que los planes operativos proporcionan los detalles y las acciones específicas para implementarla

## Planificación Estratégica



The diagram illustrates the strategic planning process. It shows a horizontal timeline starting from 'HOY' (Today) on the left and ending at 'METAS FUTURO' (Future Goals) on the right. Above the timeline, three boxes labeled 'Plan de Acción' (Action Plan) are positioned over 'Año 1', 'Año 2', and 'Año 3'. An arrow points from the first 'Plan de Acción' box to the second, and another from the second to the third, indicating a sequential process. The entire timeline is enclosed in a larger box labeled 'Planeación Estratégica'.

PLAN OPERATIVO				
OBJETIVO	TAREA	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS

### Momento de definiciones

- Definición de objetivos:** Primero, necesitamos saber qué queremos lograr. Es importante tener en cuenta que los objetivos deben ser claros y medibles.
- Análisis de la situación (diagnóstico):** Hay que evaluar las condiciones con que se cuenta, incluyendo los recursos, fortalezas, debilidades y el entorno en el que se encuentra la organización.
- Desarrollo de acciones:** Cuando se conocen los objetivos y la situación, se puede crear un plan operativo con actividades y tareas concretas para alcanzar esos objetivos.
- Establecer los plazos:** definir en cuánto tiempo se debe realizar cada tarea.
- Los Responsables:** hay que asignar quienes van a estar a cargo de llevar a cabo las actividades.
- Asignación de recursos:** Hay que decidir cómo se van a utilizar los recursos disponibles (tiempo, dinero, personas, aliados) para implementar el plan.
- Monitoreo y Seguimiento:** A medida que se avanza, es importante revisar el progreso para hacer ajustes si es necesario.

### Monitoreo y Seguimiento del Plan Operativo

Mecanismo que nos permita saber: si se están cumpliendo los Objetivos de cada parte del Plan Operativo y que cada actividad que se realice esté alineada con esos objetivos y con los propósitos que nos hemos propuesto.

La base de este método son los **indicadores** los cuales son elementos que se pueden medir y que indican si algo va bien o no, o si se alcanzaron los objetivos o no.

**Importante:** en el Plan Operativo Debemos tener **Objetivos** que se puedan medir en cantidades.

### Importancia del monitoreo y Seguimiento

tener información organizada y clara acerca del progreso de la implementación del Plan Operativo, Permite:

- Tomar decisiones para ajustar las actividades
- Mejorar o corregir a tiempo lo que no funcione en el momento adecuado.
- Cambiar las metas a largo plazo, si es necesario o conveniente.

### Monitoreo

Se hace de manera periódica, varias veces al año (c/2 meses).

Miden si se han cumplido cada uno de los pasos que se definieron en el Plan Operativo

de la **manera adecuada** en el **orden establecido** en el **tiempo previsto**

Proceso

### Formato de seguimiento operativo

Factores/Áreas de acción	Indicadores de Seguimiento y Seguimiento	APROBACIONES	Estado	2019												Cierre	Estado	Porcentaje
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
A. 2. Grado de cumplimiento de la agenda	A. 2.1. Grado de cumplimiento de la agenda	1.1.1. Realización de reuniones con grupos de trabajo	Planificado	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	100%	
		1.1.2. Seguimiento de actividades	Planificado	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	100%	
		1.1.3. Seguimiento de actividades	Planificado	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	100%	
B. 3. Grado de cumplimiento de la agenda	B. 3.1. Grado de cumplimiento de la agenda	2.1. Seguimiento de actividades	Planificado	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	100%	
		2.2. Seguimiento de actividades	Planificado	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	100%	
		2.3. Seguimiento de actividades	Planificado	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	100%	
Proceso planeado de inicio proyectado a				31/07/2019												90%		
Proceso planeado de cierre proyectado a				31/07/2019												90%		

### El Seguimiento

Da cuenta del resultado de la implementación del Plan operativo durante el año y evalúa hasta dónde se alcanzaron los objetivos propuestos para el proceso de fortalecimiento de la organización, en cada una de las dimensiones.

Para llevar a cabo el Seguimiento se utilizará el mismo instrumento que se aplicó para evaluar las diversas dimensiones, organizacional, administrativa, social y de relacionamiento y mercadeo.

### En conclusión:

Se puede decir que con el **Monitoreo** estamos verificando que cada uno de los pasos necesarios para cumplir con un proyecto se haya dado de la manera adecuada, y con el **Seguimiento** estamos midiendo el nivel de cumplimiento de los objetivos de todo el Plan Operativo, cada año.

**Comunicación interna:  
Transparencia y Rendición de cuentas.**

Como nuestras organizaciones, ya sean una asociación o una SAS, tienen una base comunitaria o colectiva y, en una medida u otra, es necesario que la información referente al proceso de monitoreo y seguimiento circule de manera fluida entre las personas integrantes de cada organización, y que al mismo tiempo existan los espacios para que cualquiera pueda opinar y retroalimentar los informes.

- reuniones periódicas
- publicación en carteleras
- correos electrónicos
- boletines
- reportes por whatsapp

**Para terminar:**

Es importante tener en cuenta que, el que sí se cumpla todo lo que se habló arriba depende del recurso más valioso de cualquier organización: **las personas** que la conforman.

Es decir, si las personas que **han sido designadas** para cumplir con tareas y responsabilidades de acuerdo con el Plan Operativo y con el Plan Estratégico lo hacen, las condiciones, tanto de la organización como de sus integrantes, serán cada vez mejores.

Es por esto que, si bien todos tenemos una labor que cumplir, las personas **representantes** de la organización tienen una gran responsabilidad e importancia en este proceso.

### 9.2.2.2. Cuerpos directivos

#### Guion 10. Cuerpos directivos

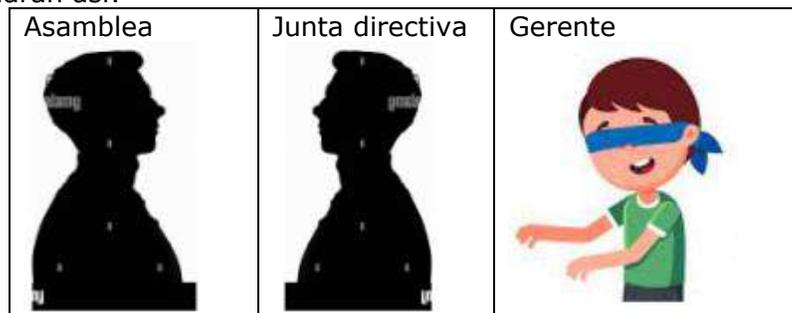
Funciones de los cuerpos directivos	
<b>Momento de aplicación</b>	Día 2, jornada tarde primera actividad
<b>Horario</b>	2:00 a 3:30 p.m.
<b>Duración</b>	90 minutos
<b>Objetivo</b>	Recordar las funciones y el alcance de los cuerpos directivos de la organización
<b>Tema</b>	Funciones de los cuerpos directivos
<b>Materiales</b>	Fotocopia o impresión de las funciones de los cuerpos de administración, Junta directiva, Junta de vigilancia, fiscal, asamblea, gerente, conforme al tipo de organización y deberes y derechos.
<b>Metodología:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Participativa, dinámica y de fácil comprensión con el lenguaje hacia la población participante.</li> <li>✓ Organizar el espacio bien sea en mesa redonda "O" o en "U" según la cantidad de personas, con el fin de generar mayor confianza y mejor interacción entre los participantes y el facilitador.</li> </ul>
<b>Participantes</b>	Asamblea
<b>Presentación</b>	<p>Ir tomando fotos y videos en el desarrollo de la actividad.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se da la bienvenida al ejercicio</li> <li>2. Se dice cuál es el objetivo del mismo "Propiciar un acercamiento a los estatutos especialmente en lo referido a derechos y deberes y funciones de los cuerpos directivos.</li> </ol> <p>Actividad vinculante Primera parte, taller de sensibilización en la comunicación y alcance de cuerpos directivos.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. El facilitador indicará al grupo que se realizará una actividad denominada "Comunicación Directiva", para lo cual se debe llevar el grupo a un área abierta.</li> <li>4. Pedir al grupo que elija en 5 minutos <ul style="list-style-type: none"> <li>• Una junta directiva (aquí se da pie para explicar que proporcional al tamaño de la asamblea debe ser su junta directiva y que debe ser de un número impar, no par, pues es difícil tomar decisiones votando) recordando lo que se acabó de repasar y exponer sobre las funciones.</li> <li>• Un fiscal (aquí se da pie para explicar posteriormente que el fiscal no puede ser parte de la junta directiva, pues él no puede ser arte y parte, así haya quedado así en cámara de comercio)</li> <li>• 1 fiscal, (si el grupo de trabajo es muy pequeño (menos de 10) esta figura no se elige</li> </ul> </li> </ol>

- A su vez la junta directiva debe elegir un representante legal que puede ser una persona dentro de ella misma o fuera de ella, mejor fuera de ella (aquí se da pie para explicar posteriormente que esto depende de la figura jurídica, para el caso de las asociaciones puede ser de la misma junta directiva, en una cooperativa no)
  - Los que no queden en ningún cargo (junta directiva o fiscal), van a quedar en un grupo llamado Asamblea, recordando que todas las personas asociadas hacen parte de la Asamblea así desempeñen ciertos cargos, pero que la Asamblea en todo caso es el órgano máximo de las Asociación.
5. Al terminar se debe preguntar al grupo
- ¿Cómo se dio este proceso de elección?
  - ¿Porque se eligió a quien se eligió, ¿por su experiencia?, ¿por sus estudios, ¿por su liderazgo?, ¿por qué esa persona estaba distraída?, ¿por qué no estaba en ese momento?
  - Y aquí hacer un paralelo con la realidad de las organizaciones, si esto se da en la realidad, aquí se da pie para explicar posteriormente lo importante de establecer unos perfiles para cada responsabilidad.

Ahora pedir silencio para dar las siguientes indicaciones:

6. Ubicar a la Asamblea en una línea, este grupo debe ser el más numeroso.
7. Luego de frente a la asamblea se debe ubicar a quienes quedaron como junta directiva
8. Los dos grupos deben quedar mirándose
9. Luego al representante legal o gerente o director ejecutivo, según sea la figura jurídica se le cubrirán los ojos de manera que no pueda ver nada, (Si hay fiscal, este rol deberá encargarse de este proceso)
10. El gerente quedara a las espaldas de la junta directiva.

Quedarán así:



11. Entre Asamblea y Junta directiva unos 5 pasos y lo mismo entre el gerente y la junta directiva
12. Se pedirá absoluto silencio para dar las siguientes reglas:
  1. La asamblea no puede hablar solo hacer señas, no escribir, no dibujar.

2. Ningún miembro de la junta directiva puede voltear a mirar hacia atrás (es decir donde se ubica el gerente), en todo momento debe estar viendo a la Asamblea, ellos si pueden hablar.
  3. Ambos cuerpos de administración se pueden mover, pero deben mantener la línea donde se les ubicó.
13. Cuando todos estén organizados y tengan claras las reglas el facilitador deberá ubicar en el área de desplazamiento 5 objetos de los que ni el gerente ni la junta directiva deben ver su ubicación, la asamblea así.
- Los objetos representan los objetivos de la organización.
14. El objetivo de la actividad es que el gerente consiga los 5 objetivos de su organización (los 5 objetos que el facilitador ubicó) guiado por su junta directiva (la junta directiva si puede hablar para guiarlo) que interpreta las instrucciones que le da su asamblea (que no puede hablar, pero hace las señas para dar las instrucciones a su junta directiva) esto se debe lograr en 7 minutos.
  15. El fiscal debe estar pendiente de que se sigan las reglas, que los participantes cumplan con sus funciones según sus estatutos y si es necesario los amoneste y saque de su función.



**Nota:** Orientación para el facilitador: para el grupo esta actividad debe ser algo divertido, no debe generar tensión. Los facilitadores deben estar muy atentos a como se desarrolla la actividad para que se puedan retomar elementos para las reflexiones y el cierre conceptual.

16. Se debe dar la partida y tomar el tiempo (7 minutos en total).
17. Luego de la actividad y ya todos en círculo reflexionarán acerca de la actividad, para lo cual se les preguntara:

¿Cómo les pareció?

¿Los roles y funciones fueron claros?

¿Cómo nos fue con el cumplimiento de las reglas?

Posteriormente, se le pregunta a cada uno de los cuerpos directivos, como se sintieron y que puede resaltar del ejercicio, que lecciones aprendimos.

- Gerente
- Junta directiva

- Asamblea
- Fiscal

Si el tiempo lo permite se pregunta a todos los participantes, si no, con los que tomen la iniciativa, o se solicitan a algunas personas que nos den sus puntos de vista.

18. Es importante que las personas queden con lecciones aprendidas y que se dé por parte de ellos la relación de lo sucedido en la actividad con lo que sucede en la realidad de su organización. Adicionalmente, se debe tener cuidado con las recomendaciones y promover el buen ambiente, respeto y resaltar las opiniones de las personas.
19. Se les da las gracias por la participación durante la sesión.

Segunda parte del taller, Funciones de los cuerpos directivos.

20. Dividir el grupo en 5
21. A cada grupo se entrega la sección de los estatutos donde se establece el objetivo y funciones de:
  1. Asamblea
  2. Junta directiva
  3. Gerente
  4. Fiscal
  5. Deberes y derechos
22. Cada grupo debe estudiar cada sección para, en plenaria, socializar lo pertinente, la idea es que cada grupo diga en sus palabras, no textualmente, a que se dedica el aparte que se le asignó.
23. Luego hacer preguntas sobre estos roles, como, por ejemplo:
  1. Según lo anterior, ¿por qué se dice que el fiscal no hace parte de la junta directiva?
  2. ¿Cuál sería la diferencia entre las funciones de la asamblea y la junta directiva?
  3. ¿Cuál es la función fundamental del gerente, en que se diferencia con la junta directiva?
  4. ¿los asociados pueden hacer cuanto quieran en la organización? ¿Qué se debe hacer frente a un asociado con mal comportamiento?

### 9.2.2.3. Cierre de la segunda visita

#### Guion 11. Cierre de la segunda visita

Cierre de la segunda visita	
<b>Momento de aplicación</b>	Día 2
<b>Horario</b>	3:30pm – 4:00pm
<b>Duración</b>	10 minutos
<b>Herramienta</b>	Taller de cierre
<b>Objetivo</b>	Recordar los símbolos aportados en el taller de inicio de jornada y Rememorar los aspectos que parecieron más importantes a los participantes.
<b>Tema</b>	Cierre de la segunda visita
<b>Materiales</b>	Fotos en celular del centro simbólico y tablero donde se iban anotando
<b>Metodología:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Participativa, dinámica y de fácil comprensión con el lenguaje hacia la población participante.</li> <li>✓ Todos los participantes de pie haciendo un círculo</li> </ul>
<b>Participantes</b>	Asamblea
<b>Desarrollo del taller</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se invita a los participantes a acercarse al centro haciendo un círculo <ul style="list-style-type: none"> <li>• Allí se preguntará si recuerdan los objetos que aportaron en el inicio de la visita para que vayan contestando,</li> <li>• El facilitador ira revisando el archivo fotográfico</li> </ul> </li> </ol> 



- Luego se pregunta a cada objeto por lo que simbolizaba.
  - Y por último si se logró esa expectativa o se aportó la actitud simbolizada.
2. Posterior a esto, se preguntará por los aspectos que más les llamaron la atención de la visita y que se llevan de la jornada, esperando que se pase a un plano más emotivo, para dar la pauta inician los dos facilitadores
  3. Para finalizar la jornada se organizan para la foto final del grupo participante.



## 9.3. Visita 3

### 9.3.1. Día 1

#### 9.3.1.1. Planeación estratégica

#### **Guion 12.** *Planeación estratégica 1*

<b>Taller</b>	Planeación estratégica 1
<b>Momento de aplicación</b>	Día 1 mañana
<b>Horario</b>	8 a 10 am
<b>Duración</b>	120 minutos
<b>Objetivo</b>	Determinar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de las organizaciones asociativas y llevar este resultado a un plan de acción para asumir los retos de la actividad minera.
<b>Tema</b>	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
<b>Materiales</b>	<p>Para esta jornada se deberá tener consolidada la siguiente información en un documento por cada organización:</p> <p>Resultado del taller de caracterización por organización donde se evidencie el resultado aplicado en la herramienta de la telaraña como el nivel de gestión en el que está la organización</p> <p>Resultado del taller de plan de vida colectivo donde se logren visualizar los objetivos comunes. (misión, visión, objetivos, valores)</p> <p>Resultados del taller FODA donde se visualice el resultado por organización de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.</p> <p>Resultados de las acciones planteadas para el desarrollo del plan de acción por organización, realizado en el taller FODA</p> <p>Resultados del análisis del negocio según taller Canvas</p> <p>Nota: Para el desarrollo de este taller es muy importante que el facilitador haya revisado los estatutos como haber validado con qué información cuenta la organización sobre su proceso administrativo</p> <p>Formato modelo plan estratégico básico</p> <p>Línea de tiempo impresa o dibujada para ser visualizada por los participantes</p> <p>Papel periódico, marcadores, papeles, cinta de enmascarar, lapiceros, hojas en blanco</p>
<b>Metodología:</b>	<p>Participativa, dinámica y de fácil comprensión con el lenguaje hacia la población participante.</p> <p>Organizar el espacio bien sea en mesa redonda o en "U" según la cantidad de personas, con el fin de generar mayor confianza y mejor interacción entre los participantes y el facilitador.</p> <p>Se debe ver la cartelera con los resultados del diagrama de la telaraña para tomar como insumo este ejercicio y llevarlo a la FODA.</p>
<b>Participantes</b>	Asamblea

## Desarrollo

El facilitador socializa que el objetivo de esta sesión es avanzar con la definición de la planeación estratégica de la organización u organizaciones.

Momento 1, "Recorderis" de planeación y conceptos. 20 minutos

Se inicia con un repaso de lo adelantado en la primera y segunda vista y si hubo reunión virtual también.

De todos los temas se retrotraerán los momentos de planeación, DOFA y el Plan de vida colectivo.

Se deben recordar elementos de la planeación, por lo que se pedirá a los asistentes que recuerden el taller de la construcción de la casa y se preguntará:

El objetivo del contrato era construir una casa habitable. ¿Se cumplió el objetivo?

¿Cuáles fueron las razones para que se cumpliera o no se cumpliera el objetivo?

¿Qué hubiera pasado si todos los grupos hubieran tenido el mismo plano?

¿Qué hubiera pasado si antes de iniciar la construcción los grupos se hubieran reunido para tomar decisiones?

¿Y si alguien de la organización hubiera podido ir de grupo en grupo monitoreando los avances y avisándoles si alguna parte no cumplía con el plano?

¿El resultado hubiera sido diferente si se hubieran hablado en voz alta entre los grupos mientras construían la casa?

Según las respuestas.

Se recuerda que hacer planes es un ejercicio que como seres humanos hacemos cotidianamente y se invita a los asistentes a formular de manera conjunta una definición de la planificación. Aquí el facilitador debe tener en cuenta que la definición contemple los siguientes elementos:

Proceso de diseño e implementación de acciones en el ahora, el presente, pensando en el futuro al que se quiere llegar, el futuro.

Cuando planificamos, definimos de manera organizada cada paso que debemos dar para lograr las metas que se han establecido en nuestro Plan operativo.

Entonces, para planificar tenemos que saber bien de dónde partimos: qué capacidades tenemos, con qué recursos contamos, en cuánto tiempo queremos hacerlo, si tenemos aliados, y lo más importante; exactamente qué queremos lograr.

Luego es necesario hacer extraer una diferencia entre lo que es plan estratégico y plan operativo, por lo que se les preguntará a ellos cual puede ser la diferencia.

Se parte del concepto de planeación que se armó y luego se pide que se defina estrategia, ¿a que suena?, y luego operativo, ¿a que suena? Así cerraremos el momento de recuerdo "recorderis" con la diferencia entre el Plan Estratégico y el Plan Operativo

Una estrategia está compuesta por planes de acción. Es decir, una estrategia es un marco que define cómo se va a lograr un objetivo o meta, y dentro de esa estrategia se desarrollan varios planes de

acción que detallan los pasos específicos a seguir para alcanzar ese objetivo.

Entonces, se puede decir que la estrategia es el "qué" y los planes operativos son el "cómo". La estrategia nos dice hacia dónde ir, mientras que los planes de acción proporcionan los detalles y las acciones específicas para implementarla

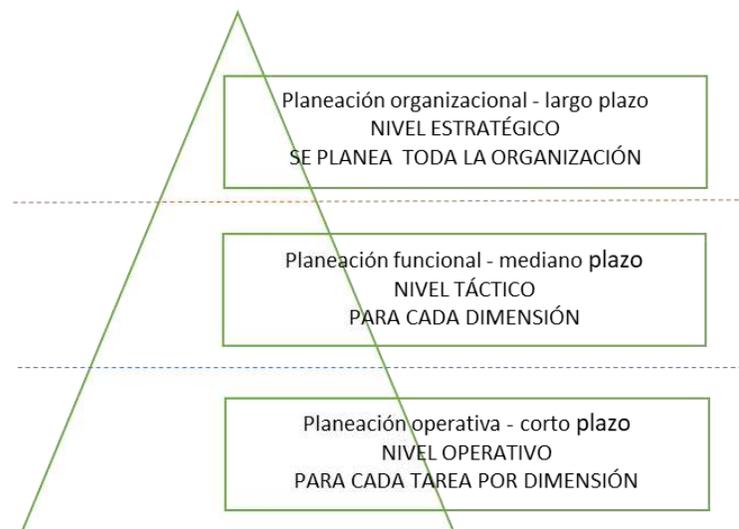
La planificación estratégica se centra en los objetivos que la empresa quiere lograr a largo plazo, lo que suele englobar un período de tres a cinco años. Por el contrario, la planificación operativa está centrada en el corto plazo, normalmente se orienta a los objetivos que se desean conseguir dentro de un año fiscal.

Tipos de planeación:

**Planeación estratégica:** La planeación estratégica abarca toda la empresa y determina los objetivos generales sobre los cuales se van a lograr las metas. Se encuentran muy relacionados con el cumplimiento de la misión y la visión de la organización. El plan estratégico se realiza a 4 o 5 años.

**Planeación táctica o funcional:** Esta planeación es el conjunto de acciones y métodos que se requieren para alcanzar los objetivos planteados en el plan estratégico. Busca desarrollar en un nivel intermedio las estrategias planteadas para desarrollarlas por cada área o dimensión.

**Planeación operativa:** Se definen los medios específicos que deben ser utilizados para llevar a cabo los planes de acción relacionados con el plan estratégico y así, alcanzar las metas inmediatas o resultados específicos. Este plan define las acciones a corto plazo.  
POA



Momento 2 Conceptos de planeación estratégica 15 minutos

Un plan estratégico es básicamente un documento “mapa” que guía hacia el éxito de la empresa a largo plazo. Este plan ayudará a establecer metas claras y específicas, también a identificar los recursos necesarios y a desarrollar estrategias para alcanzar los objetivos.

Se recomienda que un plan estratégico contenga lo siguiente:

Una misión clara y concisa.

Una visión de la empresa a futuro.

Objetivos específicos a largo plazo.

Estrategias y tácticas que se utilizarán para lograr los objetivos.

Recursos necesarios para implementar el plan.

Presupuesto que detalle los costos asociados a la implementación del plan.

Plan de seguimiento y evaluación.

Sin embargo, teniendo en cuenta el corto tiempo que se tiene, se pretende estructurar la misión, la visión y unos objetivos a largo plazo y los valores.

Aquí a manera de recorders se repiten los conceptos dados cuando se construyó el tendedero de sueños, el plan de vida colectivo así:

El objetivo de esa sesión fue cual es “Construir el plan de vida colectivo” como organización asociativa, reconociendo los aspectos comunes del grupo y la importancia de la planeación para llegar a materializarlos en acciones concretas”

Una vez logremos esta correlación, se les precisa la importancia de establecer en las Asociaciones:

Misión

Visión

Objetivos

Valores

Se les pregunta que entendemos por misión, visión y objetivos de la Asociación, una vez se den algunas intervenciones, el/la facilitador/a retomara los comentarios para indicarles que estos términos se han definido como:

Misión y Visión

La Misión representa su compromiso, su propósito de existir. Es lo que define cuál será el papel de una compañía en la sociedad. Dicho propósito debe ser sostenible en el tiempo.

Su objetivo es inspirar, tanto a quienes planifican y determinan el rumbo de la empresa, como a los consumidores (que van a depositar en ella su confianza) y a los colaboradores, que dedicarán esfuerzos y tiempo de vida para concretar las metas comerciales.

La Visión tiene que ver con el futuro. ¿A dónde se quiere llegar? ¿Cuáles son los objetivos permanentes de la organización?

Se podría decir que la visión de una compañía es como un faro, una guía que representa el foco donde se invierten todos los esfuerzos y recursos.

En general, los responsables por la dinámica para crear la misión y la visión de una empresa son sus fundadores; aquellas personas que visionaron un rumbo y saben a dónde quieren llegar.

Los objetivos empresariales definen y especifican metas perseguidas por parte del negocio, que sirven como brújula o guía para desarrollar estrategias de organización y mercado. Cualquier empresa debe fijarse una serie de objetivos como referencia para llegar a alcanzar los valores y resultados que se desean cumplir, siempre en un plazo de tiempo especificado (<https://www.emprendepyme.net/objetivos>).

Características de los objetivos: específico, medible, práctico, realista y verificable en el tiempo. De nada sirve establecer un objetivo si no se hace en un plazo de tiempo determinado. No obstante, también es importante asegurarse de que los objetivos planteados sean siempre prácticos y específicos (tomado de: <https://www.emprendepyme.net/objetivos>).

Recuerde que:

Los Objetivos deben ser coherentes con la misión y la visión.

La redacción debe iniciar con un verbo infinitivo (ar, er, ir) ej. Aumentar, reducir, incrementar, desarrollar, formar, capacitar, etc.

La estructura de un objetivo debe contener al menos tres componentes: 1. Acción que se espera realizar. 2. El objeto sobre el cual recae la acción. 3. Elementos adicionales de contexto o descriptivos.

Los Valores empresariales son el conjunto de elementos propios que definen la estructura, línea de actuación, principios éticos y cultura organizacional de una empresa y que se convierten en lineamientos para las personas que integran la empresa (asociados, empleados, colaboradores, etc.)

Y se adelantará el ejercicio para dejar un primer borrador para la definición de la planeación estratégica.

**Guion 13.**  
*Planeación estratégica 2*

Estructuración Planeación estratégica	
<b>Momento de aplicación</b>	Día 1 mañana
<b>Horario</b>	8 a 10 am
<b>Duración</b>	120 minutos
<b>Herramienta</b>	
<b>Objetivo</b>	<u>Determinar</u> fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de las organizaciones asociativas y llevar este resultado a un plan de acción para asumir los retos de la actividad minera.
<b>Tema</b>	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
<b>Materiales</b>	<p>Para esta jornada se deberá tener consolidada la siguiente información en un documento por cada organización:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Resultado del taller de caracterización por organización donde se evidencie el resultado aplicado en la herramienta de la telaraña como el nivel de gestión en el que está la organización</li> <li>✓ Resultado del taller de plan de vida colectivo donde se logren visualizar los objetivos comunes. (misión, visión, objetivos, valores)</li> <li>✓ Resultados del taller FODA donde se visualice el resultado por organización de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.</li> <li>✓ Resultados de las acciones planteadas para el desarrollo del plan de acción por organización, realizado en el taller FODA</li> <li>✓ Resultados del análisis del negocio según taller Canvas</li> </ul> <p>Nota: Para el desarrollo de este taller es muy importante que el facilitador haya revisado los estatutos como haber validado con qué información cuenta la organización sobre su proceso administrativo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Formato modelo plan estratégico básico</li> <li>✓ Línea de tiempo impresa o dibujada para ser visualizada por los participantes</li> <li>✓ Papel periódico, marcadores, posti, cinta de enmascarar, lapiceros, hojas en blanco</li> </ul>
<b>Metodología:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Participativa, dinámica y de fácil comprensión con el lenguaje hacia la población participante.</li> <li>✓ Organizar el espacio bien sea en mesa redonda o en "U" según la cantidad</li> <li>✓ de personas, con el fin de generar mayor confianza y mejor interacción entre los participantes y el facilitador.</li> </ul>

	<p>✓ Se debe ver la cartelera con los resultados del diagrama de la telaraña para tomar como insumo este ejercicio y llevarlo a la FODA.</p>
<b>Participantes</b>	<p>Asamblea</p> <p>Se divide en dos, conforme el número de organizaciones o de facilitadores.</p> <p>En cada grupo se leen los ejemplos EJEMPLOS</p> <p><b>COLANTA</b></p> <p>Misión: Somos La Cooperativa líder en el sector agroindustrial, con proyección internacional y altos estándares de calidad, que posibilita el progreso y bienestar de sus Asociados y los consumidores, con valores y principios, promoviendo el desarrollo sostenible para la construcción de un mejor país.</p> <p>Visión: Para el año 2022 seguiremos siendo líderes en la transformación y comercialización de la leche producida en el Campo Colombiano, incrementaremos la participación en los sectores lácteo, cárnico y agropecuario, con una proyección global, gestionando una actividad sólida y sostenible para La Cooperativa y sus Asociados, con generación de excedentes.</p> <p>Valores</p>
<b>Desarrollo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solidaridad: nos sentimos comprometidos con el acontecer de La Cooperativa y asumimos que nuestras acciones afectan a los demás.</li> <li>• Participación: somos una organización donde cada asociado tiene incidencia en la toma de decisiones e igualdad de oportunidades.</li> <li>• Equidad: facilitamos el desarrollo integral del asociado y su familia, mediante la distribución justa e imparcial de los beneficios cooperativos.</li> <li>• Honestidad: realizamos todas las operaciones con transparencia y rectitud.</li> <li>• Lealtad: somos leales a La Cooperativa y buscamos su desarrollo y permanencia en el tiempo.</li> <li>• Responsabilidad: obramos en consecuencia con nuestros deberes y derechos como Asociados y acorde con nuestro compromiso con La Cooperativa.</li> <li>• Respeto: escuchamos, entendemos y valoramos al otro, promoviendo armonía en las relaciones interpersonales, laborales y comerciales.</li> <li>• Compromiso: realizamos nuestro trabajo bien desde el principio, con la convicción de entregar lo mejor.</li> <li>• Confianza: cumplimos con lo prometido al ofrecer los mejores productos y servicios a un precio justo y razonable.</li> </ul>

- Coherencia: pensamos y actuamos en consonancia con los objetivos tanto personales, como laborales.

### AGROSOLIDARIA

**NUESTRA MISIÓN:** Somos una organización socioeconómica reconocida como sostenible en el campo de las finanzas comunitarias, la producción y transformación agroecológica, el comercio justo campo - ciudad, el turismo sostenible y la producción artesanal, garantizando la operación durante todo el año y el suministro confiable de productos y servicios con responsabilidad social.

**NUESTRA VISIÓN:** Vemos a los/as prosumidores/as en diferentes regiones de Colombia integrados solidariamente, con espacios productivos agroalimentarios, artesanales y de ecoturismo comunitario, coherente y correspondientemente estructurados, sin exclusiones y en el que actuemos de manera creativa, crítica, responsables, autónoma e interdependiente.

**QUE HACEMOS:**

- Promovemos la integración, organización y la reciprocidad de familias, grupos asociativos y diversas formas de organización económica solidaria, con el objetivo de aunar esfuerzos, talentos humanos y recurso materiales y monetarios que se orienten a optimizar la gestión de las familias trabajadoras asociadas, de manera autogestionada y sostenible.
- Promovemos el concepto de participación como poder. Las familias que participan del proceso tienen el poder de influenciar los contenidos, marcos orientadores, políticas, prioridades y formas de colaboración, a través de la negociación, el aprendizaje compartido y la construcción colectiva de conocimiento.
- Promovemos la construcción participativa de circuitos económicos solidarios.

---

### 24. TALLER DE CONSTRUCCIÓN DE LA PLANEACIÓN:

Se debe iniciar recordando lo colgado en el “tendedero de sueños” de cada organización con la que se esté trabajando por lo cual es necesario alistar el material, la foto del tendedero y anotar lo dibujado, e imprimirlo, para poderlo rotar entre los participantes para lo que se requiere de igual manera el FODA.

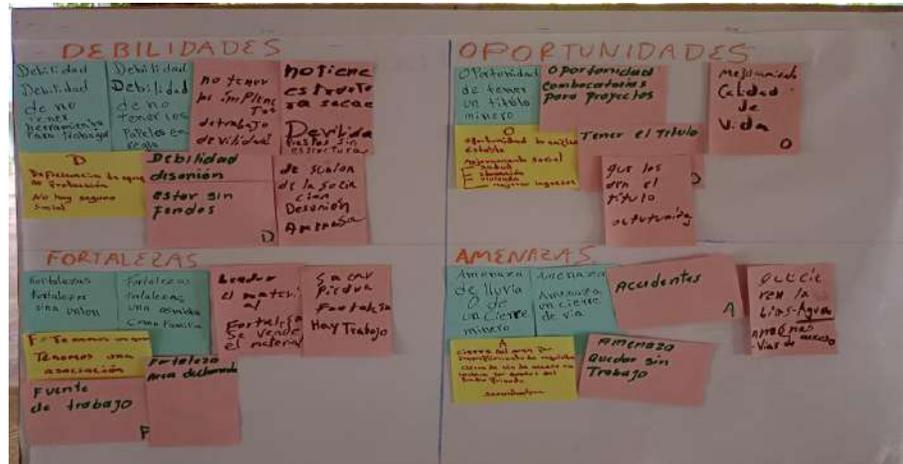
Para el caso de Varsovia

Tendedero de sueños



1. Finca con animales
2. Tener su casa
3. Cultivos
4. Tener animales
5. La familia

FODA



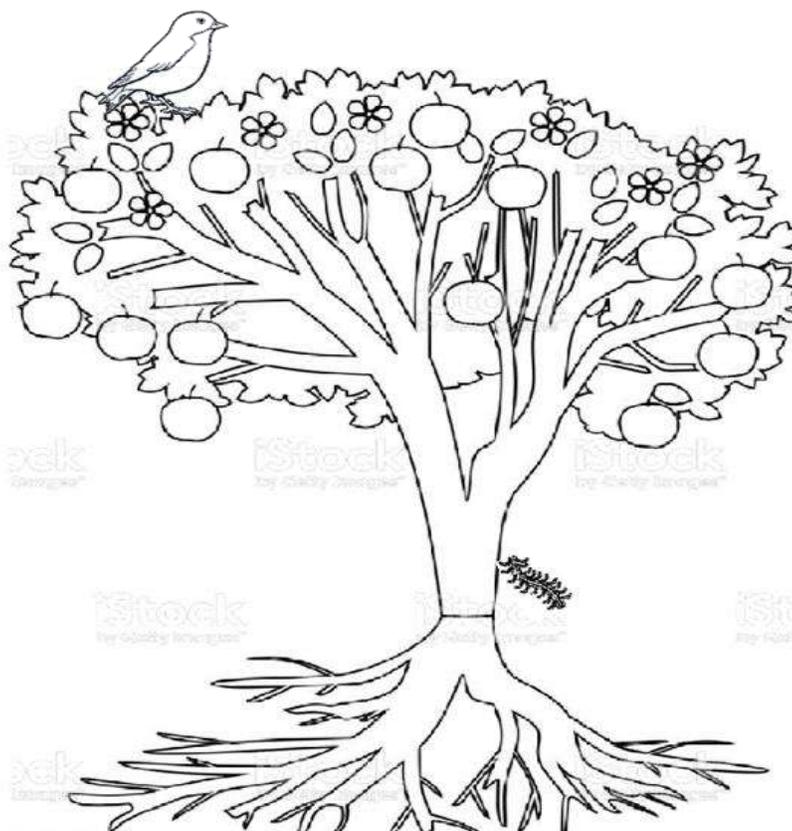
Debilidades	Oportunidades
No tener herramientas para el trabajo No tener los papeles en regla Frentes de trabajo sin estructura No tener los elementos de protección No tener seguridad social	Tener el título minero Convocatorias para proyectos Mejoramiento de calidad de vida Empleo estable

Desunión	
No tener fondos	
Fortalezas	Amenaza
La unión	Accidentes
La amistad	Cierre del ARE
La asociación	Quedar sin trabajo
Fuente de trabajo	
Venta del material	
ARE declarado	

Una vez se recuerda lo avanzado en las jornadas anteriores y se reconoce por parte del grupo la importancia de adelantar ejercicios de planeación, se les invita a realizar el árbol de los sueños como una herramienta para llegar a definir nuestro proyecto de vida colectivo como Asociación, el/la facilitador/a cual es concebido como una **construcción colectiva** que busca reconocer **aspectos comunes** de todas las personas que integran la Asociación, a través del análisis y la búsqueda de acuerdos grupales y el despliegue creativo, autorregulador y participativo de todos los actores, **proyectando sueños colectivos** que sean realizables donde ellos son protagonistas de su propio desarrollo.

El facilitador fijará varias hojas en la pared o el piso, para dibujar un árbol.

Se inicia con la construcción del árbol, si el grupo es amplio o tenemos personas con alguna condición específica se les solicita que se organicen por parejas (en caso de que sean impares quedara un grupo conformado por tres personas) para que respondan a las preguntas orientadoras (se pueden proyectar, escribir en el tablero o en una hoja, o se pueden leer varias veces), diligenciando por cada respuesta un papel; se contextualiza al grupo de cada una de las figuras que se encuentran en el árbol y de la(s) pregunta(s) a responder, dándoles instrucciones precisas de acuerdo a la pregunta, adicionalmente para validar que se comprenda el ejercicio. Se leen las partes del árbol y las preguntas a responder:



- **Raíz:** ¿Cómo nació la Asociación?, ¿Cuáles fueron los nuestros inicios?, ¿Cuál fue nuestra motivación o para qué nos constituimos?
- **Tronco:** ¿Qué nos sostiene en la Asociación? ¿Qué nos mantiene unidos?
- **Ramas:** ¿Cuáles son nuestros anhelos/sueños/proyectos/metas en la Asociación? ¿Cómo nos vemos como Asociación (Ej. Como un referente en la comunidad del desarrollo sostenible dando solución o contribuyendo al cumplimiento de las metas de los asociados y sus familias...)
- **Flores:** ¿Cuáles son nuestras fortalezas como Asociación y qué podemos aportar para el desarrollo de esta?
- **Frutos:** ¿Cuáles han sido los logros de la Asociación?
- **Aves:** ¿Quiénes pueden ser los aliados de la Asociación?
- **Gusano:** ¿De qué debemos desprendernos para que la Asociación se desarrolle (conductas, actitudes, etc.)?

Al culminar, se retoma en orden: iniciando por Raíz para que las personas respondan a la(s) pregunta(s), se les recuerda que deben registrar una respuesta por papel; al responder las preguntas, se les pide que den lectura de lo que escribieron y el/la facilitador/a lo va

fijando en la parte del árbol correspondiente, y se va a ir agrupando con el aval de todas las personas por temas comunes o similares.

Una vez tengamos el árbol construido, se analizan los papeles que se agruparon, para concretarlos a través de hojas en blanco en ideas claves.

Nota: El árbol del proyecto de vida colectivo, deberá quedar exhibido permanentemente en el emprendimiento para que pueda retomarse por parte del equipo territorial en las visitas de seguimiento.

Se les muestra a las personas la Matriz de plan de vida colectivo, que va a ser construido con los insumos recolectados por parte del equipo territorial, esta matriz se validara y retroalimentara con el grupo más adelante.

Se hace el cierre de la sesión, preguntándoles:

- ¿Cómo se sintieron en la sesión?
- ¿Qué fue lo que más les gusto o lo que resaltan de los temas abordados?

Una vez las personas de manera voluntaria respondan, el/la facilitador/a agradece a todas las personas su participación, disposición y compromiso con el desarrollo de las actividades y resalta la importancia de revisar y ajustar permanentemente los elementos de la planeación (misión, visión, objetivos, valores, etc.).

Posterior a esto se indica como este ejercicio didáctico tiene una aplicación empresarial para lo cual cada facilitador deberá ayudar a la organización a pulir y diligenciar la matriz del plan estratégico basado en el plan de vida colectivo tomando como insumo las evidencias y soportes del árbol del proyecto de vida colectivo construido, retomando lo planteado desde los grupos y redactándolo de una manera sencilla pero técnica. Posteriormente, será validada con los miembros del grupo, modificando lo que se considere pertinente. Este documento debe estar archivado disponible para la consulta y ejecución de la Junta directiva o quien haga sus veces en la documentación de la Asociación.

**Matriz de plan de vida colectivo**

Instrucciones Equipo Promotor:

- Comprender la Matriz, leyendo los apartes grises, los cuales nos dan orientaciones; estos párrafos deben borrarse y reemplazarse por la información del grupo.
- Planes Operativos, deben contener cuantos objetivos y actividades se requieran para dar cumplimiento a los Objetivos: Común, de Interacción e Interrelación. Es decir, deben incluirse las filas que sean necesarias.

## 1. PLAN DE VIDA COLECTIVO

### Nuestra Historia

- Se retoma de las respuestas que se hayan dado en la Raíz.
- Puede relacionarse temas del objeto social de la Asociación.

Ej.: Se conformó la Cooperativa con el fin de fomentar el espíritu de solidaridad entre los asociados y familiares de éstos, mediante la aplicación de los principios cooperativos, desarrollando programas de beneficio social y aquellas actividades económicas, sociales, educativas y culturales, que conduzcan al buen vivir de artesanos, diseñadores de moda, artistas plásticos populares y cocineros tradicionales, y en general, de los hacedores de producto hecho a mano en Colombia.

### Misión

- Se retoma de las respuestas que se hayan dado en las Ramas, Frutos y Flores

Ejemplos:

Somos una organización socioeconómica de pequeños mineros con título minero que ha posibilitado el sustento familiar y la educación de los hijos de sus asociados a través de la unión, la voluntad, la experiencia y el trabajo estable y legal que brinda un título minero.

Somos la Asociación de pequeños mineros con prerrogativa de legalización que trabaja unida por el mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados y sus familias, la satisfacción de sus inversionistas y de sus clientes a través de la extracción de mineral de calidad con maquinaria y capacitación para el cumplimiento de requisitos y requerimientos legales que nos llevará a lograr la obtención del título minero y el posicionamiento en el mercado nacional.

### Visión

- Se retoma de las respuestas que se hayan dado en las Ramas y Tronco

Ejemplos:

Para el año 2030 seremos una empresa consolidada con título minero reconocida nacional e internacionalmente por su alta calidad su material, que le permita mejorar la calidad de vida de los asociados.

Para el año 2030 seremos una empresa con contrato especial de concesión reconocida empresarialmente por la calidad de su material, la unión de sus asociados, su organización y por su estabilidad económica y laboral, así como el mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados, sus familias, sus trabajadores e inversionistas.

### Nuestros objetivos

- Se retoma de las respuestas que se hayan dado en las Ramas, Insectos y Pájaros, entre otros aspectos que se puedan retomar para la construcción de los objetivos.
- Hace referencia a lo que se va a hacer para cumplir con la misión y visión, son los objetivos generales en tres aspectos:

1. Objetivo común: Se refiere al cumplimiento de la actividad y productiva y social – Objeto Social.
2. Objetivo de Interrelación: Se refiere a temas propios de la Asociación, temas administrativos, organizacionales, estructurales, etc. en cumplimiento del objeto social de la asociación.
3. Objetivo de Interacción: Hace referencia a los procesos hacia afuera de la organización.

Ejemplos:

Objetivo Común	Objetivo de interrelación	Objetivo de interacción
Ej. Mejorar la comercialización y tecnificación de la explotación de la caliza de manera que se contribuya directamente con el mejoramiento de calidad de vida de los asociados y sus familias.	Ej. Mejorar la comunicación, la información y la formación con los asociados y sus familias de manera que se genere interés, responsabilidad y participación activa en los asuntos de la organización.	Ej. Cumplir con los requisitos y requerimientos para mantener el título minero gestionando aliados estratégicos para la asistencia técnica, la consecución de recursos y el fortalecimiento gremial como entidades públicas, privadas y organizaciones de mineros.

### Comprometernos como equipo

- Se retoma de las respuestas que se hayan dado en las Flores.

Ej.: Nos comprometemos a trabajar de manera unida y organizada, con interés, buena comunicación, responsabilidad y participación activa, con voluntad y aplicando nuestra experiencia para cumplir con las condiciones y requerimientos para el mantenimiento y gestión óptima del título minero de manera tal que continuemos contribuyendo a la calidad de vida de nosotros y nuestras familias bajo la primicia de tener un futuro mejor.

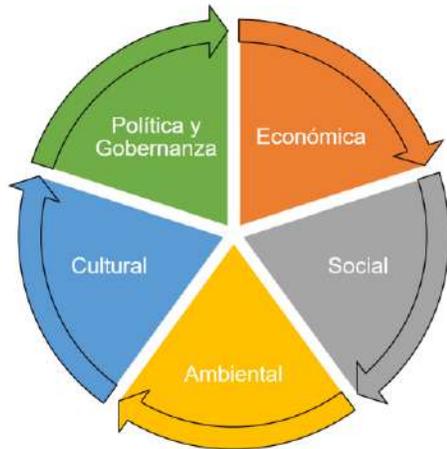
### Nuestros valores

- Cuáles son los valores que nos van a caracterizar como Asociación

### 9.3.1.2. Sensibilización y conceptos de asociatividad



## Dimensiones de las organizaciones asociativas solidarias



- Dimensión económica**  
Hace referencia a las prácticas empresariales de las organizaciones solidarias como la cooperación, la solidaridad, la ayuda mutua y la equidad, que al mismo tiempo que generan ingresos, reducen costos y optimizan procesos, buscan mejorar la calidad de vida a partir de la distribución de excedentes.
- Dimensión social**  
Expresa la forma en que las personas actúan en relación con los demás, comparten sus expectativas y necesidades, expresan sus juicios, dialogan en torno a temas comunes, y encuentran de manera colectiva soluciones a necesidades comunes.
- Dimensión ambiental**  
La dimensión ambiental propende por el desarrollo armónico entre la diversidad de ecosistemas, las personas y su ambiente en el territorio, de modo tal que se puedan llevar a cabo los objetivos de orden social, económico y cultural, sin dañar la naturaleza.
- Dimensión cultural**  
Abarca el desarrollo de una conciencia comunitaria y asociativa cuya meta es el beneficio del ser humano y de la comunidad a partir de la vivencia de características de las organizaciones solidarias como la ayuda mutua, la ética y el empoderamiento.
- Gobernanza y Dimensión política**  
Referida a las diversas formas y medios de organizarse, asignar funciones, toma de decisiones, tipos de gobierno y los sistemas de gestión para su administración.

## Principios

- 1** | Primero el ser humano
- 2** | Promover el espíritu solidario
- 3** | Promover la participación y decisión de todos
- 4** | La adhesión es voluntaria
- 5** | La propiedad es de todos, es asociativa y solidaria
- 6** | Participación económica de los asociados
- 7** | Promover la educación y la información
- 8** | Autonomía, autodeterminación y autogobierno
- 9** | Servicio a la comunidad
- 10** | Integración con otras organizaciones del mismo sector
- 11** | Promoción de la cultura ecológica y ambiental

14



## Fines

- 1 Participar en el diseño y ejecución de planes, programas y proyectos de desarrollo económico y social
- 2 Contribuir al ejercicio y perfeccionamiento de la democracia participativa
- 3 Promover el desarrollo integral del ser humano
- 4 Garantizar a sus miembros la participación y acceso a la formación, el trabajo, la propiedad, la información, la gestión y distribución equitativa de beneficios sin discriminación alguna
- 5 Generar prácticas que consoliden una corriente vivencial de pensamiento solidario, crítico, creativo y emprendedor como medio para alcanzar el desarrollo y la paz de los pueblos

15

### 9.3.1.3. Juntas directivas

#### Guion 14. Juntas directivas

Juntas directivas	
<b>Momento de aplicación</b>	Primer momento
<b>Horario</b>	9:00 a.m. – 10:00 m.
<b>Duración</b>	60 minutos máximo
<b>Herramienta</b>	Asamblea Pública
<b>Objetivo</b>	Presentar a la organización asociativa los resultados del ejercicio del diagnóstico aplicado por cada una de las 4 dimensiones
<b>Tema</b>	APLICACIÓN ASAMBLEA GENERAL
<b>Materiales</b>	<p>Para esta jornada se deberá tener consolidada la siguiente información en un documento por cada organización:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Resultado del taller de caracterización por organización donde se evidencie el resultado aplicado en la herramienta de la telaraña como el nivel de gestión en el que está la organización</li> <li>✓ Resultado del taller de plan de vida colectivo donde se logren visualizar los objetivos comunes. (misión, visión, objetivos, valores)</li> <li>✓ Resultados del taller FODA donde se visualice el resultado por organización de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.</li> <li>✓ Resultados de las acciones planteadas para el desarrollo del plan de acción por organización, realizado en el taller FODA</li> <li>✓ Resultados del análisis del negocio según taller CANVAS</li> </ul>
<b>Metodología</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Participativa, dinámica y de fácil comprensión con el lenguaje hacia la población participante.</li> <li>✓ Organizar el espacio bien sea en mesa redonda o en “U” según la cantidad de personas, con el fin de generar mayor confianza y mejor interacción entre los participantes y el facilitador.</li> </ul>
<b>Participantes</b>	Asamblea
<b>Presentación</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se da la bienvenida a los participantes.</li> <li>2. Se pide a uno o dos participantes que recuerden las sesiones del día anterior, conceptos básicos y plan de vida colectivo.</li> <li>3. Se complementa y hace hincapié en los conceptos más relevantes.</li> </ol>
<b>Desarrollo del taller</b>	Actividad vinculante

Se inicia el módulo con un ejercicio que permita introducir el tema de manera más vívida y relacionada con su la realidad de las y los participantes.

Actividad Vinculante propuesta para el guion de Asamblea:

Ganar-Ganar

(Juego con globos)

(Esta actividad se propone considerando que una Asamblea es un espacio de participación en el marco del cual se debería pensar de manera colectiva y enfocarse en el beneficio común y en objetivos a mediano y largo plazo.)

Descripción

Se trata de una actividad lúdico experiencial mediante la cual se introduce en la posibilidad de lograr interacciones sociales y negociaciones en las cuales todas las personas intervinientes tengan resultados positivos. Para esto se crítica la noción de que en la vida se debe ganar sobre otros que pierdan y que ganar es un objetivo individual. Se propone entonces que con este ejercicio se sensibilice a las personas participantes en el valor de alcanzar metas colectivas y en repensar su dimensión como asociados, especialmente si se trata de los integrantes de las juntas directivas.

Materiales

- Un cordel de 1.5m para cada asistente
- Un globo de fiesta para cada asistente

Desarrollo

Se explica al grupo que, para iniciar el ejercicio, relajarnos y entretenernos un poco, y ya que tenemos confianza como grupo, vamos a hacer un juego muy rápido que nos va a permitir introducir el tema. Se aclara que vamos a movernos un poco, de modo que recomendamos que hay que tener cuidado.

Se delimita un espacio proporcional a la cantidad de asistentes, de modo que tengan libertad de movimiento, pero no se puedan hacer desplazamientos largos (cuadrados de 2m x 2m, 3m x 3m...). Este espacio debe estar lo mejor delimitado posible, con límites físicos: paredes, sillas, mesas, etc.... El objetivo es que nadie pueda salir de él.

A continuación, se le proporciona a cada participante un trozo de cordel de al menos metro y medio (aprox.) y un globo. Se les invita a que inflen el globo y lo amarren con el cordel a un lado o atrás de su cintura. Aquí conviene observar si espontáneamente entre algunas personas se ayudan para atarse los globos.

A continuación, se les proporciona la instrucción:

Como vamos a hacer un juego, se pregunta cuál es el objetivo de todo juego... cuando se juega parqués, cuando se juega fútbol, qué es lo que los que juegan buscan, qué se quiere. Así, se dirige el diálogo hacia la conclusión de que el objetivo del juego es ganar. Aceptado eso, entonces vamos señalar que todo juego necesita tener reglas, y vamos a explicar las reglas de nuestro juego. Las instrucciones deben ser precisas y cortas, sin extenderse más de lo necesario. En buena medida el éxito del juego depende de eso. Las instrucciones son tres:

Primera: todas las personas participantes deben estar dentro del área determinada y bajo ninguna circunstancia se pueden salir. Quien salga del cuadrado, pierde.

Segunda. El juego tiene un tiempo exacto de 5 minutos. A los cinco minutos se detiene.

Tercero: como ya sabemos que, en últimas, el objetivo de un juego es ganar, **en este juego quien termine con su globo inflado, se considera ganador**

Esas son las únicas reglas, las cuáles se pueden repetir si se requiere, pero se evitará salirnos de esas instrucciones precisas o responder cualquier otra pregunta que permita en el momento de la retroalimentación interpretaciones que le quiten eficacia al ejercicio.

Cuando estén listos, se recalca nuevamente que solo tienen 5 minutos para este juego, se avisa que el juego inicia cuando se cuente hasta tres y se cuenta despacio: Uno... ¡Dos... y... TRES! (Nota: de que las tres reglas se hayan proporcionado con precisión, en lo posible ponerlas por escrito, y de la entonación con que se dé el inicio, depende la eficacia de este ejercicio).

El ejercicio puede tener varios resultados, aunque el más probable es que pocos minutos todas las personas terminen con sus globos reventados. En ese caso, la retroalimentación iniciará que, si bien se dijo que quien quedara con su globo inflado en este juego se consideraría ganador, **nunca se dijo que tenía que haber un solo ganador...** Y acá, se abre un espacio para poder reflexionar acerca de la participación, los objetivos comunes, la necesidad de comunicarse, coordinar y planificar, de ponerse en el lugar de los otros, y de las consecuencias a futuro en nuestras familias y nuestra organización si logramos pensar en los intereses colectivos.

Para esto se hará uso de una serie de preguntas activadoras o disparadoras de acción, como las siguientes:

¿Se cumplió el objetivo del juego? ¿Alguien ganó?

¿Cuáles fueron las razones para que se cumpliera o no se cumpliera el objetivo?

¿Qué hubiera sucedido si los jugadores hubieran hablado al inicio antes de empezar a reventar los globos?

¿Creen que si en esta comunidad, este municipio, estas organizaciones, las personas estuvieran acostumbradas a pensar en el bien común y en tener objetivos comunitarios, hubieran reaccionado de otra manera?

Ahora bien, en el caso que el grupo haya logrado dialogar y terminar el tiempo con todos los globos inflados, la retroalimentación debe ir en el mismo sentido, pero a partir de la pregunta

¿Por qué lograron cumplir con el objetivo de manera que todos y todas ganaran?

¿Hay experiencias anteriores en la organización, o en su comunidad, que los preparara para este logro de ganar juntos?

¿Este comportamiento es habitual en su vida diaria y en sus relaciones?

Esta reflexión final da la oportunidad de iniciar el módulo y tener un ejemplo a la mano cuando se necesite.

Se darán las siguientes definiciones:

#### Junta Directiva

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

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

Por otra parte, uno de los grandes cambios de la nueva Ley de Asociación, se establece también en el Artículo 11 de la Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación, permitiendo que los miembros del Órgano de Representación puedan recibir retribuciones en función de su cargo, siempre que se haga constar en los estatutos y en las cuentas anuales aprobadas en la Asamblea.

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

Por lo que se refiere a las fundaciones, como veremos más adelante, los miembros del Patronato (patronos) no podrán cobrar por razón de su cargo, aunque tienen derecho a ser reembolsados de los gastos

debidamente justificados que el cargo ocasione en el ejercicio de su función.

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

Las atribuciones de los diferentes cargos son las siguientes:

#### Presidente

- Este cargo es obligatorio.
- Dirige y representa a la asociación por delegación de la asamblea y de la junta directiva.
- Preside y dirige los debates de la asamblea general y de la junta directiva.
- Convoca las reuniones de la asamblea general y de la junta directiva.
- Revisa las actas, los documentos y los certificados que le presentan secretaría y tesorería.

#### Vicepresidente

- Este cargo es opcional
- Apoya a la presidencia y, en su ausencia, asume sus funciones.
- Cuando la presidencia quede vacante, asumirá sus funciones hasta sustitución o ratificación por la asamblea general.

#### Secretario

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

#### Tesorero

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

- Es responsable de mantener a la asociación al corriente de sus obligaciones fiscales.

#### Vocales

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

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

- Asumir la responsabilidad de la gestión de la asociación.
- Es la representante de la entidad ante sus socias y socios y ante terceras personas o entidades.
- Debe presentar a la Asamblea General un balance de gestión y una propuesta de actuación para el siguiente ejercicio, el estado de cuentas de la asociación y el presupuesto previsto para el año siguiente.

Los órganos de representación y gobierno podrán recibir retribuciones si se prevé expresamente en los estatutos.

Se entregarán las funciones de la junta directiva de la respectiva organización para que los miembros de dicho cuerpo lo lean y expongan a los asociados,  
Para el ejercicio se incluirá al fiscal o quien haga sus veces, dejando claro que no hace parte de la junta directiva.

A continuación, se pide a la Junta directiva organizar una reunión de junta directiva y desarrollarla con el orden del día:

**ACTA No. X**  
**Acta Reunión \_ ordinaria, \_ Extraordinaria**  
**JUNTA DIRECTIVA DE \_\_\_\_\_**

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**Lugar:** Presencial

**Hora:** \_\_\_\_\_

**Convoca:** presidente Junta Directiva

#### **ORDEN DEL DÍA**

Verificación del Quorum

Excusas por no asistencia

Lectura y Aprobación Orden del Día

Lectura y aprobación del acta anterior

Informe de gestión del Gerente del mes \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

*Aprobación de ingresos y retiros de asociados*

Seguimiento a tareas del acta anterior.  
Proposiciones y varios:  
Tareas y compromisos  
DESARROLLO DEL ORDEN DEL DÍA

Revisar anexo acta de JD

---

## 9.3.2. Día 2

### 9.3.2.1. Asambleas

#### Guion 15. Asamblea

Asamblea General	
<b>Momento de aplicación</b>	Día x Primer momento
<b>Horario</b>	9:00 a.m. – 10:00 m.
<b>Duración</b>	60 minutos máximo
<b>Herramienta</b>	Asamblea Pública
<b>Objetivo</b>	Presentar a la organización asociativa los resultados del ejercicio del diagnóstico aplicado por cada una de las 4 dimensiones
<b>Tema</b>	APLICACIÓN ASAMBLEA GENERAL
<b>Materiales</b>	Para esta jornada se deberá tener impresa la parte de los estatutos que habla de la asamblea
<b>Metodología</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Participativa, dinámica y de fácil comprensión con el lenguaje hacia la población participante.</li> <li>✓ Organizar el espacio bien sea en mesa redonda o en “U” según la cantidad de personas, con el fin de generar mayor confianza y mejor interacción entre los participantes y el facilitador.</li> </ul>
<b>Participantes</b>	Asamblea
<b>Presentación</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se da la bienvenida a los participantes.</li> <li>2. Se pide a uno o dos participantes que recuerden las sesiones del día anterior, conceptos básicos y plan de vida colectivo.</li> <li>3. Se complementa y hace hincapié en los conceptos más relevantes.</li> </ol>
<b>Desarrollo del taller</b>	<p>Actividad vinculante Se inicia el módulo con un ejercicio que permita introducir el tema de manera más vívida y relacionada con su la realidad de las y los participantes.</p> <p>Actividad Vinculante propuesta para el guion de Asamblea: Ganar-Ganar (Juego con globos) (Esta actividad se propone considerando que una Asamblea es un espacio de participación en el marco del cual se debería pensar de manera colectiva y enfocarse en el beneficio común y en objetivos a mediano y largo plazo.) Descripción Se trata de una actividad lúdico experiencial mediante la cual se introduce en la posibilidad de lograr interacciones sociales y</p>

negociaciones en las cuales todas las personas intervinientes tengan resultados positivos. Para esto se crítica la noción de que en la vida se debe ganar sobre otros que pierdan y que ganar es un objetivo individual. Se propone entonces que con este ejercicio se sensibilice a las personas participantes en el valor de alcanzar metas colectivas y en repensar su dimensión como asociados, especialmente si se trata de los integrantes de las juntas directivas.

#### Materiales

- Un cordel de 1.5m para cada asistente
- Un globo de fiesta para cada asistente

#### Desarrollo

Se explica al grupo que, para iniciar el ejercicio, relajarnos y entretenernos un poco, y ya que tenemos confianza como grupo, vamos a hacer un juego muy rápido que nos va a permitir introducir el tema. Se aclara que vamos a movernos un poco, de modo que recomendamos que hay que tener cuidado.

Se delimita un espacio proporcional a la cantidad de asistentes, de modo que tengan libertad de movimiento, pero no se puedan hacer desplazamientos largos (cuadrados de 2m x 2m, 3m x 3m...). Este espacio debe estar lo mejor delimitado posible, con límites físicos: paredes, sillas, mesas, etc.... El objetivo es que nadie pueda salir de él.

A continuación, se le proporciona a cada participante un trozo de cordel de al menos metro y medio (aprox.) y un globo. Se les invita a que inflen el globo y lo amarren con el cordel a un lado o atrás de su cintura. Aquí conviene observar si espontáneamente entre algunas personas se ayudan para atarse los globos.

A continuación, se les proporciona la instrucción:

Como vamos a hacer un juego, se pregunta cuál es el objetivo de todo juego... cuando se juega parqués, cuando se juega fútbol, qué es lo que los que juegan buscan, qué se quiere. Así, se dirige el diálogo hacia la conclusión de que el objetivo del juego es ganar. Aceptado eso, entonces vamos señalar que todo juego necesita tener reglas, y vamos a explicar las reglas de nuestro juego. Las instrucciones deben ser precisas y cortas, sin extenderse más de lo necesario. En buena medida el éxito del juego depende de eso. Las instrucciones son tres:

Primera: todas las personas participantes deben estar dentro del área determinada y bajo ninguna circunstancia se pueden salir. Quien salga del cuadrado, pierde.

Segunda. El juego tiene un tiempo exacto de 5 minutos. A los cinco minutos se detiene.

Tercero: como ya sabemos que, en últimas, el objetivo de un juego es ganar, **en este juego quien termine con su globo inflado, se considera ganador**

Esas son las únicas reglas, las cuáles se pueden repetir si se requiere, pero se evitará salirnos de esas instrucciones precisas o responder cualquier otra pregunta que permita en el momento de la retroalimentación interpretaciones que le quiten eficacia al ejercicio.

Cuando estén listos, se recalca nuevamente que solo tienen 5 minutos para este juego, se avisa que el juego inicia cuando se cuente hasta tres y se cuenta despacio: Uno... ¡Dos... y... TRES! (Nota: de que las tres reglas se hayan proporcionado con precisión, en lo posible ponerlas por escrito, y de la entonación con que se dé el inicio, depende la eficacia de este ejercicio).

El ejercicio puede tener varios resultados, aunque el más probable es que pocos minutos todas las personas terminen con sus globos reventados. En ese caso, la retroalimentación iniciará que, si bien se dijo que quien quedara con su globo inflado en este juego se consideraría ganador, **nunca se dijo que tenía que haber un solo ganador...** Y acá, se abre un espacio para poder reflexionar acerca de la participación, los objetivos comunes, la necesidad de comunicarse, coordinar y planificar, de ponerse en el lugar de los otros, y de las consecuencias a futuro en nuestras familias y nuestra organización si logramos pensar en los intereses colectivos.

Para esto se hará uso de una serie de preguntas activadoras o disparadoras de acción, como las siguientes:

¿Se cumplió el objetivo del juego? ¿Alguien ganó?

¿Cuáles fueron las razones para que se cumpliera o no se cumpliera el objetivo?

¿Qué hubiera sucedido si los jugadores hubieran hablado al inicio antes de empezar a reventar los globos?

¿Creen que si en esta comunidad, este municipio, estas organizaciones, las personas estuvieran acostumbradas a pensar en el bien común y en tener objetivos comunitarios, hubieran reaccionado de otra manera?

Ahora bien, en el caso que el grupo haya logrado dialogar y terminar el tiempo con todos los globos inflados, la retroalimentación debe ir en el mismo sentido, pero a partir de la pregunta

¿Por qué lograron cumplir con el objetivo de manera que todos y todas ganaran?

¿Hay experiencias anteriores en la organización, o en su comunidad, que los preparara para este logro de ganar juntos?

¿Este comportamiento es habitual en su vida diaria y en sus relaciones?

Esta reflexión final da la oportunidad de iniciar el módulo y tener un ejemplo a la mano cuando se necesite.

1. Se inicia con la revisión de los estatutos en lo referido a la asamblea, se leen con detalle los apartes relacionados

2. *Explicación* sobre La Asamblea en las organizaciones

En Colombia, los pasos para realizar una asamblea de asociados son los siguientes:

Preparación

1. Convocatoria: El presidente o el consejo directivo emite una convocatoria por escrito, indicando fecha, hora, lugar y orden del día (art. 435, Código de Comercio).

2. Notificación: Se notifica a todos los asociados con anticipación suficiente (plazo establecido en los estatutos o 15 días antes, art. 436, Código de Comercio).

3. Agenda: Se elabora un orden del día con los temas a tratar.

Desarrollo de la asamblea

1. Inicio: El presidente da inicio a la asamblea y verifica la existencia de quórum (número mínimo de asistentes requerido, art. 437, Código de Comercio).

2. Lectura del orden del día: Se lee el orden del día y se somete a aprobación.

3. Informes: Se presentan informes sobre la gestión y situación actual de la organización.

4. Debate y votación: Los asociados debaten y votan sobre los temas del orden del día.

5. Resoluciones: Se adoptan resoluciones y se emiten acuerdos.

Cierre y documentación

1. Acta: Se redacta un acta que refleje lo ocurrido en la asamblea (art. 438, Código de Comercio).

2. Aprobación del acta: Se somete el acta a aprobación en la siguiente asamblea.

3. Comunicación: Se comunica a los asociados ausentes sobre los resultados de la asamblea.

Legislación aplicable

- Código de Comercio (arts. 435-438)

- Ley 222 de 1995 (Estatuto de Asociaciones)

A continuación, se dará la instrucción de realizar una asamblea de entrenamiento con el siguiente orden del día.

1. Verificación del Quórum - Primer sorteo con primera llamada a Quórum
2. Instalación de la Asamblea
3. Lectura y Aprobación del Orden del Día
4. Lectura del Reglamento de la Asamblea
5. Nombramiento de Mesa Directiva, presidente y secretario de la Asamblea
6. Elección de Comisión de Revisión y Aprobación del Acta
7. Reforma de estatutos
8. Informe de Órganos de Administración y Control (Junta Directiva, Gerente y Comité de Control Social)
9. Informe de Comités a) Crédito b) Solidaridad y Bienestar social c) Educación
10. Presentación y Aprobación de Estados Financieros
11. Presentación del informe de Revisoría Fiscal
12. Estudio y Aprobación del proyecto de distribución de excedentes.
13. Presentación de propuestas Revisoría Fiscal
14. Elección de Revisoría Fiscal
15. Elección de Junta Directiva
16. Elección de comités (basados en los listados previamente allegados de los postulados)
17. Propositiones, recomendaciones y conclusiones.

### 9.3.2.2. Resolución de conflictos

#### Guion 16. Resolución de conflictos

#### Resolución de conflictos

<b>Momento de aplicación</b>	Media jornada
<b>Horario</b>	9am a 12:00m
<b>Duración</b>	3 horas
<b>Objetivo</b>	Generar un espacio de aprendizaje con los participantes frente al manejo del conflicto en las organizaciones asociativas y solidarias
<b>Tema</b>	Gestión del Conflicto
<b>Materiales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Video beam y Computador</li> <li>✓ Presentación - Manejo de Conflictos</li> <li>✓ Tablero</li> <li>✓ Marcadores</li> <li>✓ Papelitos</li> </ul>
<b>Metodología:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Participativa, dinámica y de fácil comprensión con el lenguaje hacia la población participante.</li> <li>✓ Organizar el espacio, bien sea en mesa redonda o en "U" según la cantidad de personas, con el fin de generar mayor confianza y mejor interacción entre los participantes y el facilitador.</li> </ul>
<b>Participantes</b>	<p>Asamblea</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bienvenida a los participantes (5min)</li> <li>2. Actividad vinculante "las peras y las manzanas" (55min)</li> </ol> <p><b>Preparación:</b> Se dividen los participantes en dos grupos, A y B y se explican las condiciones del juego que son las siguientes:</p> <p>El objetivo es obtener el mayor puntaje posible.</p> <p><b>Presentación</b></p> <p>Cuando el facilitador lo indique, cada equipo deberá escoger entre dos opciones: peras o manzanas y, dependiendo de las decisiones, se distribuyen los puntajes de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Si ambos grupos (A y B) escogen peras, cada uno recibe 10 puntos.</li> <li>✓ Si A escoge peras y B escoge manzanas entonces A recibe 20 y B recibe 5.</li> <li>✓ Si A escoge manzanas y B escoge peras entonces A recibe 5 y B recibe 20.</li> </ul>

- ✓ Si ambos escogen manzanas cada uno recibe 30 puntos.

		Equipo A	
		A – B	Manzanas
Equipo B	Peras	10 – 10	5 – 20
	Manzanas	20 – 5	30 – 30

### 3. Desarrollo de la actividad

- ✓ Se realiza el ejercicio 7 veces, teniendo en cuenta que cuando un equipo toma su decisión no debe conocer la decisión del otro equipo, cada uno se la comunica en secreto al facilitador (puede ser en un papelito).
- ✓ Cuando el facilitador recibe las dos decisiones las dice al grupo y las registra en el tablero al igual que los puntajes acumulados por equipo.
- ✓ Después de la **segunda** y la **quinta** decisión cada equipo elige un vocero, los cuales tendrán la oportunidad de salir del salón por un minuto y negociar sobre sus decisiones.
- ✓ El facilitador no puede intervenir en las decisiones. Se debe vigilar que los equipos no se comuniquen entre sí.
- ✓ Finalmente, se expone el resultado real frente al ideal, y se explica que el sentido del juego era que ambos equipos obtuvieran el mayor puntaje posible (Todas las decisiones manzanas = 150 puntos por equipo) y no que uno obtuviera mayor puntaje que el otro.
- ✓ Se hace una breve retroalimentación de la actividad y se explica la importancia del concepto de ganar – ganar en los procesos de **negociación**, la cual es una competencia básica del gerente.

### 4. Descripción de Conceptos sobre el conflicto (30min)

- ✓ Con base en la retroalimentación del ejercicio anterior, se busca una socialización inicial de los conceptos que maneja el grupo sobre el conflicto. Se recomienda que el facilitador tome nota de ellos en el tablero.
- ✓ Seguidamente se hace la presentación sobre el conflicto. La intención es permitir que a medida que se van pasando las diapositivas los participantes puedan opinar sobre ellas.

## DESCRIPCIÓN DE LA PRESENTACIÓN

EL CONFLICTO es un proceso que comienza cuando **una parte percibe que otra le afectó o va a afectar algo que le interesa.** La esencia y el alma del conflicto está en la actitud que asume un líder para fomentarlos al interior de su organización.



- **Pre-conflicto:** Existe tensión entre las partes y, por lo tanto, se acerca un conflicto latente. Acá se tiene en cuenta la comunicación y las condiciones personales -emociones y percepción- de cada parte.
- **Escalada o subida de tono:** Las partes no se ponen de acuerdo y comienzan las conductas de confrontamiento. Acá una o ambas partes sienten o perciben una afectación por la actitud de la contraparte.
- **Confrontación:** Se comienzan a ver los primeros síntomas del conflicto, hay discusiones y aparecen las justificaciones de cada parte para explicar su actuación o conducta. Acá se tiene en cuenta la actitud que se asume frente al conflicto.
- **Crisis:** Es la fase donde se da mayor confrontación entre las partes. Se pasa de un conflicto latente a un conflicto ya abierto.
- **Resolución.** Es la fase en que se interviene mediante alguna estrategia (negociación, facilitación, mediación, conciliación, arbitraje, entre otras) y empieza la resolución del conflicto y con ella baja la tensión.
- **Posconflicto:** En ocasiones, el resultado es la resolución del conflicto y en otras es la etapa donde aparentemente no se tiene violencia, pero puede ser el inicio o incremento del conflicto

#### Notas:

- Es importante que a medida que se va explicando el concepto se permita que los participantes opinen acerca del proceso del conflicto con relación al ejercicio anterior.
- También se propone generar reflexiones sobre los conflictos al interior de la organización y cómo estos afectan las relaciones y quizás un mejor desempeño empresarial

#### 5. Actividad debate con roles (1 hora 30min)

**Preparación:** Se conforman dos equipos quienes debatirán sobre los pequeños mineros formalizados y pequeños mineros no formalizados dentro del ARE o Título. El facilitador le asigna a cada uno de los grupos una postura específica, la cual deberá ser defendida, así los integrantes del equipo no estén de acuerdo.

- A favor de los pequeños mineros formalizados
- A favor de los pequeños mineros no formalizados

**Nota:** Se recomienda que las posturas dadas tengan relación con situaciones evidenciadas en las anteriores visitas o situaciones relacionadas con la organización

Los minutos iniciales deberán ser aprovechados por los grupos para planear las intervenciones, ya que disponen de 3 minutos para argumentar su postura.

**Nota:** El facilitador procurará que las personas más polémicas del grupo queden en grupos separados, lo cual deberá ser referenciado en el recoger de la actividad.

- ✓ **Debate:** Después de cumplidos los 5 minutos de planeación, el facilitador asignará la palabra de manera intercalada entre miembros de uno y otro equipo. Es indispensable el control del tiempo ya que cada equipo interviene durante 3 minutos para luego replicar a los comentarios del otro participante en un minuto

**Conceptualización:** Es fundamental que el facilitador no intervenga con sus posturas personales sino hasta el final donde complementa el debate con la presentación de los conflictos funcionales y no funcionales.

- ✓ **El conflicto funcional** es un desacuerdo saludable que ocurre entre dos o más personas es generalmente una situación en la que todos ganan.
- ✓ **El conflicto disfuncional** es un desacuerdo malsano es una situación en la que todos pierden o en la que no hay victoria.

Algunos ejemplos o formas de resolución de conflictos

Si bien hay muchas maneras de resolver conflictos, acá se citan algunos:

1. **Evitación.** Consiste en evadir la situación conflictiva, ya sea físicamente o como tema en una discusión, para impedir que

el conflicto crezca y alcance límites mayores. No suele ser una técnica muy eficaz en la resolución definitiva de los conflictos, pero sí puede funcionar como una medida temporal, como antesala a otro tipo de negociaciones y acuerdos. Sin embargo, no debe confundirse la evitación con el abandono: la mayoría de los conflictos se propagarán y se infiltrarán en otras áreas si no se los tiene en cuenta.

2. **Acomodación.** Consiste en la búsqueda de posiciones intermedias para las partes en conflicto, conservando una visión general del problema y propiciando los puntos de contacto. Puede entenderse como lo contrario de la evitación, pues este mecanismo se adentra en la naturaleza del problema, para explorarlo desde un punto de vista neutral. Se rige por la lógica de que a partir de los puntos de encuentro será mucho más simple dar con una solución consensuada, pero a menudo permite únicamente armonizar y reencauzar el debate, o sea, devolverlo a un punto neutro para volver a intentar negociar.
3. **Compromiso.** Consiste en el establecimiento de acuerdos mutuos entre las partes, que permitan sostener un entendimiento más duradero, dado que brinda a todos los involucrados la oportunidad de ceder y ganar mutuamente. Es decir, a través del compromiso, ambos bandos pierden y ambos bandos ganan, lo cual permite el establecimiento de nuevas negociaciones y sienta un precedente positivo, aunque también permite que subsistan inconformidades e insatisfacciones en ambas partes, algo que, por desgracia, suele ser inevitable.
4. **Colaboración.** Consiste en la construcción de objetivos conjuntos y tareas de abordaje mutuo entre las partes, de manera tal que ambas se vean involucradas en un proyecto común y se vean obligadas a colaborar entre sí. Este objetivo suele ser muy arduo de lograr, pero en general es una de las mejores soluciones para un conflicto, ya que propicia el mutuo entendimiento y permite a las partes continuar su negociación a medida que, con el paso del tiempo, comienzan a necesitarse mutuamente.
5. **Mediación o conciliación.** Consiste en la intervención de una tercera parte neutral y mutuamente aceptada por los bandos en conflicto, para mediar en el asunto en disputa. Este tercer elemento debe hacer proposiciones y aportar un punto de vista que supere la bipolaridad, o sea, debe destrabar la negociación, y nunca imponer los acuerdos valiéndose de la autoridad que le ha sido entregada. El mediador o conciliador, así, debe involucrarse en el conflicto e indagar en ambas

partes por igual para conocer sus motivos y necesidades, sus expectativas y sus disposiciones a ceder<sup>2</sup>

### Métodos Alternativos de Resolución de Conflictos

1. **Mediación:** Un tercero imparcial, el mediador, facilita la comunicación entre las partes para ayudarlas a encontrar soluciones consensuadas.
2. **Negociación:** Las partes en conflicto se reúnen directamente para discutir y llegar a un acuerdo sin la intervención de un tercero.
3. **Conciliación:** Similar a la mediación, pero el conciliador puede ofrecer sugerencias y opiniones para facilitar el acuerdo.
4. **Arbitraje:** Un árbitro imparcial escucha las pruebas y toma una decisión vinculante para ambas partes.
5. **Otras formas:** Existen métodos más especializados como el peritaje, el ombudsman y la facilitación, dependiendo del tipo de conflicto y las partes involucradas.<sup>3</sup>

### Pasos para la resolución de conflictos

Si bien cada método o técnica para resolver un conflicto es diferente y parte de una aproximación distinta al problema, es posible identificar una serie de pasos elementales, más o menos comunes a todos, que consisten en:

1. **Identificar el conflicto.** Es imposible hallar una solución ideal en un escenario que se desconoce o se conoce a medias. De modo que el primer paso siempre debe involucrar la exploración del conflicto y la identificación de sus participantes, de las motivaciones de cada uno, de las complicaciones comunes e individuales, y del contexto.
2. **Evaluar las estrategias posibles.** Una vez que se entiende el conflicto, es posible hacer una compilación de posibles soluciones y proceder a evaluar una por una, para considerar las posibles consecuencias y cada escenario probable. De esta manera se puede, además, prever complicaciones futuras y, en general, conocer mejor las

---

<sup>2</sup> Fuente: <https://concepto.de/resolucion-de-conflictos/#ixzz8ovLm3uFO>

<sup>3</sup> Fuente: [Métodos Alternativos de Resolución de Conflictos \(MASC\): Guía Completa | Programa PIAJ](#)

propias estrategias propuestas, lo cual es también fundamental.

3. **Hacer una propuesta / tomar una decisión.** Ya sea que se pueda tomar una decisión o que convenga hacer al otro bando una propuesta (o a ambos, si se trata de un mediador), el tercer punto pasa por dar un paso firme hacia la negociación. En toda estrategia real habrá pérdidas y ganancias, y el cometido no es triunfar por encima del otro, sino establecer un escenario lo suficientemente conveniente como para alcanzar un compromiso de ambas partes.
4. **Evaluar la decisión tomada.** Una vez tomada la decisión, es necesario comprender si todo salió de acuerdo al plan y contar con una retroalimentación que permita adecuar el plan a nuevos escenarios, y así volver al inicio para una nueva ronda de resolución de conflicto. De esta manera, y de a poco, se avanza hacia la solución definitiva<sup>4</sup>

#### 6. Cierre de la actividad

Para el cierre de la actividad se presentan en las diapositivas algunas pautas para la resolución de conflictos haciendo énfasis en la importancia que se tiene en desarrollar esta habilidad para liderar las organizaciones.

De igual manera, se debe relacionar como la asociación como puede ser una herramienta para solucionar conflictos. De igual manera, que al interior cuenta con instrumentos como es el caso de los comités de convivencia.

Descripción de conceptos pautas para la resolución de conflictos



- ✓ **Etapa 1. Conocimiento.** Las partes toman conocimiento de la confrontación. Se reconocen las necesidades o valores incompatibles a través de un posicionamiento.

<sup>4</sup> Fuente: <https://concepto.de/resolucion-de-conflictos/#ixzz8ovI5I7BV>

- ✓ **Etapa 2. Diagnóstico.** Se evalúa el tipo de conflicto, si este tiene consecuencias concretas y tangibles para las partes o si ataca aspectos como el respeto, la imagen, etc.
- ✓ **Etapa 3. Reducción.** Se busca la comprensión de las diferencias, lo que implica que ambas partes acuerden reducir ciertas actitudes negativas o conductas aversivas de una hacia la otra. Se trata de generar un respeto mutuo.
- ✓ **Etapa 4. Solución.** Comprende la visualización de las alternativas de soluciones al conflicto y el establecimiento de acuerdos sobre los cursos de acción posibles, buscando satisfacer los intereses de las partes.
  - Se recomienda que de este taller puedan surgir acciones para ser incluidas en el plan estratégico o plan de acción
  - Se invita a cerrar en ejercicio con una reflexión sobre este proceso al interior de las organizaciones

La presentación contiene lo siguiente:





Equipo A		
A - B	Peras	Manzanas
Peras	10 - 10	5 - 20
Manzanas	20 - 5	30 - 30



La esencia y el alma del conflicto está en la actitud que asume el líder para fomentarlos al interior de su organización.



## ETAPAS DEL CONFLICTO

- Preconflicto:** Existe tensión entre las partes y, por lo tanto, se avizora un conflicto latente. Aquí se tiene en cuenta la comunicación y las condiciones personales – emociones y percepción- de cada parte.
- Escalada o subida de tono:** Las partes no se ponen de acuerdo y comienzan las conductas de confrontamiento. Aquí una o ambas partes sienten o perciben una afectación por la actitud de la contraparte.
- Confrontación:** Se comienzan a ver los primeros síntomas del conflicto, hay discusiones y aparecen las justificaciones de cada parte para explicar su actuación o conducta. Aquí se tiene en cuenta la actitud que se assume frente al conflicto.
- Ómnibus:** Es la fase donde se da mayor confrontación entre las partes. Se tiene un conflicto latente a un conflicto ya abierto.
- Resolución:** Es la fase en que se interviene mediante alguna estrategia (negociación, facilitación, mediación, conciliación, arbitraje, entre otras), empieza la resolución del conflicto y con ella baja la tensión.
- Posconflicto:** En ocasiones, el resultado es la resolución del conflicto y en otras es la etapa donde aparentemente no se tiene violencia, pero puede ser el inicio o incremento del conflicto.

## EJERCICIO DE ROLES EL SINDICATO

Objetivo: Generar un debate entre 2 partes y defender la posición



## EJERCICIO DE ROLES EL SINDICATO

Se conforman dos equipos quienes debatirán sobre los sindicatos en las organizaciones. El facilitador le asigna a cada uno de los grupos una postura específica, la cual deberá ser defendida, así los integrantes del equipo no estén de acuerdo.

- A favor del sindicato.
- En contra del sindicato.

## CONFLICTOS FUNCIONALES Y NO FUNCIONALES

El conflicto funcional es un desacuerdo saludable que ocurre entre dos o más personas es generalmente una situación en la que todos ganan.



El conflicto disfuncional es un desacuerdo malsano es una situación en la que todos pierden o en la que no hay victoria

## RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Finalmente los conflictos siempre se darán cuando exista interacción entre las personas y más aun cuando se lideran organizaciones, por eso es importante que los líderes –principalmente- fortalezcan esta habilidad ya que su posición y actitud es determinante en la gestión de los conflictos.

## PAUTAS PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS



11

12

## PAUTAS PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

**Etapas:**

- Etapas 1. Conocimiento:** Las partes toman conocimiento de la confrontación. Se reconocen las necesidades o valores incompatibles a través de un posicionamiento.
- Etapas 2. Diagnóstico:** Se analiza el tipo de conflicto, si este tiene consecuencias concretas y tangibles para las partes o si afecta aspectos como el respeto, la imagen, etc.
- Etapas 3. Reducción:** Se busca la comprensión de las diferencias, lo que implica que ambas partes acuerden reducir ciertas actitudes negativas o conductas adversas de una hacia la otra. Se trata de generar un respeto mutuo.
- Etapas 4. Solución:** Comprende la visualización de las alternativas de soluciones al conflicto y el establecimiento de acuerdos sobre los cursos de acción posibles, buscando satisfacer los intereses de las partes.

## MÉTODOS PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

<b>Evitación</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desiste en evitar la situación conflictiva para el tiempo que se le da.</li> <li>• No se ve por una forma más eficaz.</li> <li>• Nada temporal, para buscar otro tipo de negociación y acuerdos.</li> </ul>	<b>Acomodación</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Búsqueda de posiciones intermedias para las partes en conflicto.</li> <li>• Busca salir del momento del problema, para aplicar desde un punto de vista neutral.</li> <li>• Tanto de los puntos de acuerdo será más o menos de acuerdo consensuada.</li> </ul>	<b>Compromiso</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionamiento de quienes median entre las partes, no imponer, sino buscar un compromiso que satisfaga a ambas partes.</li> <li>• Tanto las partes como a ambos lados ganan, permite el establecimiento de lazos interpersonales y mejora el entendimiento mutuo.</li> <li>• Tanto las partes como a ambos lados se benefician en ambos partes, el otro por aceptar, pero con involucrados.</li> </ul>
<b>Colaboración</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Construcción de objetivos con ambas y tanto entre las partes involucradas a las partes en el procedimiento y colaborar entre sí.</li> <li>• Se uno de los mejores soluciones para un conflicto, produce el mayor entendimiento y permite continuar su negociación.</li> <li>• Con el tiempo, se necesitan las partes mutuamente.</li> </ul>	<b>Mediación o conciliación</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intervención de una tercera parte neutral y aceptada por las partes. La tercera parte debe describir la negociación, y no imponer las soluciones.</li> <li>• Tercera parte indaga en ambas partes por qué cada una conoce sus motivos y necesidades, sus expectativas y sus deseos como se resuelve.</li> </ul>	

## METODOS PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

<b>Mediación:</b> Un tercero imparcial, el mediador, facilita la comunicación entre las partes para ayudarlas a encontrar soluciones consensuadas.	<b>Negociación:</b> Las partes en conflicto se reúnen directamente para discutir y llegar a un acuerdo sin la intervención de un tercero.	<b>Conciliación:</b> Similar a la mediación, pero el conciliador puede ofrecer sugerencias y opiniones para facilitar el acuerdo.
<b>Arbitraje:</b> Un árbitro imparcial escucha las pruebas y toma una decisión vinculante para ambas partes.	<b>Otras formas:</b> Existen métodos más especializados como el peritaje, la facilitación, dependiendo del tipo de conflicto y las partes involucradas.	



Agencia  
Nacional de Minería



Agencia  
Nacional de Minería



[www.anm.gov.co](http://www.anm.gov.co)

 [anmcolombia](#)

 [agencianacionaldemineria](#)