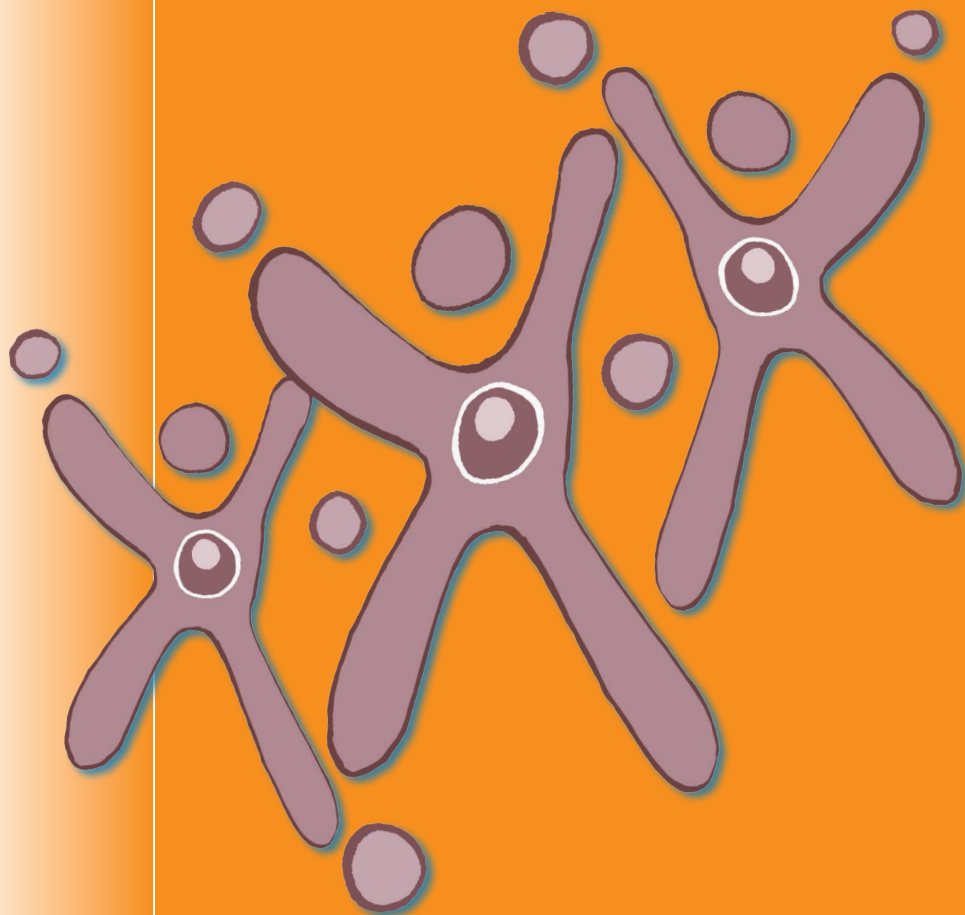


serie cartillas

Apuntes para el
Trabajo con Jóvenes

Planeando juntos



Cartilla N°6



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA

Programa CIMENTOS
Consolidación de la Gobernabilidad Regional



A PRESENTACIÓN

Apuntes para el trabajo con jóvenes es una serie de cartillas mediante las cuales la Corporación Ocasá realiza dos tareas fundamentales en la consolidación de la organización. La primera es dar a conocer el marco conceptual con el cual trabaja; y la segunda, es mostrar un camino, entre muchos otros posibles, para construir junto con los jóvenes un acercamiento a lo público y una motivación para trabajar en la consecución de una democracia sólida.

Esta serie se constituye en una herramienta conceptual y metodológica para quienes faciliten los talleres de los diferentes proyectos que adelanta la Corporación y para todos aquellos jóvenes que quieran multiplicar el aprendizaje que obtienen en los proyectos de Ocasá. Por tal razón, su principal objetivo es brindar una orientación al facilitador en los conceptos y estrategias para trabajar con los jóvenes los temas que Ocasá ha identificado como fundamentales para involucrarlos en el cuidado de lo público.

La serie de cartillas presenta al facilitador los objetivos que se pretenden alcanzar con los jóvenes en la realización de cada taller, plantea los conceptos básicos que Ocasá quiere transmitir frente a cada uno de los temas propuestos, y propone algunas actividades para el desarrollo de los mismos, de manera tal que sea posible construir conocimiento colectivo con los jóvenes, y que el mensaje que se quiere transmitir sea apropiado por ellos.

La **Cartilla N° 1 Construyendo lo público** presenta la forma como se entenderá lo público, la importancia de la participación de los jóvenes en su cuidado, así como también la importancia de entender la corrupción para prevenirla y afrontarla, motivando a los jóvenes a ser defensores de lo público.

La **Cartilla N° 2 Interactuando con las instituciones** muestra la manera en que son concebidos los conceptos de democracia, ciudadanía y Estado; así como su configuración en el orden nacional, departamental y local, para que los jóvenes se aproximen a ellos y los relacionen con sus realidades locales.

La **Cartilla N° 3 Participando en la toma de decisiones** presenta las diferentes formas, mecanismos e instancias de participación con los que cuentan los



Serie de Cartillas
Apuntes para el Trabajo con Jóvenes
ISBN 978-958-98689-0-4 ■ Año 2008
Cartilla N° 6
Planeando juntos

Redacción y edición
Gina Romero R.
Diseño y edición gráfica
Victoria Eugenia Pérez P.

Esta publicación fue financiada por el gobierno de Estados Unidos, a través de su Agencia para el Desarrollo Internacional (USAID). El texto de los materiales es responsabilidad de sus autores y no representa la posición u opinión de USAID o del gobierno de Estados Unidos. El contenido y las imágenes son propiedad de los editores, por lo tanto se prohíbe la reproducción de los mismos sin previa autorización.

jóvenes, así como las diferentes modalidades en las que pueden actuar en el escenario político, como el propósito de motivar a los participantes a ser parte activa de la democracia participativa.

La **Cartilla N° 4 *Comprendiendo los pesos y contrapesos*** presenta los diferentes tipos de control que el Estado colombiano ha establecido para verificar su propio funcionamiento; para que los jóvenes identifiquen como operan a nivel nacional, departamental y municipal; y para que reconozcan la forma en que se pueden utilizar dichos controles para proteger lo público.

La **Cartilla N° 5 *Aportando a la transparencia*** muestra la importancia del control social y de la rendición de cuentas, como herramientas idóneas para el cuidado de lo público y para la consolidación democrática, con el propósito de motivar a los jóvenes a involucrarse activa y responsablemente en estos ejercicios.

La **Cartilla N° 6 *Planeando juntos*** da a conocer a los jóvenes algunas metodologías de formulación de proyectos, así como herramientas para promover transformaciones en sus realidades.

La selección de estos temas no ha sido producto del azar; por el contrario, la experiencia acumulada durante cinco años de trabajo con esta población ha validado la importancia de tratar cada uno de ellos y de relacionarlos con sus cotidianidades. Sólo de esta manera se puede vincular activamente a aquellos jóvenes que se animen a ser parte activa de una construcción democrática y plural.

Naturalmente, los conceptos presentados a lo largo de la serie no pretenden ser el punto culminante de discusiones teóricas de siglos, simplemente se quiere plantear una posibilidad y hacer una apuesta para concretar el mensaje que desde Ocasá se espera transmitir y retroalimentar con los jóvenes.

Asimismo, las actividades planteadas no pretenden ser una ruta obligada para el desarrollo de los temas en los diferentes talleres, simplemente buscan brindar un norte para el tratamiento de los mismos, siempre con el objetivo de que sean de fácil comprensión para quienes deciden involucrarse en nuestras iniciativas y apostarle a la construcción de una democracia transparente.

Agradecemos a todas aquellas personas que con sus ideas han alimentado la consolidación conceptual que hoy nos permite publicar esta serie de documentos, a quienes abriendo caminos en el trabajo con jóvenes iniciaron el desarrollo de los temas acá abordados y, sobre todo, a quienes aportaron su experiencia en el trabajo presencial con los jóvenes para abordar temáticas que por momentos pudieron resultar complejas.

PLANEANDO JUNTOS

OBJETIVOS DEL TALLER

General

Dar a conocer a los jóvenes algunas metodologías de formulación de proyectos, así como herramientas para transformar su entorno.

Específicos

1. Ofrecer a los jóvenes herramientas para hacer diagnósticos de su realidad y formular respuestas a las situaciones problemáticas.
2. Mostrar a los jóvenes la importancia de la formulación de los proyectos como posibilidad para liderar procesos y transformar realidades.
3. Motivar a los jóvenes a formular proyectos de cuidado de lo público y control social.

INTRODUCCIÓN

Las Organizaciones de la Sociedad Civil tienen un rol fundamental en los procesos de desarrollo y lucha contra la pobreza en el mundo. A pesar de que la participación de los jóvenes en estas está, en su mayoría, ligada a su condición

de beneficiarios, es necesario que estos estén preparados para ejercer acciones propias de impulso al desarrollo de sus comunidades.

Adicionalmente, como elemento y herramienta fundamental de trabajo, los jóvenes pueden formular proyectos a través de los cuales, de una forma participativa, logren encontrar y conciliar propuestas de solución a sus principales necesidades.

La mejor forma de reivindicar entre los jóvenes la acción política como una vía viable de participación mediante una posición crítica pero propositiva frente a sus realidades, es abrirles un espacio en el cual hagan parte del análisis de sus realidades, la identificación de sus principales problemas, la búsqueda de soluciones y la implementación de las mismas.



actividad propuesta

Definiendo conceptos

Tiempo: 20 Minutos.

Materiales: Dos pliegos de papel periódico por grupo, marcadores, revistas y periódicos viejos, pegante, cinta.

Antes de iniciar cualquier exposición teórica y conceptual, es necesario y útil conocer los puntos de vista de los jóvenes participantes en el taller, así como saber con qué concepciones previas cuentan para abordar el tema. Por tal razón, se sugiere que los jóvenes, organizados en grupo, definan los siguientes elementos y establezcan relaciones entre ellos.

- ❖ Organización
- ❖ Proyecto
- ❖ Planeación
- ❖ Estrategia
- ❖ Objetivos de desarrollo
- ❖ Problemas sociales
- ❖ Evaluación
- ❖ Comunicación
- ❖ Recursos

Se le entregará a cada grupo los materiales para que, mediante el uso de imágenes, presenten a los demás sus respuestas. Se sugiere dejar a la vista durante todo el taller las carteleras preparadas por los jóvenes con las definiciones brindadas por ellos, para retomarlas en la medida en que se van abordando cada uno de los temas. De esta manera se podrán construir las definiciones de acuerdo con las percepciones de los participantes. Cuando sea necesario, se deben explicar con claridad los elementos que no estén directamente relacionados con los temas del taller, e indicar si ya han sido abordados en el taller anterior, o si serán objeto de análisis en una sesión posterior.

Los proyectos son procesos mediante los cuales diversos actores coejecutan acciones interrelacionadas entre sí, en una región y periodo de tiempo delimitados, con recursos previamente definidos, y con el fin de transformar una situación que está afectando a una población específica.

Por lo tanto, “los proyectos de desarrollo se constituyen en la búsqueda de soluciones inteligentes frente a problemas reales ligados a necesidades sentidas por diferentes grupos” (Blanes y Pabón, 2004, p. 13). Se puede afirmar que un proyecto cuenta con las siguientes características principales:

1. Incluye la intervención de diversos actores, lo cual implica procesos de co-gestión participativa.
2. Tiene como objetivo final transformar una situación problemática que debe estar claramente identificada y caracterizada.
3. Está compuesto por un conjunto de acciones “inteligentes y creativas” que deben tener una clara relación tanto entre ellas como con el objetivo a alcanzar.
4. Cuenta con una “temporalidad definida y espacialidad concreta” (Blanes y Pabón, 2004, p. 13).
5. Está destinado a una población específica.

Los proyectos, en términos generales, han estado presentes en la historia de la humanidad, tanto en procesos colectivos como en espacios de decisión individual. Sin embargo, esta cartilla está basada en aquellos proyectos destinados a impulsar el desarrollo de las comunidades, que cuentan con procesos participativos en su formulación e implementación, y que llevan una metodología diseñada y reconocida por los principales actores de la cooperación internacional y por agencias nacionales de desarrollo.

Es necesario aclarar que los proyectos (corto plazo/solución parcial) que se articulan siguiendo estrategias definidas y coordinadas a mediano plazo o uniendo diferentes visiones territoriales (solución global) se configuran en programas y que estos, proyectados al alcance de objetivos a más a largo plazo, se convierten en planes. (Acción Social, 2006)

Aunque no es el objetivo primordial de este documento, es necesario mencionar que los proyectos se han convertido, en las últimas décadas, en la principal herramienta del actuar de las Organizaciones de la Sociedad Civil en el mundo, y su principal punto de contacto y confluencia con entidades internacionales de cooperación al desarrollo.

EL CICLO DEL PROYECTO

Existen tantos ciclos de proyecto como cooperantes y ejecutores; sin embargo, todas las propuestas parten de un acuerdo común: el proyecto representa un proceso dinámico que puede y debe ser retroalimentado constantemente, teniendo en cuenta los alcances logrados, obstáculos encontrados y la respuesta de todos los actores involucrados.

Ocasa presenta a continuación una propuesta que ha sido construida teniendo en cuenta la experiencia de la Corporación y alimentada por la revisión de distintos marcos teóricos así como de las visiones de diversos cooperantes.



actividad propuesta

Concurso: El ciclo del proyecto

Tiempo: 5 Minutos.

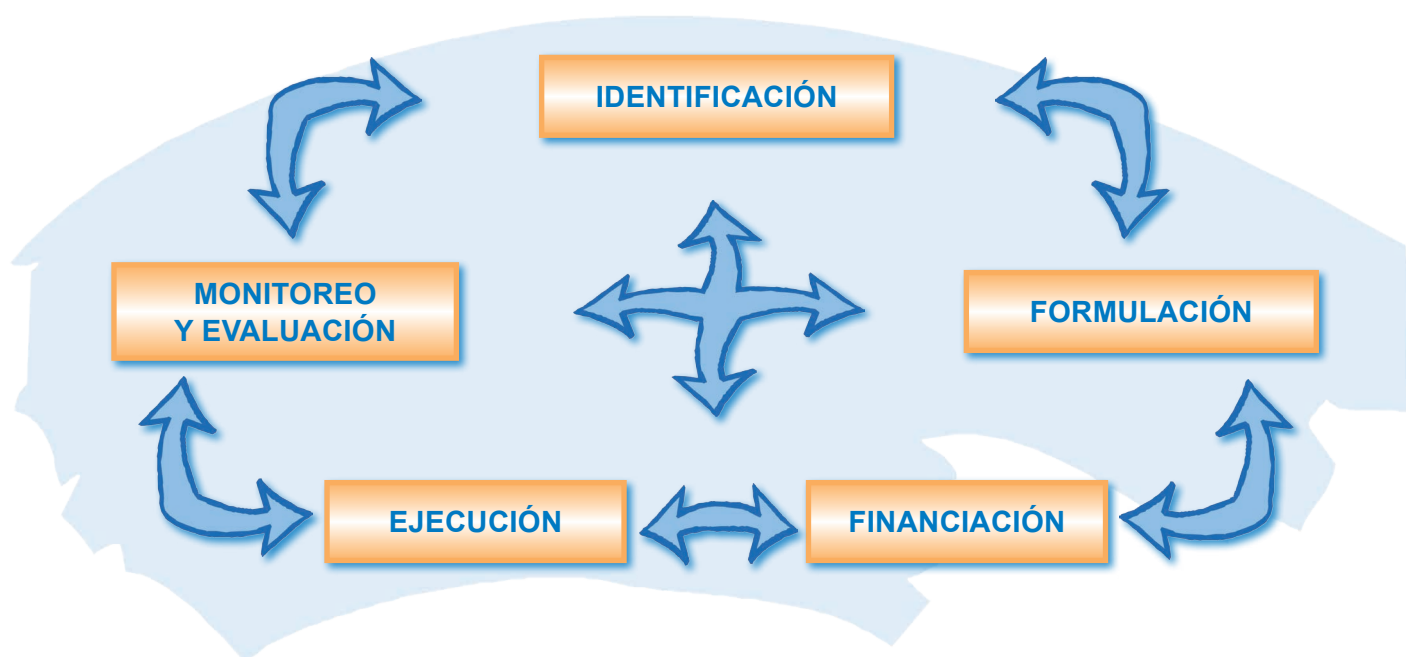
Materiales: Juego de tarjetas por grupo¹, dulces o chocolates como premio.

Se deberán formar grupos de máximo ocho personas; a cada grupo se le hará entrega de un juego de tarjetas. El objetivo del concurso es que los grupos, en menos de cinco minutos, representen en el piso lo que ellos creen sería el ciclo de cualquier proyecto, utilizando las tarjetas entregadas por el moderador. Éste deberá indicar que no es necesario utilizar todas las tarjetas, pero si todas las flechas.

Pasado el tiempo destinado a la actividad, el grupo que haya estado más cerca al ciclo del proyecto tendrá un premio. En la práctica, pueden surgir muchas opciones de solución, por lo tanto lo importante es que los jóvenes se familiaricen con las palabras que luego describirán el ciclo.

¹ Las tarjetas estarán hechas en cartulina, preferiblemente de 10 x 20 centímetros. Cada juego de tarjetas deberá tener un color diferente. En las tarjetas se incluirán las siguientes palabras, una palabra por tarjeta: evaluación, financiamiento, ejecución, establecer, situación inicial, situación deseada, comunicar, financiamiento y monitoreo. Adicionalmente, se entregará un juego de ocho flechas que deberán ser utilizadas en su totalidad por los participantes.

El ciclo de proyecto se divide en cinco fases:



- 1. Identificación:** algunas entidades y organizaciones unen este paso con el segundo. Para efectos prácticos, esta cartilla lo entenderá como el proceso de definir la problemática, necesidad o situación actual que se quiere solucionar, atender o superar. Incluye, a su vez, la definición del estado futuro deseado al cual se quiere llegar luego de la ejecución del proyecto a formular (objetivos). Entre más participativo sea el proceso e involucre de una forma activa a los futuros beneficiarios del proyecto, más objetivo, ajustado a la realidad y exitoso será el mismo.
- 2. Diseño o formulación:** proceso mediante el cual se encuentran las mejores alternativas de solución a la problemática identificada en el paso anterior y de alcance de los objetivos diseñados. Implica analizar el conjunto de actividades que sean más viables, efectivas y eficientes, teniendo en cuenta el alcance del proyecto; así como definir sus tiempos, indicadores y fuente de verificación, supuestos a tener en cuenta y recursos necesarios para su implementación. El producto final de esta etapa es el documento base del proyecto.
- 3. Búsqueda de recursos:** una vez formulado el proyecto, este debe presentarse a todas aquellas personas e instituciones que puedan facilitar los recursos necesarios para su implementación. Algunos proyectos pueden adelantarse con múltiples apoyos pequeños conseguidos en la misma comunidad, mientras que otros deben recurrir a entidades (públicas o privadas; nacionales, internacionales o multilaterales) para buscar su financiación. Es necesario mencionar que, en todo caso, los proyectos deben contar con una contraparte, significativa y medible, ofrecida por quienes van a ejecutar las actividades del mismo o se van a encargar de la administración de los recursos.
- 4. Ejecución:** una vez obtenidos los recursos y apoyos necesarios, es el proceso mediante el cual se implementan y llevan a la práctica todas las actividades diseñadas en la etapa de formulación. Implica, a su vez, una constante rendición de cuentas, mediante la preparación de informes narrativos y financieros, siguiendo los lineamientos y tiempos de la contraparte.

5. Monitoreo y evaluación: aunque ambas tienen que ver con un análisis del proyecto teniendo en cuenta los indicadores y objetivos por éste establecidos, el primero se adelanta a lo largo de la ejecución, siendo un proceso mediante el cual se constata periódicamente el rumbo que va llevando el proyecto, el nivel de cumplimiento de las metas e indicadores, y la aproximación al cumplimiento de los fines y objetivos. Es realizado por el equipo mismo de implementación del proyecto. Por su parte, la evaluación es efectuada generalmente por los financiadores de la ejecución del proyecto y se adelanta al finalizar el mismo. Es necesario mencionar que el monitoreo incluye una revisión constante de la forma en que se están administrando los recursos de acuerdo a las actividades que se han adelantado.

El desarrollo de esta cartilla se enfocará en los dos primeros pasos del ciclo: la identificación de las problemáticas y la formulación del proyecto.

LA IDENTIFICACIÓN

Existen diversos métodos tendientes a guiar el proceso de identificación de problemáticas y necesidades en una comunidad específica, así como la búsqueda de soluciones a los mismos. Entre ellos se pueden mencionar (Gaviria y Gómez, 1999):

- * **Procedimientos rápidos de apreciación:** mediante la aplicación de encuestas básicas y sencillas, se compilan datos cuantitativos que orientan la consulta y son utilizados en la formulación de las principales soluciones a las situaciones estudiadas.
- * **Investigación-acción-participativa:** Un externo a la comunidad, el investigador, participa en las actividades diarias del grupo, sostiene un diálogo con la población y busca soluciones a las

actividad propuesta

Priorización de problemáticas¹

Tiempo: Una sesión de mínimo tres horas².

Materiales: Tarjetas de cartulina de 10 x 20 centímetros de cuatro diferentes colores, marcadores, al menos uno por participante, pliegos de papel periódico o kraft, cinta de enmascarar³, pegante, lista de categorías de problemas⁴.

Una vez se han colgado en la pared (o tableros) los pliegos de papel, se "bautiza" cada uno de ellos con el nombre de las categorías previamente identificadas. Luego, teniendo en cuenta el número de participantes de la sesión, se arman grupos de discusión a los cuales se les entrega marcadores y tres tarjetas por cada una de las categorías. Se les solicita a los grupos que discutan y lleguen a un consenso sobre las tres problemáticas más graves o importantes de cada una de las categorías, que los afecte directamente a ellos. Deben escribir cada una en una tarjeta⁵ y pegarlas en las carteleras correspondientes.

A continuación, cuando todos los grupos han pegado sus tarjetas, el facilitador anuncia que éstas ahora son públicas, ya no pertenecen a quien las escribió sino al grupo completo que se encuentra trabajando en la sesión. Entonces, modera una revisión de cada una de las tarjetas. Se aclaran las que no se entienden, si es necesario se reescriben; se eliminan las repetidas; y se incluyen aquellas que





los jóvenes crean que faltan. Esto con cada una de las carteleras. Si existen problemáticas que coinciden en diferentes carteleras se pueden duplicar o poner en el medio de las mismas.

Una vez se haya revisado la totalidad de carteleras, el facilitador, con ayuda de los jóvenes, revisa de nuevo cada cartelera y clasifica aquellas tarjetas que corresponden a problemas, aquellas que son causas de los mismos y las que representan posibles propuestas de solución. Al final se pegan las tarjetas ya clasificadas al papel y se guarda para la memoria de la actividad; o se les toma fotos para poder adelantar el proceso de sistematización.

1 Adaptación de la metodología Metaplan. Ver: Contraloría General de la República.

2 Las primeras sesiones de trabajo de los proyectos presenciales de Ocasá están dedicadas a que los jóvenes identifiquen, caractericen y prioricen las problemáticas que más les afectan o llaman la atención en sus comunidades. Para efectos prácticos y didácticos del presente taller, se puede obviar esta actividad, escoger un tema al azar y pasar a la siguiente actividad (Pág. 10).

3 Si es posible, se podrían conseguir tableros especiales (que podrían ser contruados con cordón grueso o icopor) en donde se adelante toda la actividad utilizando chinchas de cabeza larga.

4 Cada vez que se inicia un proyecto, Ocasá aplica un formulario o encuesta en el cual pregunta a los jóvenes "Cuál es el principal problema que debes afrontar como joven en tu comunidad", posteriormente sistematiza las respuestas y se establecen máximo cinco categorías en las que se puedan suscribir las problemáticas más mencionadas por los jóvenes. Ejemplos de categoría pueden ser: salud, educación, medio ambiente, empleo, entre otros.

5 Cada tarjeta debe incluir una sola idea, debe estar claramente redactada, en letra grande que todos puedan ver desde sus puestos, debe ser concreta y no puede tener más de dos líneas.

problemáticas identificadas partiendo de los resultados de su investigación. Tiende a combinarse con la *observación participante* la cual tiene en cuenta no sólo la dinámica interna de los grupos, sino también las situaciones externas que en ellos influyen, y las tradiciones y conocimientos populares.

✱ **Diagnóstico Rápido Participativo (DRP):** de la mano de la comunidad, se orienta que esta misma sea la que enuncie y comprenda hechos y circunstancias complejas; sobrepasa la compilación de datos cuantitativos, incluye una alta participación de grupo que se verá posteriormente beneficiado por el proyecto.

Aunque puedan parecer excluyentes, las anteriores metodologías pueden combinarse armando estrategias complejas que faciliten una mejor comprensión de la situación a tratar por el proyecto y del sentir de la población involucrada. Sin embargo, entre más participativo sea el proceso, más exitosa resulta después la implementación del proyecto que está siendo formulado. Esta participación en igualdad de condiciones incluye tanto a la comunidad afectada como al equipo de trabajo que está liderando el proceso.

La metodología de identificación propuesta por Ocasá ha sido utilizada en diversos procesos presenciales con jóvenes y ha resultado ser exitosa. Ésta está compuesta por las actividades en esta cartilla definidas como "Priorización de problemáticas", "Construcción del árbol de problemas" y "Construcción del árbol de objetivos". Es necesario mencionar que estas dos últimas, al igual que las actividades descritas en la fase de formulación, surgen directamente de las metodologías ZOOP y Marco Lógico¹.

1 ZOOP, Planificación de proyectos orientada a objetivos, es una metodología desarrollada por la cooperación alemana y utilizada en el mundo desde 1985. Esta técnica se complementa con la metodología denominada Marco Lógico, la cual es una "herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño y ejecución de proyectos. Su propósito es brindar estructura al proceso de planificación y comunicar información esencial relativa al proyecto" Acción Social (2006).

Al adelantar la priorización de las problemáticas se debe obtener una lista corta problemas percibidos como muy relevantes por quienes están participando en el ejercicio, acompañada, algunas veces, con un esbozo inicial de algunas posibles causas, consecuencias y propuestas de solución. Es importante que esta lista esté priorizada de acuerdo a las visiones de los participantes. Si no es así, y se pretende fomentar el trabajo en equipo y la creación de capital social, se puede solicitar a los asistentes que se agrupen y escojan una de las problemáticas identificadas, teniendo en cuenta sus principales intereses. Una vez se ha adelantado esto se puede pasar a construir el árbol de problemas² y de objetivos.

El árbol de problemas

Como se mencionó en la parte inicial de esta cartilla, los proyectos surgen por la existencia de una situación problemática que está afectando a una comunidad determinada. Los problemas, entonces, son el eje fundamental que articula el interés por la formulación y ejecución de proyectos de desarrollo. En el marco de los proyectos sociales, un problema es una necesidad insatisfecha, situación generadora de conflictos, situación desfavorable según las expectativas de un grupo poblacional, situación generadora de conflictos, estado negativo existente (Gaviria, 1999).

El ejercicio de análisis de problemas debe cumplir dos objetivos básicos: describir el problema, caracterizarlo; y explicarlo, identificar sus causas y consecuencias (Gaviria, 1999). En el proceso de identificación, se debe tener en cuenta³:

1. Los problemas deben estar escritos de una forma precisa y clara, utilizando pocas palabras y debe ser comprensible por cualquier persona.

2 Metodología desarrollada originalmente por la AID (Agencia de cooperación de Estados Unidos), perfeccionada por la GTZ (cooperación alemana) en su método ZOPP y adoptada recientemente por el BID como parte de la Metodología del Marco Lógico". Acción Social (2006).

3 Construido con información de Gaviria (1999) y Comisión Europea (2002).

actividad propuesta

Construcción de árboles de problemas y objetivos

Tiempo: 30 Minutos¹.

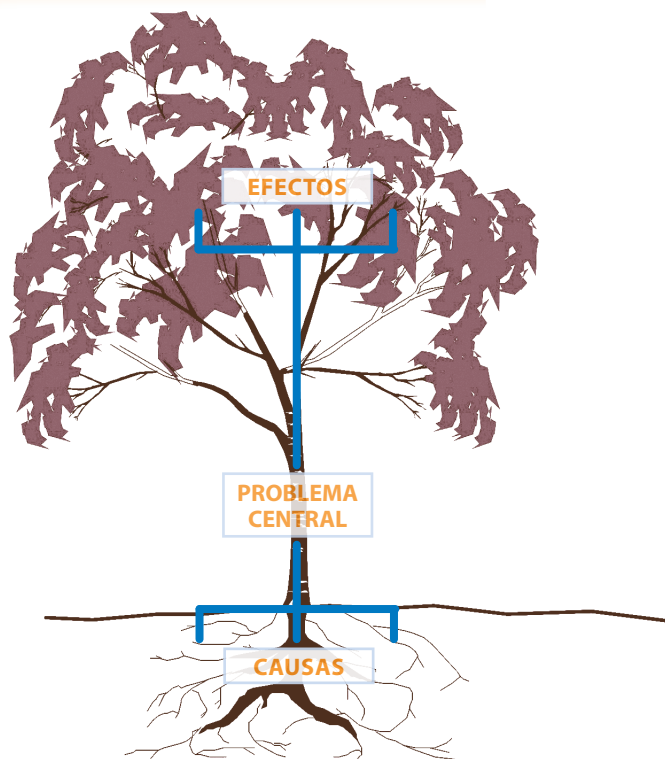
Materiales: Hojas blancas, esferos, marcadores y pliegos de papel periódico.

Cada grupo previamente formado deberá construir los árboles de problemas y objetivos de la problemática priorizada escogida por el grupo. El moderador, si existe, deberá revisar constantemente el trabajo de los asistentes y velar porque los productos obtenidos del debate y análisis de cada grupo sean de calidad. Al final del ejercicio, cada grupo tendrá los primeros insumos de su proyecto: la caracterización de la problemática que quiere atacar en su proyecto y los objetivos a alcanzar con el mismo.

Para adelantar el árbol del problema los participantes deberán²:

1. Escribir el problema principal en el centro de la hoja, redactado según los lineamientos vistos.
2. Mencionar las causas del problema, escribiéndolas en la parte inferior de la hoja.
3. Mencionar las consecuencias o efectos y escribirlas en la parte superior.
4. Dibujar líneas que puedan mostrar fácilmente las relaciones causa y efecto.
5. Releer el trabajo realizado y verificar que existe lógica entre la relación causa y efecto, y que las causas mencionadas sean suficientes para explicar los efectos encontrados.
6. Realizar los ajustes necesarios de acuerdo a la verificación realizada.





2. Deben describir una situación negativa, utilizando palabras negativas.
3. Un problema no representa la ausencia de una solución.
4. Es necesario identificar los problemas presentes, no aquellos que se puedan presentar en el futuro.
5. Al construir el árbol de problemas, la posición de cada situación problemática indica su importancia.

El árbol de objetivos

Los objetivos representan aquellas situaciones futuras que se pretenden alcanzar mediante la solución de los problemas (Gaviria, 1999). Ahora bien, si el interés por solucionar un problema es la razón de ser de los proyectos, los objetivos son su columna vertebral, representan el eje sobre el cual se sostiene el proyecto. Así mismo, los objetivos son los compromisos que adquiere el grupo que implementará el proyecto y su alcance será la medición última de si éste fue exitoso o no.

Existen dos tipos de objetivos, general y específicos. El objetivo general del proyecto, denominado también finalidad, responde al problema central a tratar con el proyecto y se define en "términos de beneficios sostenibles para los grupos meta" (Comisión Europea, 2002, p. 43), es alcanzable con la ejecución del proyecto. Sólo existe uno, al contrario de los objetivos específicos. Estos últimos "explican la importancia del proyecto para la sociedad, en términos de beneficios a más largo plazo" (Comisión Europea, 2002, p. 43), no son alcanzables por completo con la implementación del proyecto, pero éste puede aportar algo para su alcance futuro.

Posteriormente, para realizar el árbol de objetivos los participantes deberán³:

1. Reescribir de forma positiva todas las ideas que surgieron en la actividad anterior; es decir, formular los problemas del árbol como situaciones positivas que sean deseables.
2. Verificar las relaciones anteriormente establecidas (causa-efecto) que se convierten en "vínculos medio-fin".
3. Realizar los ajustes necesarios de acuerdo a la verificación realizada, lo cual puede implicar añadir nuevos objetivos y eliminar algunos previamente incluidos.

1 Para efectos prácticos y didácticos, esta actividad puede desarrollarse de forma corta y rápida; sin embargo, en el momento en que se adelante un ejercicio real de identificación, el grupo formulador deberá tomarse el tiempo que sea necesario para adelantar un análisis lo más completo y participativo posible.

2 Construido con información de Gaviria (1999) y Comisión Europea (2002).

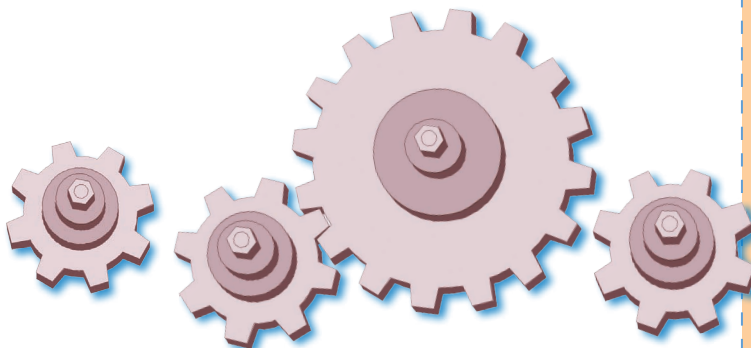
3 *Idem*.

LA PLANEACIÓN O FORMULACIÓN

Una vez se han priorizado las problemáticas y con ellas se ha construido el árbol de problemas y objetivos, se puede pasar a buscar las estrategias de posible implementación para resolver los primeros y alcanzar los segundos. Esta es la segunda fase del ciclo del proyecto mencionado páginas atrás, la planeación o formulación. Planear es “tener un puente entre la situación actual y deseada; por lo tanto, pretende definir el camino a seguir y fijar las pautas para el logro de objetivos” (Gaviria, 1999).

Existen dos tipos de planeación o formulación, uno relacionado con las actividades adelantadas en la primera fase del ciclo del proyecto, aquella que define el objetivo del proyecto en un mediano o largo plazo y responde a la pregunta ¿a dónde voy?; es la **planeación estratégica**. Por otro lado, la **planeación operativa** define la minucia de la acción respondiendo a la pregunta ¿qué voy a hacer?, define actores, escenarios, actividades, tiempos y recursos en un corto plazo (Gaviria, 1999).

La planeación debe ser clara y comprensible (autosuficiente en su explicación), precisa, coherente (en la relación entre cada uno de sus componentes), participativa, viable (con recursos y tiempos susceptibles de obtener), flexible (factible de adaptar de acuerdo a nuevas condiciones que sobrevinientes) y verificable (Gaviria, 1999).



actividad propuesta

La planeación en mi vida¹

Tiempo: 5 Minutos!

Materiales: Hojas de cuaderno y esférico o lápiz.

Con el fin de propiciar una reflexión en los jóvenes que permita que estos relacionen los contenidos del taller con los procesos de su vida diaria, y que comprendan la importancia del tema a tratar, se pedirá a los participantes que respondan por escrito las siguientes preguntas:

- ❖ ¿Piensas con frecuencia qué quieres para tu vida en el futuro?
- ❖ Enuncia cinco características de ese estado futuro e identifica tres alternativas para lograrlo.
- ❖ ¿Es necesario involucrar a otros para obtener lo que quieres?
- ❖ ¿Has pensado en los pasos que requieres para alcanzarlo?
- ❖ Señala cinco pasos importantes y dales un orden según el nivel de importancia que represente cada uno de ellos.

Se pide a un par de voluntarios que lean sus respuestas. Se sugiere que los jóvenes tengan en cuenta a lo largo del taller las respuestas que dieron, en el momento en que se aborden los temas, el moderador deberá remitirlos a sus respuestas para ir relacionando los avances con su experiencia personal. Al final del taller, se dará espacio para que un par de voluntarios más, diferentes a los primeros, reflexionen sobre la relación entre la planeación, los proyectos y la vida.

¹ Tomado de Gaviria (1999).

actividad propuesta

Análisis de alternativas

Tiempo: 20 Minutos.

Materiales: Hojas blancas, esferos, marcadores y pliegos de papel periódico.

Cada grupo de trabajo deberá construir la matriz de análisis de alternativas, teniendo en cuenta los árboles de problemas y objetivos realizados previamente por el grupo. El moderador, si existe, deberá revisar constantemente el trabajo de los asistentes y velar porque los productos obtenidos del debate y análisis de cada grupo sean coherentes y cumplan con las principales características de la planeación. Al final del ejercicio, cada grupo podrá señalar cuál es la acción o grupos de acciones que conformarán su proyecto.

Para adelantar el análisis de alternativas los participantes deberán¹:

1. Volver al árbol de objetivos e identificar aquellos objetivos que se deban excluir del mismo bien sea porque no son deseables o viables de alcanzar.
2. Si es posible, agrupar los objetivos de acuerdo a su alcance u otros factores que permitan su análisis y la obtención de estrategias posibles.
3. Ubicar en las columnas de la matriz los posibles alternativas de alcance de los objetivos del árbol revisado.
4. Ubicar en las filas de la matriz los criterios a tener en cuenta en el análisis
5. Realizar el análisis asignándole el puntaje establecido a cada uno de los criterios.
6. Ampliar las alternativas elegidas teniendo en cuenta la forma como podrían llevarse a cabo.

¹ Construido con información de Gaviria (1999) y Comisión Europea (2002).

Análisis de alternativas⁴

Una vez se ha adelantado la planeación estratégica mediante la construcción de los árboles de problemas y objetivos, es necesario dar un paso más y realizar el análisis de alternativas. Éste es un proceso mediante el cual se definen las estrategias que podrán ser utilizadas para el alcance de los objetivos encontrados. Tal como se mencionó en la definición, los proyectos están conformados por un grupo de alternativas, éstas son entonces su materia prima y producto.

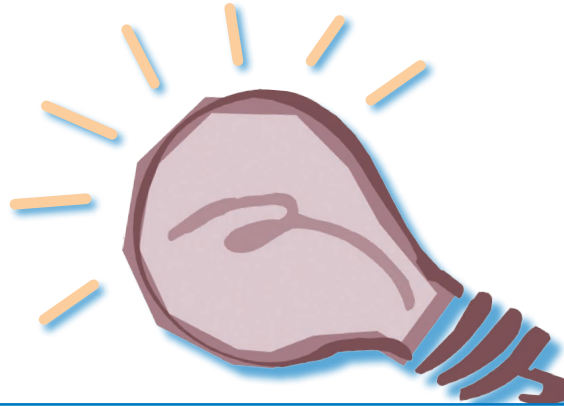
Con el fin de cumplir las condiciones básicas de la planeación descritas líneas arriba, ésta parte de un análisis de los objetivos encontrados, priorizando aquellos que son de viable alcance teniendo en cuenta (Comisión Europea, 2008):

1. Las prioridades de las partes interesadas e involucradas.
2. La capacidad del grupo de trabajo y su experiencia previa.



⁴ Algunas entidades de cooperación consideran que tanto el análisis de alternativas, como de involucrados y los indicadores hacen parte de la etapa del ciclo de proyecto denominada identificación; para ellas, la etapa de formulación o planificación involucra tan solo la construcción de la Matriz de Marco Lógico, la elaboración del cronograma y presupuesto.

3. La disponibilidad de recursos o la posibilidad de obtenerlos.
4. Su pertinencia de acuerdo a las prioridades de la población, su cultura y tradiciones.



El producto de esta actividad es la matriz de análisis de alternativas, la cual permite visibilizar las opciones de trabajo encontradas por el grupo y aquellas que fueron priorizadas teniendo en cuenta diferentes criterios que pueden ser establecidos por el mismo grupo de trabajo. Estos pueden ser: costos, relación con el objetivo, viabilidad, innovación, recursos disponibles, relación costo beneficio, riesgos sociales, éxito pasado, grado de participación, factibilidad política, impacto, entre otros (Gaviria, 1999). En su construcción es necesario tener en cuenta que deben ser redactadas en infinitivo y deben plantear una única idea que pueda programarse fácilmente en el tiempo.

Luego de ubicar cada alternativa y criterio a tener en cuenta en la matriz se realiza una asignación de puntaje de cada una de ellas teniendo en cuenta si la alternativa permite alcanzar o no el criterio: si es muy ventajoso, se le asignan tres puntos, si es poco ventajoso se le asignan dos, y si es nada ventajoso, uno. Ahora bien, teniendo en cuenta la relevancia de los criterios, se podrían establecer calificaciones diferentes para cada uno de ellos, asignándosele un máximo y un mínimo relacionado con las prioridades del grupo de trabajo. Posteriormente se hallan los totales de cada columna y se elijen las alternativas que cuenten con un mayor puntaje.

Uno de los criterios de indispensable análisis en la formulación de proyectos por parte de jóvenes es la capacidad que ellos tendrían de ejecutar las alternativas identificadas; con esto el proyecto se vuelve viable y de más fácil ejecución.

ALTERNATIVA CRITERIOS	ALTERNATIVA 1	ALTERNATIVA 2	(...)
Criterio 1			
Criterio 2			
(...)			



actividad propuesta

Análisis de involucrados

Tiempo: 20 Minutos¹.

Materiales: Hojas blancas, esferos, marcadores y pliegos de papel periódico.

Cada grupo de trabajo deberá adelantar el análisis de involucrados, teniendo en cuenta los productos por ellos adelantados en las etapas previas. El moderador, si existe, deberá revisar constantemente el trabajo de los asistentes y velar porque los productos obtenidos del debate y análisis de cada grupo sean coherentes y cumplan con las principales características de la planeación. Al final del ejercicio, cada grupo podrá identificar con claridad los actores que participarán y se verán afectados o beneficiados por la ejecución del proyecto.

Para adelantar el análisis de involucrados los participantes deberán:

1. Realizar un listado, sin orden particular, de individuos, entidades y grupos relevantes que estén en el área de influencia del proyecto.
2. Escribir en frente de cada uno de los individuos y grupos identificados la forma en la cual se verán afectados (positiva o negativamente) por el mismo. Algunas de las categorías de análisis pueden ser: afectado(a) por el proyecto, afecta(a) su implementación, puede ser socio útil/conflictivo, será ejecutor, será beneficiario, etc.
3. Clasificar los grupos o individuos de la lista según categorías: ejecutores, beneficiarios, financiadores, socios, colaboradores, afectados, etc.
4. Definir la importancia de cada grupo o individuo y reordenar la lista teniendo en cuenta.



Análisis de involucrados

En su desarrollo más puro, ZOOP y Marco Lógico toman al análisis de involucrados como el primer paso en la formulación de un proyecto, con el fin de que todas aquellas personas, entidades, grupos, sectores y organizaciones de la comunidad en la cual se va a intervenir, se vean realmente involucradas y tenidas en cuenta en el proceso de planeación estratégica. Esto puede adelantarse justo antes de los ejercicios de identificación de necesidades y problemáticas, con el fin de realizar una convocatoria abierta que sea lo más representativa posible.

Sin embargo, en el proceso de pasar a la planeación operativa, es necesario volver a realizar y analizar la lista de individuos y grupos que se verán afectados por el proyecto, y las actividades identificadas como propuestas de acción. Para esto se adelanta el análisis de involucrados⁵, el cual se enfoca en estudiar a los que serán actores (directos o indirectos) en el proceso de ejecución del proyecto, con el fin de identificar cuál podría ser su papel en el mismo, si se verían beneficiados o perjudicados por éste, y de qué forma. Para lograrlo, el proceso incluye la revisión de los intereses y relaciones de poder entre los actores reconocidos, y los conflictos que podrían surgir entre ellos, así como recomendaciones para los siguientes pasos de la planeación y la implementación del proyecto (Gaviria, 1999 y Comisión Europea, 2002).

Como producto del análisis se obtiene una categorización de los actores del proyecto incluyendo al grupo meta, ejecutores, responsables, colaboradores, financiadores y afectados. Es muy importante, mediante esta actividad, prever los conflictos que puedan surgir en el desarrollo del proyecto así como la mejor forma de solucionarlos.

⁵ "Una parte interesada (o involucrada) puede ser cualquier individuo, grupo de personas, institución o empresa susceptible de tener un vínculo con un proyecto dado" (Comisión Europea, 2002. Paréntesis no incluido en el original).

Indicadores y fuentes de verificación

Una vez se han definido las actividades que compondrán el proyecto y se ha realizado un análisis de involucrados, es necesario construir los indicadores de cumplimiento de metas y objetivos, y las fuentes de verificación de los mismos.

Los indicadores describen el cumplimiento de los objetivos y los alcances de las actividades; establecen un rasero sobre el cual se mide el éxito o fracaso del proyecto. Deben ser objetivamente verificables; es decir, deben estar basados en medidas puntuales fáciles de identificar y comprobar, como cantidades, tiempos, ubicación, nivel de la participación, entre otros. La verificación debe poder efectuarse de una forma fiable (es decir, basada en pruebas que puedan ser evaluadas por cualquiera) y con costos mínimos.

Un buen indicador debe ser específico (“medir lo que se supone medir”), medible y pertinente (con respecto a los objetivos), y



5. Analizar cada uno de los grupos o individuos formulando recomendaciones a ser tenidas en cuenta en la implementación del proyecto. Para esto es útil responder a preguntas como: ¿Cuál es la mejor forma de tener en cuenta al grupo o individuo?, ¿cuál es la mejor forma de tratarlo?, ¿qué nivel de participación es deseable?, ¿representa o no un peligro potencial para el proyecto?, ¿cuáles podrían ser sus aportes?, etc.

1 Construido con información de Acción Social (2006), Gaviria (1999) y Comisión Europea (2002).

actividad propuesta

Establecimiento de indicadores y fuentes de verificación

Tiempo: 20 Minutos.

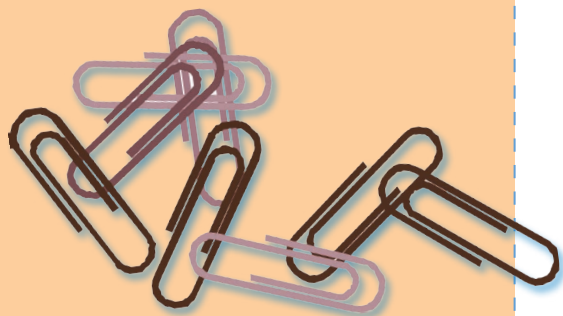
Materiales: Hojas blancas, esferos, marcadores y pliegos de papel periódico.

Cada grupo de trabajo deberá establecer los indicadores del proyecto y sus respectivas fuentes de verificación, teniendo en cuenta los productos por ellos adelantados en las etapas previas. El moderador, si existe, deberá revisar constantemente el trabajo de los asistentes y velar porque los productos obtenidos del debate y análisis de cada grupo sean coherentes y cumplan con las principales características de la planeación. Al final del ejercicio, cada grupo tendrá una lista de indicadores objetivamente comprobables y sus fuentes de verificación.

Para establecer los indicadores y fuentes de verificación los participantes deberán¹:

1. Revisar los objetivos y actividades, y atender las preguntas que deben responder los indicadores.
2. Verificar si las respuestas obtenidas en realidad atienden de manera precisa a lo que está evaluando (objetivos y actividades). Si no lo hacen o faltan criterios, se deben incluir tantos indicadores como sean necesarios.
3. Analizar cada uno de los indicadores establecidos y decidir qué fuentes de verificación se podrían obtener para sustentarlos.
4. Identificar cuáles pueden surgir del interior del proyecto y cuáles deben provenir de fuentes externas.
5. Evaluar la lógica del resultado y hacer los ajustes necesarios.

1 Construido con información de Acción Social (2006).



actividades propuestas

Revisión de supuestos

Tiempo: 20 Minutos.

Materiales: Hojas blancas, esferos, marcadores y pliegos de papel periódico.

Cada grupo de trabajo deberá encontrar los supuestos del proyecto, teniendo en cuenta los productos por ellos adelantados en las etapas previas. El moderador, si existe, deberá revisar constantemente el trabajo de los asistentes y velar porque los productos obtenidos del debate y análisis de cada grupo sean coherentes y cumplan con las principales características de la planeación.

Para establecer los indicadores y fuentes de verificación los participantes deberán¹:

1. Revisar los productos obtenidos hasta el momento, en especial los objetivos y actividades, e identificar qué cosas externas al proyecto podrían pasar que pudieran limitar el éxito del mismo.
2. Valorar cada uno de los supuestos encontrados teniendo en cuenta su importancia y grado de aparición, siguiendo el esquema incluido en esa sección de la cartilla.
3. Se deben expresar de forma positiva, como los objetivos.

¹ Construido con información de Gaviria (1999).

debe tener una indicación clara del tiempo al que corresponde (Comisión Europea, 2002). Entre otras, las preguntas que obtienen respuesta desde los indicadores son: qué y cómo (efecto, calidad), quién (beneficiarios, actores), dónde (lugar), cuándo (tiempo), cuánto (cantidad) (Comisión Europea, 2002; Acción Social, 2006).

Por su parte, la construcción de cada indicador implica también la identificación de la fuente de verificación del mismo, las cuales representan formas de obtener la información que sustenta el análisis de los indicadores y la medición del cumplimiento de los objetivos, resultados y actividades. Estas deben indicar quién o quienes deben proporcionar la información, con qué periodicidad y formatos (Comisión Europea, 2002). Algunos ejemplos pueden ser: actas, listas de asistencia, fotos y videos, encuestas, estadísticas, visitas de campo, formularios, testimonios, documentos preparados por los beneficiarios, entre otros.

Existen diferentes tipos de indicadores que deben ser tenidos en cuenta en la formulación (Comisión Europea, 2002):

1. **De objetivos:** cada objetivo (general y específico) debe tener indicadores individuales los cuales son fundamentalmente de carácter cualitativo.
2. **De actividades:** son en general de carácter cuantitativo, describen los detalles fundamentales de las actividades.
3. **De resultados o impacto:** generalmente se pueden medir únicamente al finalizar el proyecto, luego de que se ha implementado la totalidad de las actividades. Incluyen tanto componentes cualitativos como de cantidad.

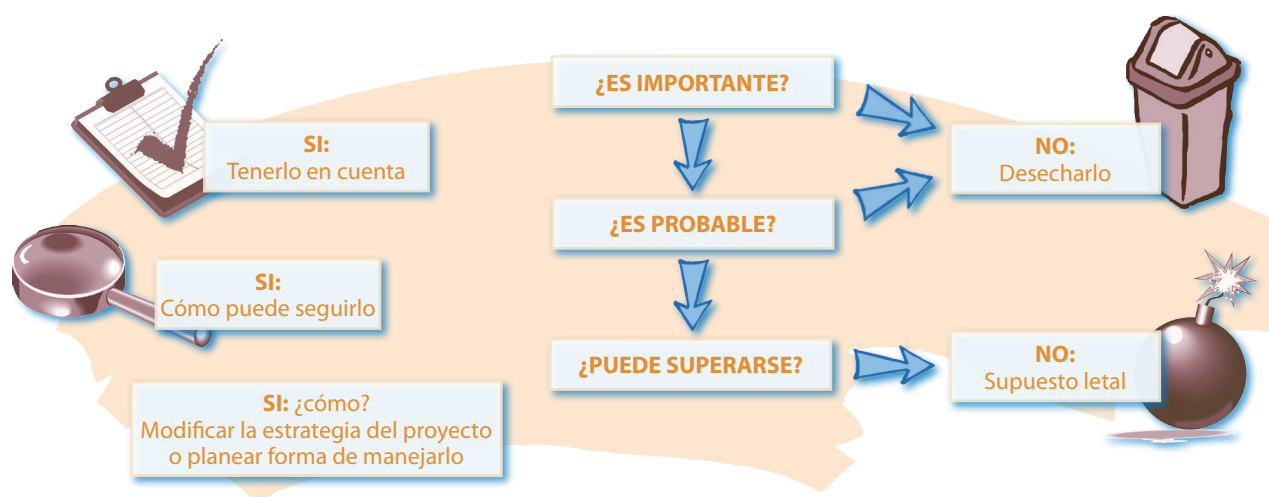
Revisión de supuestos

En la implementación de cualquier actividad surgen diferentes factores o situaciones que a pesar de estar fuera de ésta pueden afectarla, positiva o negativamente, estos son los supuestos; "aquellas condiciones del entorno, por fuera del proyecto,

que han de tenerse en cuenta” (Acción Social, 2006) en el desarrollo del mismo. También son llamados hipótesis.

La importancia de determinar los supuestos radica en que pueden resultar fatales para la implementación del proyecto y el alcance de sus objetivos; por su parte, es indispensable revisarlos y formular propuestas para reducir su impacto (si son negativos) o potenciarlo (si son positivos).

El análisis de los supuestos se realiza siguiendo el siguiente esquema⁶:



Cronograma

Un cronograma es un calendario de actividades, un esquema que ubica, en una línea de tiempo, lo que queremos hacer. Es fundamental en los proyectos ya que representa su duración y la localización en el tiempo de sus actividades.

FASES	MES 1				(...)
	1	2	3	4	
FASE 1					
Actividad 1	X				
Actividad 2		X			
(...)					
FASE 2					
Actividad 1					
Actividad 2					
(...)					

Existen varios programas informáticos que adelantan calendarios de actividades, sin embargo, cualquiera puede construir un cronograma. Es necesario tener en cuenta que estos pueden tener diversos formatos de tiempo, puede realizarse teniendo en cuenta días, semanas, meses, bimestres, trimestres, años; todo depende de la duración final del proyecto, el nivel de detalle al que se quiera llegar, y los requerimientos de los financiadores, si existen.

Independientemente del esquema, los cronogramas deben mostrar la ubicación temporal de la totalidad de las actividades

⁶ Tomado de Gaviria (1999).

actividades propuestas

Creación de un cronograma

Tiempo: 20 Minutos.

Materiales: Hojas blancas, esferos, marcadores y pliegos de papel periódico.

Cada grupo de trabajo deberá crear el cronograma del proyecto, teniendo en cuenta los productos adelantados en las etapas previas. El moderador, si existe, deberá revisar constantemente el trabajo de los asistentes y velar porque los productos obtenidos del debate y análisis de cada grupo sean coherentes y cumplan con las principales características de la planeación.

Para crear el cronograma los participantes deberán¹:

1. Hacer una lista completa de las actividades y sub actividades que implique el proyecto. Generalmente, las actividades descritas en el documento de presentación del proyecto son muy generales; el cronograma deberá incluir aquellas actividades mínimas que haya que adelantar.
2. Ordenar las actividades en un orden lógico cronológico; si el proyecto cuenta con fases determinadas de ejecución, clasificarlas e incluir cada fase, junto con sus actividades, iniciando por aquella que empieza primero.
3. Incluir, en frente de cada actividad, un promedio del tiempo que se requerirá para cada una de ellas.
4. Teniendo en cuenta el paso anterior, definir la medida de tiempo que primará en el cronograma.
5. Con la información anterior, construir una tabla como la que se incluyó en esta sección de la presente cartilla.
6. Verificar que los tiempos son adecuados teniendo en cuenta el contexto en el que se desarrollará el proyecto, la capacidad de quienes lo ejecutarán y de los posibles financiadores.

a ejecutar; es decir, debe mostrar fechas (aproximadas o tentativas) de ejecución de cada una de ellas. Generalmente se utilizan tablas en las cuales se asignan las columnas para los periodos de tiempo y las filas para las actividades.

Es necesario ser muy realistas en el momento de crear un cronograma; pensar en el momento de la ejecución y revisar si los tiempos que se están estimando son adecuados o no. Los cronogramas generan responsabilidades, ya que las actividades deben ser adelantadas en los tiempos en ellos establecidos; por lo tanto, entre más reales sean estos, más fácil luego es cumplir con los compromisos e indicadores.

Presupuesto

El presupuesto es la radiografía de recursos que son necesarios para ejecutar el proyecto y sus actividades. Es un elemento fundamental del proyecto ya que es el que indica cuánto vale el proyecto en términos generales y cuánto se requiere de los diferentes financiadores.

Aunque es usual que cada organización o entidad de cooperación tengan su propio formato, cada presupuesto está compuesto por una información fundamental que muestra los rubros o categorías de gastos, los cuales generalmente se componen de subrubros; por ejemplo, el rubro viajes generalmente está compuesto por tiquetes aéreos, desplazamientos terrestres, viáticos y alojamiento.

También es necesario establecer cuál es la unidad de medición de cada uno de los rubros; por ejemplo en viajes podría ser número de tiquetes por visita; en arrendamiento y servicios, meses. Así mismo, se requiere incluir la cantidad de unidades requeridas por cada rubro, partiendo de una mirada realista frente a lo que implica cada una de las actividades.

¹ Construido con información de Comisión Europea (2002).

Uno de los componentes más importantes del presupuesto son los costos, los cuales se entienden como el valor de las cosas. Se debe establecer el costo de cada unidad de medición, partiendo de una investigación exhaustiva que arroje datos reales de los valores a incluir en el presupuesto. Por su parte, el costo total por rubro surge de multiplicar el costo de cada unidad por la cantidad de unidades requeridas. Esta es una operación que se realiza de forma horizontal, dando como resultado un costo por cada uno de los sub rubros.

Ahora bien, también se requieren operaciones verticales, de las cuales surgen los totales de los rubros (suma de los totales de los subrubros) y el total del presupuesto (suma de los totales de los rubros). Este último es el valor total del proyecto. Ver la tabla para conocer la dinámica completa de la construcción del presupuesto.

	Unidades de medición	Cantidad unidades requeridas	Costo por unidad	Costo total	Aportante
RUBRO					
Sub rubro	A	E	I	$E \cdot I$	Propio
Sub rubro	B	F	J	$F \cdot J$	Solicitar a n. n.
Total rubro				$(E \cdot I) + (F \cdot J) = M$	
RUBRO					
Sub rubro	C	G	K	$G \cdot K$	Propio
Sub rubro	D	H	L	$H \cdot L$	Solicitar a n. n.
Total rubro				$(G \cdot K) + (H \cdot L) = N$	
TOTAL				M + N	

Adicionalmente, es necesario que se haga explícito cuántos recursos serán aportados por el grupo u organización ejecutante, cuáles pueden ser obtenidos por medio de alianzas y cuáles deben ser solicitados a uno o varios financiadores. Estos últimos representan el valor solicitado, para el cual se deberá obtener financiamiento.

actividad propuesta

Creación de un presupuesto

Tiempo: 20 Minutos.

Materiales: Hojas blancas, esferos, marcadores y pliegos de papel periódico.

Cada grupo de trabajo deberá crear el presupuesto básico del proyecto. El moderador, si existe, deberá revisar constantemente el trabajo de los asistentes y velar porque los productos obtenidos del debate y análisis de cada grupo sean coherentes y cumplan con las principales características de la planeación.

Para adelantar la creación del presupuesto los participantes deberán:

1. Hacer una lista de todos los recursos que sean necesarios para adelantar las actividades planeadas y que permitan cumplir los objetivos e indicadores.
2. Clasificarlos de acuerdo a rubros² como capacitación, viajes, personal (técnico y administrativo), equipos, infraestructura, alimentación, publicaciones, gastos administrativos, arrendamiento y servicios, comunicaciones y envíos, servicios contractuales, misceláneos, entre otros.
3. Establecer, frente a cada uno de los recursos, cuál es la unidad de medición.
4. Incluir cuánto se requiere de la unidad de medición anteriormente establecida.
5. Establecer el costo individual de cada una de las unidades establecidas y hallar el costo total teniendo en cuenta las operaciones indicadas en la tabla de esta sección de la presente cartilla.
6. Identificar, de la lista de recursos clasificada y cuantificada, los aportantes de cada rubro y luego sacar el total de cada uno de los aportantes.

¹ Construido con información de Acción Social (2006) y Comisión Europea (2002).

² Algunas entidades de cooperación tienen sus propios rubros establecidos, es importante indagar primero si existen formatos para elaborar el presupuesto de acuerdo a estos.

actividades propuestas

Construcción de la matriz de marco lógico

Tiempo: 20 Minutos.

Materiales: Hojas blancas, esferos, marcadores y pliegos de papel periódico.

Cada grupo de trabajo deberá construir la matriz de marco lógico de su proyecto. El moderador, si existe, deberá revisar constantemente el trabajo de los asistentes y velar porque los productos obtenidos del debate y análisis de cada grupo sean coherentes y cumplan con las principales características de la planeación.

Para adelantar la creación de la matriz los participantes deberán:

1. Ir al árbol de objetivos y revisarlo de abajo hacia arriba e identificar aquel que implique los mayores impactos sostenibles para el grupo de beneficiarios identificado en el análisis de involucrados; ese será el objetivo general del proyecto. Ubicarlo en la matriz.
2. Revisar los objetivos que describan beneficios a largo plazo para la comunidad, estos son los objetivos específicos. Ubicarlos en la matriz.
3. Seguir mirando el árbol de objetivos y buscar aquellos componentes que siguiendo el "análisis medio-fin conducen a la realización del objetivo específico" (Comisión Europea, 2002, p. 45), esos son los resultados. Ubicarlos en la matriz.
4. Hacer una revisión de las alternativas de actividades, mirar que se ajusten a los objetivos y ubicarlos en la matriz.

¹ Construido con información de Comisión Europea (2002).

Una vez se han adelantado todas las actividades anteriores, y se ha revisado su coherencia, se cuentan con todas las herramientas y productos necesarios para preparar un documento de presentación del proyecto⁷. Sin embargo, algunas entidades de cooperación y financiadores exigen la elaboración de una Matriz de Planificación de Proyecto o una matriz de Marco Lógico.

La Matriz permite visualizar en conjunto el resultado del análisis realizado en el proceso de formulación. Es una tabla o gráfico que cuenta con cuatro columnas y cuatro filas. Las columnas incluyen: lógica de intervención, indicadores, fuentes de verificación y los supuestos, en ese orden, ubicados de izquierda a derecha. Por su parte, la lógica de intervención es el título de la estrategia de base del proyecto (Acción Social, 2006, p. 42), relacionada con los factores o aspectos que complementan la matriz en sus filas: objetivo general, objetivos específicos, resultados y actividades, en ese orden, ubicados de arriba a abajo.

Una vez se introducen todos los resultados de una profundización de los análisis anteriores, se verifica que estén coherentemente relacionados utilizando dos lógicas.

LÓGICA DE INTERVENCIÓN	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Objetivo general			Para que los efectos del proyecto sean sostenibles.
Objetivos específicos			Para que el objetivo contribuya a la finalidad.
Resultados			Para el logro de la finalidad.
Actividades			Para el logro de cada uno de los resultados.

⁷ Generalmente cada entidad financiadora cuenta con un formato específico de presentación de proyectos; sin embargo, si este no existe, es necesario que el documento de presentación contenga los siguientes componentes: resumen (duración del proyecto, costo total, cobertura, beneficiarios), justificación y antecedentes (línea de base, descripción de la problemática a tratar, antecedentes del grupo en la implementación de proyectos similares), objetivos (general y específicos), actividades/metodología (descritas de forma clara y concisa, presentada preferiblemente por etapas, teniendo en cuenta un orden cronológico y señalando los productos de cada fase), plan de evaluación/sistema de monitoreo (indicadores y medios de verificación), presupuesto y cronograma.

La MPP está compuesta por dos lógicas: una horizontal que maneja el seguimiento y evaluación en los proyectos sociales, y una vertical, que ofrece un resumen de por qué se lleva a cabo el proyecto, qué se desea lograr con éste, cómo se lograrán los resultados, cuáles son los factores externos importantes para el éxito del proyecto, con base en qué se puede medir el éxito, y dónde se pueden encontrar los datos para evaluar el proyecto.

Creación de proyectos de participación ciudadana y control social¹

Teniendo en cuenta el enfoque de trabajo de la Corporación Ocaso, la cual trabaja promoviendo entre los jóvenes la participación ciudadana enfocada en el control social, se puede orientar y motivar a los jóvenes para que sus proyectos giren en torno de estos temas, por ejemplo, mediante la conformación de veedurías.

Con el fin de motivar a los jóvenes hacia este propósito, es necesario que luego de la identificación y caracterización de problemáticas los jóvenes adelanten una revisión de los planes de desarrollo, municipales o departamentales, con el objetivo de que identifiquen si sus inquietudes están involucradas en la priorización realizada por las administraciones y para que conozcan lo que éstas están realizando o piensan adelantar para solventar las necesidades de la población. Luego de esta actividad, surgen en los jóvenes múltiples inquietudes a cerca de la ejecución de los proyectos encontrados en los planes, de éstas pueden surgir las ideas de adelantar proyectos de control social, enfocados en las temáticas por ellos priorizadas y escogidas.

Así mismo, en el momento de realizar el análisis de alternativas, es necesario que los moderadores recuerden a los jóvenes que pueden adelantar procesos de veeduría y los motivan a hacerlo, sin obligarlos.

Para realizar microveedurías por ejemplo los participantes deberán tener en cuenta los siguientes pasos, que constituyen las actividades prioritarias del proyecto²:

- 1. Presentación ante el Estado.** El grupo de trabajo debe acercarse a la entidad relacionada con el objeto de control con el fin de presentar su interés por realizar el proyecto y relatar las características del mismo.
- 2. Búsqueda de la información.** “Se trata de establecer con precisión qué información relacionada con el objeto de control debe ser solicitada para fundamentar el seguimiento, y conseguirla” (USAID, 2005, p. 164).
- 3. Análisis de la información.** En este paso se realiza una comparación entre lo que fue planeado por la administración y lo ejecutado; se deben tratar de encontrar las posibles razones de los desfases y/o incumplimientos, si existen, con el fin de “hacer un juicio de valor sobre la gestión estatal” (USAID, 2005, p. 164).
- 4. Redacción y entrega de sugerencias, recomendaciones o denuncias.** En el documento entregado a la administración los jóvenes deberán relatar el problema encontrado, junto con sus causas y efectos, y presentar soluciones viables mostrando al Estado “lo que debe mejorar y que éste acepte lo que se dice”. (USAID, 2005, p. 164).
- 5. Seguimiento de la respuesta a las sugerencias, recomendaciones o denuncias.** Es necesario observar si los funcionarios conocen, estudian y piensan responder a las sugerencias, recomendaciones o denuncias presentadas; para esto se requiere estar en contacto permanente y cordial con el Estado.
- 6. Socialización de resultados.** Se debe contar a la comunidad y demás entidades estatales los resultados del ejercicio, pensando en fortalecer la relación constructiva y propositiva entre el gobierno y los ciudadanos.

¹ Para mayor información sobre el tema concreto de la participación ciudadana y control social, ver las cartillas número 3 y 5 de esta misma colección, Participando en la toma de decisiones y Aportando a la transparencia, respectivamente.

² Tomado de USAID (2005).

LISTA DE VERIFICACION DE DISEÑO DE PROYECTO¹

1. El Fin está claramente expresado.
2. Los indicadores de Fin son verificables en términos de cantidad, calidad y tiempo.
3. El proyecto tiene un sólo Propósito.
4. El Propósito está claramente expresado.
5. Los indicadores del Propósito no son un resumen de los Componentes, sino una forma independiente de medir el logro del Propósito.
6. Los indicadores del Propósito sólo miden lo que es importante.
7. Los indicadores del Propósito tienen medidas de cantidad, calidad y tiempo.
8. Los indicadores del Propósito miden los resultados esperados al final de la ejecución del proyecto.
9. Los Componentes (Resultados) del proyecto están claramente expresados.
10. Los Componentes están expresados como resultados.
11. Todos los Componentes son necesarios para cumplir el Propósito.
12. Los Componentes incluyen todos los rubros de los cuales es responsable la gerencia del proyecto.
13. Los indicadores de los Componentes son verificables en términos de cantidad, calidad y tiempo.
14. Las Actividades incluyen todas las acciones necesarias para producir cada Componente.
15. Las Actividades identifican todas las acciones necesarias para recoger información sobre los indicadores.
16. Las Actividades son las tareas para las cuales se incurre en costos para completar los Componentes.
17. La relación entre las Actividades y el presupuesto es realista.
18. La relación si/entonces entre el Propósito y el Fin es lógica y no omite pasos importantes.
19. La relación entre los Componentes y el Propósito es realista.
20. La lógica vertical entre las Actividades, los Componentes, el Propósito y el Fin es realista en su totalidad.
21. El Propósito, junto con los supuestos a ese nivel, describen las condiciones necesarias, aún cuando no sean suficientes, para lograr el Fin.
22. Los Componentes, junto con los supuestos a ese nivel, describen las condiciones necesarias y suficientes para lograr el Propósito.
23. Los supuestos al nivel de Actividad no incluyen ninguna acción que tenga que llevarse a cabo antes que puedan comenzar las Actividades. (Las condiciones precedentes se detallan en forma separada).
24. La columna de medios de verificación identifica dónde puede hallarse la información para verificar cada indicador.
25. El marco lógico define la información necesaria para la evaluación del proyecto (e.g., de terminación, ex-post).

¹ Tomado de Comisión Europea, 2002.





BIBLIOGRAFÍA

ACCIÓN SOCIAL, Manual de formulación de proyectos de cooperación internacional, Bogotá, septiembre del 2006.

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO, Ciclo de proyectos, en: <http://www.iadb.org/projects/cycle.cfm?language=Sp&parid=4>, consultada el 10 de septiembre del 2008.

_____, "Evaluación: Una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos, Anexo I, La matriz de marco lógico", en: <http://www.iadb.org/ove/spbook/lamatrix.htm>, consultada el 20 de octubre del 2008.

BLANES JOSÉ Y PABÓN EDGAR, Los proyectos y el desarrollo local, en: http://www.revistafuturos.info/download/down12/proyectos_cebem.pdf, consultada el 13 de octubre del 2008.

CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA, Metaplan. Una metodología de diagnóstico y moderación grupal, en: http://jaguar.cgr.go.cr/content/dav/jaguar/documentos/capacitacion/web_centro/Metaplan/metaplan.htm, consultada el 13 de octubre del 2008.

COMISIÓN EUROPEA, Guía gestión del ciclo de proyectos, en: http://www.accionsocial.gov.co/documentos/Cooperacion%20Internacional/Manual_Ciclo_Proyecto.pdf, consultada el 15 de junio del 2008.

GAVIRIA Zapata Alexandra, "¿Cómo lo hacemos? La planeación estratégica y operativa en los proyectos sociales", Serie Juntos es mejor Módulos de metodologías participativas para la gestión en organizaciones sociales, Módulo 3, Medellín, 1999.

GAVIRIA Zapata Alexandra y GÓMEZ Navarro Jaime, "¿Con quién trabajamos? El diagnóstico rápido participativo", Serie Juntos es Mejor Módulos de metodologías participativas para la gestión en organizaciones sociales, Módulo 2, Medellín, 1999.

ISAZA Peláez Santiago, "¿Cuánto vale lo que hacemos? El costeo y la tarificación de los servicios en los proyectos sociales", Serie Juntos es Mejor Módulos de metodologías participativas para la gestión en organizaciones sociales, Módulo 6, Medellín, 1999.

USAID - Programa de eficiencia y rendición de cuentas en Colombia, Hagamos control ciudadano. Una guía para su ejercicio, Bogotá, 2005.

Capacitación para la Organización y Participación Comunitaria



8

FORMULACIÓN Y
GESTION DE PROYECTOS
COMUNITARIOS

CAPACITACIÓN PARA LA ORGANIZACIÓN y PARTICIPACIÓN COMUNITARIA

BLOQUE MODULAR Planeación y Gestión del Desarrollo



FORMULACIÓN Y GESTION DE PROYECTOS COMUNITARIOS



FORMULACIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS COMUNITARIOS by [Sistema Biblioteca SENA](http://biblioteca.sena.edu.co/) is licensed under a [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported License](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/). Creado a partir de la obra en <http://biblioteca.sena.edu.co/>

**LA EDICIÓN DE ESTAS CARTILLAS SE REALIZO
DURANTE LAS SIGUIENTES GESTIONES:**

Dra. MARIA TERESA FORERO DE SAADE	Ministra de Trabajo y Seguridad Social
Dra. CLARA ELSA CILLALBA DE SANDOVAL	Directora General del SENA
Dra. LUCIA TARAZONA DE NIÑO	Subdirectora Agropecuaria y de Política Social
Dr. JAIRO LUIS CHAVES NAVIA	Jefe División PPPU

**EN LA ASESORIA SOBRE CONTENIDOS ACTUO
LA COMISIÓN DEL CONSEJO DIRECTIVO
NACIONAL DEL SENA, INTEGRADA POR:**

Dr. PORTOLATINO DIAZ MURILLO	Delegado Ministerio de Educación
Dr. JUAN CARLOS RAMIREZ J	Delegado Dpto. Nat. de Planeación
Dr. JUANALFREDO PINTO S	Representante ACOPI
Dr. FERNANDO BERNAL ESCOBAR	Representante ANDI
Dr. SABAS PRETEL DE LA VEGA	Representante FENALCO
Dr. ROSELINO ALBARRACIN O	Representante Campesino
Dr. DARIO BUSTAMANTE R	Representante SAC
Sr. ORLANDO OBREGON SABOGAL	Representante Trabajadores
Sr. JUSTINIANO ESPINOSA	Suplente Conferencia Episcopal

Contenido: Lucy Riveros de Concha
Profesional Asesora-División PPPU
Jairo Luis Chaves Navia
Jefe División PPPU

Diseño y Diagramación: Mariana Ramírez Silva
Ilustraciones: Elías Taffur Miranda
1a. Reimpresión: Agosto de 1990
Impresión: Sección de Publicaciones

De qué se trata?

En la cartilla anterior se dijo que la formulación de un proyecto constaba de dos partes: una, la **elaboración del perfil** del proyecto que fué el tema central de esa cartilla; y otra, el **estudio de factibilidad o formulación** del proyecto.

La **factibilidad** abarca entre otros, los estudios técnicos, económicos, financieros y administrativos, los cuales requieren un tratamiento muy especial en los proyectos que por su complejidad, dimensión y costos así lo exigen.

El propósito de la primera parte de esta cartilla es mostrar en que consiste la formulación de un proyecto y cómo se realiza.



En la segunda parte, veremos cómo la comunidad puede gestionar sus propios proyectos de desarrollo.

TEMAS

1. Formulación de un proyecto 5
2. Gestión de proyectos comunitarios 21

Formulación del proyecto

Hay proyectos que por su dimensión y costos requieren de estudios especiales para definir la posibilidad que tienen de realizarse. Este es el llamado estudio de factibilidad de un proyecto.

Para determinar la factibilidad se deben analizar los siguientes aspectos:

- **Técnicos**
- **Económicos**
- **Financieros**
- **Administrativos**



1. El estudio técnico:

El propósito y método del estudio técnico depende de los objetivos y características del proyecto.

Cuando se trata de la construcción y funcionamiento de una obra de infraestructura comunitaria, como un acueducto, un alcantarillado, una escuela, se requiere de la participación de personas especializadas en la materia.

Las instituciones del Estado tienen oficinas, que en estos casos realizan los estudios técnicos.



Sin embargo, es importante que la comunidad participe en el diseño de la obra, brindando la información sobre las condiciones ambientales y sociales que determinan la factibilidad técnica del proyecto.

En este sentido, la **participación** de la comunidad es muy importante porque:

- Así, la comunidad siente como propia la obra construida por el Estado y la motiva a utilizar bien el servicio y a colaborar en su mantenimiento.



La comunidad conoce, relativamente bien, sus propias condiciones ecológicas y sociales, por eso darle a conocer el propósito del proyecto, el diseño y las condiciones del mismo, para obtener de ella información y colaboración, garantiza no solo la calidad técnica del proyecto sino su funcionamiento eficaz en el futuro.

Cuando el proyecto es de carácter productivo la factibilidad técnica estudia las diversas alternativas tecnológicas disponibles para seleccionar la más apropiada, según las condiciones del mercado, los recursos disponibles y su beneficio económico y social.



Para seleccionar la mejor alternativa técnica se deben tener en cuenta los siguientes criterios:

- Menor inversión por puesto de trabajo.
- Mayor eficiencia, es decir, mejores resultados con los mismos recursos económicos.

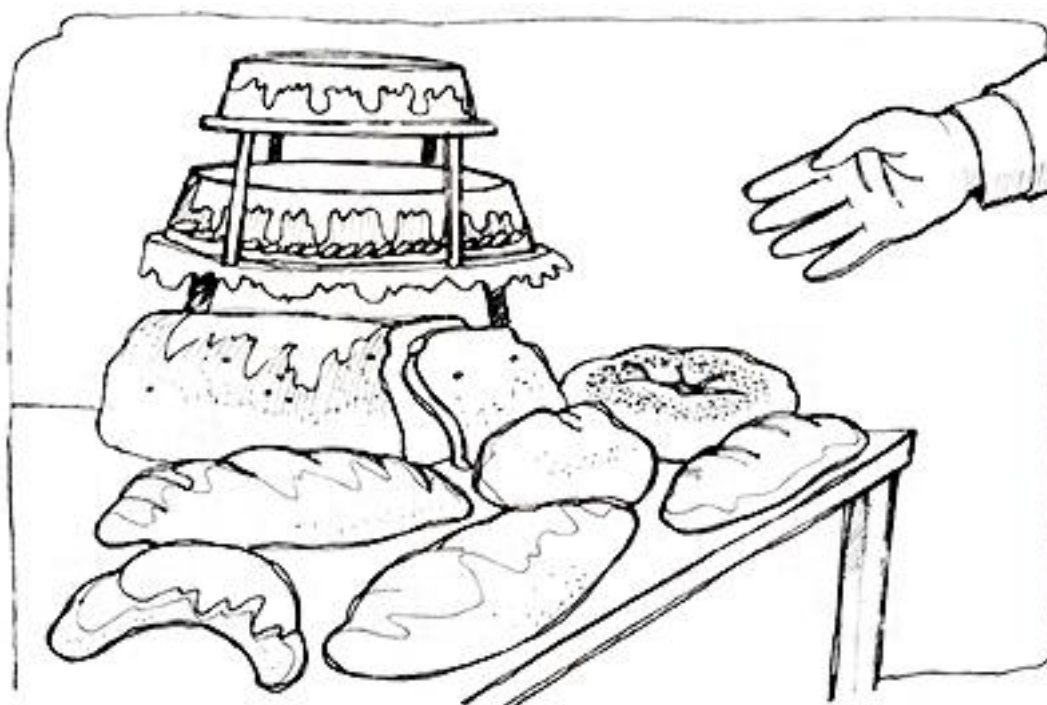
2. El estudio económico

Este tiene como objeto conocer los **costos** del proyecto, tanto los relacionados con la construcción de la obra o el montaje de la empresa como los de su funcionamiento futuro.

Cuando el objetivo del proyecto es producir un bien o prestar un servicio, es necesario hacer un análisis más cuidadoso de la **oferta** y la **demanda** que cuando se trata de un servicio público básico.

Para realizar este análisis de la oferta y la demanda el grupo de la comunidad que va a ejecutar el proyecto debe obtener información sobre:

- El producto que se va a vender y sus características.

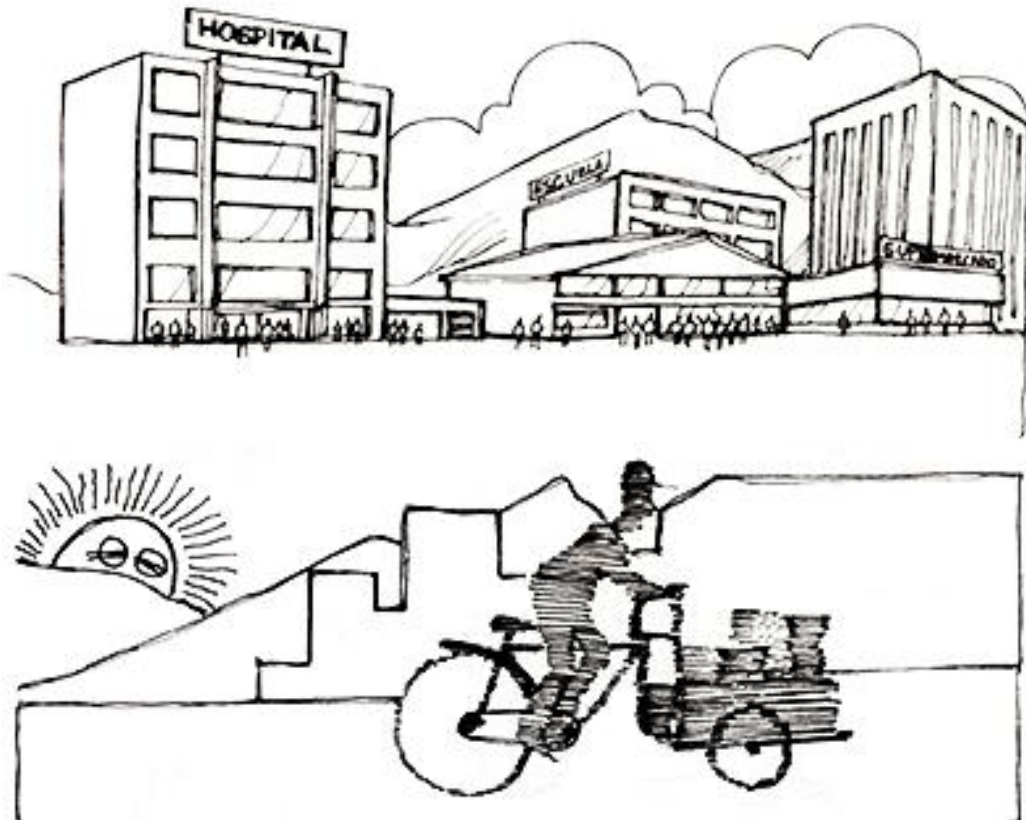


- Los precios de venta

- Cantidad de venta según el movimiento del producto en el mercado.



- Distribución y comercialización.



- Clientes específicos y potenciales.

Además se definen:

- Las condiciones de pago para las compras y las ventas.



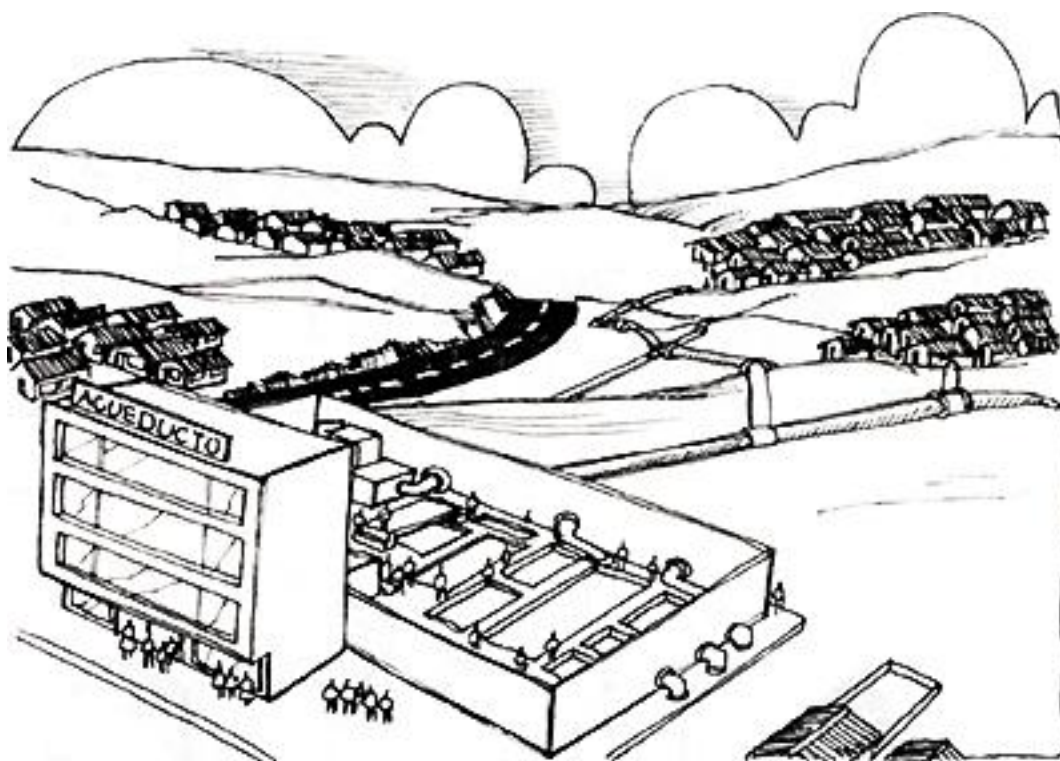
- Los costos de producción y distribución del producto o de prestación del servicio.



Si el proyecto es de servicios básicos, el estudio de la **demanda** se refiere al análisis de la **cobertura del proyecto**: esto es, la proporción de la población necesitada que se beneficiará del servicio.

Ejemplo: El municipio de San Luis va a construir un acueducto que beneficiará a 20.000 habitantes de los 40.000 que tiene actualmente.

El proyecto tendrá una cobertura del 50%.



En ambos casos, el estudio de la oferta y la demanda permite precisar las metas del proyecto.

El estudio económico debe incluir además el análisis de los costos de funcionamiento, es decir una explicación detallada de:

- La forma como entrará el dinero que se necesita **(ingresos)**.



- La manera como se invertirá o se gastará y en que cosas **(egresos)**.



- Las ganancias en el caso de una empresa comunitaria.



3. El estudio financiero

Aunque este estudio también tiene que ver con el dinero, como el estudio económico, la diferencia es que este analiza de **dónde** se va a sacar el dinero que se necesita para la construcción de la obra y su funcionamiento futuro.



Es necesario saber por ejemplo:

1. Con qué recursos económicos cuenta la comunidad y cuántos le hacen falta.
2. Del dinero faltante, cuánto se puede obtener por préstamos:
 - Quién lo otorgará
 - A qué interés Su forma de pago
 - Las garantías, La capacidad de endeudamiento de la comunidad o de la organización responsable de la ejecución del proyecto.

4. El estudio administrativo

En esta parte del análisis, la comunidad especifica la forma particular como debe **organizarse** para poder desarrollar y ejecutar el proyecto. Para ello debe definir:

- Cantidad y calificación de las personas que van a intervenir en **la dirección, la administración de los servicios y la ejecución del proyecto.**



- Entidades oficiales o privadas, o las organizaciones que puedan intervenir en el proceso.
- La asesoría y la asistencia técnica de personas o entidades especializadas.
- Las licencias y permisos.
- La metodología, es decir, la forma o el camino para lograr el objetivo, los pasos a seguir, cómo coordinar las acciones, etc.
- La forma de control y evaluación permanente de la ejecución del proyecto.

Además para alcanzar los objetivos se hace la **programación de actividades** para lo cual se fijan **tareas y responsabilidades** de acuerdo con un tiempo previsto para su ejecución.

Con este fin se elabora un **cronograma**, el cual consiste en un cuadro donde se anotan cada una de las personas que participan en el proyecto, la actividad que van a ejecutar y el tiempo que tienen para realizarla.

Veamos un ejemplo:

PROYECTO: ACUEDUCTO DE SAN LUIS									
CRONOGRAMA BIMESTRAL									
TIEMPO aCTIVIDAD	ENERO			FEBRERO				RESPONSABLE	
1. Costeo de materiales								Arturo Valle Isidro Gómez	
2. Contactos con entidades								Clara Suárez José Prieto	
3. Permiso secretaría de obras Públicas								Manuel Salas Silvia Rojas	

Esta es la mejor forma de:

- Organizar y coordinar un trabajo
- Controlar si se ejecuta o no
- Controlar el tiempo y hacer ajustes si se necesitan

Después que se ha hecho con el estudio de, factibilidad un riguroso análisis de cada uno de los aspectos mencionados, elaboramos un documento resumen que tenga las siguientes partes:

a. **Presentación:**

En ella se hace un resumen del proyecto explicando en forma breve, cómo se llama el proyecto, en qué consiste, dónde se localiza, su cobertura, sus costos y los responsables de su ejecución y administración.



b. **Objetivo:**

Aquí se define aquello que se quiere alcanzar con el proyecto

c. Justificación

Expone los problemas que motivaron el proyecto y los beneficios que obtendrá la comunidad con la ejecución del mismo.



d. Estudio técnico:

Consta de una síntesis de los requisitos de orden técnico que es necesario cumplir, en cuanto a recursos, clase, cantidad y proceso productivo del bien o servicio seleccionados.

e. Estudio económico y financiero:

Es una síntesis de los costos y la forma como se va a financiar el proyecto.

1. Estrategias:

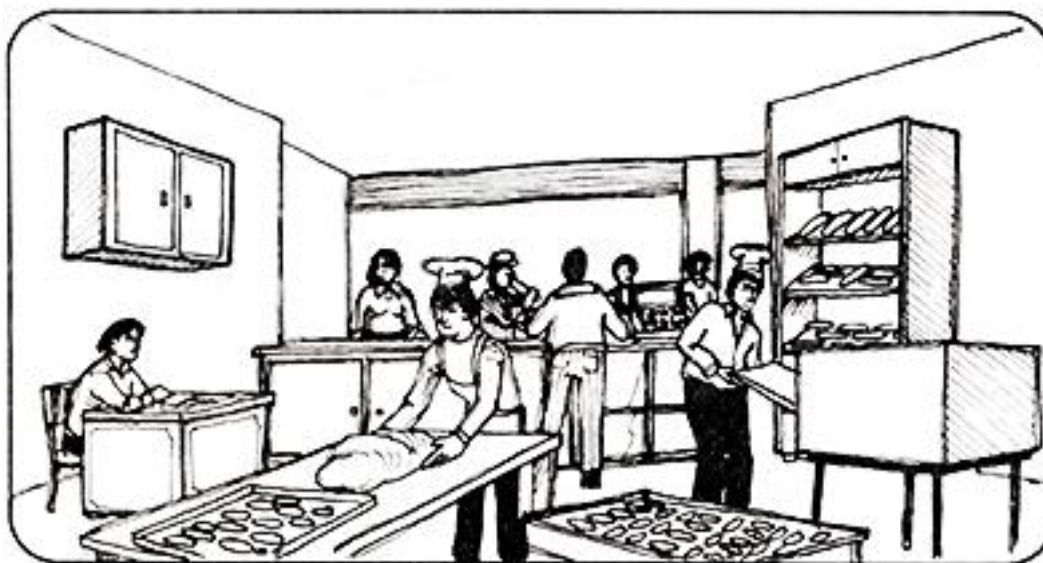
Aquí se explica en forma resumida, cómo, dónde y con quién se van a lograr los objetivos.

g. Programación y control:

Se presenta el cronograma y las formas de control establecidas para el seguimiento de las acciones.

h. Administración del proyecto:

Descripción breve de la forma como se van a combinar los distintos recursos a través de la gestión colectiva. Se incluye aquí la distribución de funciones y responsabilidades, los medios y métodos de comunicación y los procedimientos para toma de decisiones.



i. Evaluación:

Se explican los procedimientos e instrumentos que se van a emplear para recoger y analizar la información que permita medir los avances periódicos del proyecto y hacer oportunamente los ajustes necesarios a la planeación y programación.

Actividad en grupo

1. En qué consiste el estudio de factibilidad de un proyecto?
2. Para qué sirve el estudio administrativo de un proyecto?
- 3.Cuál es la utilidad de hacer el análisis financiero?
4. Creen ustedes que se puede medir en alguna forma el ingreso o beneficio de un proyecto de tipo social? Cómo?
5. El grupo debe elaborar un cuadro síntesis de los pasos para formular un proyecto.
6. Establezcan diferencias entre la formulación del perfil y la formulación definitiva de un proyecto.

Gestión de proyectos Comunitarios

Se entiende por gestión de proyectos la acción permanente de motivar, integrar y coordinar personas; y acopiar, distribuir y utilizar recursos, para que mediante el trabajo organizado, se produzcan los resultados previamente programados, que buscan satisfacer las necesidades de la comunidad.



Cuando es la misma comunidad quien investiga y analiza su realidad, propone soluciones a sus necesidades; planea, ejecuta, controla y evalúa sus proyectos, decimos que la comunidad está auto gestionando su desarrollo.

El proceso de autogestión comunitaria se realiza durante las tres etapas del proyecto. Estas son:

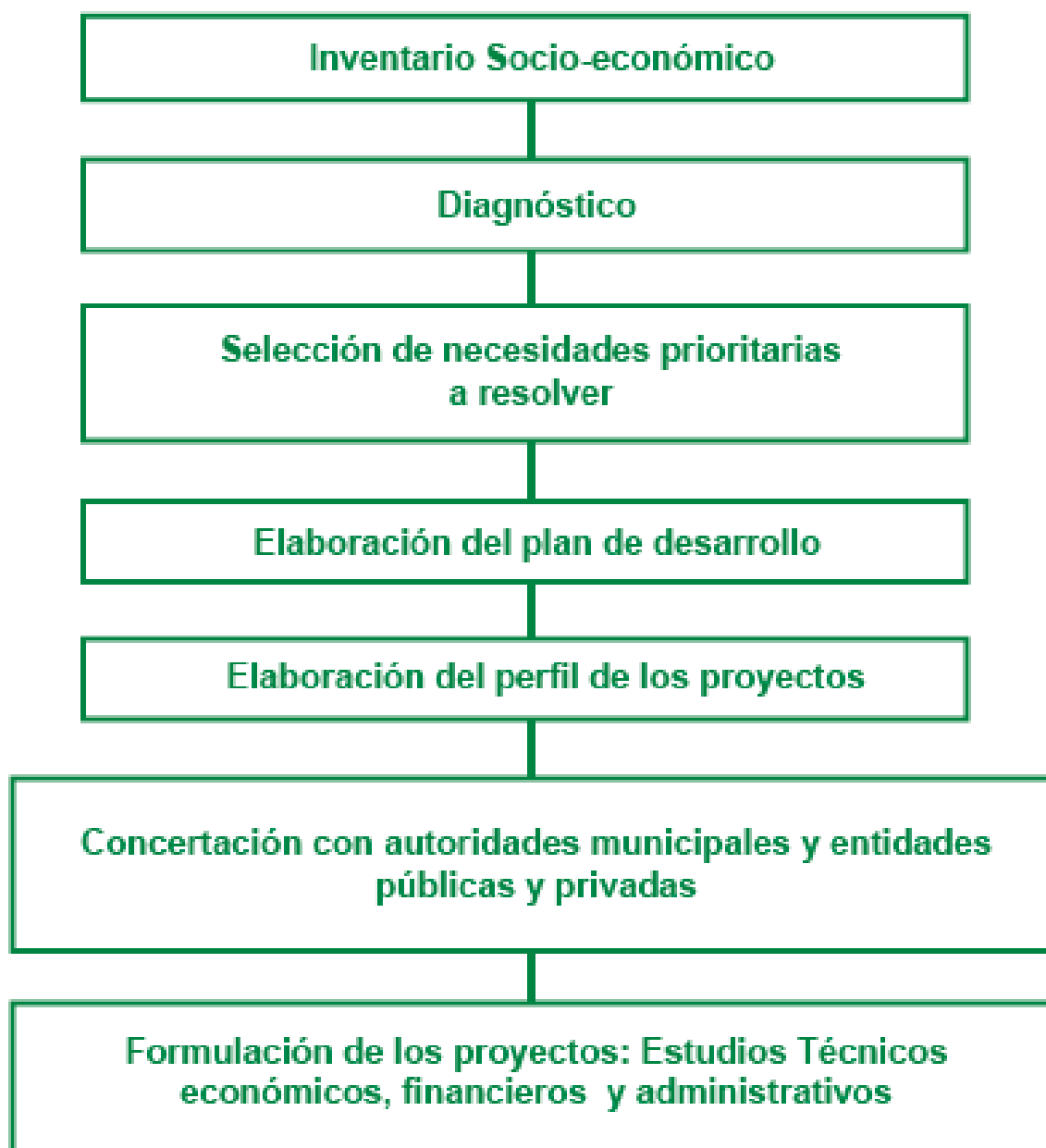
1. Planeación
2. Ejecución
3. Evaluación

1. La planeación

La planeación comprende todas las actividades conducentes a la elaboración por parte de la comunidad, de su plan de desarrollo, desde la investigación y diagnóstico inicial, con base en el inventario de necesidades y recursos, hasta la formulación de los proyectos específicos, para las áreas que la comunidad haya seleccionado como prioritarias.



Todas las actividades que hemos estudiado hasta aquí forman parte de la etapa de planeación. Recordemos brevemente, cuáles son:



Si ya hemos ejecutado estas actividades entonces estamos listos para realizar la segunda etapa de la gestión de proyectos.

2. Ejecución

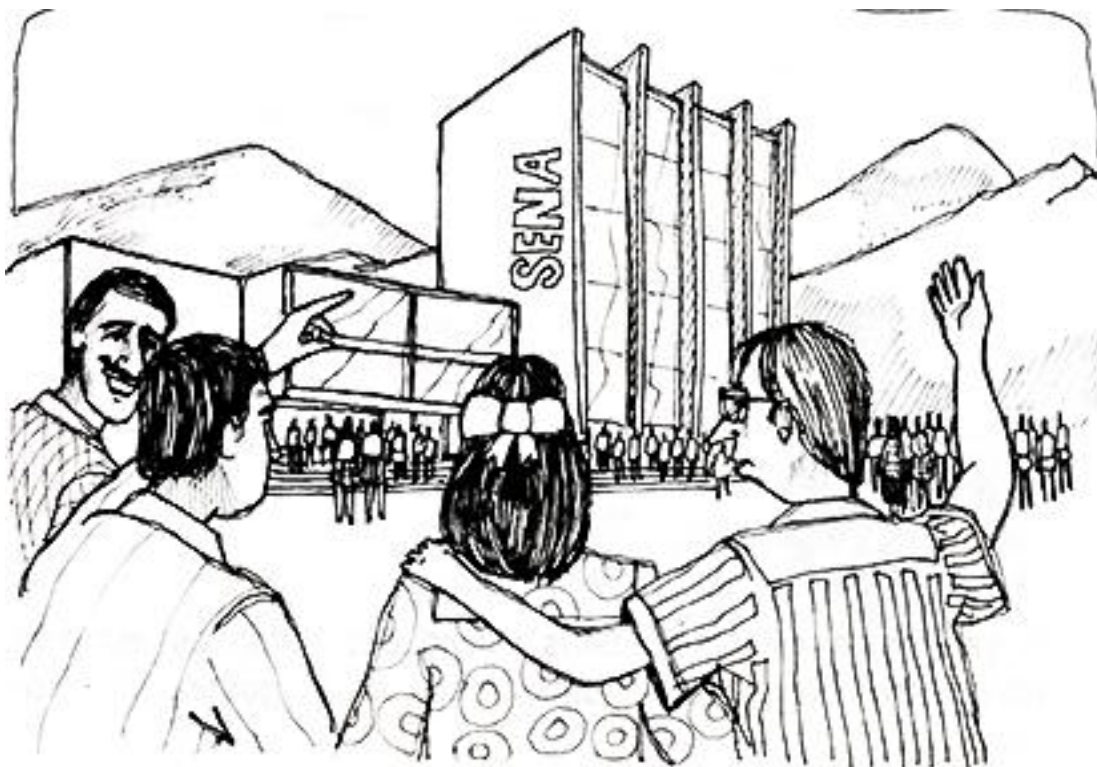
En la ejecución del proyecto se pueden diferenciar dos momentos:

- A. El alistamiento
- B. La operación

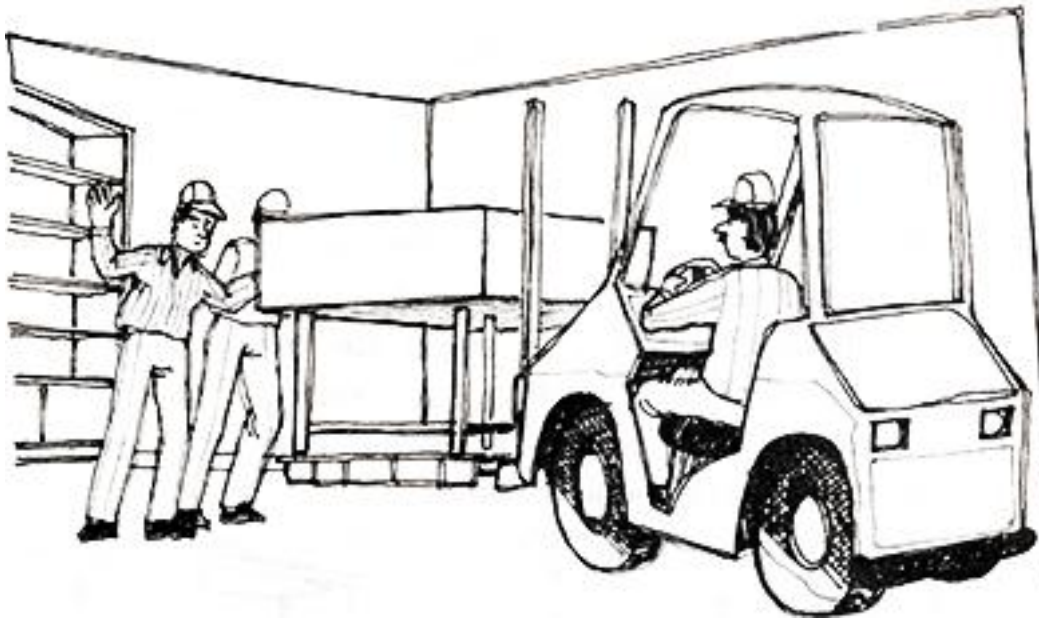
a. El alistamiento

En este momento se preparan todos los recursos necesarios para poner en marcha el proyecto:

- Se capacita a las personas para que ellas puedan cumplir a cabalidad con sus funciones.



- Se alistan los equipos, los muebles, los enseres y las instalaciones.



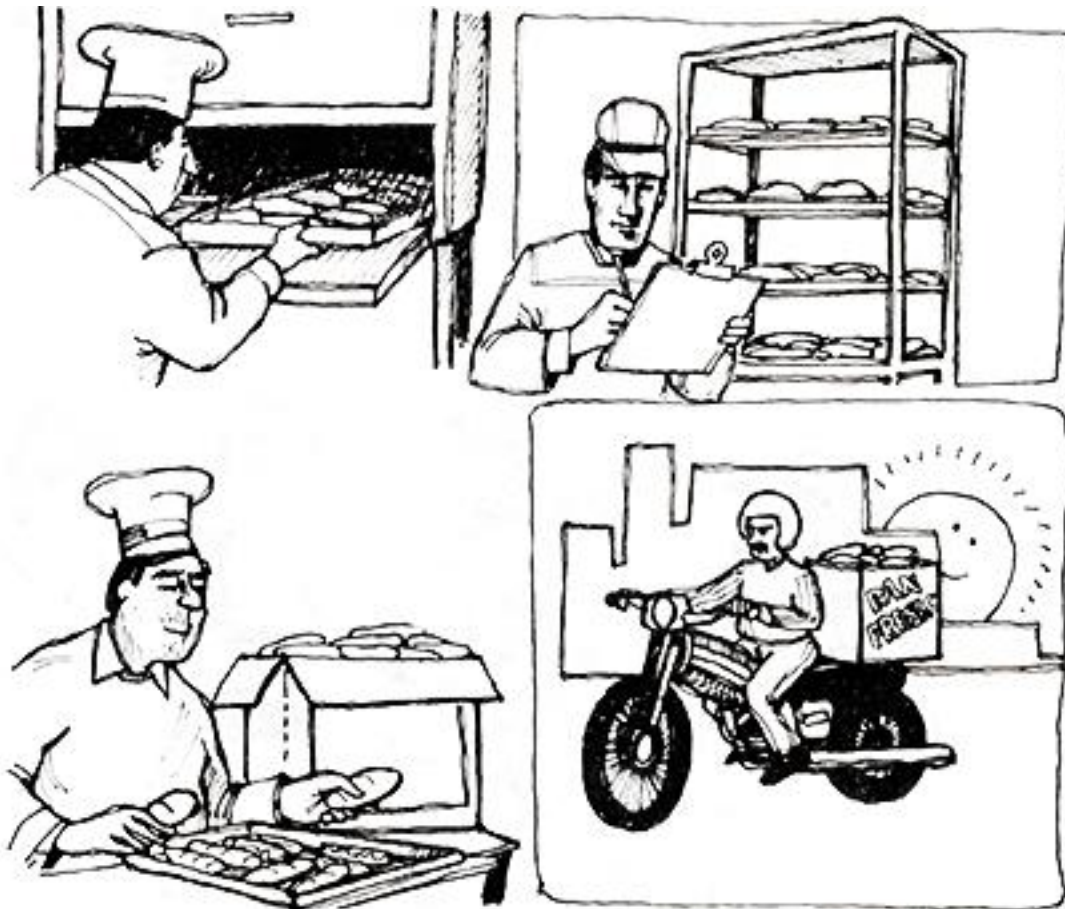
- Además es necesario hacer **pruebas o ensayos** de aquello que vamos a producir o el servicio que vamos a prestar, para prever qué dificultades se pueden presentar y hacer con anticipación los ajustes necesarios



b. La operación

Es la puesta en marcha del proyecto y ejecución de la programación que se ha elaborado con anticipación.

Durante la etapa de ejecución es necesario afinar más el proceso de organización y coordinación que se ha desarrollado en la etapa de planeación, porque aparecen nuevas actividades; entran a participar otras personas; y sobre todo se interactúa con mayor intensidad con el medio externo.



Este proceso mediante el cual se garantiza la correcta y efectiva ejecución del proyecto se llama **administración**.

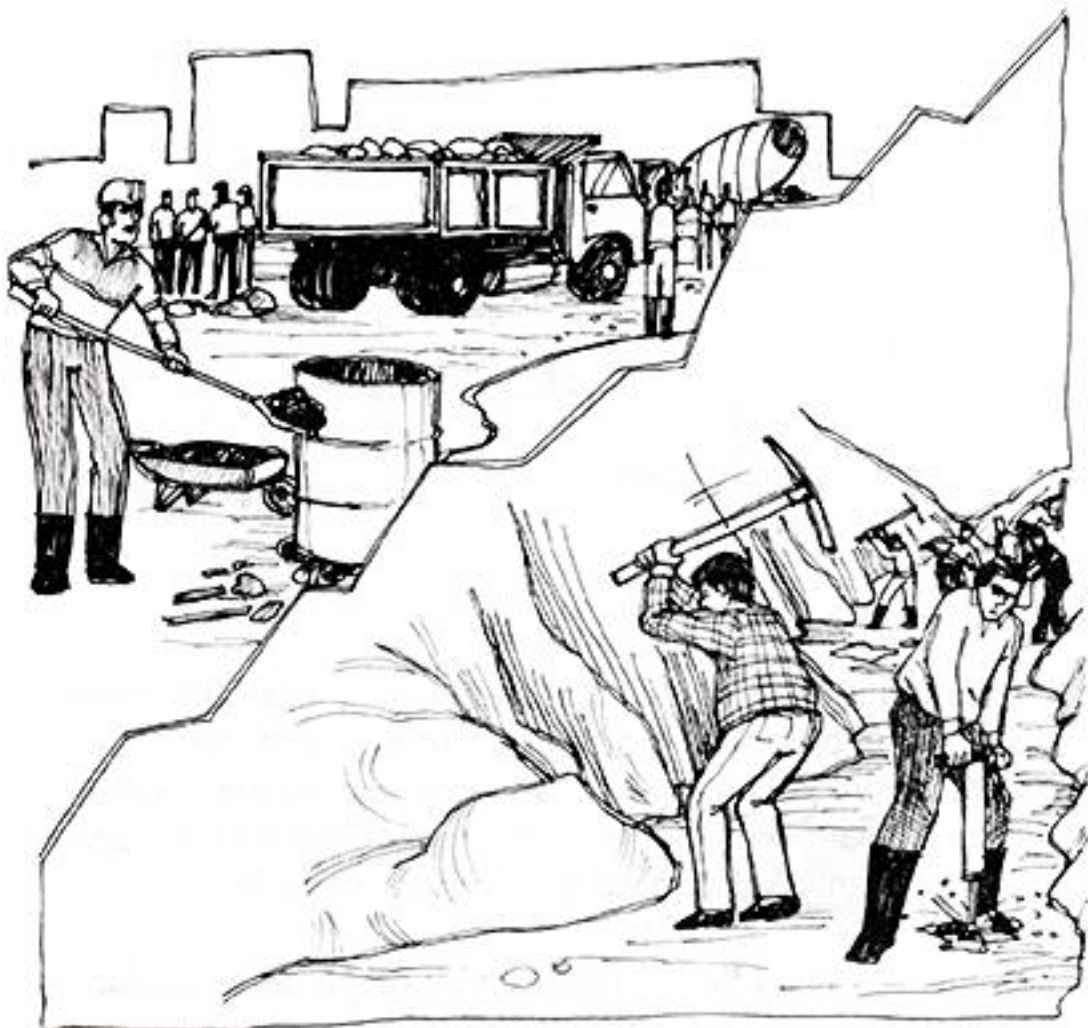


La **administración** es el proceso mediante el cual la comunidad **planea, organiza, dirige y controla**, durante toda la etapa de ejecución, la correcta utilización de los recursos humanos, físicos y financieros y la eficiente realización de las actividades conducentes a lograr los objetivos del proyecto.

La administración del proyecto en su etapa de ejecución depende de sus objetivos y características.

Cuando se trata de la construcción y funcionamiento de una obra de infraestructura comunitaria, pueden presentarse dos situaciones:

1. Una entidad pública o privada se encarga de la construcción de la obra y de la prestación del servicio.
2. La comunidad ejecuta directamente la construcción de la obra y se encarga de la administración del servicio.



En el primer caso las entidades deben darle a la comunidad la oportunidad de participar en la gestión de los proyectos.

Mediante esta participación se obtienen los siguientes beneficios:

- Se recogen los puntos de vista de la comunidad, aprovechándose los conocimientos e información que ella posee.



- Se logra su colaboración en la correcta y efectiva utilización de los servicios; y en la conservación y mantenimiento de las instalaciones.

Cuando la obra es construida y administrada por la comunidad como un Centro de Capacitación o un Hogar de Bienestar, o se trata de una empresa asociativa creada y apoyada por la comunidad, esta debe procurarse la asesoría de una entidad pública o privada.



En este caso es la misma comunidad mediante sus representantes o el grupo asociativo, quien cumple directamente las funciones administrativas de:

1. Planeación
2. Organización
3. Dirección
4. Coritro1

1. Planeación

En varias ocasiones hemos tenido la oportunidad de mencionar la importancia de la planeación.

Hemos visto como con la planeación garantizamos que los proyectos que emprendemos resulten apropiados a las necesidades comunitarias y puedan construirse y funcionar con máximo de eficacia y al menor costo posible.



Ahora, durante la etapa de **ejecución** del proyecto es necesario mantener las actividades de planeación para prever y anticiparnos a resolver las dificultades que puedan presentarse durante la construcción y operación del servicio.

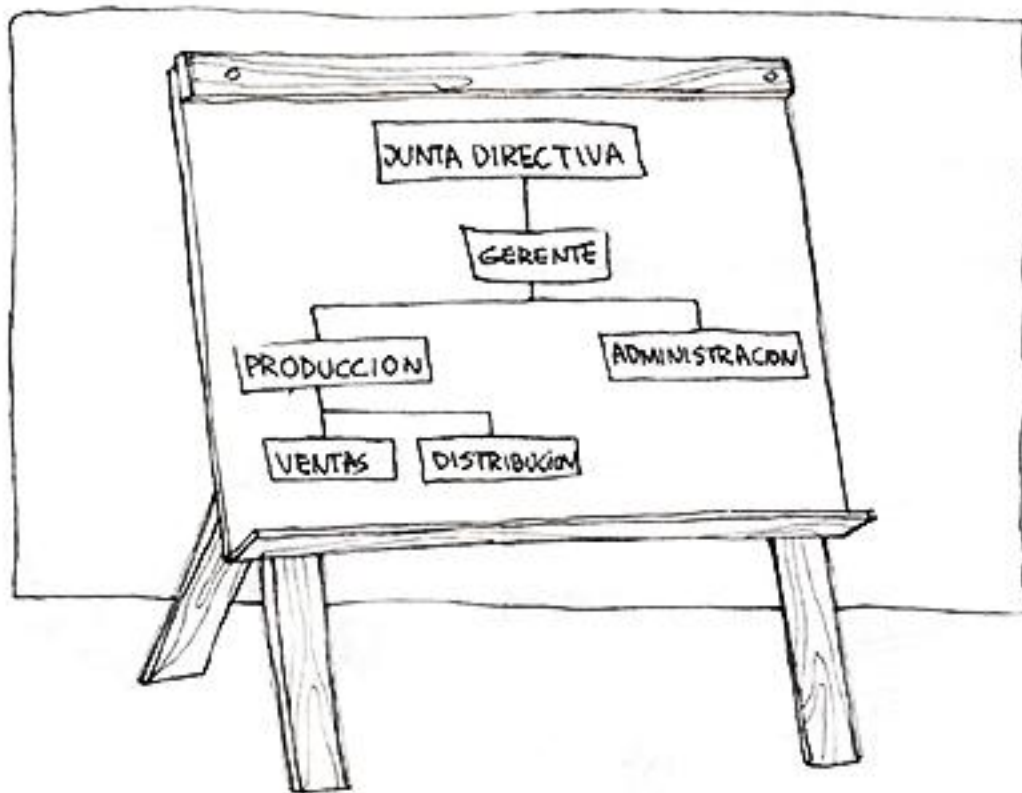


Si se trata de una empresa asociativa, se deben realizar periódicamente investigaciones de mercado y sobre desarrollos tecnológicos que le permitan a la empresa tomar oportunamente decisiones que garanticen condiciones favorables de competitividad en el mercado.

2. Organización

La organización comprende todas las actividades conducentes a **coordinar** las personas asignando funciones, tareas y responsabilidades.

Una de las primeras y la más importante tarea que debe realizarse para lograr una organización eficiente, es la de **establecer la estructura administrativa de la empresa.**



La estructura administrativa de la empresa puede presentarse esquemáticamente en un organigrama, pero para cada grupo, deben definirse sus funciones, responsabilidades y relaciones con las otras dependencias de la empresa.

En el caso de la gestión de proyectos comunitarios o de empresas asociativas, dado el grado de interés y motivación del grupo por el éxito del proyecto, la organización puede adquirir un carácter sencillo que propicie la participación de todos los socios en el análisis, toma de decisiones y ejecución de tareas.

Por ejemplo, se pueden crear comités para cada una de las áreas de la empresa:

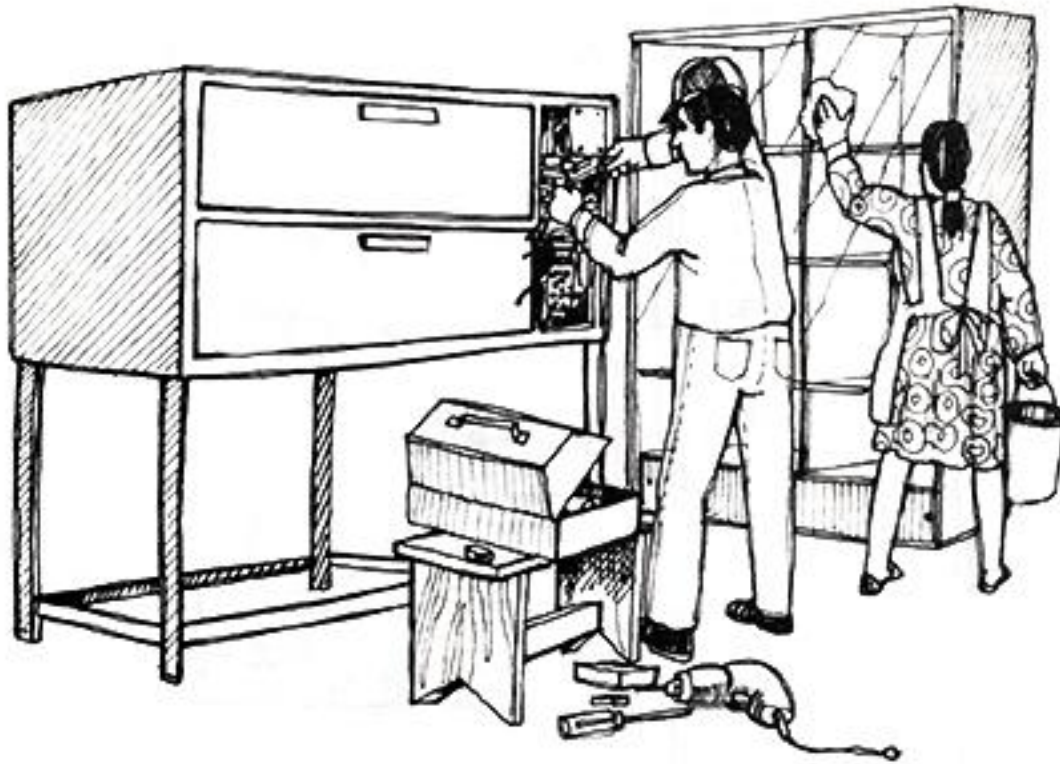
Comité de mercadeo:

Encargado de las ventas; de mantener actualizados los registros de ellas; y de realizar investigaciones periódicas sobre oferta y demanda de los productos que ofrece la empresa.



Comité de producción:

Encargado del suministro oportuno de las materias primas, del desarrollo del proceso productivo, del mantenimiento de los equipos, etc.



Comité administrativo:

Encargado del manejo de la contabilidad y todo lo relacionado con el registro de la producción y el manejo financiero de la empresa.

En general se pueden y deben crear tantos grupos o comités de trabajo cuantos sean necesarios, buscando especializar a las personas en la ejecución de sus funciones.

Además de definir en forma precisa las funciones de los comités deben determinarse las funciones de cada uno de los puestos de trabajo.

El jefe de inventarios, por ejemplo, sería la persona encargada de mantener los materiales en cantidad suficiente para proveer oportunamente las materias primas. Además sería la persona responsable de controlar la entrada y salida de materiales y elementos y llevar el registro de inventarios.



En igual forma deben definirse las funciones y responsabilidades de cada uno de los demás puestos de trabajo que se requieran: contador, almacenista, tesorero, secretarias, vendedores, etc.

3. Dirección

En una empresa privada la función de dirección la ejecuta directamente el gerente de la organización a través de los jefes de los departamentos.



En la ejecución de los proyectos comunitarios y en las empresas asociativas también es muy importante garantizar una efectiva orientación y coordinación de las actividades de la empresa.

Pero en estos casos dada la integración del grupo y su identificación con los objetivos, la dirección puede ser desempeñada por un grupo constituido por representantes de los diferentes comités de la empresa.

No obstante que la dirección sea asumida por un grupo llamado Comité de Dirección, la empresa desde el punto de vista jurídico tiene que tener un representante legal, quien para estos fines tiene carácter de gerente de la empresa.

El Comité de Dirección puede tener entre otras las siguientes funciones:

- Mantener la motivación en cada uno de los comités de trabajo.
- Velar por la correcta y oportuna coordinación de todas las actividades de la empresa.



- Resolver oportunamente las diferencias y contradicciones que se presenten entre los socios por razones de trabajo.
- Propiciar el desarrollo de los socios desde el punto de vista técnico y social, etc.

y al representante legal se le podrían asignar las siguientes funciones:

- Realizar transacciones comerciales de la empresa, hasta por un monto determinado por la asamblea de socios.
- Coordinar las relaciones y comunicaciones dentro de la empresa a través del comité de dirección.
- Desarrollar las relaciones y comunicaciones con instituciones públicas y privadas como fundaciones ministerios, alcaldías, SENA, ICA, etc.



Estos son solo ejemplos de la **asignación de funciones** que cada comité y socios deben tener para poder desempeñar en forma coordinada todas las actividades de la empresa.

La asignación de estas funciones es un proceso dinámico; cualquier cambio introducido en la empresa, afecta toda la estructura y es entonces necesario entrar a revisar la asignación de funciones y responsabilidades.



El éxito de una empresa depende en alto grado de la capacidad de sus socios para aceptar el cambio y adaptarse a nuevas circunstancias.

4. El control

La función de control tiene como objetivo obtener información permanente sobre la forma como se están llevando a cabo las actividades de la empresa, para tomar oportunamente medidas correctivas y garantizar el alcance de los objetivos previstos en la programación.



Para lograr un control efectivo es necesario, en primer lugar establecer los sistemas de información, precisando los datos que se deben recoger y los responsables de hacerlo.

Son sistemas de información: la contabilidad, los registros de compras, el control de inventarios de materias primas, los registros de producción, los registros de venta, el control de existencias de mercancías, el control de las jornadas de trabajo, etc.

Los sistemas de control al principio pueden ser muy sencillos pero deben ampliarse y mejorarse a medida que el avance del proyecto o de la empresa asociativa lo requieran.

Uno de los sistemas de información más importante es el **control de calidad**.

Este puede realizarse tomando muestras periódicas del producto, para comprobar si cumplen las normas de calidad establecidas.



La **calidad** de un producto o de la prestación de un servicio es el más importante factor de competitividad de una empresa.

El objetivo de los sistemas de información es el de medir **resultados** para compararlos con las metas Y' las normas preestablecidas.

Si los resultados no se ajustan a la programación es necesario **tomar medidas correctivas**, que pueden ser:

- Revisar los procesos productivos.
- Ajustar los planes.
- Replantear los procesos administrativos.



Si las fallas en los procesos se deben a deficiencias del recurso humano, es necesario **motivar** a los socios, brindarles oportunidades de actualización técnica y siempre mantener la **disciplina de grupo**.

En resumen la función del **control** se realiza mediante las siguientes actividades:

a. Establecer sistemas de información

b. Medir resultados



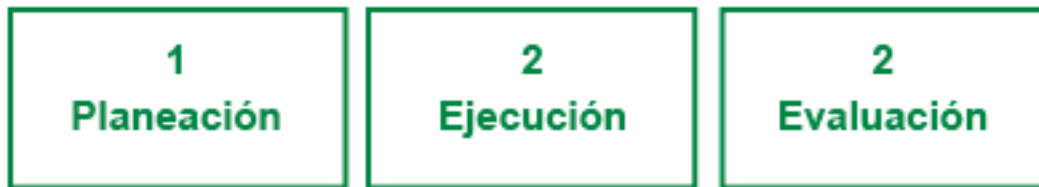
c. Compararlo con las metas y normas preestablecidas

d. tomar medidas correctivas

e. Motivar, capacitar, disciplinar

3. La evaluación

Es la tercera y última etapa de la gestión de proyectos.



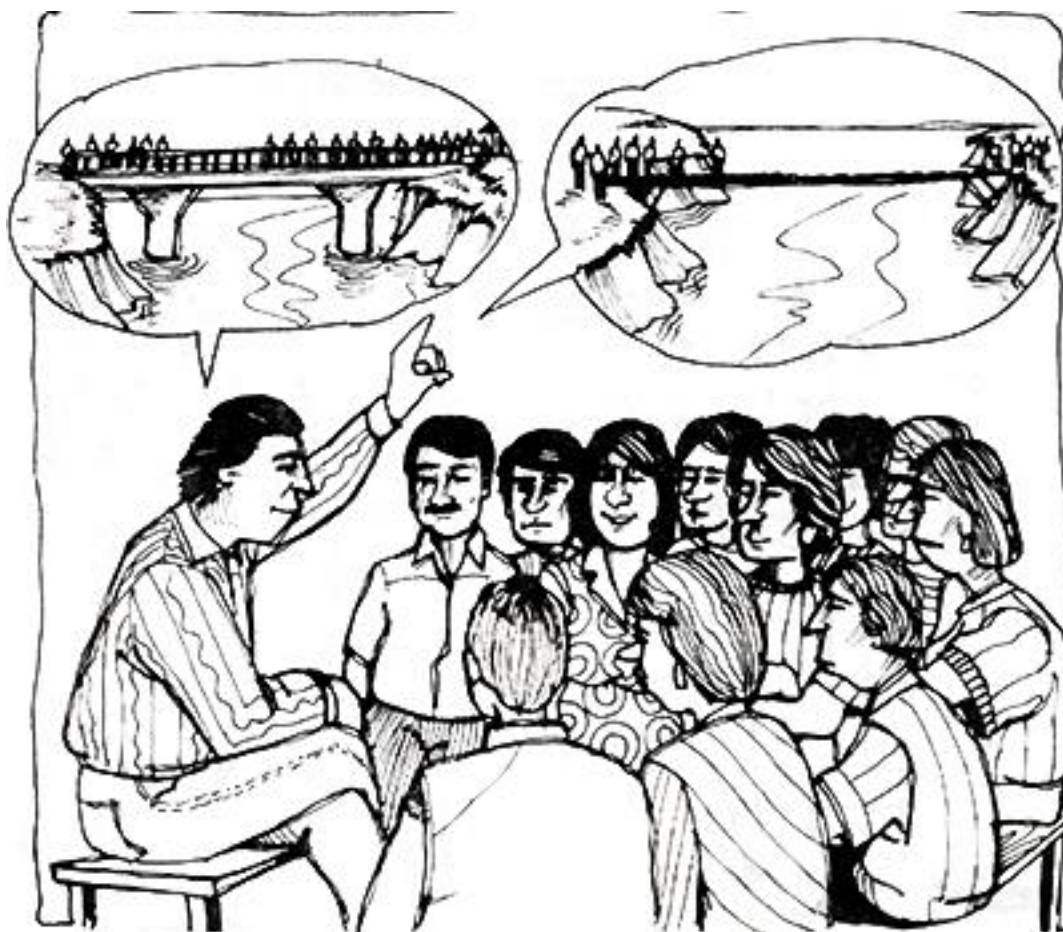
La **evaluación** es el proceso de comparación y análisis entre las metas propuestas y los resultados obtenidos.



Es un **proceso de comparación** porque confronta los resultados de las metas establecidas previamente, no solo en cuanto a cantidad sino también en cuanto a la calidad

La evaluación es un **proceso de análisis** porque busca establecer los factores (positivos o negativos) que determinaron el cumplimiento de las metas.

La evaluación a diferencia del control es **participativa**; esto es, debe ser realizada por todos los miembros de la comunidad o todos los socios de la empresa, para que todos aporten el análisis y a la toma de las decisiones más convenientes de acuerdo con los resultados de ella.



La evaluación debe hacerse en las distintas etapas del proyecto. y al final del mismo, de acuerdo con las características del mismo (duración, cobertura, beneficios, etc.)

Las **evaluaciones periódicas** durante el proceso permiten ajustar oportunamente el proyecto a las circunstancias nuevas que puedan presentarse y garantizar en esta forma el éxito del mismo.

Una forma de asegurar las **evaluaciones en el proceso** es el dejar consignada en la programación los momentos en los cuales esta debe realizarse.



La evaluación debe convertirse en un proceso permanente de **investigación y capacitación** donde la comunidad pueda mejorar el conocimiento que tiene de su realidad, identifique hechos nuevos que puedan afectarla y se mantenga informada sobre la forma como se llevan a cabo las soluciones comunitarias.

Actividad de grupo

Analicen en grupo las respuestas a las siguientes preguntas y escriban las conclusiones de su trabajo.

1 Cuáles son las actividades que se deben realizar para planear un proyecto.

2 En la etapa de ejecución de un proyecto para garantizar la construcción o el montaje de la empresa asociativa y su funcionamiento futuro, es necesario establecer con precisión el proceso administrativo.

Cuáles son las actividades que debemos realizar para llevar a cabo las cuatro funciones administrativas:

- A. Planeación
- B. Organización
- C. Dirección
- D. Control

3 Cuáles son las actividades que debemos realizar para evaluar la ejecución de los proyectos?





GUÍA PARA LA FORMULACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN CON ENFOQUES POBLACIONAL- DIFERENCIAL Y DE GÉNERO

01

¿QUÉ ES UN **PROYECTO DE INVERSIÓN**? | P. 2

02

¿QUÉ SON LOS **ENFOQUES POBLACIONAL- DIFERENCIAL Y DE GÉNERO**? | P. 2

2.1 Conceptualización de las categorías de los enfoques poblacional-diferencial y de género. | P. 2

2.2 ¿Por qué incorporar los enfoques poblacional - diferencial y de género? | P. 2

CONTENIDO

03

¿CÓMO INCORPORAR EN UN PROYECTO DE INVERSIÓN DISTRITAL **LOS ENFOQUES POBLACIONAL-DIFERENCIAL Y DE GÉNERO?** | P. 2

04

¿CÓMO INCORPORAR EN UN PROYECTO DE INVERSIÓN LOCAL **LOS ENFOQUES POBLACIONAL-DIFERENCIAL Y DE GÉNERO?** | P. 2

BIBLIOGRAFÍA | P. 2

PRESENTACIÓN

Los proyectos de inversión son un instrumento o unidad base de la planeación que mediante la definición de recursos técnicos, financieros, físicos y humanos en un tiempo definido, contribuyen al aprovechamiento de una oportunidad o a la transformación de una situación problemática que puede estar afectando o impactando a las personas de manera diferencial en razón a su sexo, edad, raza, origen étnico, estatus migratorio, identidad de género, orientación sexual, discapacidad, víctimas del conflicto armado, ubicación geográfica u otras características, y como consecuencia, limita el ejercicio pleno de derechos en la ciudad.

Para superar situaciones problemáticas que restringen un goce pleno de derechos, la administración de la ciudad decide orientar su planeación bajo la perspectiva de los enfoques poblacional-diferencial y de género, los cuales contribuyen en la comprensión y análisis de las necesidades de las personas teniendo en cuenta sus diferencias y diversidad, con el propósito de hacer un uso más adecuado y pertinente de los recursos, que aporten a garantizar y restablecer los dere-

chos de personas que aún conviven en situaciones de desigualdad e inequidad en la ciudad.

Para asegurar una planeación e inversión más oportuna y acorde a las necesidades de las personas en la ciudad, se ha definido que el planteamiento de proyectos de inversión incorpore los enfoques poblacional-diferencial y de género según su pertinencia; además, porque es en gran medida, a través de los proyectos de inversión como se plantean intervenciones y se asignan recursos que atienden las demandas ciudadanas y las situaciones problemáticas en la ciudad identificadas en diferentes instrumentos de planeación como los Planes de Desarrollo, el Plan de Ordenamiento Territorial (POT) y las Políticas Públicas, entre otros. Estos instrumentos tienen un impacto sobre la calidad de vida y el desarrollo sostenible de una ciudad, los cuales son fundamentales para dar cumplimiento de manera directa a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que tienen como enfoque crear un modelo viable para el futuro en el cual ninguna persona quede rezagada del desarrollo.

Los proyectos de inversión son uno de los instrumentos de planea-

ción e inversión más importantes y bajo los cuales se plantean las acciones encaminadas al cierre de brechas de desigualdad y de género, con el propósito de dar por terminadas las situaciones que crean discriminación, exclusión y pobreza e impiden el acceso a bienes y servicios en condiciones de igualdad para las personas. Con el propósito de hacer seguimiento a la inversión e identificar si se está cumpliendo con esta finalidad, se han puesto en marcha los trazadores presupuestales¹ cuyo objetivo es seguir la trayectoria de los gastos que financian actividades específicas para conseguir un resultado o impacto en la población beneficiaria o política pública, asegurando la transversalidad y focalización del gasto.

Para garantizar y brindar orientaciones frente al proceso de incorporación de los enfoques poblacional-diferencial y de género en los proyectos de inversión, se desarrolla la actualización del documento “Cartilla Paso a Paso para la formulación de proyectos de inversión con enfoques poblacional-diferencial y de género” con contenidos desde los enfoques, acordes a los lineamientos para formulación de

proyectos en el marco de la Metodología General Ajustada (MGA) para el nivel distrital, así como contenidos en la estructuración de proyectos de inversión locales en sus documentos técnicos de soporte (DTS) bajo la experiencia de presupuestos participativos. Este documento presenta una serie de lineamientos detallados paso a paso que orientan técnicamente a las y los formuladores a nivel distrital y local, sustentados en el cumplimiento del marco normativo y conceptual de los enfoques, que puede ser consultado en <http://www.sdp.gov.co/gestion-socioeconomica/equidad-y-politicas-poblacionales/enfoques-pdg-inversion>.

¹ Los trazadores presupuestales en la ciudad se encuentran definidos mediante la Circular No.000005 del 23 de abril de 2021, emitida por las Secretarías Distrital de Planeación y Hacienda.

01



¿QUÉ ES UN PROYECTO DE INVERSIÓN?

“El proyecto de inversión se define como el conjunto de actividades que se desarrollan en un periodo determinado, en el cual se involucran recursos (financieros, físicos, humanos, etc.) con el propósito de transformar una situación problemática de una población específica. El resultado es una situación en la que esa problemática se elimina o se reduce”².

Un proyecto técnicamente formulado aumenta las posibilidades de lograr los objetivos trazados en las políticas y programas públicos. Así mismo, se deben tener en cuenta los aportes de la ciudadanía, es decir, valorar las iniciativas surgidas en los espacios de participación que para tal fin se organizan. Está práctica puede incidir para lograr una mayor satisfacción de la necesidad que dio origen al proyecto de inversión”³.

² (Secretaría Distrital de Planeación, s/a). Programación y Seguimiento a la Inversión/Preguntas Frecuentes. Disponible en <http://www.sdp.gov.co/gestion-a-la-inversion/programacion-y-seguimiento-a-la-inversion/preguntas-frecuentes>

³ (Secretaría Distrital de Planeación, 2021)Manual de usuario para la administración y operación del Banco Distrital de Programas y Proyectos. Bogotá: SDP, versión 3.0 del 9 de abril de 2021.

Así mismo, un proyecto de inversión es:

- La unidad básica de un sistema de planeación, en la que se sustenta la orientación de recursos públicos, en el ejercicio de derechos de la ciudadanía.
- Una estructura puesta en marcha a partir de un problema, necesidad, una demanda o una oportunidad social.
- Un enunciado preciso y soportado en información actual y pertinente.
- Un mecanismo de evidencia de avance de la gestión y la rendición de cuentas.

Como parte integral de una adecuada formulación de proyectos se emplea la estructura de *la cadena de valor*, “la cual se comprende como una relación secuencial y lógica entre insumos, actividades, productos y resultados en el que se añade valor a lo largo del proceso de transformación total, su adecuada construcción y estandarización, tiene como finalidad, mejorar la calidad de la información de los proyectos que planean y ejecutan las entidades, facilitando su formulación y la decisión de la asignación de recursos entre ellos, tanto por parte de la entidad responsable, como por parte de aquella que viabiliza la iniciativa”⁴.

⁴ DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN (DNP). Guía para la construcción y estandarización de la cadena de valor. Bogotá: DNP, 2019).



ESTRUCTURA DE LA CADENA DE VALOR



02



¿QUÉ SON LOS ENFOQUES POBLACIONAL-DIFERENCIAL Y DE GÉNERO?

ENFOQUE POBLACIONAL

El Enfoque Poblacional “centra la atención en los seres humanos, es un marco de referencia que busca entender las necesidades, características, modos, costumbres de las personas que habitan determinados territorios o espacios de la sociedad. Desde lo operativo se plantea como canales, actuaciones, dispositivos, encaminados a dar respuestas que satisfagan las demandas presentes en las poblaciones que garanticen la vida, el desarrollo, el bienestar y la felicidad de las personas. También es apropiado como una categoría analítica de las dimensiones que atraviesan a las personas en sus diversas maneras de entender y apropiar el mundo, de vivir, de expresarse e identificarse”⁵.

ENFOQUE DIFERENCIAL

Enfoque diferencial “permite comprender la compleja realidad social y realizar acciones que contribuyan a eliminar todas las formas de discriminación y segregación social, como su nombre lo indica este enfoque reconoce la diferencia como punto de partida para implementar políticas públicas orientadas a la garantía de los derechos de la población en oposición a aque-

llas que pretenden homogeneizar en función de un modelo de desarrollo imperante”⁶.

ENFOQUE POBLACIONAL-DIFERENCIAL

Desde los enfoques poblacional y diferencial “se analizan diferencialmente las necesidades y se definen intervenciones dirigidas a garantizar la igualdad, la equidad, y no discriminación a partir del reconocimiento de la diversidad por etapa de ciclo vital, en razón de dinámicas culturales, políticas, económicas, de género y etnia particulares, vulnerabilidades a causa de condiciones, situaciones o posiciones como la discapacidad, el desplazamiento, y de esta manera, reconocer a Bogotá rural y urbana como un territorio diverso “donde habitan múltiples grupos poblacionales y sectores sociales, que son iguales en derechos al resto de las personas que habitan la ciudad”⁷.

ENFOQUE DE GÉNERO

El enfoque de género “permite analizar cómo el sistema sexo-género se ha traducido en impactos diferenciales entre ambos sexos mediante roles y conductas que dan lugar a la asig-

⁵ SECRETARÍA DISTRITAL DE INTEGRACIÓN SOCIAL (SDIS). Guía para aplicar el enfoque poblacional. Bogotá: SDIS, 2016.

⁶ ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ – CIPDO. Lineamientos Distritales para la aplicación del enfoque diferencial. BOGOTÁ: Alcaldía Mayor de Bogotá, 2013.

⁷ SDP. Resolución 1344 del 2018 por la cual se define y adopta la metodología para incorporar el enfoque poblacional-diferencial en los proyectos de inversión. Bogotá: Secretaría Distrital de Planeación, 2018.

nación desigual de los recursos, las oportunidades y el poder, tanto en el ámbito de lo público como de lo privado. Asimismo, permite identificar las situaciones de desventaja que enfrentan las mujeres para acceder al control de bienes y recursos, a la vez que para participar en la toma de decisiones”⁸.

INTERSECCIONALIDAD

“Es una herramienta de análisis que reconoce que los sujetos están atravesados por distintos sistemas de opresión sexo/género; raza/racionalización/racismo; etnicidad; clase; edad; entre otros por lo que se necesita brindar una atención integral, y de protección, promoción y defensa de los derechos teniendo en cuenta la multidimensionalidad de los sujetos de las políticas públicas”⁹.

Considerando que en una misma persona pueden reconocerse dos o más características basadas en su sexo, edad, pertenencia étnica, discapacidad, ubicación urbana o rural, orientación sexual, identidad de género, actividades sexuales pagadas, habitabilidad en calle, afectación por el conflicto armado (personas víctimas y reincorporadas), situación de migración y rol de cuidado, entre otras, se hace necesario el desarrollo de procesos analíticos

desde la interseccionalidad a fin de garantizar acciones públicas más efectivas y la eficiencia de la inversión pública.

La interseccionalidad “es una herramienta que aborda cómo una persona podría vivir múltiples discriminaciones y opresiones; ayuda a entender la manera en que conjuntos diferentes de identidades influyen sobre el acceso que se pueda tener a derechos y oportunidades”¹⁰.

“El concepto de interseccionalidad fue acuñado por la académica afro estadounidense Kimberlé Crenshaw en el contexto del feminismo de la década del 90 en Estados Unidos. Este enfoque nos permite identificar qué sucede cuando se cruzan diferentes categorías, es decir, el modo en que se van generando historias de vida de resistencia a múltiples y simultáneas violencias. Al analizar la situación de las mujeres, concretamente, si cruzamos género con la pertenencia a una determinada raza/etnia, lengua, clase social, generación (si es niña, joven, adulta o adulta mayor), orientación sexual, identidad de género, situación socioeconómica, dónde vive (por ejemplo, en la ciudad o en el campo), si tiene alguna discapacidad, entre otras categorías, a medida que le sumamos estas variables, la complejidad y opresiones de la vida de las mujeres aumenta”¹¹.

⁸CONPES DC. 14. Política Pública de Mujeres y Equidad de Género 2020-2023. Bogotá, 2020.

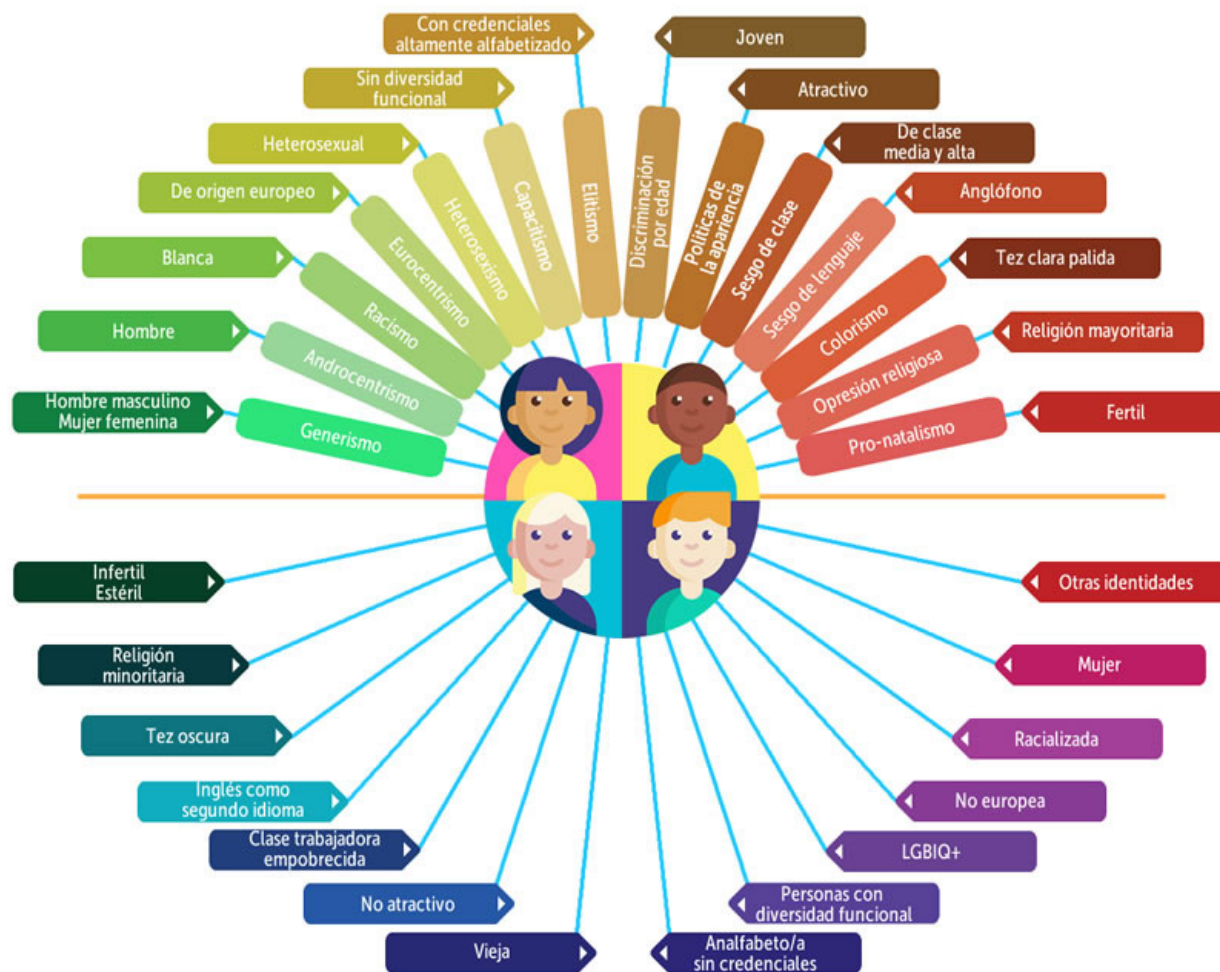
⁹SDP. Resolución 1344 del 2018 por la cual se define y adopta la metodología para incorporar el enfoque poblacional-diferencial en los proyectos de inversión. Bogotá: SDP, 2018.

¹⁰AWID. La interseccionalidad es una herramienta para la justicia de género y la justicia económica. (AWID, 2004).

¹¹Tomado de <https://www.mujeresactivando.org/wikifem/buscador/?f=-conceptosb&ptb-search=1&title=patriarcado>.

MATRIZ DE DOMINACIÓN

Privilegio



Oposición / Resistencia

Matriz de dominación - Hill Collins Patricia¹²

¹² COMISIÓN INTERSECTORIAL POBLACIONAL DEL DISTRITO. Lineamientos Distritales para la Aplicación de Enfoque Diferencial. Bogotá: Comisión Intersectorial Poblacional del Distrito Capital, 2013.



Ejemplo:

Al momento de definir la oferta institucional en salud sexual y reproductiva para las mujeres, es fundamental aplicar la interseccionalidad para desarrollar una oferta que sea realmente pertinente para cada mujer, teniendo en cuenta las particularidades que se entrelazan en su experiencia de vida. De esta manera, no puede ser igual la atención médica que se le brinde a mujeres jóvenes y a mujeres mayores; se debe considerar si estas mujeres son cisgénero o transgénero, y esto qué efecto tiene en sus cuerpos y en sus experiencias de vida; si estas mujeres tienen origen o prácticas relacionadas con algún grupo étnico en particular; si tienen alguna discapacidad; si han sido víctimas de abuso sexual en el marco del conflicto; si se relaciona afectiva y sexualmente con hombres, con mujeres o con ambos, entre otras dimensiones. Es así como esta atención médica no puede construirse pensando en un solo “prototipo” de mujer, sino pensando en la diversidad y multidimensionalidad de las mujeres, en cómo esta define su experiencia de vida, y ante todo siempre partiendo de que todas sí son iguales en sus derechos y se deben asegurar las condiciones para que puedan ejercerlos¹³.

¹³SDP. Guía para la formulación e implementación de políticas públicas del Distrito. Bogotá: Secretaría Distrital de Planeación, 2019.

“(…) Las mujeres enfrentan desigualdades producto de la construcción social del sistema sexo-género, sin embargo, existen otros factores como la pertenencia étnico racial, la situación socioeconómica, la orientación sexual, la identidad de género, la edad, la discapacidad, la identidad campesina, la localización geográfica rural o urbana, entre otras, que, al cruzarse con las desigualdades de género, pueden llevar a experiencias de opresión, discriminación, subordinación, o violencias. En relación a lo señalado, la perspectiva interseccional aporta elementos para avanzar en la comprensión integral de la situación de las mujeres en términos de la garantía de sus derechos. Su objetivo fundamental es: Revelar las variadas identidades, exponer los diferentes tipos de discriminación y desventaja que se dan como consecuencia de la combinación de identidades. Busca abordar las formas en las que el racismo, el patriarcado, la opresión de clase y otros sistemas de discriminación crean desigualdades que estructuran las posiciones relativas de las mujeres. Toma en consideración los contextos históricos, sociales y políticos y también reconoce experiencias individuales únicas que resultan de la conjunción de diferentes tipos de identidad (Symington, 2004, pág. 2). Las desigualdades de género no se vivencian de manera homogénea entre las mujeres, por ello “la interseccionalidad permite estudiar, entender y responder a las maneras en que el género se cruza con otras identidades y cómo estos cruces contribuyen a experiencias únicas de opresión o privilegio” (Symington, 2004, pág. 1)¹⁴.

¹⁴CONPES 14 DC. 14. Política Pública de Mujeres y Equidad de Género 2020-2023. Bogotá, 2020. Pág. 47.



2.1 CONCEPTUALIZACIÓN DE LAS CATEGORÍAS DE LOS ENFOQUES POBLACIONAL-DIFERENCIAL Y DE GÉNERO

Los enfoques poblacional-diferencial y de género buscan un reconocimiento de las particularidades de toda la población, así que es necesario identificar algunas categorías más específicas que permitan reconocer las diferencias, en este sentido se presentan a continuación algunas de las nociones de referencia que permiten la comprensión de estos enfoques:

- **Sexo:** Hace referencia a la “categoría que divide, a partir de nociones biológicas, a los seres humanos en mujer y hombre”¹⁵ o personas intersexuales.
- **Orientación sexual:** Categoría de análisis que se refiere a la “dirección del deseo erótico y afectivo entre las personas”¹⁶. Desde la orientación se identifican las personas homosexuales, heterosexuales, bisexuales. Como subcategorías de análisis se encuentra; heterosexual, homosexual (lesbiana y gay) y bisexual.
- **Identidad de género:** La identidad es la construcción cultural que se genera en el marco de las relaciones sociales mediante la que se definen los atributos de los individuos y los colectivos que marcan la diferencia entre lo propio y lo diferente en un proceso permanente de construcción subjetiva, intersubjetiva y socio-cultural. La identidad de género se construye a partir de la identifica-

ción que una persona tiene de sí misma como masculina, femenina o transgénero. Los factores culturales, sociales y psicológicos contribuyen al establecimiento de la identidad de género por lo tanto no es una condición de nacimiento.

■ Grupos poblacionales

Transcurrir vital - curso de vida: Comprende las relaciones entre las vidas individuales y los cambios sociales; en donde en primer lugar aparecen los roles que están definidos según la edad y en segundo las respuestas individuales que se producen ante las fuerzas sociales, mediante la comprensión de las vulnerabilidades y oportunidades en las diferentes etapas del desarrollo humano.

Una forma de agrupar estas relaciones se le conoce como grupos etarios, cuyo propósito es analizar la situación de las personas en razón a su edad y aspectos relacionados con desarrollo biológico, psicológico, emocional y social.

¹⁵DNP. Lineamientos para la implementación del enfoque de derechos y la atención diferencial a grupos étnicos en la gestión de las entidades territoriales. Bogotá: DNP, 2016.

¹⁶SDP. Diccionario LGBTI. Bogotá: Secretaría Distrital de Planeación. Disponible en: http://www.sdp.gov.co/gestion-socioeconomica/diversidad-sexual/diccionario_lgbti/index.html

¹⁷Política Pública Distrital de Infancia y Adolescencia. Según la Ley 1098 de 2006. Por la cual se expide el Código de Infancia y adolescencia en su Artículo 3. Niñez entre 0 y 12 años.

¹⁸Ibidem.

¹⁹Política Pública Distrital de Infancia y Adolescencia. Según la Ley 1098 de 2006. Por la cual se expide el Código de Infancia y adolescencia en su Artículo 3. Adolescencia entre 12 y 18 años.

²⁰Política Pública Distrital de Juventud CONPES 8 de 2019. Ley Estatutaria 1622 de 2013. Por medio de la cual se expide el estatuto de ciudadanía juvenil y se dictan otras disposiciones.

²¹Alcaldía Mayor de Bogotá. Decreto 544 de 2011. Por el cual se adopta la Política Pública de y para la Adultez en el Distrito Capital. Bogotá.

²²Alcaldía Mayor de Bogotá. Decreto 345 de 2010. Por medio del cual se adopta la Política Social para el Envejecimiento y la Vejez en el Distrito Capital. Bogotá.

PRIMERA
INFANCIA



0-5 años¹⁷

INFANCIA ADOLESCENCIA



6-11 años¹⁸



12-17 años¹⁹

JUVENTUD



14-28 años²⁰

ADULTEZ



27-59 años²¹

VEJEZ



Mayores
de 60 años²²

TRANSCURRIR VITAL DE LA VIDA

■ Grupos étnicos:

Esta categoría busca “analizar las prácticas de exclusión y discriminación que los grupos étnicos han vivido históricamente con el fin de transformarlas en integración e inclusión social, en pro de lograr goce efectivo de sus derechos”. Además, visibilizar e integrar en las acciones del Estado, las particularidades de la cultura, cosmovisión, origen e identidad de los grupos étnicos²³.



GRUPO ÉTNICO	DEFINICIÓN
Negro(a)	Persona quien por su identidad se autoreconoce como perteneciente o miembro de poblaciones o comunidades negras ya sea por su cultura y/o rasgos físicos (DANE, 2019, p. 17).
Afrodescendiente/ afrocolombiano/a	Persona quien por su identidad es o se autoreconoce como descendiente de antepasados africanos, por su cultura o rasgos físicos (DANE, 2019, p. 17).
Indígena	Persona descendiente de los pueblos originarios de América (amerindia) que tiene conciencia de su identidad y comparte valores, rasgos, usos y costumbres de su cultura, que la diferencian de otros grupos (DANE, 2019, p. 18).
Palenquero(a) de San Basilio:	Persona afrodescendiente que pertenece a la población de San Basilio de Palenque y que tiene características culturales propias en las que se destaca su lengua bantú, mezcla del español y dialectos africanos (DANE, 2019, p. 18).
Raizal del Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina	Persona quien se autoreconoce por sus características triétnicas distintivas afro-anglocaribeñas, como identidad, valores, lengua, usos y costumbres propias de la población originaria del Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina (DANE, 2019, p. 18).
Citano(a) o Rrom	<p>Persona que por su identidad es o se autoreconoce descendiente de las tradiciones de pueblos gitanos llegados al continente americano (DANE, 2019, p. 17).</p> <p>Grupo étnico con una identidad cultural que mantiene su propia forma de organización social, posee su propia lengua y que ha definido históricamente sus instituciones políticas y sociales. Se caracterizan por ser nómadas: no se ubican en lugares específicos (DPS, 2014).</p>

²³ SDP. Guía para la formulación e implementación de políticas públicas del Distrito. Bogotá: SDP, 2017.

■ Fenómeno de habitabilidad en calle:

Conforme a la Ley 1641 de 2013²⁴, “...hace referencia a las sinergias relacionales entre los habitantes de la calle y la ciudadanía en general; incluye la lectura de factores causales tanto estructurales como individuales”.

■ Discapacidad:

“Puede entenderse como el resultado de una “relación dinámica de la persona con los entornos políticos, sociales, económicos, ambientales y culturales donde encuentra limitaciones o barreras para su desempeño y participación en las actividades de la vida diaria en estos entornos”²⁵.

■ Víctima del conflicto armado:

Se define como “...aquellas personas que individual o colectivamente hayan sufrido un daño por hechos ocurridos a partir del 1 de enero de 1985, como consecuencia de infracciones al Derecho Internacional Humanitario o de violaciones graves y manifiestas a las normas internacionales de Derechos Humanos, ocurridas con ocasión del conflicto armado interno”²⁶.

■ Familia:

Se comprenden como las “organizaciones sociales, construidas históricamente, constituidas por personas que se reconocen y son reconocidas en la diversidad de sus estructuras, arreglos, formas, relaciones, roles y subjetividades; las cuales están conformadas por grupos de dos o más personas de diferente o del mismo sexo, con hijos o sin ellos, unidas por una relación de parentesco por consanguinidad, afinidad, adopción o por afecto, en las que se establecen vínculos de apoyo emocional, económico, de cuidado o de afecto, que comparten domicilio, residencia o lugar de habitación de manera habitual y son sujetos colectivos de derecho”²⁷.



²⁴ COLOMBIA. ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ. Ley 1641 de 2013. Por la cual se establecen los lineamientos para la formulación de la Política Pública Social para Habitantes de la Calle y se dictan otras disposiciones. Bogotá.

²⁵ COLOMBIA. ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ. Decreto 470 de 2007. Por el cual se adopta la Política Pública de Discapacidad para el Distrito Capital. Bogotá.

²⁶ Ley de víctimas y restitución de tierras. Por la cual se dictan medidas de atención, asistencia y reparación integral a las víctimas del conflicto armado interno y se dictan otras disposiciones. Colombia, No. 1448 de 2011.

²⁷ Tomado de <http://www.sdp.gov.co/gestion-socioeconomica/equidad-y-politicas-poblacionales/poblaciones/familias>.

2.2 ¿POR QUÉ INCORPORAR LOS ENFOQUES POBLACIONAL -DIFERENCIAL Y DE GÉNERO?

Es fundamental que los instrumentos de planeación sean incluyentes, que tengan en cuenta las diferencias y diversidad de la población que habita la ciudad, por esta razón, la aplicación efectiva de los enfoques poblacional-diferencial y de género permite el reconocimiento de grupos poblacionales, sectores sociales LGBTI (Lesbianas, gais, bisexuales, transgénero e intersexuales), hombres y mujeres como titulares de derechos y deberes y la generación de condiciones que propenden por el desarrollo integral, así mismo, hace posible mejorar su proceso de participación e incidencia en políticas, programas y proyectos implementados por las entidades del Distrito.

La Administración Distrital busca traducir lo anterior en los procesos de planeación y el financiamiento de las inversiones, brindando mayor valor público a la ciudadanía por medio de la entrega de bienes y servicios que respondan a sus necesidades, demandas y, ante todo, que garanticen sus derechos promoviendo la equidad e igualdad. Cabe recordar que el Plan de Desarrollo Distrital establece compromisos tanto a nivel nacional como internacional, estos últimos establecidos en los indicadores de los ODS los cuales son un llamado para iniciar medidas que pongan fin a la pobreza y construyan un mundo sostenible en los próximos 15 años²⁸, de este modo, los ODS se construyen como un componente estratégico para los planes, programas y proyectos en donde se visibilizan las necesidades de

los grupos poblacionales, sectores sociales LGBTI y mujeres. La vinculación de instrumentos de planeación, presupuesto y ODS es un ejercicio en el cual se deben adoptar diferentes metodologías que permitan cada vez con mayor rigurosidad, realizar esta triangulación para conocer el aporte de los recursos públicos a los objetivos de desarrollo, contribuyendo a la eficacia del gasto, a la coherencia en la implementación de políticas y a la rendición de cuentas a la ciudadanía²⁹.

Es clave mencionar que la incorporación de los enfoques poblacional-diferencial y de género fortalece la estructura de los instrumentos de planeación y la gestión de la información en el Distrito al desagregar la información cuantitativa a partir de los enfoques, detallando características de la población a la cual se dirigirán las acciones en razón a su sexo, edad, pertenencia étnica y cultural, discapacidad, ubicación urbana o rural, orientación sexual, identidad de género, actividades sexuales pagadas, habitabilidad en calle, afectación por el conflicto armado (personas víctimas y reincorporadas), situación de migración y personas que ejercen el rol de cuidado, entre otros. Algunas de las razones por la cuáles es importante incluir información cuantitativa (datos) de los enfoques poblacional-diferencial y de género se presenta a continuación:

Sólo ampliando la información con los enfoques pobla-

²⁸ Tomado de: <https://nacionesunidas.org.co/ods/preguntas-frecuentes/>

²⁹ Tomado de: <https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/nota/presupuestos-publicos-y-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible>

IMPORTANCIA DE LOS DATOS PARA LOS ENFOQUES POBLACIONAL-DIFERENCIAL Y DE GÉNERO

¿POR QUÉ?

1

Hace posible un análisis más completo e incluyente de las realidades y problemáticas de las personas y hogares bogotanos, lo que permite planear una oferta institucional más pertinente a la ciudadanía y reorientar las políticas públicas.

2

Permite identificar barreras de acceso a la oferta institucional y la situación de derechos por grupo poblacional, sector social y mujeres.

3

Permite tomar decisiones para el cierre de brechas.

4

Permite avanzar en la garantía y restablecimiento de derechos.

cional-diferencial y de género de la población beneficiaria de los programas y servicios del Distrito, se podrán reorientar los recursos distritales para la mejora en la calidad de vida de la ciudadanía, al reconocer en ella sus particularidades y características comunes, que son claves para la definición de los proyectos de inversión.

Algunas fuentes de información sugeridas para fortalecer la estructura de los instrumentos de planeación son:
Es importante mencionar que la Administración Distrital vie-



Encuesta Multipropósito

Sisbén

**Línea base de la política pública
LGBTI**

**Observatorio de Mujeres y
Equidad de género**

Censo 2018

**Visor de Población Secretaría
Distrital de Planeación**

**Tablero de información - Población
Víctima de conflicto armado**

Red de Observatorios Distritales



ne avanzando en la producción de información desagregada por grupos poblacionales, sectores sociales LGBTI y sexo para ilustrar sus afectaciones diferenciales dentro de las situaciones problemáticas de instrumentos de planeación; sin embargo, es necesario dar prioridad a la producción de información más detallada, que permita medir la situación de derechos de los grupos poblacionales, sectores sociales LGBTI y mujeres, y sus cambios en el tiempo. Para ello, se debe avanzar de manera urgente en la incorporación de las variables poblacionales y de sectores sociales LGBTI en formatos, sistemas de información, registros administrativos, estudios e investigaciones.

Por otro lado, se recomienda a los equipos formuladores de proyectos indagar a profundidad por toda la información disponible para alimentar los diagnósticos de los proyectos, evitando limitarse a la que produce la Administración Distrital, sino llegando a fuentes públicas del nivel nacional, universidades, entidades de cooperación internacional, organizaciones de la sociedad civil, entre otras.

03

¿CÓMO INCORPORAR EN UN PROYECTO DE INVERSIÓN DISTRITAL LOS ENFOQUES POBLACIONAL-DIFERENCIAL Y DE GÉNERO³⁰?

La planeación es un proceso que se desarrolla mediante fases sucesivas que permiten garantizar el logro de los resultados esperados, los proyectos de inversión toman especial relevancia en la fase de implementación ya que es el momento en que inicia la transformación de la realidad diagnosticada e implica la materialización de las decisiones que fueron adoptadas a través de los planes de desarrollo. Los proyectos de inversión son las unidades operativas que permiten la articulación de las metas de los planes de desarrollo y los recursos presupuestales por parte de las entidades³¹.

La planeación parte en primer lugar de comprender la importancia que representa la correcta formulación de los proyectos de inversión pública para asignar los recursos de los diferentes presupuestos públicos, para esto se ha diseñado la Metodología General Ajustada - MGA cuya finalidad es seguir un orden lógico para el registro de la información más relevante que resulta del proceso de formulación y estructuración de los proyectos de inversión pública. Su sustento conceptual se basa en la metodología de Marco Lógico, y en los principios de preparación y evaluación económica de proyectos³².

La MGA está compuesta por módulos y capítulos organizados de manera secuencial para que las personas que utilizan la aplicación registren progresivamente la información obtenida y trabajada en el proceso de formulación.

³⁰ Consultar los Manuales de Segplan.

³¹ SDP. Guía de Planes de Desarrollo Distrital y Local, Secretaría Distrital de Planeación. Bogotá, 2019.

³² DNP. Guía de apoyo para la formulación de proyectos de inversión pública y diligenciamiento de la MGA. Bogotá. 2019).

FLUJO DEL PROCESO DE REGISTRO DE INFORMACIÓN MGA



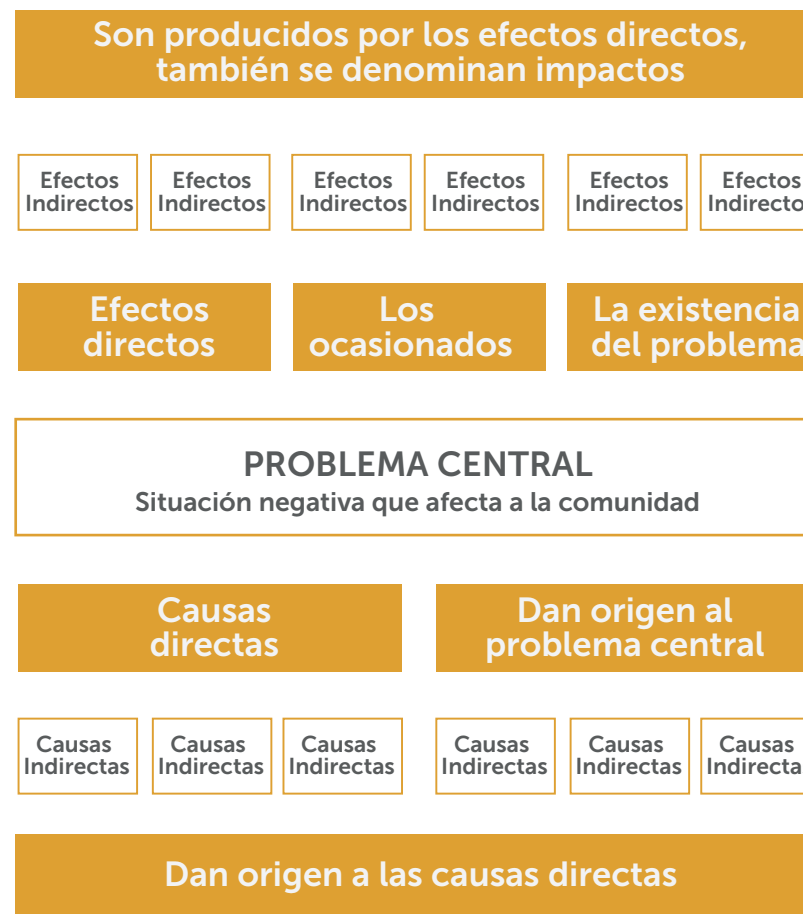
A continuación, se explicará cómo realizar la incorporación de los enfoques poblacional-diferencial y de género en los módulos de identificación y preparación.

MÓDULO IDENTIFICACIÓN

En este módulo se analiza y comprende tanto aquellas situaciones que afectan negativamente a un grupo de personas como aquellas otras que representan posibles oportunidades de desarrollo para un territorio y su población. Para la implementación de esta fase se empleará la metodología de Marco Lógico y su técnica de árbol de problemas en la que se realizan análisis causales que contribuyen a identificar posibles alternativas de solución.

ESTRUCTURA DEL ÁRBOL DE PROBLEMAS

La metodología de árbol de problemas incluye como elemento central la definición del problema, sus causas directas e indirectas y sus efectos directos e indirectos, los cuáles se definirán a continuación:



Tomado de la Cartilla Orientadora "Formulación de Proyectos para Grupos Étnicos". Secretaría Distrital de Planeación - Dirección de Programación y Seguimiento a la Inversión.

PROBLEMA: Los problemas son hechos o circunstancias que inciden negativamente en los procesos de desarrollo integral de la ciudad, dificultando el logro de mayores niveles de bienestar y la efectiva garantía de los derechos humanos³³.

Los problemas deben estar definidos en forma breve y clara, en un único enunciado, no deben confundirse con la carencia de una solución institucional o administrativa, y se deben formular en estado negativo, como situaciones insatisfactorias que requieren ser enfrentadas, eliminadas o transformadas.

Ejemplo:

Deserción escolar en un 30% de la población de 14 a 17 años en la educación media en la ciudad de Bogotá.

Indicador de línea de base: Tasa de deserción escolar de la educación media en el año 2021: 30%. Fuente: Secretaría de Educación Distrital - SIMAT

Al plantear el problema, se recomienda dar respuesta a las siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son los elementos del problema: datos, situaciones y conceptos relacionados con el mismo?
- ¿Cuáles son los hechos anteriores que guardan relación con el problema?
- ¿Cuál es la situación actual?
- ¿Cuál es la relevancia del problema? ³⁴.

“Del mismo modo hay que conocer si los problemas que se presentan son reales (están ocurriendo en el momento) o

son problemas potenciales (que pueden ocurrir en el futuro) que pueden derivarse de una situación existente y cuya manifestación tiene un horizonte mayor en el tiempo. Este conocimiento respecto de las características de los problemas nos permite tener también una idea sobre la prioridad, respecto de cuál es el problema a abordar. Los inminentes (reales) los tendremos que hacer antes y programar adecuadamente la búsqueda de solución de los potenciales”³⁵.

Con el fin de facilitar la incorporación de los enfoques poblacional-diferencial y de género, se han formulado preguntas que orientarán a las y los formuladores en el proceso de formulación de sus proyectos de inversión.

Preguntas orientadoras al plantear el problema, considerando los enfoques poblacional-diferencial y de género:

- ¿Cómo afecta diferencialmente el problema identificado a los grupos poblacionales y los sectores sociales LGBTI?
- ¿Cómo impacta el problema a mujeres, hombres u otras identidades?
- ¿Qué barreras existen para el acceso, garantía y ejercicio de derechos de la población (grupos poblacionales, sectores sociales LGBTI y género)?

³³.SDP. Guía de Planes de Desarrollo Distrital y Local. Bogotá, 2019.

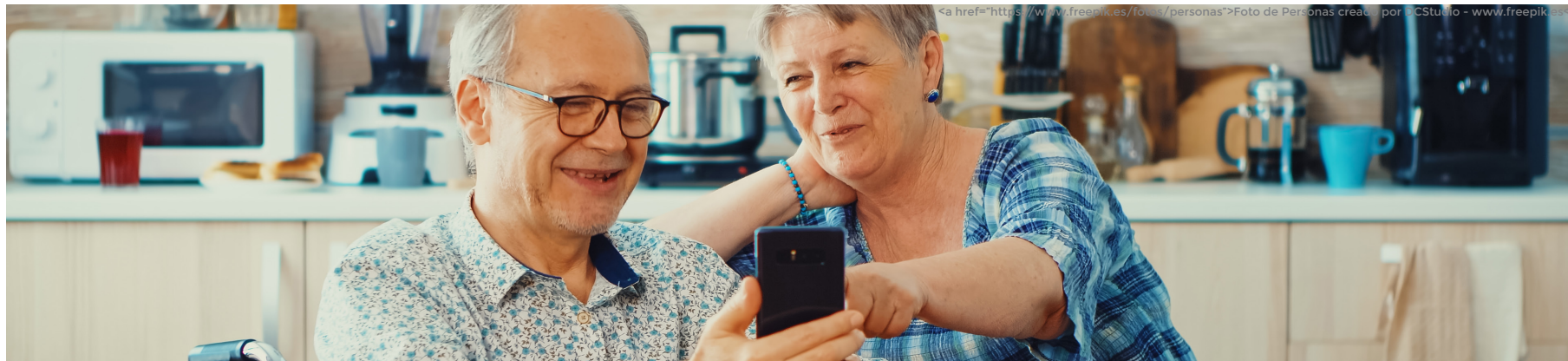
³⁴.Ibíd

³⁵.SDP. Guía de Planes de Desarrollo Distrital y Local. Bogotá, 2019.

³⁴.Serie Manuales 39, Metodología general de identificación, preparación y evaluación de proyectos de inversión pública. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). 2005.



Bajo acceso de personas mayores de 60 años y personas con discapacidad, principalmente mujeres, a procesos de desarrollo de capacidades con innovación tecnológica.



Diagnóstico: Esta problemática se viene presentando desde los últimos 2 años y en la actualidad se relaciona con dificultades para el acceso a servicios de atención en salud, alimentación y trabajo que implican una mediación a través de la virtualidad como consecuencia de la pandemia y los periodos de aislamiento de las personas y sus familias. A nivel tecnológico son varios los cambios que se están produciendo en la sociedad, las personas mayores y personas con discapacidad se han visto “apartadas” al no poder, ni saber utilizar los medios tecnológicos que se están produciendo para interactuar y adquirir conocimiento. El temor por aprender algo nuevo y la no accesibilidad contribuyen a que la misma sociedad los deje al margen de los avances tecnológicos profundizando la brecha del conocimiento y la adquisición de trabajo.

En materia de acceso a las TIC por parte de las personas con discapacidad, el registro para la localización y caracterización del Ministerio de Salud estableció que tan solo el 2.2% de la población con discapacidad registrada tenía una conexión a internet, y aunque no se contó con los datos de las personas con discapacidad física/motriz, se refleja la dimensión de la brecha

digital para este grupo. Cabe resaltar que el Ministerio TIC certifica en habilidades y competencias digitales a personas con discapacidad, desde el 2019 más de 600 personas con discapacidad han obtenido 2400 certificaciones en los ocho cursos accesibles con que cuenta el Ministerio a través de su estrategia Ciudadanía Digital, lamentablemente no toda la población tiene conocimiento de estos programas que aportan a la inserción de personas con discapacidad al mercado laboral.

El Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, a través del programa Por TIC Mujer, en el 2019 inspiró a 1.500 mujeres de todo el país a utilizar y aprovechar el potencial de las TIC para acceder al desarrollo, enfrentar la pobreza y promover la defensa, la promoción y el ejercicio de sus derechos, según informe del Min TIC se generan brechas digitales principalmente entre mujeres de 45 y 65 años. Según la Organización Panamericana de la Salud, se estima que para 2050 se duplicará el número de personas mayores de 60 años a nivel mundial. Tan sólo para el 2025, las personas de aquella edad representarán el 18,6% de la población total de la región. Por ende, las nuevas tecnologías deben también adecuarse a las

necesidades de las personas mayores a través de programas que brinden alfabetización digital y potencien su calidad de vida a nivel personal, social y laboral.

CAUSAS DIRECTAS: Son las acciones o hechos concretos que generan o dan origen al problema central. Explican los motivos por los cuales se está originando el problema, el ¿por qué?

Las causas directas se transforman en objetivos específicos y estos a su vez se espera que se alcancen a través de la entrega de bienes y servicios. De esta manera el número de causas directas que refleje el problema central, determinará el número de objetivos específicos del proyecto y estos a su vez condicionan el número de productos e indirectamente el número de actividades necesarias para su entrega ³⁶. Es muy importante que las causas directas identificadas, se puedan resolver o superar a través del desarrollo del proyecto, en la medida que orientaran los objetivos para su materialización.

Preguntas orientadoras al identificar las causas directas, considerando los enfoques poblacional-diferencial y de género:

- ¿Cuáles son los factores que generan el problema entre las personas de acuerdo con sus diferencias y diversidad?
- ¿Qué dinámicas o situaciones relacionadas con las diferentes características y particularidades de los grupos poblacionales, sectores sociales LGBTI y el género dan origen al problema?
- ¿Existen causas particulares de este problema, que estén determinadas o relacionadas con el hecho de pertenecer a un determinado grupo poblacional, sectores sociales LGBTI o género específico?

- ¿Qué factores generan u originan vulneración a derechos fundamentales de las poblaciones?

CAUSAS INDIRECTAS: Son acciones o hechos que dan origen a las causas directas.

Preguntas orientadoras al identificar las causas indirectas, considerando los enfoques poblacional-diferencial y de género:

- ¿Cuáles son las acciones o hechos relacionados con alguna característica poblacional, diferencial o de género que dan origen a las causas anteriormente identificadas?
- ¿Qué características de los diferentes grupos poblacionales o sectores sociales LGBTI se relacionan con estas causas directas del problema?



Ejemplo según el problema planteado.

Causas:

- Hogares con bajo acceso a herramientas tecnológicas para la conexión a internet.
- Limitado acceso de las personas mayores y personas con discapacidad a espacios tecnológicos y escenarios virtuales accesibles que promuevan su autonomía y el desarrollo de capacidades.
- Brechas educativas que dificultan la participación de las personas mayores y personas con discapacidad, especialmente mujeres, en espacios de desarrollo y fortalecimiento de habilidades técnicas para el trabajo.

³⁶. DNP. Manual Conceptual de la MGA. Bogotá, 2015.

EFFECTOS DIRECTOS: Consecuencias que genera la situación negativa identificada como problema en la población afectada, ¿entonces?

Los efectos directos son las consecuencias directas que se generan a partir del problema central y repercuten en el desmejoramiento de las condiciones deseables para una población u organización. Su identificación sirve de insumo para el posterior cálculo de los beneficios del proyecto por lo que es muy importante realizar el análisis lo más completo posible.

Preguntas orientadoras al identificar los efectos directos:

- ¿Cuáles son las consecuencias o efectos de este problema sobre los grupos poblacionales, los sectores sociales LGBTI o el género?
- ¿Cómo afecta diferencialmente el problema a cada una de las poblaciones, sectores sociales LGBTI o grupos involucrados?

EFFECTOS INDIRECTOS: Corresponden a situaciones negativas generadas por los efectos directos.

Los efectos indirectos se derivan de los efectos directos y muestran las situaciones no deseables que en el largo plazo puede generar el problema.

Preguntas orientadoras al identificar los efectos indirectos, considerando los enfoques poblacional-diferencial y de género:

- ¿Qué consecuencia podría tener el hecho de que los efectos del problema permanezcan en el tiempo para estas poblaciones o sectores sociales LGBTI?

- ¿Qué otros efectos pueden identificarse de forma diferencial, poblacional o de género de acuerdo con los grupos que están siendo afectados por el problema?



Ejemplo según el problema planteado.

Efectos:

- Insuficientes espacios de desarrollo de capacidades técnicas necesarias para su incorporación al mercado laboral y a la generación de ingresos propios.
- Limitación en la comunicación, interacción, participación, trabajo y aprendizaje.
- Limitación en el ejercicio y acceso a los derechos por parte de las personas mayores y personas con discapacidad, mujeres en una sociedad cada vez más digital.

Continuando con el flujo del registro de información en MGA se identificarán a las y los participantes:

PARTICIPANTES: Las y los participantes de un proyecto son todas las personas, grupos y organizaciones que están relacionados tanto con el problema identificado como con la ejecución de acciones que se deriven de su posible solución.

Identificar desde el inicio el papel que pueden desempeñar las personas que participan, es una tarea fundamental, principalmente si se considera que pueden establecerse actividades cuando se defina la alternativa de solución, tendientes a mini-

mizar los efectos negativos o a potenciar los efectos positivos de sus actuaciones. Analizar el papel que pueden llegar a desempeñar los actores identificados es importante puesto que sus intereses o expectativas no necesariamente están alineados y pueden condicionar en algún momento el desarrollo del proyecto³⁷.

El proceso de identificación de participantes es dinámico, se pueden aplicar técnicas como grupos focales donde se tienen en cuenta organizaciones, mujeres, grupos étnicos, sectores sociales LGBTI, familias, personas con discapacidad, víctimas del conflicto armado, entre otros.

“Para la identificación de participantes se debe elaborar un registro de las personas o entidades relacionadas con el proyecto, describiendo la entidad a la que pertenece cada actor, sus intereses y expectativas frente al problema, y la posición que podría asumir dentro de las siguientes categorías:

- **Beneficiario/a:** Son aquellas personas u organizaciones que recibirán directa o indirectamente los beneficios de la intervención que se proponga realizar a través del proyecto.
- **Cooperante:** Todas aquellas personas o entidades que pueden vincularse aportando recursos de diferente tipo, ya sea en dinero o en especie para el desarrollo de dichas intervenciones.
- **Oponente:** Aquellas personas, grupos de individuos u organizaciones que, dado el inconformismo frente a las posibles intervenciones del proyecto, pueden llegar a obstaculizar el logro de los objetivos previstos.

³⁷. DNP. Guía de apoyo para la formulación de proyectos de inversión pública y diligenciamiento de la MGA.

- Perjudicado/a. Personas, grupos de individuos u organizaciones que podrían llegar a disminuir su calidad de vida o bienestar como consecuencia del proyecto”³⁸.



Ejemplo según el problema planteado.

Participantes

Entidad: *Secretaría de Desarrollo Económico* - **Posición:** *Cooperante*

- **Intereses o Expectativas:** Ofrecer un escenario favorable a la población para el desarrollo de sus competencias digitales que mejore su acceso a bienes y servicios.
- **Contribución o gestión:** Asesoría técnica para el diseño e implementación de metodologías teniendo en cuenta las características y particularidades de la población.

Entidad: *Empresas o instituciones de educación* - **Posición:** *Cooperante*.

- **Intereses o Expectativas:** Ofrecer contenidos accesibles que promuevan la felicidad y autorrealización de las y los participantes.
- **Contribución o gestión:** Asesoría técnica para el diseño e implementación de metodologías teniendo en cuenta las características y particularidades de la población.

³⁸. Ibid

Entidad: Secretaría de la Mujer - Posición: Cooperante

- **Intereses o Expectativas:** Ofrecer a las mujeres un escenario propicio para el desarrollo de sus capacidades en temas de tecnología de la información y la comunicación.
- **Contribución o gestión:** Recursos necesarios para la ejecución del proyecto, y soporte técnico para su realización.

Entidad: Ministerio de Tecnologías de la Información y las Telecomunicaciones – Posición: Cooperante.

- **Intereses o Expectativas:** Aumentar las capacidades digitales de la ciudadanía a través de su estrategia Ciudadanía Digital.
- **Contribución o gestión:** Asesoría técnica para el diseño e implementación de metodologías teniendo en cuenta las características y particularidades de la población. Asesoría en el uso de las herramientas con que cuenta la entidad para fortalecer el proceso de capacitación de las personas mayores y personas con discapacidad.

Personas Mayores, personas con discapacidad y mujeres - Posición: Beneficiarios y beneficiarias.

- **Intereses o Expectativas:** Desarrollar habilidades digitales a través de procesos educativos o de entrenamiento y desarrollo de competencias y cualificación que faciliten su vinculación al mercado laboral.
- **Contribución o gestión:** Participación en los espacios de formación y capacitación; desarrollar capacidades.

Según el flujo del registro de información en MGA, el siguiente paso es identificar a la población:

LA POBLACIÓN AFECTADA corresponde al conjunto de individuos que padecen la situación negativa identificada en el problema central y se encuentran en el área de estudio donde esta se presenta. Dicha población hace referencia a un determinado grupo de personas que carecen de la provisión de bienes o la prestación de servicios por parte del estado, tal como podría suceder en servicios de educación, salud, agua, energía, transporte o incluso deporte, cultura, ambiente y justicia. Es importante que esta lectura reconozca a los grupos poblacionales, sectores sociales LGBTI y mujeres.

Para la identificación de la población afectada es importante revisar el árbol de problemas, el análisis de participantes y el diagnóstico en el que se describe de forma detallada no solo la problemática sino las características del área de estudio, la población que se localiza en ella y cómo el problema los afecta.



Ejemplo según el problema planteado.

POBLACIÓN AFECTADA:



7.181.469

personas que habitan en Bogotá,

DANE Censo Nacional de Población y Vivienda 2018.

³⁹. DNP. Guía de apoyo para la formulación de proyectos de inversión pública y diligenciamiento de la MGA. Bogotá.

POBLACIÓN OBJETO DE INTERVENCIÓN:



Personas mayores de 60 años,

1.058.209

de personas de las cuales el 58% son mujeres y el 42% son hombres.



Personas con discapacidad

63.127

(mujeres 22.611, hombres 40.516)



Personas con discapacidad víctimas del conflicto armado

816

(mayores de 60 años 92 (hombres 65, mujeres 27).

LOCALIZACIÓN:



20

Localidades de Bogotá.

Fuente DANE - Dirección de Censos y Demografía.



Para tener en cuenta: es importante desagregar la información cuantitativa a partir de los enfoques poblacional-diferencial y de género en las características demográficas de la población objetivo. Consultar las fuentes de información sugeridas.

Se continúa con el planteamiento de los objetivos:

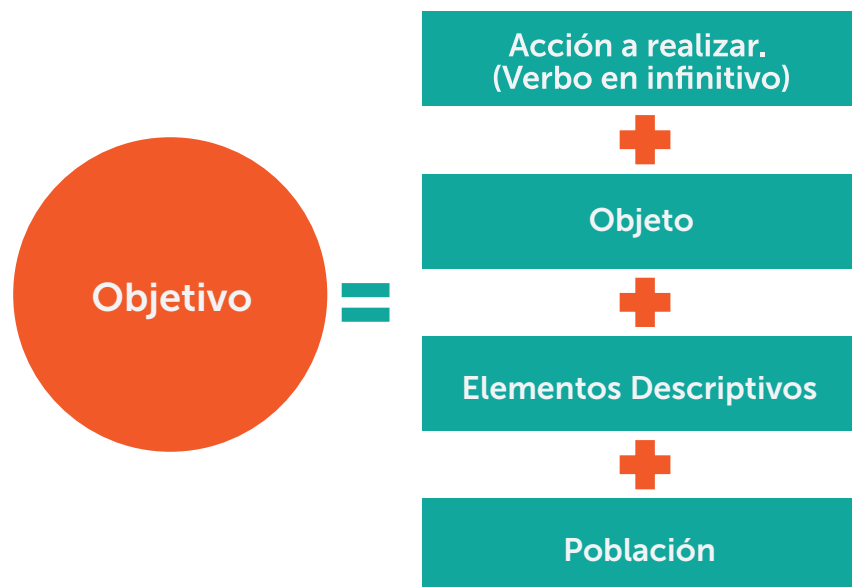
OBJETIVOS: “Son una proyección de la situación deseable, se construyen a partir del árbol de problemas, formulando todas las condiciones negativas del mismo, en forma de condiciones positivas que son deseables y realizables en la práctica”⁴⁰.

Objetivo general - ¿qué se quiere lograr?

Se espera que a través del objetivo puedan reconocerse las particularidades de los grupos poblacionales, sectores sociales LGBTI y mujeres desde un marco de garantía de derechos de todas las personas.

El objetivo general debe ser claro, medible, alcanzable y consistente con el proyecto que está formulando, para su redacción se recomienda enunciarlo comenzando la frase con un verbo infinitivo y adoptar la siguiente estructura:

⁴⁰ DNP. Manual Conceptual de la MGA. Bogotá, 2015.



Para tener en cuenta:

- Lo que en el árbol de problemas era el problema principal, se convierte en el objetivo general.

-Lo que en el árbol de problemas se denominó como causas, se convierten en objetivos específicos.

-Lo que en el árbol de problemas eran efectos directos e indirectos, se convierten en fines o beneficios.



Ejemplo según el problema planteado.

Aumentar el acceso de personas mayores de 60 años y personas con discapacidad, principalmente mujeres, a procesos de desarrollo de capacidades con innovación tecnológica.

Objetivos específicos - ¿por qué se quiere lograr?

Los objetivos específicos están orientados a ser la versión en positivo de las causas directas e indirectas relacionadas con el problema dejando explícito los enfoques poblacional-diferencial en particular. Si llegan a identificarse muchas causas directas o indirectas, estas se pueden agrupar en un solo objetivo específico.

Pregunta orientadora, considerando los enfoques poblacional-diferencial y de género:

¿Cómo pueden transformarse las principales causas que determinan la aparición del problema de acuerdo con las particularidades de los grupos poblacionales, sectores sociales LGBTI o género?

Ejemplo:

- Aumentar el número de personas mayores y personas con discapacidad, que participan en procesos de formación de los Centros de Inclusión Digital.
- Incrementar la producción de contenidos dirigidos al desarrollo de capacidades en el uso de TICS para las personas mayores y personas con discapacidad.
- Contribuir al desarrollo de capacidades técnicas y digitales para su emprendimiento y empleabilidad.
- Incrementar la oferta de formación flexible conforme a las necesidades y particularidades de mujeres mayores y mujeres con discapacidad.
- Aumentar el número de personas mayores y personas con discapacidad en los diferentes escenarios de formación técnica y profesional.

Al continuar con el flujo del registro de información en MGA, el siguiente paso es identificar las alternativas:

ALTERNATIVAS: Son los diferentes caminos que se pueden tomar para llegar a cumplir el objetivo propuesto, es decir, a modificar la situación actual en las condiciones, características y tiempo esperados de condiciones positivas que son deseables y realizables en la práctica”⁴¹.

Todas las alternativas que se propongan deben contemplar en sus productos y actividades los ajustes razonables y acciones afirmativas⁴², que hagan posible la garantía de derechos de las mujeres, grupos poblacionales y sectores sociales LGBTI de acuerdo con las afectaciones diferenciales identificadas previamente.

Preguntas orientadoras al plantear las alternativas:

- ¿Qué otras acciones aportan en la transformación de la realidad de las poblaciones y sectores sociales LGBTI de acuerdo con el problema planteado?
- ¿Cómo las acciones planteadas aportan en la transformación de la realidad de las mujeres y los hombres de acuerdo con sus diferencias y diversidad?
- ¿Cómo, a través de las actividades se promueven, garantizan y/o restablecen los derechos de todas las personas teniendo en cuenta sus diferencias y diversidad?

- ¿Cómo las actividades podrían promover o visibilizar las potencialidades de las personas de acuerdo con sus diferencias y diversidad?
- ¿La alternativa planteada responde a las necesidades diferenciales de las poblaciones?

Con el propósito de facilitar esta labor para las y los formuladores, se construyó la matriz de lineamientos de grupos poblacionales, sectores sociales LGBTI y género como una herramienta en la que se crea un grupo clasificador que agrupa los insumos MGA (la Guía de apoyo para la formulación de proyectos de inversión pública y diligenciamiento de la MGA del DNP, establece once categorías para simplificar el manejo del universo de posibles insumos disponibles en el mercado) y los asocia con nueve grupos poblacionales, sectores sociales LGBTI y género, el cruce de ambos da lugar a lineamientos (acciones afirmativas, ajustes razonables u otras acciones transformadoras que deben instaurarse para garantizar los derechos de los grupos poblacionales, sectores sociales LGBTI y género) sobre como materializar los enfoques poblacional-diferencial y de género en los proyectos de inversión a formular. Para una mayor comprensión del proceso de construcción de la matriz de lineamientos y su uso, se recomienda consultar el documento “Estrategia de transversalización de los enfoques poblacional-diferencial y de género en los proyectos de inversión a nivel distrital y local” en <http://www.sdp.gov.co/transparencia/informacion-interes/publicaciones/estudios/estrategia-de-transversalizacion-de-los-enfoques-poblacional-diferencial-y-de-genero-los-proyectos>

⁴¹. Ibid., pág. 30

⁴². Según la Sentencia C-371 de 2000 se entienden como “Políticas o medidas dirigidas a favorecer a determinadas personas o grupos, ya sea con el fin de eliminar o reducir las desigualdades de tipo social, cultural o económico que los afectan o bien de lograr que los miembros de un grupo subrepresentado, usualmente un grupo que ha sido discriminado, tengan una mayor representación.



Ejemplo según el problema planteado.

- Aumentar la oferta de espacios distritales de formación para el desarrollo de capacidades, técnicas y digitales.
- Vincular a las mujeres a procesos de formación a través del Ministerio de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones en el marco de la estrategia Ciudadanía Digital.
- Diseñar e implementar estrategias que contribuyan al desarrollo de capacidades técnicas y digitales para el emprendimiento y la empleabilidad.



Para tener en cuenta: en el análisis técnico de la alternativa se debe incluir los componentes técnicos de dicha alternativa que apunten a garantizar condiciones de igualdad y equidad. Para nuestro ejemplo se analizaría entre otros, los ajustes razonables en función de las características y particularidades de las mujeres y personas con discapacidad generando un entorno digital inclusivo teniendo en cuenta el diseño universal y sus principios: uso equitativo, uso flexible, uso simple e intuitivo, información perceptible, tolerancia para el error, bajo esfuerzo físico y dimensión y espacio para la aproximación y el uso.



MÓDULO PREPARACIÓN

(FLUJO DEL PROCESO DE REGISTRO DE INFORMACIÓN EN MGA)

El proceso de preparación responde a la pregunta ¿Qué estudios se deben realizar para poder evaluar la viabilidad de cada alternativa de solución identificada? Este proceso aporta información útil para determinar el número de las y los beneficiarios potenciales del proyecto, ofrece una perspectiva en términos de la necesidad que manifiesta la población afectada, se definen los requisitos o el alcance de cada uno de los bienes y/o servicios definidos de acuerdo con el estudio de necesidades que serán exigidas de manera específica para su entrega adecuada, aquí es indispensable retomar el análisis de las necesidades de la población teniendo en cuenta sus diferencias y diversidad, a fin de garantizar y restablecer los derechos de mujeres, grupos poblacionales y sectores sociales LGBTI que aún conviven en situaciones de desigualdad e inequidad.



Para tener en cuenta: en este módulo se consolidarán los resultados de diferentes estudios que permitirán determinar con la mayor precisión posible tanto los costos como los beneficios que conllevaría la ejecución de las alternativas⁴³.

Estimación de costos de la(s) alternativa(s):

La aplicación de los enfoques poblacional-diferencial y de género, implica poder dejar explícito qué porcentaje del presupuesto del proyecto será usado para solucionar las afectaciones diferenciales que permitan la garantía de derechos de mujeres,

grupos poblacionales y sectores sociales LGBTI. El presupuesto “con enfoque” debe estar asociado a ajustes razonables ¿Cuánto más me cuesta el proyecto por ajustar la intervención para que sea incluyente? o acciones afirmativas ¿cuánto me cuesta una actividad o producto exclusivo para un grupo poblacional o sector social LGBTI?

- ¿Cuánto debe destinarse del presupuesto del proyecto a cada una de las poblaciones, grupos o sectores sociales LGBTI identificados?
- ¿Cómo se desagregaría el presupuesto de acuerdo con las categorías poblacionales, sectores sociales LGBTI o género?
- ¿Cómo se articulan los presupuestos del proyecto con acciones desarrolladas desde otras entidades y actores referidos a lo poblacional-diferencial o el género?
- ¿Cuáles acciones de las que se desarrollan actualmente desde otras entidades se articulan o son complementarias a las propias del presupuesto del proyecto?



Para tener en cuenta: Se sugiere consultar en la página web del DNP la guía MGA y tutoriales de funcionamiento para el registro de la información <https://www.dnp.gov.co/NuevaMGA/Paginas/Ayuda-de-la-MGA.aspx> con la finalidad de aclarar inquietudes en la formulación de proyectos de inversión a nivel distrital.

⁴³. DNP. Manual Conceptual de la MGA. Bogotá, 2015.

03



¿CÓMO INCORPORAR EN UN PROYECTO DE INVERSIÓN LOCAL LOS ENFOQUES POBLACIONAL-DIFERENCIAL Y DE GÉNERO³⁰?

La formulación de proyectos de inversión local es una tarea colectiva de los actores locales sobre las decisiones que posibilitan el uso eficiente de los recursos públicos ⁴⁴. La Alcaldía local es la responsable de formular, ejecutar y hacer seguimiento a estos proyectos en el marco del Plan de Desarrollo Local (PDL) siendo este un componente integral del Plan de Desarrollo Distrital (PDD) que contribuye al cumplimiento de sus metas de resultado.

La articulación entre los PDL y el PDD permite una visión estratégica y compartida de ciudad. La alcaldía local, teniendo en cuenta sus competencias, líneas de inversión y los recursos disponibles, debe definir la estructura del PDL, en absoluta coherencia con el PDD, sin que ello implique la exclusión de estrategias específicas del gobierno local.

El siguiente flujograma describe las etapas del PDL, sus actividades y responsables:

⁴⁴ SDP. Manual de Procedimientos para la operación y administración del Banco de Programas y Proyectos Local. Bogotá: SDP- Subsecretaría de Planeación de la Inversión, 2010.

⁴⁵ SDP. Guía de Planes de Desarrollo Distrital y Local. Bogotá: SDP, 2019.

FLUJOGRAMA DEL CICLO DE PLANEACIÓN



La incorporación de los enfoques poblacional-diferencial y de género se explicará paso a paso en los proyectos de inversión local, etapa de ejecución. No obstante, es fundamental abordar temas como las líneas de inversión y los criterios de elegibilidad y viabilidad para una mejor comprensión del tema.

LÍNEAS DE INVERSIÓN LOCAL

“Son el marco de referencia con el cual la administración distrital y local establece una orientación estratégica de las inversiones que se podrán adelantar en el horizonte del PDL en el marco de las competencias definidas en el Acuerdo 740 de 2019. Por lo tanto, estas líneas describen las finalidades de gasto de inversión autorizadas a los Fondos de Desarrollo Local (FDL), incluyendo aquellas que pueden ser objeto de ejercicios de presupuestos participativos.

De este modo, las Líneas de Inversión Local definen de manera transitoria, por cada gobierno distrital, las inversiones que deben realizar los gobiernos locales para la prestación de bienes y servicios. En la medida en que las alcaldías locales son parte constitutiva del gobierno de la ciudad, las Líneas de Inversión Local buscan introducir coherencia entre los objetivos estratégicos de los sectores de la administración central y aquellas que se adelanten desde el nivel local. Esto garantiza el aporte de la administración local a la consecución de los objetivos de ciudad, sobre la base de los principios de concurrencia, subsidiariedad y complementariedad de la función administrativa distrital”⁴⁶.

“Las Líneas de Inversión Local tendrán la coordinación y el acompañamiento de la Dirección del CONFIS⁴⁷ y el equipo de apoyo técnico de la dirección de Planes de Fortalecimiento Local de la SDP. Al igual, se trabaja de manera coordinada con la Secretaría Distrital de Hacienda, la Secretaría Distrital de Gobierno y los sectores asociados a cada una de las competencias enmarcadas en el artículo 5 del Acuerdo Distrital 740 de 2019”⁴⁸.

Las Líneas de Inversión Local van acompañadas de un concepto de gasto, con su correspondiente definición y propósito en el marco de la formulación y ejecución de los PDL. Para orientar este proceso, en el marco de la incorporación de los enfoques, los rectores de política pública distrital junto con la dirección de Equidad y Políticas Poblacionales de la SDP, construyeron dos matrices de lineamientos⁴⁹ a nivel local como herramientas para las y los formuladores de proyectos de inversión, las cuales cuentan con las líneas de inversión establecidas por el CONFIS, los conceptos de gasto con su correspondiente descripción, los grupos poblacionales, sectores sociales LGBTI y género, que permiten la generación de lineamientos (acciones afirmativas, ajustes razonables u otras acciones transformadoras que deben instaurarse para garantizar los derechos de los grupos poblacionales, sectores sociales LGBTI y mujeres) sobre como materializar los enfoques poblacional-diferencial y de género en los proyectos de inversión a formular. Estas matrices son insumo para la construcción de los criterios de elegibilidad, viabilidad y de enfoques que establecen los sectores distritales en coherencia con el Acuerdo 740 y el Decreto 768 de 2019.

⁴⁷ Consejo Distrital de Política Económica y Fiscal. El acto administrativo mediante el cual se establecen las líneas de inversión es aprobado por el CONFIS.

⁴⁸SDP. Guía de Planes de Desarrollo Distrital y Local. Bogotá: SDP, 2019.

⁴⁹SDP. Matrices de lineamientos 2021. Disponibles en: <http://www.sdp.gov.co/gestion-a-la-inversion/planes-de-desarrollo-y-fortalecimiento-local/fortalecimiento-a-localidades>.

⁴⁶ Ibíd.

CRITERIOS DE ELEGIBILIDAD, VIABILIDAD Y ENFOQUES

“Los criterios de elegibilidad, viabilidad y de enfoques son utilizados para la formulación de los proyectos de inversión. Estos criterios amplían el significado de las Líneas de Inversión Local y desarrollan su profundización técnica. Son documentos que se elaboran con posterioridad al diseño de las líneas de inversión y los PDL. Se suministran por las Secretarías cabeza de sector para facilitar a los equipos de las alcaldías locales asumir la tarea de formulación de proyectos.

- Criterios de elegibilidad: se formulan para garantizar la coherencia de los proyectos con el enfoque y alcance de las políticas distritales o sectoriales. Son los requisitos que debe cumplir un proyecto para contribuir al cumplimiento de los objetivos de la política.
- Criterios de viabilidad: se formulan para garantizar la coherencia técnica y financiera de los proyectos”⁵⁰.
- Criterios de los enfoques poblacional-diferencial y de género: los lineamientos que formulen los sectores de la administración deberán tener en cuenta las características y particularidades de los grupos poblacionales, sectores sociales LGBTI y género. Como se mencionó anteriormente las matrices de lineamientos son insumo para este ejercicio.

LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN

“Los proyectos de inversión a nivel local hacen parte de los procesos relacionados con la implementación de las deci-

siones contenidas en el PDL, al ser adoptado el PDL se inicia su etapa de ejecución con la elaboración del Plan Operativo Anual de Inversiones (POAI)⁵¹, este proceso requiere como insumo fundamental la existencia de un conjunto de proyectos de inversión formulados en el marco de los objetivos, las estrategias y las metas de los PDL”⁵².

Para garantizar la participación ciudadana la dirección de Planes de Desarrollo y Fortalecimiento Local de la SDP, elaboró el “Instructivo de formulación de proyectos de inversión con participación ciudadana” el cual desarrolla las etapas de: **definición de la estructura general del proyecto, formulación de los contenidos estratégicos del proyecto de inversión local y consolidación técnica de los proyectos de inversión local e inscripción o registro de los proyectos de inversión local en el Banco de Programas y Proyectos Locales**, esta información puede ser consultada en la Guía de Planes de Desarrollo Distrital y Local (Anexo 10) disponible en: http://www.sdp.gov.co/sites/default/files/guia_planes_desarrollo_web-11032020_0.pdf

Asimismo, se sugiere consultar el “Manual de procedimientos para la operación y administración del Banco de Programas y Proyectos Local (BPP-L)”⁵³, con el propósito de fortalecer el proceso de planeación en las localidades, “el BPP-L es una herramienta que consiste en un sistema de información compuesto por el “Banco de Iniciativas” y el “Banco de Proyectos Local.

- **Banco de Iniciativas:** Es una herramienta de información mediante la cual se reciben, almacenan y organizan

⁵⁰ SDP. Guía de Planes de Desarrollo Distrital y Local. Bogotá: SDP, 2019.

⁵¹ POAI: compuesto por el conjunto de proyectos de inversión debidamente inscritos o registrados en el Banco de Programas y Proyectos Locales (BPP-L).

⁵²SDP. Guía de Planes de Desarrollo Distrital y Local. Bogotá: SDP, 2019.

⁵³SDP. Manual de procedimientos para la operación y administración del Banco de Programas y Proyectos Local. Bogotá: SDP, 2010. Disponible en: http://www.sdp.gov.co/sites/default/files/manual_bpp-l.pdf

las iniciativas presentadas por la comunidad, como resultado del proceso participativo de la comunidad en general, de tal forma que luego de su depuración por parte de la oficina de planeación local sirvan como insumo para la formulación de los proyectos de inversión.

- **Banco de Proyectos Local:** Es un sistema de información en donde se realizan las fases de inscripción, registro y actualización de los proyectos de inversión que tienen la posibilidad de ser financiados al momento de asignar los recursos de los Fondos de Desarrollo Local⁵⁴.

Para la inscripción y registro de los proyectos de inversión en el BPP-L se requiere la elaboración del Documento Técnico de Soporte (DTS), la información consignada en este, es la fuente para la elaboración de la ficha esquemática denominada “Ficha de Estadísticas Básicas de Inversión Local” (ficha EBI_L).

SECCIONES DEL DTS:

1. **Identificación:** Localidad, nombre del proyecto, código y componentes.
2. **Clasificación:** PDL, propósito, programa, metas plan de desarrollo y año de vigencia.
3. **Problema o necesidad.**
4. **Diagnóstico por línea de base:** Descripción, cuantificación y localización del universo.
5. **Línea de inversión:** Según CONFIS.
6. **Objetivos.**

7. Metas: Meta del PDL.

8. **Descripción del proyecto:** Componentes, actividades, descripción de la población.

9. **Aspectos institucionales y legales:** Acciones normativas y de control de cumplimiento de normas que acompañan el proyecto e Instancias de participación con las que se puede trabajar el proyecto.

10. Prospectiva financiera y cobertura.

11. **Indicadores de seguimiento y evaluación:** Metas plan de desarrollo, objetivo específico, componentes, metas proyecto e indicadores (tomado de la “Batería de proyectos, metas y componentes”⁵⁵).

12. Resultados e impactos del proyecto.

13. **Hoja de vida del proyecto:** Viabilidad y actualizaciones

14. Observaciones del proyecto.

15. Responsables del proyecto.

La incorporación de los enfoques poblacional-diferencial y de género no se realiza en todas las secciones del DTS ya que gran parte de estas, como anteriormente se menciona, requieren información específica de otras herramientas o instrumentos como el PDL y la Batería de proyectos, metas y componentes.

A continuación, se explican las secciones en las que la incorporación de los enfoques poblacional-diferencial y de género se hace indispensable:

⁵⁴ Ibid, pág. 8.

⁵⁵ SDP. Batería de proyectos, metas y componentes. Bogotá, 2020. Disponible en: <http://www.sdp.gov.co/gestion-a-la-inversion/planes-de-desarrollo-y-fortalecimiento-local/planes-de-desarrollo-local>

Problema o necesidad – tercera sección del DTS:

Esta es la sección más relevante del proyecto para la aplicación de los enfoques poblacional-diferencial y de género, en la medida en que se identifique cómo el problema afecta de manera particular a las mujeres en sus diferencias y diversidad, grupos poblacionales y sectores sociales LGBTI, y/o cómo la situación puede estar ocasionando circunstancias de exclusión o discriminación hacia las personas. En el proyecto se podrán definir acciones para cambiar estas circunstancias que impiden la garantía de sus derechos.

La identificación del problema consiste en describir la situación que afecta de forma negativa a la localidad o a una población en particular, se deben determinar las causas y efectos que generan dicha situación y el por qué es importante dar solución a la problemática planteada⁵⁶.

Al igual que en los proyectos de inversión distrital es aconsejable emplear la metodología de Marco Lógico y su técnica de árbol de problemas (pág. 14 de este documento). Asimismo, se continuará el paso a paso de la incorporación de los enfoques poblacional-diferencial y de género con la formulación de preguntas que orientarán a las y los formuladores en el proceso de formulación de sus proyectos de inversión local.

Preguntas orientadoras al plantear el problema:

- ¿Cómo afecta diferencialmente el problema identificado a los grupos poblacionales y sectores sociales LGBTI?
¿Cómo impacta el problema a mujeres, hombres u otras identidades?

- ¿Qué barreras de acceso existen para la garantía y ejercicio de derechos de la población (grupos poblacionales, sectores sociales LGBTI y mujeres)

Preguntas orientadoras para identificar las causas directas:

- ¿Cuáles son los factores que generan la situación problema entre las personas de acuerdo con sus diferencias y diversidad?
- ¿Qué dinámicas o situaciones relacionadas con las diferentes características y particularidades de los grupos poblacionales, sectores sociales LGBTI y el género dan origen al problema?
- ¿Existen causas particulares de este problema, que estén determinadas o relacionadas con el hecho de pertenecer a un determinado grupo poblacional, sector social LGBTI o género específico?

Preguntas orientadoras al identificar las causas indirectas:

- ¿Cuáles son las acciones o hechos relacionados con alguna característica poblacional, diferencial o de género que dan origen a las causas anteriormente identificadas?
- ¿Qué características de los diferentes grupos poblacionales o sectores sociales LGBTI se relacionan con estas causas directas del problema?

Preguntas orientadoras al identificar los efectos directos:

- ¿Cuáles son las consecuencias o efectos de este problema sobre los grupos poblacionales, los sectores sociales LGBTI o el género?

⁵⁶ SDP. Manual de Procedimientos para la operación y administración del Banco de Programas y Proyectos Local. Bogotá, 2010

- ¿Cómo afecta diferencialmente el problema a cada una de las poblaciones, sectores o grupos involucrados?

Preguntas orientadoras al identificar los efectos indirectos:

- ¿Qué consecuencia podría tener el hecho de que los efectos del problema permanezcan en el tiempo para estas poblaciones o sectores sociales LGBTI?
- ¿Qué otros efectos pueden identificarse de forma diferencial, poblacional o de género de acuerdo con los grupos que están siendo afectados por el problema?

Se plantea el siguiente ejemplo para una mejor comprensión:

Problema o necesidad:



Tiempos de movilidad deficientes en la localidad ABC de Bogotá.



Los fenómenos migratorios que ha presentado Bogotá durante las últimas décadas, ha llevado a que la ciudad presente actualmente un mayor número de ocupación en términos poblacionales, trayendo consigo grandes retos como el de responder a las necesidades de una población que demanda una mejor calidad de vida a través del acceso a la salud, a la educación, a la vivienda y a la movilidad. Los requerimientos de un sector productivo que solicita una infraestructura que le permita funcionar adecuadamente hacen necesario que los tiempos de movilidad sean más eficientes en tiempos y costos, y que su infraestructura sea más segura e incluyente.

La Encuesta de Bogotá Cómo Vamos 2019 estableció que la ciudadanía percibe un alto grado de duración en los tiempos de viaje en los que incurren entre su lugar de residencia y el lugar donde trabajan, así como en general en los desplazamientos por otros motivos (recreacional, de salud, entre otros), esta problemática se acrecienta en las personas con discapacidad quienes muy pocas veces pueden disfrutar de la ciudad en igualdad de condiciones.

Múltiples son las causas que generan los altos tiempos que implican movilizarse en la localidad; sin embargo, se hará mayor énfasis en aquellas que directamente serán abordadas en el desarrollo del proyecto:

- Malla vial y espacio público deteriorado y en mal estado.
- Accesos peatonales deteriorados y excluyentes.
- Semáforos mal programados, que funcionan con software desactualizado. La accesibilidad física para personas con discapacidad tiene algunas particularidades como la señal podotáctil o las aceras en relieve para guiarse con los pies, también el braille en las estaciones de los autobuses y la señal sonora en el sistema de transporte masivo y en algunos semáforos (cruces con semáforos acústicos que mejoran la accesibilidad y la seguridad). La forma de

cruzar una calle de forma autónoma representa un factor de riesgo para las personas con discapacidad, lamentablemente no se cuenta con información exacta sobre el tema a nivel distrital ni local.

- Infraestructura inadecuada, insuficiente e insegura para medios alternativos de transporte (bicicleta, patineta, etc.)
- Existen diversas regulaciones a nivel estatal en la que se especifica cómo debe ser cada uno de los espacios públicos para que toda la población pueda acceder libremente. Estas regulaciones establecen criterios arquitectónicos que hacen que estos espacios puedan ser utilizados por cualquier persona, es así que se debe eliminar las barreras arquitectónicas con el fin de garantizar el acceso y uso efectivo de los elementos de la infraestructura vial para niños, niñas, personas mayores, personas con discapacidad.

Diagnóstico por línea de base - cuarta sección del DTS

Se debe identificar a quién está afectando el problema o necesidad y su respectiva localización. Se describen las características sociales y económicas de la población y las de carácter urbanístico al que está dirigido el proyecto. El diagnóstico local por línea de base, consiste en información descriptiva, cuantitativa y georreferenciada sobre una problemática asociada a una línea de inversión local⁵⁷ en la que se reconozcan los grupos poblacionales, los sectores sociales LGBTI y mujeres.

Dentro del diagnóstico encontramos:

Descripción del universo: Tiene como objetivo determinar y caracterizar los grupos de interés (grupos poblacionales, sectores sociales LGBTI o género) a quienes va dirigido el proyecto de inversión.

Cuantificación del universo: Descrita la población, se debe responder a la pregunta ¿cuántos son?

- ¿Cuenta con información desagregada por grupo poblacional, sector social y género? ¿Cuántos son?

Localización del universo. Debe permitir ubicar la población. Al conocer ¿cuántos son? (información desagregada por grupo poblacional y sector social) indicar en qué territorio se encuentran ubicados.



Ejemplo según el problema planteado.

- **Descripción del universo:** Habitantes de la localidad ABC⁵⁸ de Bogotá considerando sus diferencias y diversidad. En la localidad habitan 1.500 personas con discapacidad, 40.000 personas mayores, 50.000 niños y niñas.
- **Cuantificación del universo:** 300.000 habitantes (170.000 mujeres, 130.000 hombres). 1500 personas con discapacidad de las cuales el 60% son mujeres. De las 40.000 personas mayores el 55% son mujeres. 35.000 niñas y 15.000 niños.
- **Localización del universo:** En el territorio 5 de la localidad ABC habitan en un porcentaje más alto las personas con

⁵⁷ SDP. Manual de Procedimientos para la operación y administración del Banco de Programas y Proyectos Local. Bogotá: SDP, 2010.

⁵⁸ Los datos utilizados no corresponden a ninguna de las 20 localidades de la ciudad; las cifras fueron elaboradas únicamente para ilustrar el ejemplo.

discapacidad, en el polígono 2 niños y niñas y personas mayores.

Objetivos – sección seis del DTS

Deben definirse en forma clara y estratégica, en términos de los efectos y/o impactos que se desea lograr, deben ser: Consistentes, estratégicos y medibles.

Se sugiere revisar la información descrita anteriormente (pág. 22 - Objetivos)

Objetivo general: Se espera que a través del objetivo puedan reconocerse las particularidades de los grupos poblacionales, los sectores sociales LGBTI y género desde un marco de garantía de derechos de todas las personas.

Objetivos específicos. Corresponde a objetivos más puntuales que contribuyen a lograr el objetivo general.

Pregunta orientadora, considerando los enfoques poblacional-diferencial y de género:

- ¿Cómo pueden transformarse las principales causas que determinan la aparición del problema de acuerdo con las particularidades de los grupos poblacionales, sectores sociales LGBTI o género?

Ejemplo:

Objetivo general:

Contribuir en la disminución de los tiempos de movilidad en los que incurre la población de la localidad ABC en los diferentes desplazamientos teniendo en cuenta sus características y particularidades.

Objetivos específicos:

- Disminuir el porcentaje de malla vial local que se encuentra en regular y mal estado.
Incrementar los espacios de ciclo-infraestructura disponibles y en buen estado.
- Eliminar las barreras arquitectónicas con el fin de garantizar el acceso y uso efectivo de los elementos de la infraestructura vial para niños, niñas, personas mayores, personas con discapacidad.
- Optimizar el funcionamiento de la red semafórica de la ciudad.

Descripción del proyecto – octava sección del DTS

Consiste en establecer las acciones a desarrollar para dar solución al problema; es diseñar la ruta que debe seguir la ejecución del proyecto para alcanzar los objetivos propuestos⁵⁹.

Allí se deben contemplar los ajustes razonables y acciones afirmativas que hagan posible la garantía de derechos de hombres, mujeres u otras identidades, grupos poblacionales y sectores sociales LGBTI según las afectaciones diferenciales identificadas.

Ejemplo:

La construcción y/o conservación de ciclo infraestructura tiene como objetivo aumentar los niveles de movilidad por medios alternativos; en este sentido, las estrategias a implementar es-

⁵⁹ SDP. Manual de Procedimientos para la operación y administración del Banco de Programas y Proyectos Local. Bogotá: SDP, 2010.

tán orientadas brindar espacios adecuados y en buen estado que faciliten y promuevan el uso de medios como la bicicleta, la patineta, entre otros. Lo anterior a través de tres fases:

1. Estudios y diseños: se deben elaborar los diseños detallados tanto geométricos como de todas las estructuras y obras que se requieran, de tal forma que un constructor pueda materializar el proyecto de infraestructura. Se entienden incorporados dentro de la anterior definición entre otros, los términos como ajustes y/o complementación y/o actualización que tengan como resultado los productos definitivos de la fase de estudios y diseños para iniciar la construcción, inclusive si desarrolló actividades de pre factibilidad y/o factibilidad. Es indispensable tener en cuenta la normatividad vigente sobre accesibilidad y las directrices sobre las necesidades de personas mayores y personas con discapacidad en el desarrollo de normas técnicas, estas pueden ser consultadas en los Criterios de Elegibilidad y Viabilidad del Sector Movilidad.

2. Construcción: Corresponde a la generación de una nueva infraestructura. Requiere previamente la realización de los estudios y diseños necesarios para garantizar el período de vida útil previsto.

3. Conservación de infraestructura: Conjunto de estrategias que se ejecutan sobre las estructuras, una vez puestas en operación, para que brinden condiciones de uso aceptable. Estas estrategias están enfocadas a cumplir el período de vida útil o a incrementarlo, empleando los tratamientos necesarios con el fin de retardar o reparar el desarrollo de deterioros. Incluye las estrategias de mantenimiento rutinario, periódico, rehabilitación o reconstrucción. Asimismo, se hará énfasis optimización de semáforos permitiendo maximizar los desplazamientos por la localidad, reduciendo los tiempos de recorrido, minimizar las paradas de los vehículos, reducir el tiempo de espera

en los semáforos y dar seguridad a los movimientos de las y los usuarios de la vía y proteger al peatón.

Dentro de la descripción del proyecto se plantean las **actividades** (Grupos de operaciones o tareas propias de la ejecución del proyecto, mediante las cuales se transforman los diferentes recursos en productos o servicios. Estas se deben formular en el marco de las metas que se esperan alcanzar con su ejecución)⁶⁰.

Preguntas orientadoras al plantear las actividades del proyecto:

- ¿Qué otras acciones aportan en la transformación de la realidad de las poblaciones, sectores sociales LGBTI de acuerdo con el problema planteado?
- ¿Cómo las acciones planteadas aportan en la transformación de la realidad de las mujeres y los hombres de acuerdo con sus diferencias y diversidad?
- ¿Cómo, a través de las actividades se promueven, garantizan y/o restablecen los derechos de todas las personas teniendo en cuenta sus diferencias?
- ¿Cómo las actividades podrían promover o visibilizar las potencialidades de las personas de acuerdo con sus diferencias y diversidad?
- ¿Qué actividades específicas deberían desarrollarse para cada una de las poblaciones afectadas?

Para realizar este ejercicio se recomienda consultar las matrices de lineamientos de grupos poblacionales, sectores sociales LGBTI y género descritas en la sección “**Líneas de inversión local**”.

⁶⁰ Ibid., pág. 44.

Ejemplo, según la descripción del proyecto se plantean actividades para las tres fases descritas:

Estudios y diseños

- Definir y caracterizar el área de influencia social para la futura construcción y mantenimiento del proyecto (tener en cuenta las características y particularidades de la población que está siendo afectada por la problemática (accesibilidad)).
- Generar espacios de participación ciudadana que fortalezca la planeación participativa, el control social, implementando estrategias que fortalezcan la participación.
- Identificar y evaluar los impactos económicos, sociales, urbanos, de movilidad y ambientales.
- Ofrecer información clara, veraz y oportuna a las comunidades ubicadas en el área de influencia del proyecto y sensibilizarlas sobre los beneficios de éste.
- Levantar una línea de base de vías que dificulten el acceso a los barrios y el desplazamiento de las familias con el objetivo de construir vías que permitan que la población se desplace con rapidez y comodidad.

Construcción

- Mitigar los impactos ocasionados por las actividades relacionadas por la construcción, a través de la implementación de los programas de gestión social.

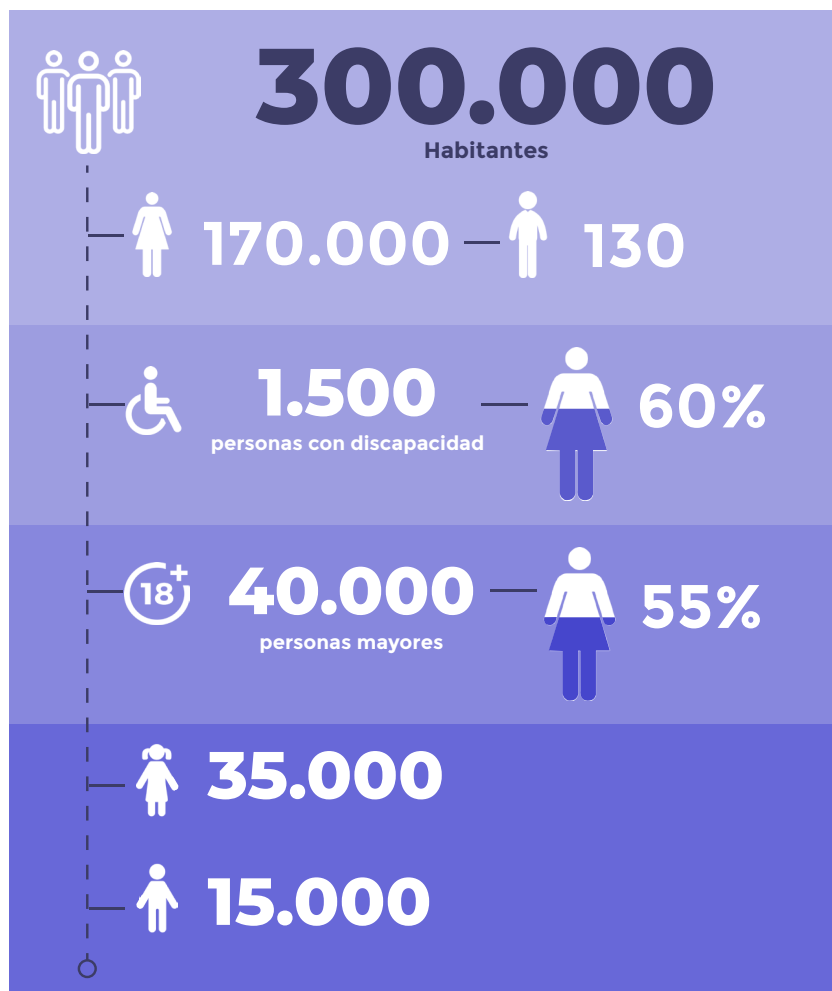
- Fortalecer la participación ciudadana en el proceso constructivo, vinculando a representantes de organizaciones sociales, comunitarias e institucionales.
- Programar actividades de divulgación y comunicación (auto descripción, subtítulos, lenguaje braille, lengua de signos, lectura fácil, esto para garantizar el acceso a la información en igualdad de condiciones) para que la ciudadanía conozca de manera completa, veraz y oportuna los detalles del proyecto.
- Eliminar las barreras arquitectónicas con el fin de garantizar el acceso y uso efectivo de los elementos de la infraestructura vial para las personas con discapacidad. Aplicar las normas técnicas que relaciona el ICONTEC sobre accesibilidad para población con discapacidad y movilidad reducida.
- Optimizar la red semafórica de la localidad.

Mantenimiento

- Implementar, con la participación activa de la comunidad, los programas y acciones que permitan un adecuado manejo de los impactos de carácter social.
- Fortalecer la participación ciudadana en la etapa de mantenimiento, realizar actividades de divulgación y comunicación (auto descripción, subtítulos, lenguaje braille, lengua de signos, lectura fácil, esto para garantizar el acceso a la información en igualdad de condiciones) para que la ciudadanía conozca de manera completa, veraz y oportuna las actividades de mantenimiento.

Como un elemento adicional en la sección “**Descripción del proyecto**” se requiere realizar la descripción de la población, teniendo en cuenta la información registrada en la caracterización de la población beneficiada, desagregando la información cuantitativa a partir de los enfoques poblacional-diferencial y de género y detallando características de la población a la cual se dirigirán las acciones.

Ejemplo:



Aspectos institucionales y legales - novena sección del DTS

La descripción del proyecto, además de realizar una relación de las diferentes acciones necesarias para alcanzar los objetivos del proyecto, debe considerar la gestión administrativa para la ejecución del mismo.

- Acciones normativas y de control de cumplimiento de normas que acompañarán el proyecto
- Instancias de participación, entidades, sectores, órganos administrativos con las que se puede trabajar el proyecto.

Se recomienda articular con las instancias de participación locales que representan a los sectores sociales LGBTI, grupos poblacionales, y mujeres a través de los Equipos de Participación de las Alcaldías.

Prospectiva financiera y cobertura - décima sección del DTS

Se busca identificar las metas que se esperan alcanzar en el horizonte de ejecución del proyecto, este se define a partir del diagnóstico por línea de base y las acciones que se deban realizar para atender el problema identificado⁶¹.

Preguntas orientadoras, considerando los enfoques poblacional-diferencial y de género:

- ¿Cómo se desagregaría el presupuesto de acuerdo con las categorías poblacionales, sectores sociales LGBTI o género?

⁶¹ SDP. Manual de Procedimientos para la operación y administración del Banco de Programas y Proyectos Local. Bogotá, 2010.

- ¿Cómo se articulan los presupuestos del proyecto con acciones desarrolladas desde otras entidades y actores referidos a lo poblacional-diferencial o el género?
- ¿Cuáles acciones de las que se desarrollan actualmente desde otras entidades se articulan o son complementarias a las propias del presupuesto del proyecto?
- ¿Qué presupuesto específico deberá destinarse a cada una de las poblaciones, grupos y sectores LGBTI de acuerdo con el proyecto a desarrollar?

Para ampliar la explicación sobre presupuesto, se presenta el siguiente ejemplo:

Construcción de malla vial. Si uno de los productos del proyecto es construcción de puentes peatonales (con diseño de accesibilidad universal), la meta definirá una magnitud/número de puentes y será necesario establecer el presupuesto que cubra esa meta. Los puentes peatonales tendrán, por ejemplo, rampas/ascensores para el uso de personas con discapacidad, personas mayores, hombres y mujeres con coches para bebé, para lo que se debe hacer todo el esfuerzo por cuantificar el valor de esas rampas/ascensores, desagregando hasta donde sea posible el costo de los puentes en el contrato establecido para desarrollar la obra.

Resultados e impactos del proyecto – décima segunda sección del DTS

Son los resultados puntuales que se espera obtener con el proyecto en términos de los beneficios generados por su realización.

Preguntas orientadoras al plantear los beneficios del proyecto, considerando los enfoques poblacional-diferencial y de género:

- ¿Cómo logra la incorporación de los enfoques poblacional-diferencial y de género incrementar la participación de los grupos poblacionales, sectores sociales LGBTI, hombres, mujeres u otras identidades de forma equitativa?
- ¿Cómo logra la incorporación de los enfoques poblacional-diferencial y de género el cierre de brechas y dar respuesta apropiada a las necesidades de las personas en razón a sus diferencias y diversidad?
- ¿Cómo logra la incorporación de los enfoques poblacional-diferencial la garantía o cumplimiento de los derechos de las poblaciones?

Pregunta orientadora al plantear los resultados del proyecto:

- ¿De qué forma el proyecto garantiza condiciones de equidad e igualdad para toda la población que habita la localidad?

Ejemplo:

Beneficios: Accesibilidad y disfrute de la localidad para la población con discapacidad, niños y niñas y personas mayores.

Resultados: Transformación de espacios que permitan a la población moverse de un lugar a otro de manera veloz, autónoma y segura.



Para tener en cuenta: Habrá otro tipo de proyectos en los que la dotación o infraestructura siempre deberá tener las condiciones para atender a cualquier persona, independiente de su sexo, si pertenece a un grupo poblacional determinado o sectores sociales LGBTI, sin tener que conocer el número de ciudadanas o ciudadanos que la usan. Para esto se brindan dos ejemplos ilustrativos:

- Para la dotación de jardines infantiles, colegios y similares, la recomendación desde el enfoque poblacional-diferencial y de género es siempre contar con juegos, libros, etc., que consideren la diversidad de niños y niñas y adolescentes de la ciudad, es decir, que tengan en cuenta los diferentes grupos étnicos y sus culturas, que ilustren el conflicto armado y acciones de memoria, que sean aptos para el uso de niños, niñas y adolescentes con discapacidad (por ejemplo, libros en braille). Esto deberá aplicarse en todos los jardines y colegios de la ciudad, sin importar si reciben 20, 5 o ningún niño, niñas u adolescente que pertenezca a uno de estos grupos poblacionales o sectores sociales LGBTI.
- Todo el espacio público de la ciudad debe tener la infraestructura para que pueda ser usado por personas con discapacidad, niños, niñas y personas mayores. De esta manera, no será necesario conocer cuántas personas usan al día un puente, acera o parque, simplemente todos estos espacios deben estar preparados para recibir a personas con todo tipo de características y permitir su acceso efectivo.

Trazador Presupuestal

Con la finalidad de hacer seguimiento a los recursos en todo el presupuesto incorporando criterios para la igualdad, el PDD en su artículo 37 establece que *“Las entidades que conforman el Presupuesto Anual del Distrito Capital, de acuerdo con sus competencias, reportarán el cumplimiento de las políticas transversales, mediante un marcador presupuestal, definido para equidad de género, jóvenes, población con discapacidad, territorialización y cultura ciudadana, grupos étnicos y construcción de paz. Durante el proceso de programación*

*presupuestal, se identificarán los proyectos de inversión que dispondrán de los nuevos trazadores presupuestales a que hace referencia el inciso anterior. La Secretaría Distrital de Hacienda, en coordinación con la Secretaría Distrital Planeación, definirá la metodología para el reporte y consolidación de los trazadores presupuestales”*⁶². Este marcador presupuestal **“Trazador Presupuestal”** se establece como una “herramienta de gestión que sigue la trayectoria de los gastos que financian actividades específicas para conseguir un resultado o impacto en la población beneficiaria o política pública, garantizando la transversalidad y focalización del gasto, para dar cumplimiento a los principios de austeridad del gasto, ajustándose a los criterios de eficacia, eficiencia y economía”⁶³.

El trazador facilita el proceso de planeación y presupuestación pública, tomando como referencia el PDD, las Políticas Públicas y los ODS, lo que permite evaluar la asignación de recursos a través de la definición de criterios de equidad e igualdad con el objetivo de reportar los avances de ciudad en el cierre de brechas poblacionales-diferenciales y de género, realizar una pertinente distribución de recursos y presentar una adecuada rendición de cuentas.

“Los trazadores presupuestales se encuentran en línea con el ciclo de la inversión pública a través de políticas transversales. Así mismo, en la planeación, los proyectos contemplan la población a atender desde la formulación de los proyectos, y desde la viabilidad, se revisa que el flujo contemple la política atender. En la fase de programación, la entidad focaliza los recursos

⁶². COLOMBIA. CONCEJO DE BOGOTÁ. Acuerdo No.761 de 2020. Por medio del cual se adopta el Plan de Desarrollo, Económico, Social, Ambiental de Obras Públicas del Distrito Capital 2020-2024 “Un Nuevo Contrato Social y Ambiental para la Bogotá del Siglo XXI”. Bogotá.

⁶³. Tomado de la Circular Externa No. SDH-000005 del 23 de abril del 2021.

por cada política transversal. Finalmente, en la etapa de ejecución se realiza el seguimiento de los recursos focalizados correspondientes a la política transversal previamente definida”⁶⁴.

La identificación de presupuestos sensibles a los enfoques poblacional-diferencial y de género⁶⁵ implican evaluar las diferentes necesidades de grupos poblacionales, sectores sociales LGBTI y mujeres garantizando un acceso en igualdad de condiciones a los bienes y servicios ofrecidos en la ciudad, por consiguiente es fundamental realizar las marcaciones de los diferentes trazadores siguiendo los lineamientos de los sectores líderes en las “**Guías para su uso**” de cada trazador, las cuales explican los procedimientos para seguir avanzando hacia la igualdad, el cierre de brechas y el ejercicio de la ciudadanía de forma sostenible para todas y todos.

⁶⁴DNP. Manual Operativo de Trazadores Presupuestales – Dirección de Inversiones y Finanzas Públicas Subdirección de Proyectos e Información para la Inversión Pública. Bogotá, 2020.

⁶⁵SDP. Orientaciones técnicas en la inclusión de presupuestos sensibles a los enfoques poblacional-diferencial y de género en las políticas públicas distritales”. Bogotá, 2021.



BIBLIOGRAFÍA

Alcaldía Mayor de Bogotá, Decreto 768 de 2019 “Por medio del cual se reglamenta el Acuerdo 740 de 2019 y se dictan otras disposiciones”. Bogotá, 2019.

Alcaldía Mayor de Bogotá. Decreto 544 de 2011. Por el cual se adopta la Política Pública de y para la Adultez en el Distrito Capital. Bogotá.

Alcaldía Mayor de Bogotá. Decreto 345 de 2010. Por medio del cual se adopta la Política Social para el Envejecimiento y la Vejez en el Distrito Capital. Bogotá.

AWID 2004 AWID (2004). Interseccionalidad: una herramienta para la justicia de género y la justicia económica. Derechos de las mujeres y cambio económico.

Colombia. Ley 1098 de 2006. Por la cual se expide el Código de Infancia y adolescencia.

Colombia. Ley Estatutaria 1622 de 2013. Por medio de la cual se expide el estatuto de ciudadanía juvenil y se dictan otras disposiciones.

Colombia. Ley de víctimas y restitución de tierras. Por la cual se dictan medidas de atención, asistencia y reparación integral a las víctimas del conflicto armado interno y se dictan otras disposiciones. Colombia, No. 1448 de 2011.

Comisión Intersectorial Poblacional del Distrito Capital. Lineamientos Distritales para la aplicación de enfoque diferencial. Bogotá, 2013.

Concejo de Bogotá. Acuerdo No.761 de 2020. Por medio del cual se adopta el Plan de Desarrollo, Económico, Social, Ambiental de Obras Públicas del Distrito Capital 2020-2024 “Un Nuevo Contrato Social y Ambiental para la Bogotá del Siglo XXI”. Bogotá.

Consejo Nacional de Política Económica y Social - 14 (CONPES) Política Pública de Mujeres y Equidad de Género 2020-2023. Bogotá.

Departamento Nacional de Planeación. Guía para la construcción y estandarización de la Cadena de Valor. Bogotá: DNP, 2019.

Departamento Nacional de Planeación. Guía de apoyo para la formulación de proyectos de inversión pública y diligenciamiento MGA. Bogotá.

Departamento Nacional de Planeación. Manual conceptual de la Metodología General Ajustada. Bogotá: DNP, 2015.

Secretaría Distrital de Integración. Guía para aplicar el enfoque poblacional. Bogotá, 2016.

Secretaría Distrital de Planeación. Cartilla Orientadora “Formulación de Proyectos para Grupos Étnicos”. Bogotá: SDP, 2021.

Secretaría Distrital de Planeación. Guía de Formulación e Implementación de Políticas Públicas. Bogotá: SDP, 2017.

Secretaría Distrital de Planeación. Guía de Planes de Desarrollo Distrital y Local. Bogotá: SDP, 2019.

Secretaría Distrital de Planeación. Manual para la administración y operación del Banco Distrital de Programas y Proyectos Local. Bogotá: SDP, 2010.

Secretaría Distrital de Planeación. Matriz de Lineamientos de Grupos Poblacionales, Sectores Sociales y Género – Matriz de Lineamientos de Grupos Étnicos. Bogotá: SDP, 2020.

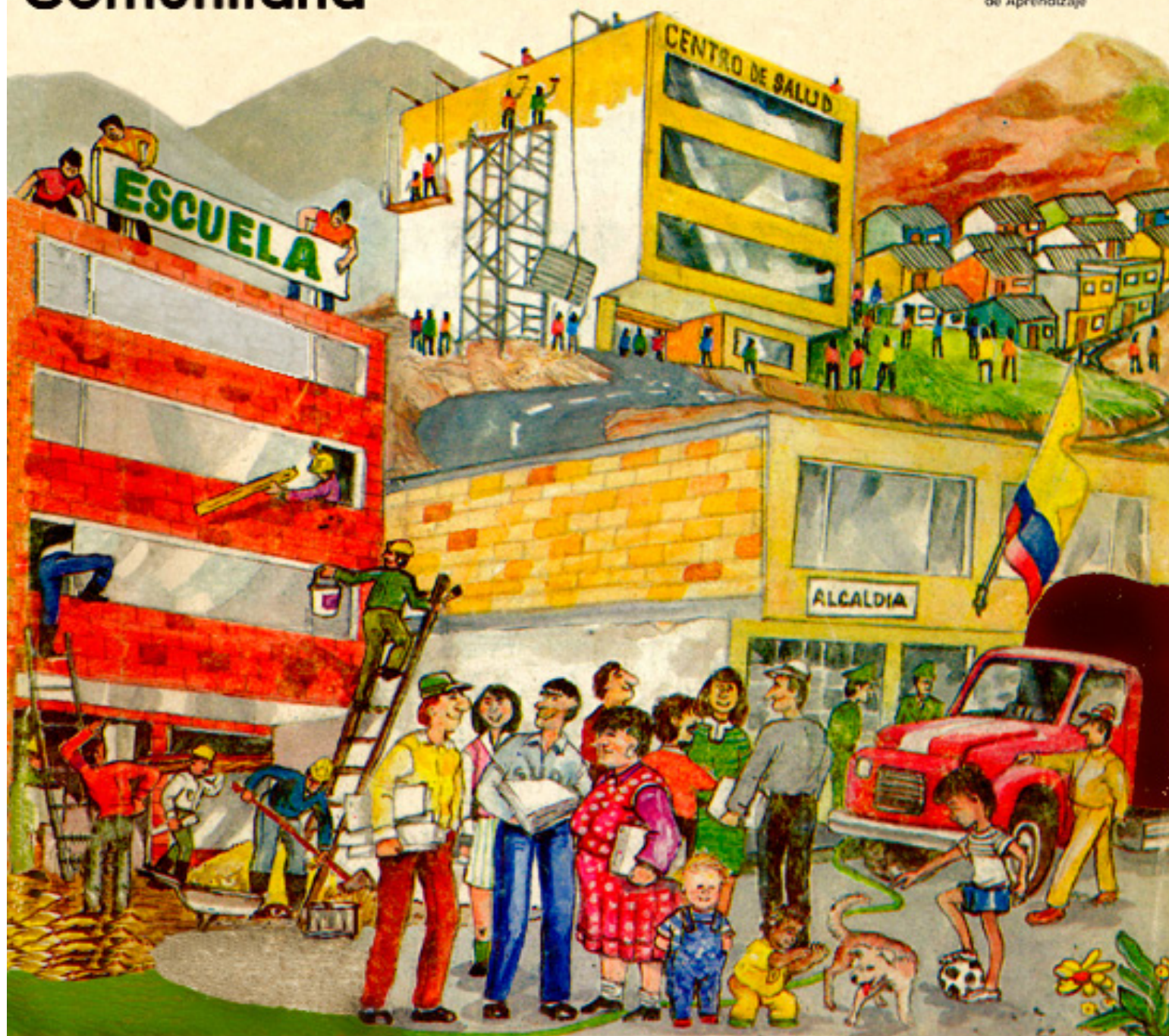
Secretaría Distrital de Planeación. Resolución 1344 del 2018 por la cual se define y adopta la metodología para incorporar el enfoque poblacional-diferencial en los proyectos de inversión. Bogotá: SDP, 2018.

Secretaría Distrital de Planeación – Secretaría Distrital de Hacienda (2021) Circular Externa No.SDH-000005 del 23 de abril de 2021 – Metodología para la Implementación de Trazadores Presupuestales.

www.sdp.gov.co



Capacitación para la Organización y Participación Comunitaria



1

METODOLOGIA

CAPACITACION PARA LA ORGANIZACIÓN Y PARTICIPACION COMUNITARIA

BLOQUE MODULAR
Planeación y Gestión del Desarrollo

1

METODOLOGIA

SENA-DIRECCION GENERAL
Subdirección de Política Social
División Promoción Profesional Popular Urbana



Contenidos: Manual de la Metodología para la Organización y Participación Comunitaria.

Adecuación Pedagógica: Jairo Luis Chaves Navia
Jefe División PPPU

Diseño y Diagramación: Mariana Ramírez Silva
Ilustraciones: Elias Taffur Miranda Levantamiento
Textos: TRAZAMOS LTDA.
Impresión: IMPRENTA NACIONAL

Presentación

Esta cartilla corresponde a la Metodología "Capacitación para la Organización y Participación Comunitaria" Área Urbana, considerada como una de las alternativas más eficaces para lograr la participación activa y consciente de la comunidad en su propio desarrollo y como medio de conciliación entre ésta y el Estado.

Este material fue diseñado y publicado siendo Ministra de Trabajo la Dra. María Teresa Forero de Saade. Directora General del SENA doctora Clara Elsa Villalba de Sandoval, y Subdirectora de Política Social del SENA Doctora Lucía Tarazona de Niño.

Actuó en la revisión de los contenidos La Comisión del Consejo Directivo Nacional del SENA, integrado por:

Dr. JUAN CARLOS RAMIREZ JARAMILLO
Representante del Departamento Nacional de Planeación

Dr. PORTOLATINO DIAZ MURILLO
Representante Ministerio de Educación

Dr. JUAN ALFREDO PINTO S.
Representante de ACOPI

Dr. FERNANDO BERNAL ESCOBAR
Representante de ANDI

Dr. SABAS PRETEL T DE LA VEGA
Representante de FENALCO

Dr. ORLANDO OBREGON SABOGAL
Representante de los TRABAJADORES

Dr. JUSTINIANO ESPINOSA
Representante CONFERENCIA EPISCOPAL

Sr. ROSELINO ALBARRACIN O.
Representante de los CAMPESINOS

De qué se trata?

Probablemente ustedes, como muchos colombianos, han participado o están participando en proyectos para el desarrollo de su comunidad.



Tales experiencias les habrán enseñado que se pueden resolver muchos problemas y necesidades comunitarias si los vecinos de un barrio o de una vereda participan consciente y activamente en la planeación, organización y ejecución de proyectos de desarrollo.

Habrán aprendido también que un componente fundamental para el éxito de estas actividades es la **capacitación de la comunidad**.

Para responder a esta necesidad, el **SENA**, recogiendo sus propias experiencias y las de otras instituciones públicas y privadas, ha diseñado una **metodología** cuyo objetivo es la

Capacitación para la Participación Y Organización Comunitaria

Como uno de los principios que fundamentan esta participación es la concertación de la comunidad con las instituciones del Estado y los organismos no gubernamentales (**ONG**), es muy importante que ustedes conozcan la metodología que les proponemos en la presente cartilla, para que la analicen en grupo y puedan acordar con los funcionarios de las diferentes instituciones los compromisos de cada una de ellas y hacer la programación de actividades que garanticen el éxito de los proyecto que decidan emprender.

Temas

1. Porqué se hace?	6
2. Principios fundamentales de la Metodología	16
3. Qué se propone?	21
4. Resultados esperados	22
5. El proceso operativo	24
6. Los temas de capacitación	42

Por qué se hace?

1

Según el censo realizado en 1982 por la Dirección General de Integración y Desarrollo Comunitario DIGIDEC, existían en ese año 32.000 Juntas de Acción Comunal,



las cuales habían contribuido a la construcción del 30% de la infraestructura comunitaria existente en el país: escuelas, centros de salud, caminos vecinales, parques, etc.

En 1985 el **SENA**, el **ICT**, la **DIGIDEC**, **FEDEVIVIENDA**, **CONSTRUYAMOS** y otras entidades públicas y privadas realizaron una investigación sobre los programas de auto-construcción de vivienda y encontraron que había aproximadamente 600 comunidades que estaban construyendo 100.000 soluciones de vivienda en 187 municipios del país.



Actualmente se estima que existen 5.000 empresas asociativas entre: cooperativas, grupos precooperativos, empresas comunitarias, asociaciones, proyectos rentables comunales y grupos asociativos económicos de hecho, cuyos objetivos son mejorar las condiciones de vida de sus afiliados mediante la generación de empleo e ingreso, la producción de bienes y la prestación de servicios sociales.

Desde 1987 hasta la fecha (Mayo de 1989), el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar ICBF ha promovido la creación de 27.448 Hogares de Bienestar,



donde se atienden 411.063 niños menores de 7 años de edad, con el apoyo de 27.448 madres comunitarias y la gestión de 2.745 asociaciones de padres de familia en 591 municipios.

Estos son algunos ejemplos que muestran como en Colombia las comunidades han participado y participan organizadamente en la solución de sus necesidades básicas.



En general, se podría decir que existe una extraordinaria vocación para la participación comunitaria, que es conveniente aprovechar para que encontremos caminos de solución a la actual situación de pobreza, desempleo y violencia que sufre el país.

Si cuantitativamente el aporte de esta participación comunitaria es significativo, desde el punto de vista cualitativo pueden hacerse las siguientes observaciones generales:

1. Muchas de las obras emprendidas por la comunidad son promovidas por agentes externos a ella, que no consultan los planes municipales de desarrollo, no satisfacen las necesidades **prioritarias** de la población, y no respetan la autonomía de las organizaciones comunitarias.



2. Una gran proporción de las organizaciones no ha logrado integrar a la gran mayoría de la población en los procesos de participación reduciéndose la actividad de ellas a las acciones que realizan las **juntas directivas**.

3. La formación de la población ha sido deficiente, desaprovechándose los procesos de participación comunitaria para lograr mejores niveles de formación comunitaria.



4. Las instituciones del Estado han permanecido ausentes a estos procesos de participación comunitaria y en no pocas ocasiones los han desestimulado con sus reglamentaciones inflexibles y su falta de apoyo

Estas y otras deficiencias que se presentan en los procesos de participación comunitaria, pueden ser superadas si las comunidades y las instituciones pueden acordar procesos metodológicos, basados en principios que respeten la autonomía comunitaria y favorezcan la participación activa y consciente de la mayor parte de la población.



Las experiencias de participación comunitaria y los procesos metodológicos que puedan desarrollarse para mejorar esta participación adquieren actualmente mayor importancia si se tiene en cuenta que una gran parte de los organismos de Cooperación Internacional, como UNICEF, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD, organizaciones no gubernamentales ONG y muchas instituciones del Estado, reconocen la importancia de la participación comunitaria como un factor fundamental para lograr el desarrollo económico y social de las mismas comunidades.



Por otra parte, el acto legislativo No. 1 de 1986, mediante el cual se aprobó la elección popular de alcaldes, y las leyes sobre la descentralización administrativa municipal que fortalecen las instituciones locales y reglamentan la participación comunitaria en la gestión de los asuntos municipales, crean las condiciones jurídicas para que las comunidades puedan aprovechar en forma eficiente la cooperación de los organismos internacionales y organizaciones no gubernamentales **ONG** y los recursos del Estado para programar y ejecutar coordinadamente con ellos proyectos de desarrollo que les permitan mejorar sus condiciones de vida.

Un componente fundamental de un programa ambicioso de esta categoría es la **capacitación organizativa, empresarial y técnica** de las comunidades para que ellas estén en condiciones de planear, gestionar y ejecutar sus proyectos de desarrollo.



El programa de capacitación para la **Organización Comunitaria**, que el **SENA** realiza concertadamente con las comunidades y otras instituciones públicas y privadas, busca dar respuesta a esas necesidades de capacitación con el propósito de optimizar la utilización de los recursos comunitarios, jefe del Estado y la cooperación técnica y financiera nacional e internacional.

Actividad en grupo

Analicen en grupo las respuestas a las siguientes preguntas y escriban los resultados de su trabajo.

- 1.** Por qué es importante la participación comunitaria?
- 2.**Cuál debe ser la participación del SENA en un proceso de organización y participación comunitaria?
- 3.** Cómo se puede lograr recibir el apoyo de las instituciones del Estado y conservar la autonomía?
- 4.**Cuál debe ser entonces el papel de las instituciones del Estado y de las organizaciones no gubernamentales (ONG)?
- 5.**Cuál es la importancia de la concertación y cómo puede lograrse?

Principios Fundamentales de la Metodología.

2

1. La participación de las personas y las comunidades en las decisiones que los afectan **es un derecho propio del ser humano y fundamento de la democracia.**



La Capacitación para la Organización y Participación Comunitaria, deberá extenderse al mayor número posible de personas de la comunidad, propiciando una amplia y democrática participación de todos sus miembros.

2. Esta metodología reconoce la capacidad de las personas para identificar los problemas que las afectan y sus causas, tomar decisiones, confiar en sí mismos y asumir el control de sus propias vidas .



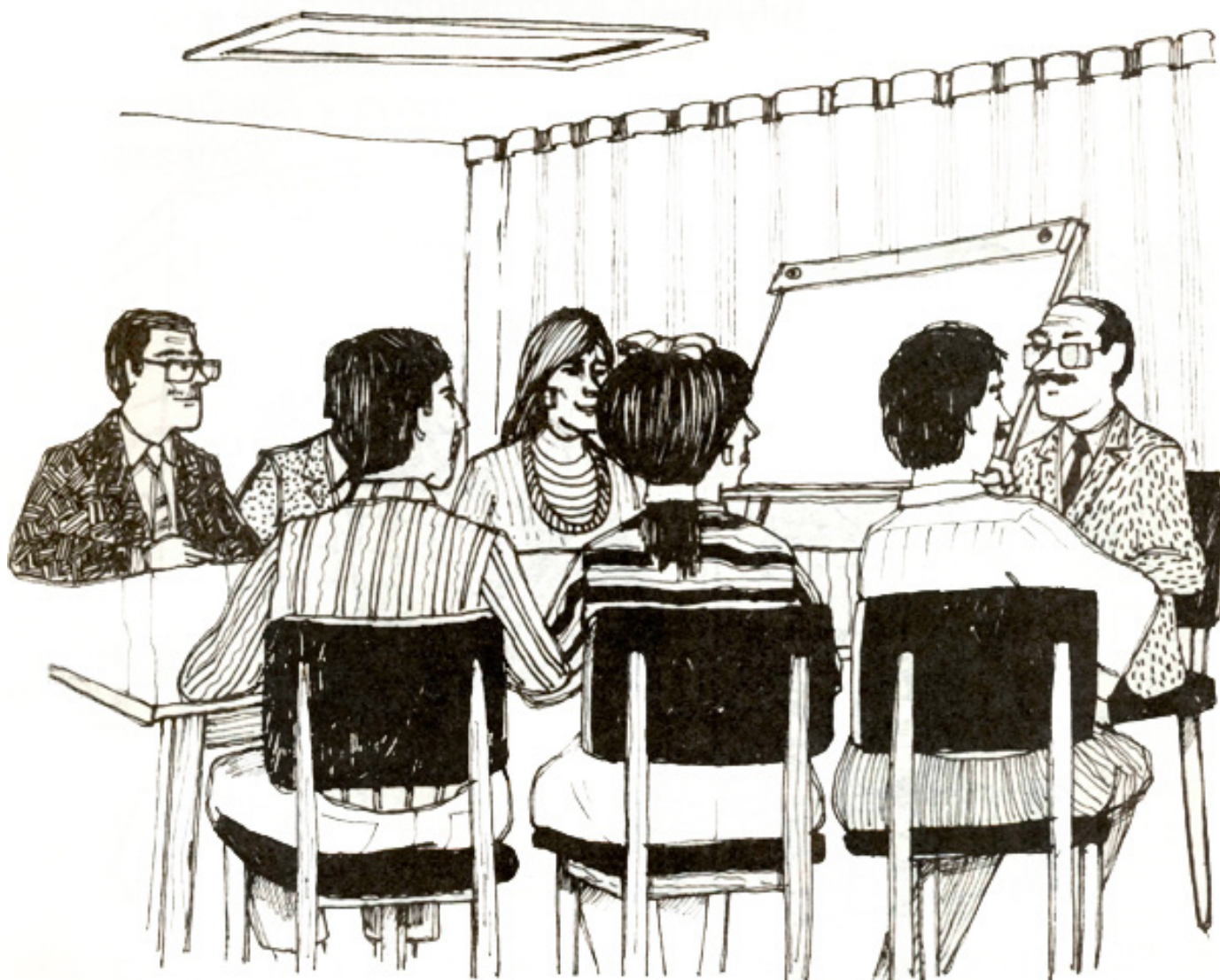
Creer en la capacidad de las comunidades, respetar sus decisiones y descartar actitudes paternalistas y autoritarias es un principio fundamental de esta metodología.

3. En la aplicación con la comunidad de esta metodología, los docentes del **SENA** y los funcionarios de las instituciones que la apoyan, serán cuidadosamente respetuosos de la autonomía de las organizaciones comunitarias, especialmente cuando se trate de tomar decisiones relacionadas con su organización y la programación, concertación y ejecución de su plan de desarrollo.



La formación de docentes comunitarios seleccionados por la misma comunidad, es una estrategia cuya aplicación busca que la comunidad asuma con **autonomía** su propio proceso de capacitación.

4. El trabajo conjunto entre comunidades e instituciones previamente acordado donde se definen los compromisos de cada una de las partes, es decir la concertación es un factor esencial para el desarrollo comunitario. En consecuencia, funcionarios y dirigentes comunitarios deben propiciar **la concertación** entre las organizaciones populares y las instituciones públicas y privadas cuyos objetivos las vinculan al desarrollo de las comunidades.



Esta concertación deberá realizarse en primer lugar con las autoridades municipales, en cumplimiento del propósito político nacional de fortalecer las instituciones locales, contenido en las leyes de descentralización administrativa y fiscal.

5. La capacitación para la organización y participación comunitaria es un proceso permanente de conocimiento y reflexión sobre la realidad con el propósito de programar y ejecutar proyectos que beneficien a la comunidad.

El proceso de capacitación se da en la acción: en el desarrollo mismo de las actividades de investigación y diagnóstico sobre la realidad que viven las comunidades y en la programación, concertación y ejecución de los proyectos de desarrollo.



6. Esta metodología, que recoge las experiencias de trabajo del **SENA** y de otras instituciones con las comunidades urbanas y rurales, es un desarrollo teórico inacabado que debe confrontarse en la práctica para perfeccionarlo con el aporte de las instituciones y de las comunidades.

Qué se propone?

3

El objetivo de la capacitación para la organización y participación comunitaria, es facilitar a las comunidades la adquisición de conocimientos y habilidades para que ellas estén en condiciones de hacer un análisis de su realidad socio-económica y programar, gestionar y ejecutar proyectos de desarrollo.

Conocimientos y habilidades

Conceptuales:



Para reflexionar, saber y decidir

Sociales:



Para relacionarse, integrarse, y concertar.

Y Técnicas: Para hacer.

Resultados esperados

4

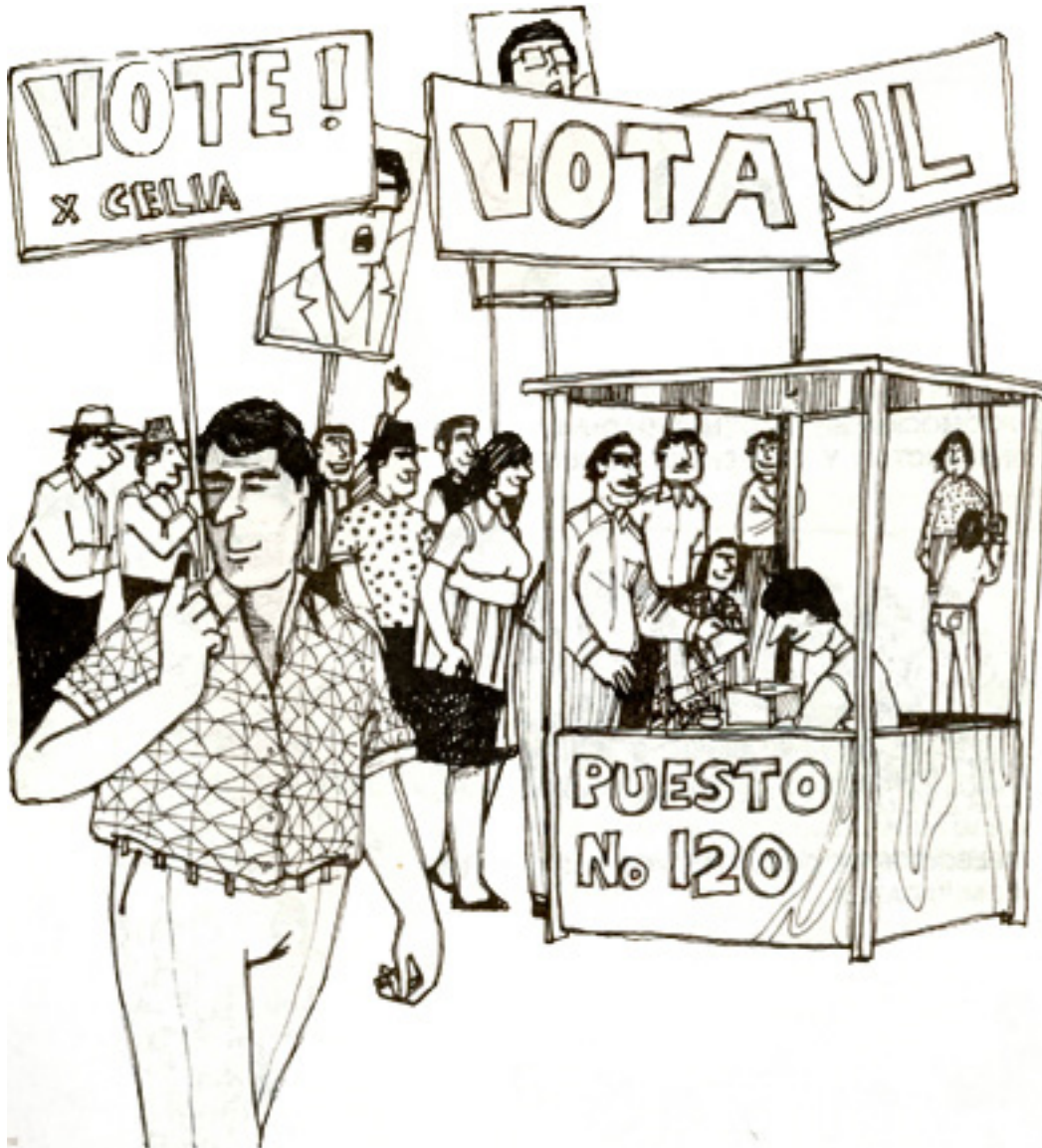
De acuerdo con el objetivo y los principios que fundamentan la metodología del proceso de organización y participación comunitaria, las comunidades e instituciones deben esperar los siguientes resultados:

1. Comunidades autónomas capacitadas para hacer **diagnósticos socioeconómicos** y formular, gestionar y ejecutar proyectos de desarrollo.



2. Comunidades autónomas capaces de **concertar** con las autoridades municipales, instituciones públicas y privadas y con otras organizaciones **la ejecución de los planes formulados.**

3. Comunidades preparadas para **participar activamente en el proceso de desarrollo de su municipio: elección popular de** alcaldes, juntas administrativas locales, juntas directivas de las empresas de servicios públicos, referéndum y demás procedimientos democráticos definidos por las leyes de la República.



4. Comunidades autónomas, **ejecutando, administrando y evaluando** con el apoyo del Estado y de organizaciones no gubernamentales ONG sus propios proyectos de desarrollo.



1 SELECCION DE COMUNIDADES POR DIRIGENTES MUNICIPALES, INSTITUCIONALES Y COMUNITARIOS.



2 PROMOCION EN LA COMUNIDAD A CARGO DEL INSTRUCTOR Y DIRIGENTES COMUNITARIOS.

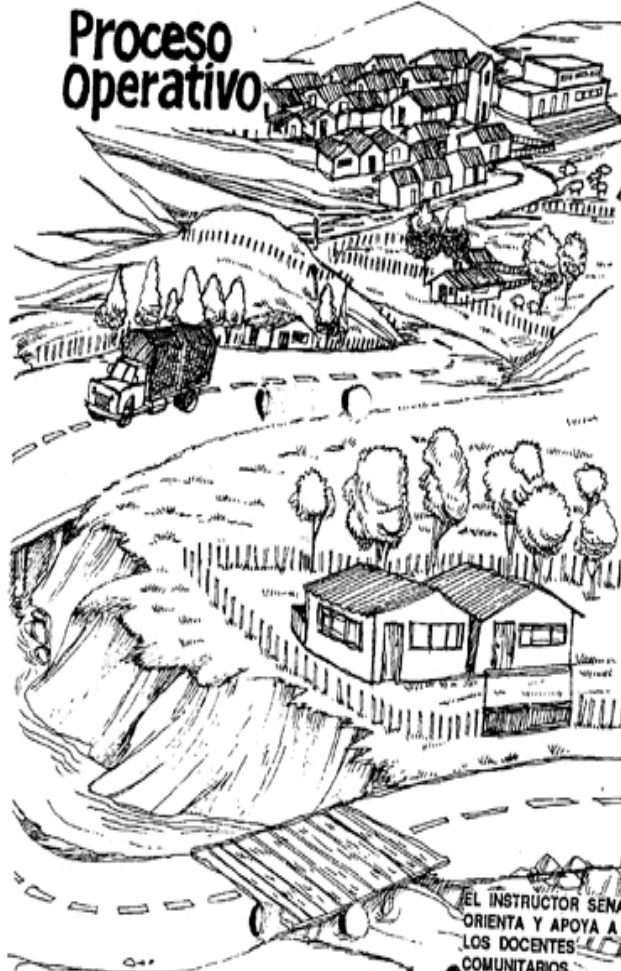
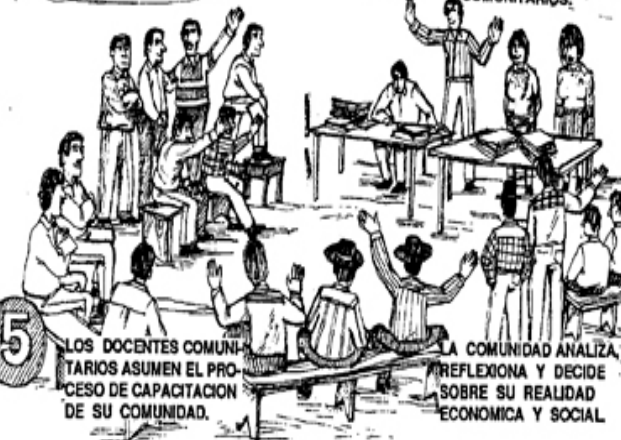


3 SELECCION DE DOCENTES POR PARTE DE LAS COMUNIDADES.



4 CAPACITACION DE DOCENTES COMUNITARIOS A CARGO DEL INSTRUCTOR DEL SENA.

Proceso Operativo

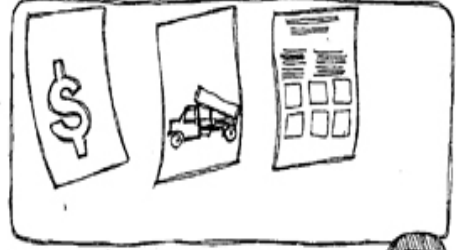


5 LOS DOCENTES COMUNITARIOS ASUMEN EL PROCESO DE CAPACITACION DE SU COMUNIDAD.

LA COMUNIDAD ANALIZA, REFLEXIONA Y DECIDE SOBRE SU REALIDAD ECONOMICA Y SOCIAL.



8 LA COMUNIDAD Y LAS INSTITUCIONES EJECUTAN PROYECTOS DEL PLAN DE DESARROLLO. EL SENA DA CAPACITACION ORGANIZATIVA EMPRESARIAL Y TECNICA.



7 SE ESTRUCTURAN PROYECTOS PARA PONER EN MARCHA EL PLAN DE DESARROLLO.



6 LA COMUNIDAD CONCERTA EL PLAN DE DESARROLLO CON AUTORIDADES MUNICIPALES E INSTITUCIONES.



COMO RESULTADO DEL PROCESO CAPACITADOR LA COMUNIDAD ELABORA SU PLAN DE DESARROLLO.

El proceso operativo

5

El proceso operativo que hemos presentado esquemáticamente en las dos' páginas anteriores, se fundamenta en un principio metodológico que hemos enunciado anteriormente pero que es importante ampliar en este momento:

La conformación y fortalecimiento de una comunidad y la adquisición de los conocimientos y habilidades que ella necesita para organizarse y planear, gestionar y ejecutar proyectos de desarrollo, son objetivos que solo pueden alcanzarse en la práctica de la participación comunitaria.



Conformación de la comunidad, aprendizaje" participación y desarrollo comunitario son un mismo proceso.

La participación comunitaria es el proceso determinante.

La comunidad conformada y fortalecida y los proyectos de de-sarrollo comunitario ejecutados son productos de esta participación.

La capacitación es un componente fundamental para alcanzar en forma eficaz estos resultados.



Por eso el proceso operativo, que vamos a presentar con mayor detalle en las páginas siguientes, describe cada uno de los pasos que la comunidad debe realizar para lograr, mediante la participación comunitaria y el apoyo de las instituciones públicas y privadas, ejecutar con eficiencia sus propios proyectos de desarrollo.

1. Concertación

El primer paso que la comunidad debe realizar para llevar a cabo proyectos de desarrollo con el apoyo de las instituciones públicas y privadas es la concertación.

La iniciativa de concertación no siempre parte de la comunidad.

Muchas instituciones pueden acercarse a ella para proponerle un trabajo conjunto de desarrollo comunitario.



Quien tome la iniciativa no es tan importante como que en las reuniones de concertación participen representantes de todas las organizaciones comunitarias, de las autoridades municipales y de las instituciones que prestan servicios en el municipio, con el fin de lograr el mejor y mayor aporte de todos.

Los resultados de la **concertación** inicial deben ser los siguientes.

1. Definición de las zonas donde se van a llevar acabo las actividades.
2. Definición de los compromisos de las partes participantes.
3. Integración de los comités interinstitucionales.
4. Programación inicial de actividades.
5. Definición de estrategias de promoción del programa en la comunidad.



Las organizaciones comunitarias deben concertar y programar la capacitación para la organización y participación comunitaria particularmente con el **SENA**.

2. Promoción en la comunidad

Lograda la concertación entre instituciones y dirigentes comunitarios, es importante hacer conocer de los demás miembros de la comunidad el programa de capacitación y los acuerdos a los cuales se ha llegado con las instituciones participantes.

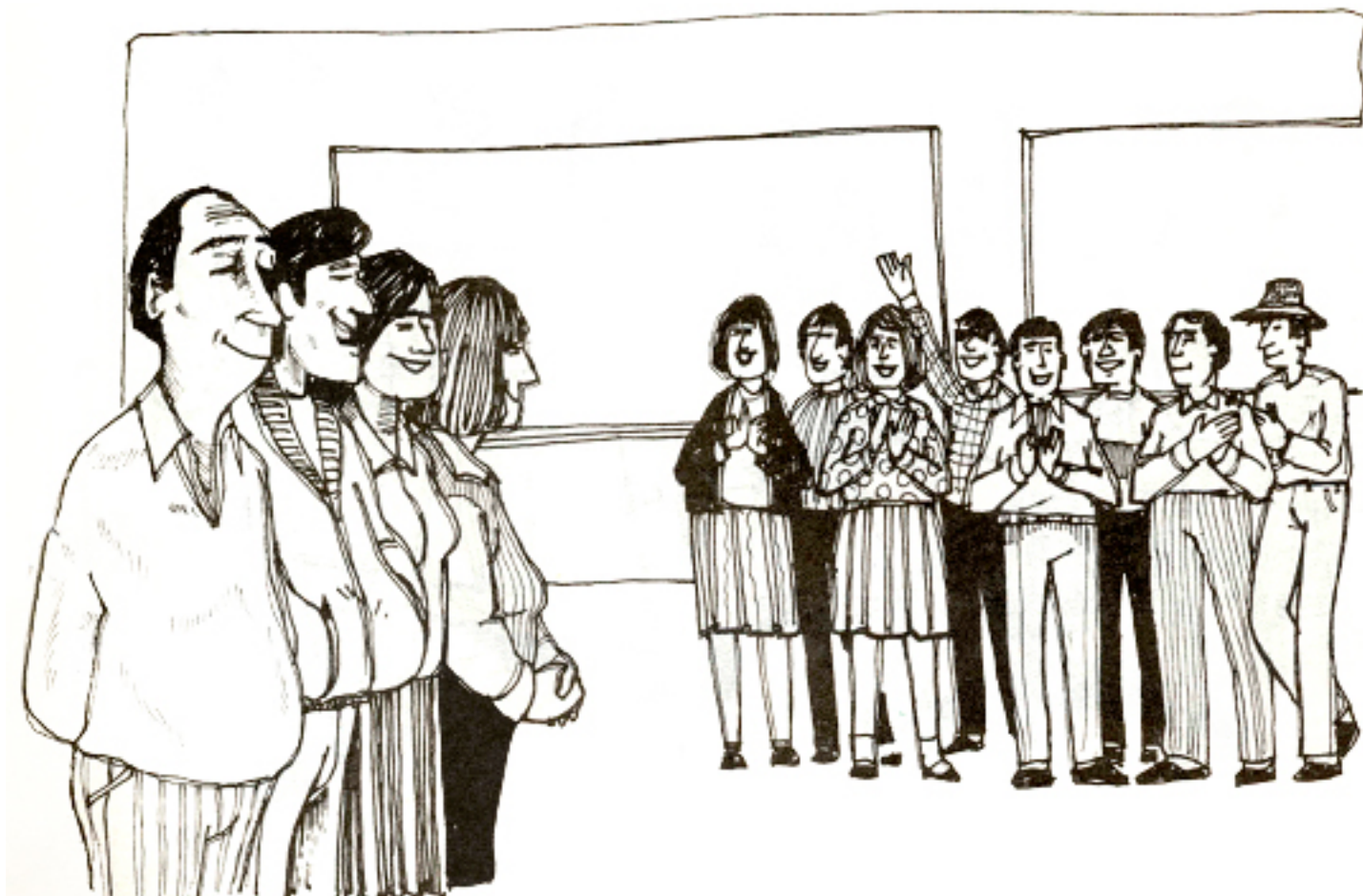


La promoción debe concluir en una reunión comunitaria donde, luego de una amplia explicación del proceso a iniciar, la comunidad manifieste su aceptación y compromiso de participar activamente en el proceso de capacitación y desarrollo comunitario.

3. Selección de los primeros aspirantes a docentes comunitarios

El proceso de capacitación que el SENA propone a la comunidad se basa en la formación de personas pertenecientes a ella para que con el apoyo y orientación de los instructores de esta institución ellas se encarguen directamente de animar y orientar los procesos de capacitación de la comunidad.

Dada la responsabilidad que estas personas van cumplir como docentes comunitarios, es importante que en su selección se tengan en cuenta los siguientes criterios:

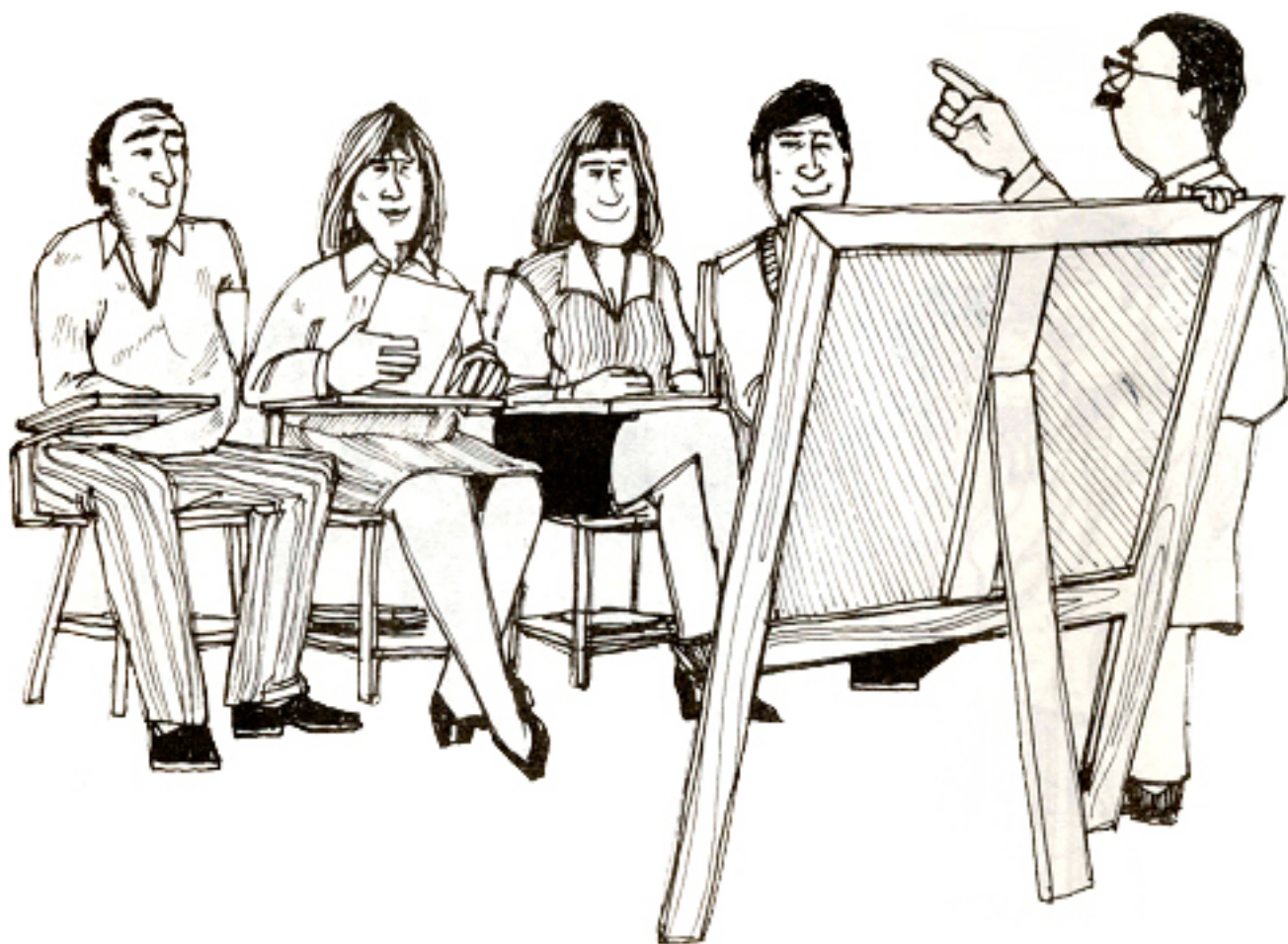


- Deben ser seleccionados por la comunidad.
- Deben ser personas que por sus cualidades y vocación de trabajo se comprometan en la ejecución efectiva de esta labor de capacitación.

4. La capacitación de los aspirantes a docentes comunitarios

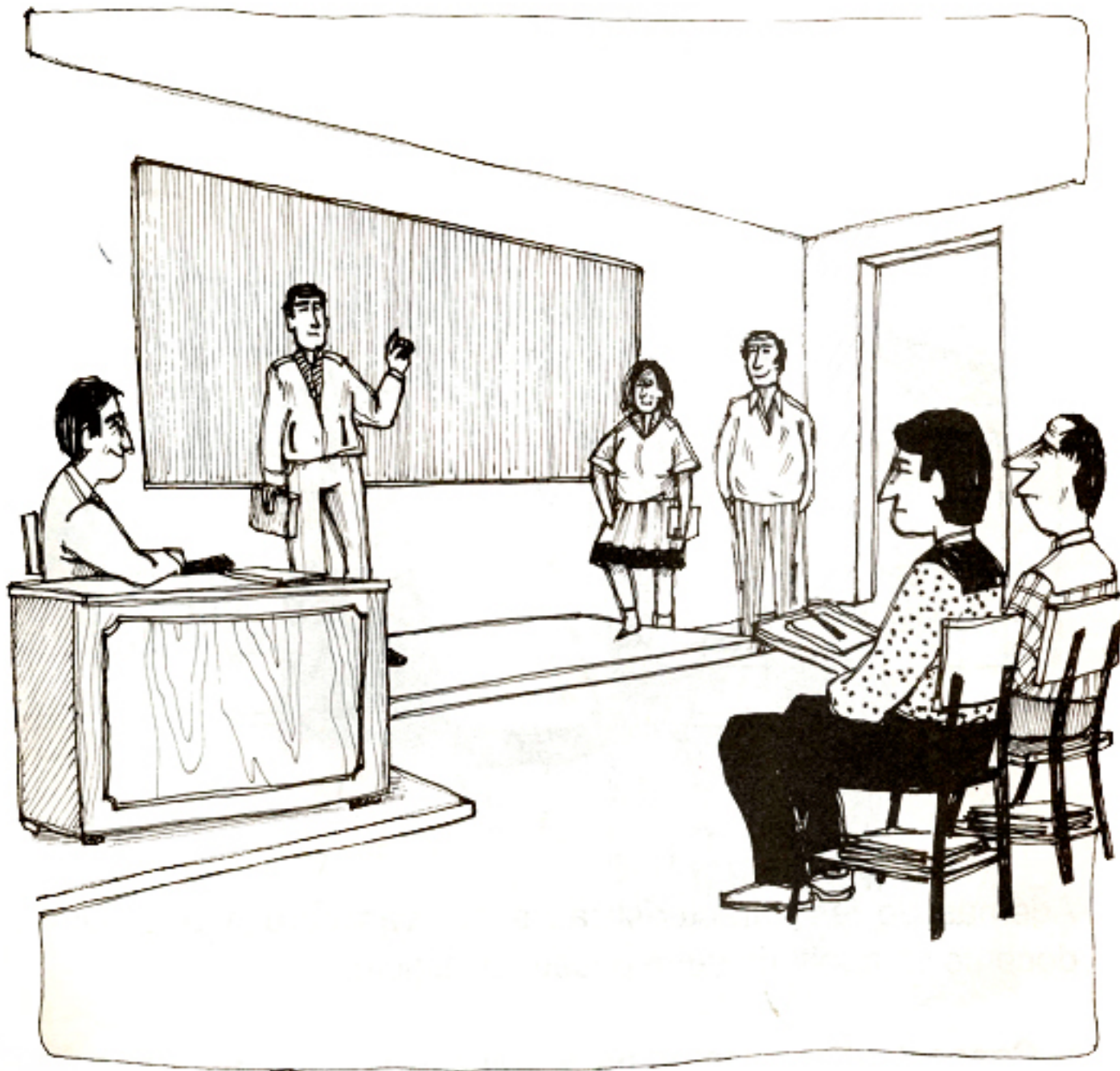
Se inicia con los seminarios de **"Planeación y Gestión del Desarrollo"** y **"Nuevo Régimen Municipal"** cuyos contenidos veremos más adelante.

El objetivo de esta **primera etapa** es impartir a los docentes comunitarios la formación básica que les permita comenzar su acción de capacitación a la comunidad.



La capacitación de los docentes comunitarios se continuará mediante un proceso de formación en la acción y con seminarios que se programen según sus necesidades específicas.

La capacitación de los docentes comunitarios debe ser un proceso que busque su activa participación tanto en el desarrollo de los temas como en la aplicación en grupo de los conceptos aprendidos en el **análisis de la situación** de su propia realidad y en la elaboración práctica de ejercicios útiles que permitan evaluar su propio proceso de aprendizaje.



Además, el docente debe recibir una formación pedagógica básica que le permita ser un multiplicador eficiente de la capacitación.

5. Selección de los docentes comunitarios

Luego del seminario de formación, se verán las reales cualidades del aspirante a docente comunitario y se definirá su intención de continuar con este compromiso.



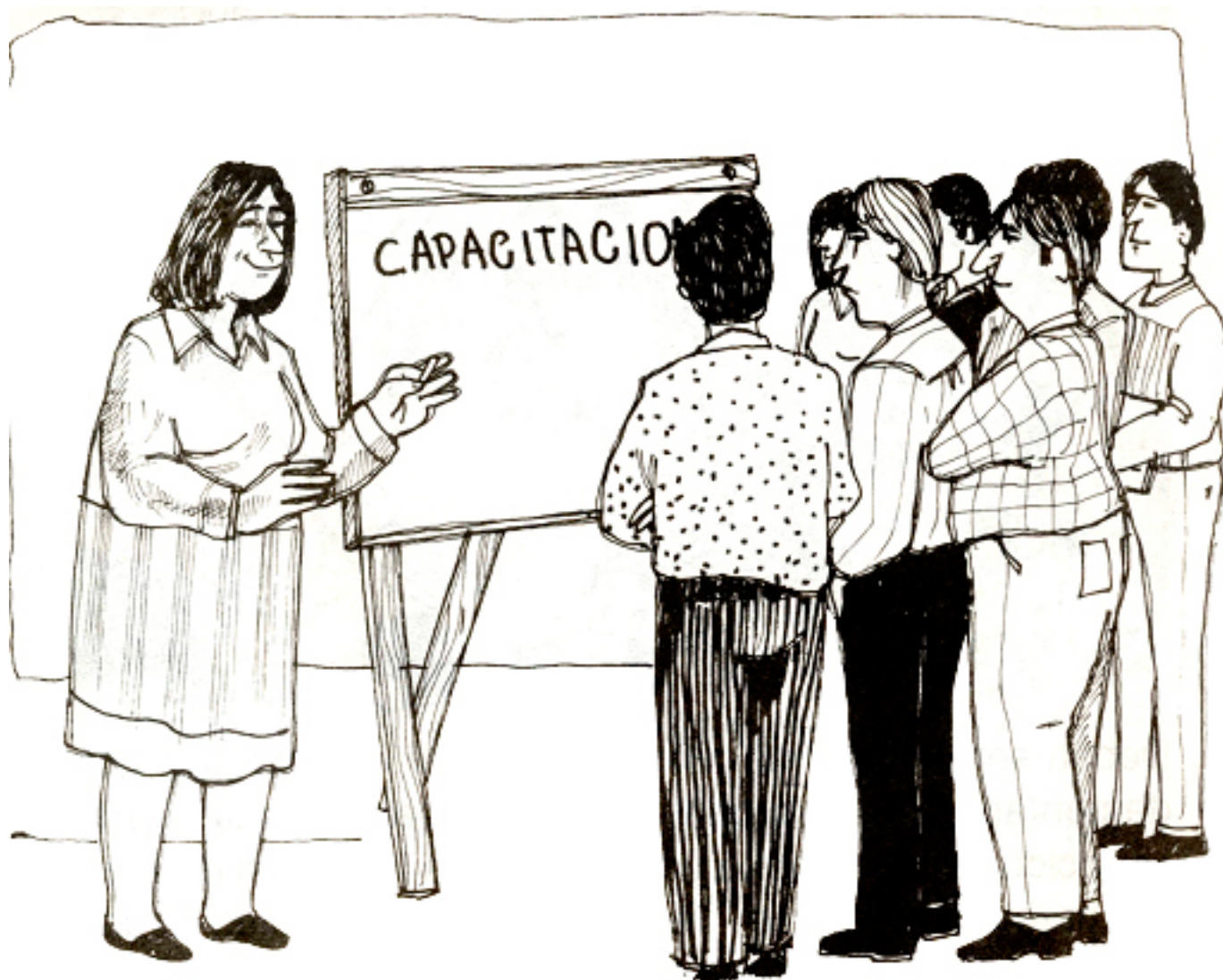
Además de las características señaladas para aspirantes, el docente comunitario debe poseer las siguientes:

- Capacidad para entender y aplicar los conceptos aprendidos.
- Capacidad para aprender el proceso metodológico y aplicarlo con la comunidad.

6. La capacitación de la comunidad

Como ya hemos dicho, la capacitación es un componente fundamental para que el proceso de participación y desarrollo comunitario produzca los resultados esperados.

La capacitación tiene como objetivo, animar y orientar a la comunidad en cada una de las etapas que debe realizar para ejecutar el plan de desarrollo.



Por esta razón, la programación de la capacitación se elabora teniendo en cuenta el proceso lógico que debe seguir la comunidad para organizarse, diagnosticar su situación, planear y ejecutar sus proyectos de desarrollo.

La capacitación de la comunidad es promovida, animada y orientada por el docente comunitario con el apoyo del instructor del **SENA**. Igualmente podrán participar directivos de las organizaciones comunitarias y funcionarios de otras instituciones al servicio de la comunidad.

Unos y otros juegan un papel muy importante en el **proceso de promoción y desarrollo** de la comunidad.



Deben ser verdaderos promotores. Esto es personas que fundamentadas en su propia seguridad y en la confianza de las capacidades de cambio y desarrollo de la comunidad, estimulen permanentemente la capacitación; faciliten la solución de los conflictos que surjan en el proceso de organización; y muy especialmente estimulen a la comunidad para que esta sea capaz de sobreponerse a las dificultades, a la apatía, al individualismo y al escepticismo de sus integrantes más atrasados.

El estudio y análisis de cada uno de los temas debe hacerse con la activa participación de la comunidad.

Por ningún motivo la capacitación puede reducirse a un aprendizaje puramente **académico** sin ninguna aplicación práctica.

La capacitación aislada del proceso de participación y desarrollo comunitario tiene poca utilidad.



Los resultados del proceso de formación deben ser los siguientes:

- El inventario y diagnóstico socio-económico
- El plan de desarrollo comunitario
- El programa de concertación interinstitucional
- Los proyectos formulados a ejecutar a corto y a mediano plazo.

7. La concertación y ejecución del plan de desarrollo.

Es una ilusión pretender que las comunidades más pobres del país puedan satisfacer sus múltiples necesidades solamente con la utilización de sus propios recursos.

Es un hecho evidente que la falta de recursos financieros es uno de los mayores obstáculos para lograr el desarrollo comunitario.



Sin embargo, la comunidad cuenta con grandes **recursos humanos** y algunos **recursos económicos** que organizados pueden potenciar en forma considerable el aporte que la comunidad puede hacer a un trabajo de participación comunitaria concertado con el Estado.

Por otra parte, muchas instituciones del Estado cuya misión es atender la satisfacción de algunas necesidades básicas de la población, realizan esta labor en forma paternalista y autoritaria desaprovechando el aporte de las comunidades y utilizando en forma ineficiente los recursos del Estado.



Para superar esta situación es necesario que instituciones públicas y privadas **concerten la ejecución** de los proyectos definidos por las organizaciones comunitarias como prioritarios.

Para lograr una **efectiva concertación** es importante que para cada proyecto se organice y funcione un comité con los representantes de las comunidades y de las instituciones participantes donde se definan los aportes de cada una de ellas y se coordine la ejecución y evaluación de los proyectos acordados.

Con el **SENA** en particular, las comunidades deben acordar la **programación y ejecución** de la capacitación organizativa empresarial y técnica que se requiere para lograr una eficiente participación de la comunidad en la ejecución de los proyectos de desarrollo.

8. La evaluación

El objetivo de la evaluación es garantizar el cumplimiento oportuno y eficaz de las acciones que se han planificado y programado para lograr el desarrollo comunitario.



La **evaluación** debe realizarse en forma permanente para que se constituya en un medio de formación, de análisis crítico y autocrítico que permita mejorar los procesos de organización y participación, producir teoría, contenidos y medios didácticos mejores y elevar el nivel de productividad de las actividades comunitarias.

Actividad en grupo

Analicen en grupo las respuestas a las siguientes preguntas y escriban el resultado de su trabajo.

1. Está de acuerdo el grupo con la necesidad de conformar un equipo de docentes comunitarios que se encargue de la capacitación de la comunidad?

Qué papel deben jugar las instituciones en este proceso?

2. Qué modificaciones debería hacerse al proceso metodológico presentado para ajustarlo a las necesidades de su comunidad?

3. Definido el proceso operativo es necesario que el grupo elabore un programa de actividades en donde se incluyan las reuniones de evaluación.

Los temas de capacitación

De acuerdo con los objetivos de la **Organización y Participación Comunitaria**, se han definido los temas básicos que la comunidad debe estudiar, analizar y aplicar para lograr un eficaz proceso de desarrollo comunitario.

Los temas se han organizado en tres bloques:

- 
1. **Planeación y Gestión del Desarrollo**
 2. **Organización Comunitaria**
 3. **Nuevo Régimen Municipal**

Cada bloque es un conjunto de temas que tienen una secuencia lógica y una meta específica de aprendizaje.

Estructura modular de los temas de capacitación.

Bloque:
Organización
Comunitaria

Bloque:
Planeación y
Gestión del
Desarrollo

Bloque:
Nuevo Régimen
Municipal



1. Planeación y gestión del desarrollo.

Este bloque modular es la columna vertebral de la metodología y del proceso de conocimiento y transformación de la realidad por parte de la comunidad. Presenta los contenidos y actividades básicas para que los miembros de la comunidad puedan estudiar y analizar su realidad social, económica, política y cultural y planear, ejecutar, dirigir y evaluar proyectos de desarrollo comunitario.



2. Organización comunitaria

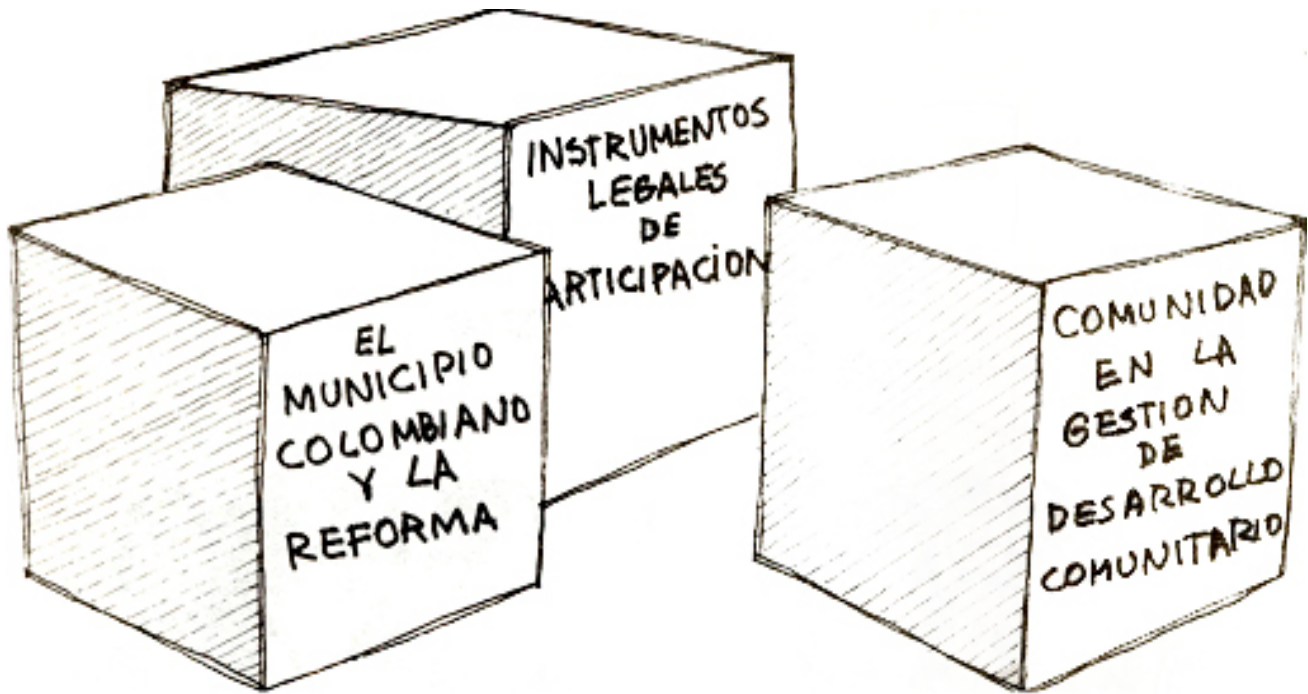
Este bloque presenta los contenidos y actividades para que la comunidad se capacite y comprenda la organización, identifique el tipo de organizaciones necesarias para auto gestionar su desarrollo y consolidar o generar las organizaciones que apoyen y orienten este proceso.



3. Nuevo Regimen Municipal

Este bloque modular presenta los contenidos y las actividades básicas para que la comunidad conozca qué es un municipio; cuál es la nueva legislación; cuáles son sus derechos y deberes dentro de la nueva reglamentación para los municipios; y cuáles son sus posibilidades reales de participar en acciones que impliquen la transformación de su comunidad dentro del plan de desarrollo municipal.

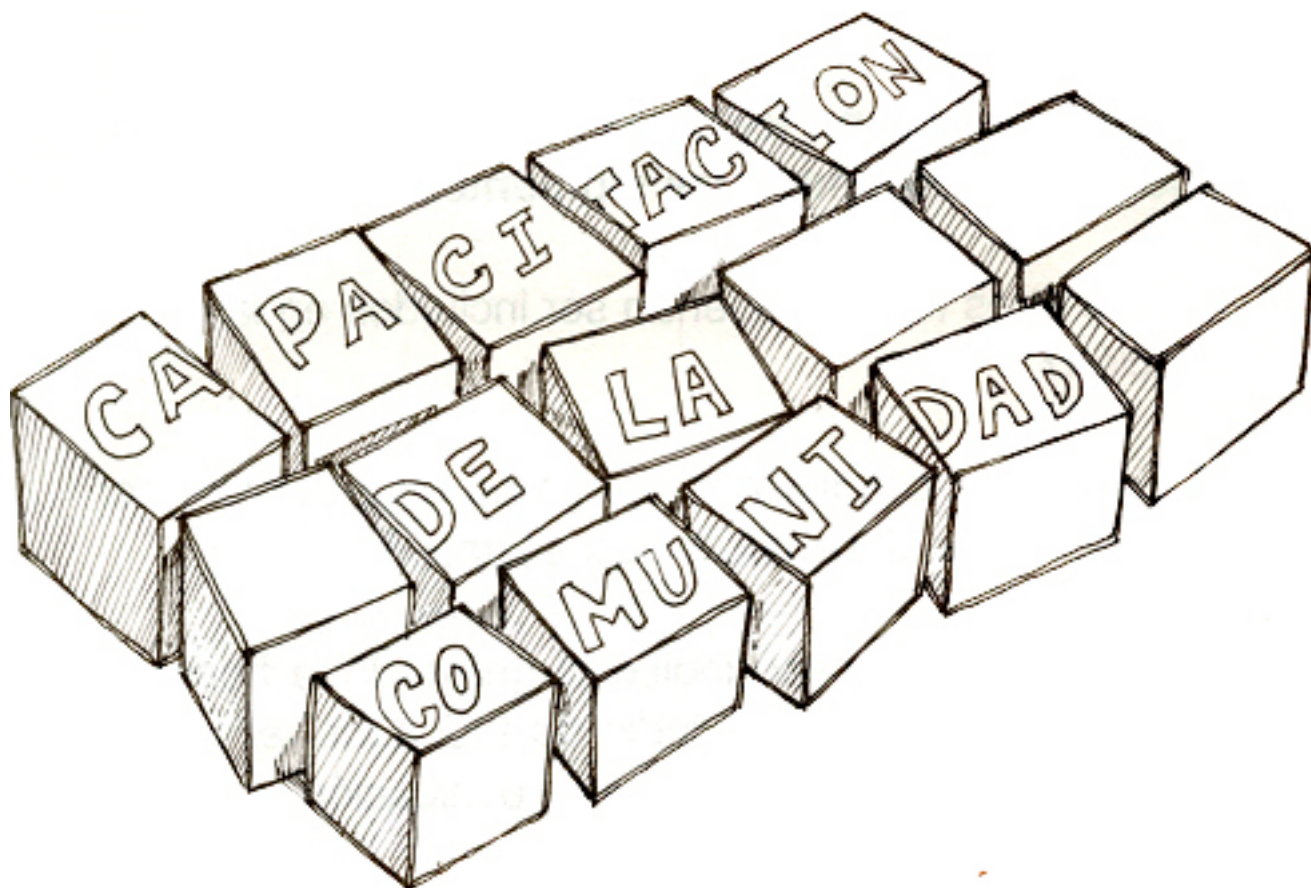
Los bloques modulares están constituidos por módulos instruccionales. Un **módulo Instruccional** es un conjunto de contenidos, organizados en forma lógica y pedagógica para facilitar el aprendizaje, que busca promover el conocimiento para el desarrollo de una tarea específica.



Cada módulo contiene:

- Uno o varios temas de capacitación.
- Una meta de aprendizaje.
- Unos conocimientos básicos para la comprensión de los temas.
- Ejercicios prácticos para aplicar los conocimientos.
- Un método para aprenderlos.
- Ayudas didácticas, cartillas, videos, etc.
- Una lista de libros o bibliografía que se pueda consultar para ampliar el conocimiento de los temas.

La modularización de la temática tiene como objetivo facilitar la programación y ejecución de la capacitación, adecuando éstas a las condiciones y necesidades de la comunidad.



Es muy probable que cuando una comunidad acuerde con el **SENA** realizar un proceso de capacitación como este, ella esté realizando proyectos de desarrollo.

En este caso, la labor del docente institucional debe ser respetar ese proceso, teniéndolo en cuenta en la programación de la capacitación.

Sin embargo, es importante advertir que todos los módulos son necesarios para lograr una **capacitación básica** de la comunidad para la organización y la participación. Por eso es importante estudiarlos todos aunque por las circunstancias haya que alterar el orden lógico propuesto en la metodología.

Actividad en grupo

Analicen en grupo los temas de capacitación propuestos y respondan las siguientes preguntas.

1. Qué otros temas deberían ser incluidos en la capacitación?
2. Según las condiciones del grupo cuál debería ser el orden lógico del análisis de los temas?
3. Definido el proceso lógico el grupo debe hacer la programación para el estudio de todos los temas incluyendo en ella las reuniones de evaluación.



Cartilla metodológica para proyectos productivos con comunidades étnicas



Fotos: ACDI/VOCA y Enlaza

Aprendizajes del Programa para Afrodescendientes e Indígenas implementado por ACDI/VOCA

2016



Fundación Enlaza



Este informe fue posible gracias al apoyo del pueblo de Estados Unidos a través de su Agencia para el Desarrollo Internacional (USAID). Las opiniones y conclusiones son responsabilidad de ENLAZA y no necesariamente reflejan las opiniones de ACDI/VOCA, USAID o del gobierno de Estados Unidos. Queremos agradecer a todas las personas que compartieron sus opiniones y percepciones sobre el Programa para Afrodescendientes e Indígenas para la construcción de este documento.



Tabla de contenido

Presentación	4
Pilares metodológicos para proyectos productivos y soberanía alimentaria con comunidades étnicas en zonas rurales de Colombia.....	5
1. PLANIFIQUE SU ENTRADA AL TERRITORIO	7
2. SÚMESE A PROYECTOS COLECTIVOS EN MARCHA.....	10
3. TRABAJE COMO SOCIO DE LAS ORGANIZACIONES ÉTNICAS.....	13
4. ESTABLEZCA REGLAS CLARAS Y ESPACIOS DE DISCUSIÓN	16
5. APOYE PROYECTOS CON VISIÓN DE CADENA PRODUCTIVA Y RESPETO A LA SOBERANÍA ALIMENTARIA.....	18
6. INVierta EN CONSTRUIR RELACIONES DE CONFIANZA CON LAS COMUNIDADES	21
7. MODELO DE OPERACIÓN	23



Presentación

El Programa de USAID para Afrodescendientes e Indígenas, implementado por ACDI/VOCA, buscó mejorar la inclusión social, económica y política de las personas afrodescendientes e indígenas en ciertas áreas objetivo de Colombia. Para tal fin, y en colaboración con el Gobierno de Colombia, ACDI/VOCA realizó actividades enfocadas a mejorar las capacidades institucionales del Estado para trabajar con comunidades étnicas; fortalecer las organizaciones étnicas; aumentar el acceso a oportunidades económicas en zonas urbanas y rurales; incrementar mensajes positivos sobre temas étnicos; y apoyar la formalización de territorios colectivos. Lo anterior, bajo un enfoque de género, de participación de jóvenes, de seguridad económica, soberanía alimentaria y medio ambiente. Mediante una donación de US\$61,4 millones, el Programa fue pionero en el fomento y la construcción de capacidades humanas e institucionales de las poblaciones y comunidades étnicas.

Uno de los componentes estratégicos del Programa fue el de Desarrollo Rural, enfocado en: “fortalecer la economía de los territorios étnicos y aumentar los ingresos de la población en zonas rurales mediante el fortalecimiento de soberanía alimentaria, el aumento de la productividad agrícola y la facilitación de acuerdos comerciales directos y beneficiosos”.¹ Este componente vinculó a 88 consejos comunitarios y 35 organizaciones indígenas de las regiones Caribe y Pacífica, atendiendo a más de 12.000 familias.

Tras cinco años de operación, ACDI/VOCA buscó identificar y sistematizar las metodologías desarrolladas en el componente de Desarrollo Rural, en relación con el apoyo a proyectos productivos y actividades de soberanía alimentaria. La sistematización la realizó la Fundación Enlaza mediante la aplicación de herramientas cualitativas de levantamiento de información a líderes y miembros de organizaciones étnicas participantes del Programa en los departamentos del Cauca y Valle del Cauca, y al equipo de trabajo de ACDI/VOCA. A través del diálogo se identificaron, desde sus percepciones, los aciertos metodológicos que facilitaron y dinamizaron las acciones del Programa. El producto de este trabajo se presenta en esta cartilla que, de manera descriptiva, muestra las metodologías de trabajo de ACDI/VOCA para proyectos productivos y de soberanía alimentaria con enfoque diferencial.

Los aciertos metodológicos se resumieron en seis pilares para las intervenciones en comunidades étnicas. Para ejemplos concretos de cada pilar, el documento recurre a recuadros con voces de miembros de las comunidades o del equipo de ACDI/VOCA. Esperamos que esta guía sea de utilidad al establecer mecanismos de trabajo conjunto entre organizaciones étnicas y entidades públicas o privadas.

¹

ACDI/VOCA. Documento de trabajo, Programa para Afrodescendientes e Indígenas. Desarrollo Rural



Pilares metodológicos para proyectos productivos y de soberanía alimentaria con comunidades étnicas en zonas rurales de Colombia

Al sistematizar el enfoque metodológico de ACDI/VOCA, las organizaciones, líderes y productores entrevistados describieron un trabajo conjunto entre ellos y el equipo de ACDI/VOCA. Como se mostrará a lo largo de la guía, afirmaron que fue un largo proceso llegar a construir acuerdos y coincidieron en que requirieron días y noches de conversación, de debate, de encontrar soluciones y de negociar posiciones, donde todos los socios opinaron y sus aportes fueron valorados. Para los líderes y productores consultados, fueron cinco años de repetirse unos a otros: “sí se puede, claro que se puede”.

Más que recetas o pasos consecutivos, las personas entrevistadas describieron principios de trabajo que permitieron el desarrollo de las diferentes etapas de los proyectos, según sus particularidades. A esos principios los llamamos “pilares metodológicos”. Por eso, la guía está organizada a través de los seis pilares identificados en el trabajo investigativo. Si los pilares se cumplen, los pasos del ciclo del proyecto irán fluyendo; la experiencia del Programa así lo demuestra.

Al leer el documento, considere que los pilares no son pasos sucesivos; algunas veces se dan de manera simultánea. Los pilares deben entenderse como mínimos metodológicos que pueden enriquecerse con otro tipo de experiencias o aproximaciones teóricas o prácticas. Pero sin duda, es un conocimiento aprendido y probado en la práctica, valioso para avanzar en el desafío que implica para el país generar mecanismos de trabajo articulado entre las instituciones y las comunidades étnicas.



Seis pilares metodológicos para proyectos productivos y de soberanía alimentaria con comunidades étnicas en zonas rurales

Planifique su entrada al territorio

- Conozca el contexto legal, organizativo, territorial y cultural de las comunidades.
- Genere mecanismos para que las organizaciones étnicas puedan ejecutar los recursos.

Súmese a proyectos colectivos en marcha

- Alinéese con los planes de desarrollo propios de las comunidades.
- Concierte el proyecto con la comunidad.
- Apoye productos con arraigo en la comunidad y el territorio.

Trabaje como socio de las organizaciones étnicas

- Acompañe la definición y formulación de los proyectos.
- Ejecute los recursos a través de las organizaciones comunitarias.
- Arme equipos de trabajo con personal local.

Establezca reglas claras y espacios de discusión

- Acuerde mecanismos para hacer desembolsos, vinculados al cumplimiento de hitos/productos fijados conjuntamente.
- Establezca las instancias necesarias para discutir y solucionar los obstáculos durante la implementación

Apoye proyectos con visión de cadena

- Apueste por productos con mercados existentes.
- Apoye que los productores asciendan en la cadena productiva, cuando las condiciones estén dadas.
- Integre la soberanía alimentaria a los proyectos productivos.

Invierta en construir relaciones de confianza

Asegúrese de que sus relaciones con las organizaciones comunitarias estén basadas en:

- Flexibilidad
- Transparencia
- Legitimidad
- Horizontalidad



1. PLANIFIQUE SU ENTRADA AL TERRITORIO

Como cualquier proceso enfocado a promover proyectos productivos y de soberanía alimentaria, un adecuado proceso de alistamiento permite llegar a los territorios con mayor conocimiento de los contextos y con propuestas operativas para establecer relaciones de socios estratégicos con las comunidades locales. Para esto:

1.1. Conozca el contexto



Foto: ACIDI/VOCA

“No se puede hablar de un único enfoque de tipo diferencial, sino de un cruce de enfoques de tipo diferencial. Se debe tener en cuenta valores culturales y la importancia simbólica; el sostenimiento ambiental. Se debe respetar las jerarquías, que son distintas según la comunidad; el tipo de apropiación y distribución de la tierra, que no siempre está titularizada de manera colectiva; las prácticas productivas; los procesos de construcción de etnicidad; las amenazas. Por eso, es necesario tener un cruce de múltiples enfoques”.

Claudia Mejía,
Gerente Tierras y Territorios, Programa para Afrodescendientes e Indígenas ACIDI/VOCA

- a) **Entienda el marco legal e institucional para grupos étnicos en Colombia.** El equipo de trabajo debe estar familiarizado con los derechos colectivos reconocidos por la Constitución de 1991; la legislación específica para grupos étnicos; y debe conocer las instituciones nacionales, regionales y locales con competencias para garantizar su pleno goce.²

² Como mínimo, debe conocer la Ley 21 de 1991 que aprueba el Convenio 169 de la OIT; la Ley 70 de 1993 sobre comunidades negras; el Decreto 1088 de 1993 donde se regula la creación de las asociaciones de cabildos y/o autoridades tradicionales indígenas; el Decreto 1745 de 1995 sobre derecho de propiedad colectiva de las tierras de las comunidades negras; los Decretos 1396 y 1397 de 1996, que crean la Comisión Nacional de Territorios Indígenas, el Programa Especial de Atención a Pueblos Indígenas y la Mesa Permanente de Concertación con los Pueblos y las Organizaciones Indígenas. Eso sin excluir leyes como la Ley 1448 de 2011 por la cual se dictan medidas de atención, asistencia y reparación integral a las víctimas del conflicto armado interno, y el Auto 004 y 005 de la Corte Constitucional que ordena la protección de derechos fundamentales de personas indígenas y de la población afrodescendiente víctima del desplazamiento forzado, en el marco la sentencia T-025/04.



- b) **Conozca la situación legal de los territorios y las posibles disputas por la tierra.** Las organizaciones étnicas pueden tener o no la titulación colectiva de sus territorios. Conocer la situación legal y/o demanda territorial de la comunidad, los esquemas de ordenamiento, y las luchas o pugnas por tierras con otros sectores o comunidades, permite comprender potencialidades o limitaciones de sus proyectos productivos. Además, es necesario considerar que la propiedad colectiva debe garantizar una función social y ecológica, componentes, por lo tanto, esenciales en cualquier proyecto productivo.
- c) **Identifique los esquemas y capacidades organizativas de las comunidades.** Las comunidades indígenas y afrodescendientes poseen formas de organización que pueden variar entre regiones y etnias. Es necesario identificar la autoridad legítima elegida por los miembros de la comunidad (por ejemplo si es un cabildo o un consejo comunitario) para asegurar que se llegue al territorio respetando su institucionalidad. Además, es recomendable identificar si hacen parte de una plataforma regional étnica con una agenda económica y política para el desarrollo del territorio (por ejemplo, el Consejo Regional Indígena del Cauca –CRIC), o si la comunidad tiene organizaciones productivas, legalmente constituidas y reconocidas por sus autoridades, para impulsar proyectos productivos acordes con sus planes propios. Entender estos esquemas organizativos permitirá identificar diferentes posibilidades de ejecución del proyecto. Si, además, realiza un diagnóstico organizativo, considere las particularidades de las organizaciones étnicas. Un ejemplo es incorporar aspectos propios de las organizaciones étnicas al aplicar el Índice de Capacidad Organizacional Étnica (ICOE).³
- d) **Estudie los aspectos culturales que caracterizan al grupo étnico.** El mínimo acto de respeto hacia una comunidad étnica es conocer los principales rasgos culturales que la hacen particular. No es necesario ser un experto, ya que los expertos son las propias comunidades con las que va a trabajar. Entender las particularidades culturales permitirá que el apoyo productivo no solo sea un impulso a lo económico, sino también a la conservación y fortalecimiento de la cultura propia.

³ Instrumento desarrollado por el equipo de ACIDI/VOCA.



1.2. Genere mecanismos para que las organizaciones étnicas ejecuten los recursos



Foto: ACIDI/VOCA

“Cuando hacemos un contrato con ellos [organizaciones étnicas] buscamos la modalidad que se ajuste a sus especificidades. Pero también buscamos modalidades para que ellos se fortalezcan, busquen recursos y aprendan a presentar resultados. Antes de empezar el proyecto dijimos que había que revisar esas maneras de contratar y hacerlo realmente como equipo; eso fue un acierto. Había un equipo robusto, tanto financiero como contractual, que los capacitaba a la hora de hacer informes; hubo un acompañamiento. Esperaría que el día de mañana ellos tengan un conocimiento amplio, no solo para contratos con USAID, sino con cualquiera”.

Jimena Niño, Subdirectora de Planeación y Relacionamento Estratégico ACIDI/VOCA

- a) **Piense maneras novedosas de generar contratos/convenios directos con las organizaciones comunitarias, sin que signifique el incumplimiento de la Ley o los requisitos del financiador.** Antes de llegar a los territorios, genere procesos legales, financieros y contables para asegurar que se puedan suscribir contratos/convenios con organizaciones comunitarias y estas puedan cumplir los requisitos exigidos. Esto implica un proceso interno de trabajo articulado y formación del personal legal, financiero y contable de su equipo para que comprendan las especificidades sociales, culturales y legales de los grupos étnicos y sus organizaciones, y generen rutas de contratación posibles para ellos. Se deben adaptar entre otros: los requisitos para una posible contratación, los mecanismos para la difusión de los términos de referencia, los formatos de legalización de contratos y gastos, y la presentación de informes.
- b) **Estructure el equipo de trabajo para apoyar la puesta en marcha de los procedimientos establecidos.** El equipo de trabajo debe estar enfocado en acompañar y apoyar a las organizaciones étnicas en el cumplimiento de los procedimientos legales, financieros, contables y técnicos que se establezcan en los contratos/convenios. De esta manera, además de asegurar una adecuada ejecución presupuestal, se apoya al fortalecimiento de las organizaciones locales como ejecutoras de los proyectos en sus territorios.



Busque la articulación de los temas productivos con otros componentes del programa, enfocados al fortalecimiento organizativo (para mejorar la capacidad de gestión de las organizaciones y fortalecer su legitimidad ante sus bases); al relacionamiento con los gobiernos locales (para lograr la priorización de los temas productivos en los planes de gobierno); y al apoyo para la titulación de los territorios colectivos (para asegurar el derecho colectivo al territorio).



2. SÚMESE A PROYECTOS COLECTIVOS EN MARCHA

Los proyectos productivos y de soberanía alimentaria deben reforzar el derecho a la autodeterminación de las comunidades étnicas y la autonomía de sus organizaciones. Para asegurar esto:

2.1. Trabajo alienado con los planes propios de desarrollo de las comunidades



Foto: Enlaza

“Nosotros tenemos un derrotero que no se sale de la realidad del contexto legal, pero que se aferra a las raíces étnicas nuestras; a ese derecho al desarrollo propio que recoge costumbres ancestrales de cómo nos hemos mantenido en este territorio por 300 años. Eso es lo que llamamos el código interno. Es un valor cultural que tenemos, que para nosotros es muy valioso. En él se recoge nuestra idea de etnodesarrollo. ACIDI/VOCA se articuló a ese plan de etnodesarrollo, vio donde encajaba y empezamos a desarrollar las tareas. ACIDI/VOCA se convirtió en un aliado estratégico para contribuir a nuestro reglamento interno y nuestro plan de bienestar territorial”.

Miembro Consejo Comunitario de la Comunidad Negra de la Plata Bahía Málaga

- a) **Respete la visión de desarrollo de la comunidad.** Los grupos étnicos en Colombia tienen el derecho de decidir sus propias prioridades de desarrollo económico, social y cultural de acuerdo con su cosmovisión y prácticas ancestrales. El plan de vida de los pueblos indígenas y el plan de etnodesarrollo de las comunidades afrocolombianas, plasman los acuerdos comunitarios sobre su territorio. Por esto, toda intervención debe estar enfocada en fortalecer algún aspecto establecido y acordado en dichos planes.
- b) **Apoye y acompañe, cuando sea necesario, la construcción de los planes propios.** Si al llegar a un territorio identifica que los grupos étnicos no han construido sus planes propios de desarrollo o que éstos no establecen de manera clara los usos permitidos u ordenamiento del territorio, empiece por apoyarlos en generar esas rutas de trabajo. Sin esto, las intervenciones en proyectos productivos o de soberanía alimentaria no tendrán un norte claro para el fortalecimiento comunitario y su sostenibilidad estará en riesgo.



2.2 Concierte con las comunidades el desarrollo de los proyectos



Foto: ACDI/VOCA

“En el norte del Cauca siempre ha existido muchas organizaciones afro. En ese complejo contexto organizativo, nace la sana intención de sentarnos como población afro y poder construir de manera colectiva una planificación regional. En el 2012, aparece la convocatoria de los proyectos de USAID y llega con un operador que es ACDI/VOCA. Empezamos a mirar que había oportunidades y se fue consolidando lo que en últimas llamaríamos “La Tonga”. Lo que dinamizó la Tonga fue que las organizaciones nos sentáramos a pensarnos como un todo y no como grupos individuales. Durante ese año, pasamos muchas horas conversando con ACDI/VOCA y entre nosotros. La clave fue entendernos y tenernos paciencia; un año de mucha paciencia de lado y lado, tanto de la parte de ACDI/VOCA hacia nosotros, como de nosotros con ACDI/VOCA. Ellos fueron muy abiertos con nosotros y eso era lo que nosotros queríamos sentir, que nos estaban brindando confianza y que nosotros estábamos generando confianza en las instituciones”.

Directivo Consejo Comunitario, norte del Cauca

- a) **Realice los procesos de concertación inicial con las comunidades y sus autoridades étnicas.** Entrar a un territorio étnico requiere dedicar tiempo y disposición para negociar posiciones y concertar objetivos y métodos de trabajo conjunto. Es importante respetar los espacios propios de toma de decisiones y realizar los procesos con el respaldo de las autoridades legítimamente elegidas. Los procesos y tiempos variarán dependiendo de la comunidad y particularidades territoriales. Parte fundamental de la concertación es definir quién ejecutará los recursos, qué productos respaldar, cómo conformar los equipos técnicos y generar responsabilidades compartidas. No necesariamente las organizaciones políticas deben ser las ejecutoras de los recursos, puede ser una organización dentro del consejo comunitario o cabildo, o una asociación de organizaciones.
- b) **Asegure espacios de concertación a lo largo del desarrollo del proyecto.** Los espacios de concertación deben ser canales abiertos de comunicación y en constante adaptación. Contar con espacios iniciales para definir objetivos y formas de trabajo conjunto, no significa que no se requiera de revisiones y reflexiones a lo largo de la implementación y seguimiento. Al contrario, a mayores responsabilidades compartidas, mejores deben ser los espacios de concertación (ver más adelante punto 4.2).



2.3 Apoye productos con arraigo en la comunidad y en el territorio



Foto: Enlaza

“Yo empecé a aprender a sacar la piangua pues me enseñó mi mamá y a ella le enseñó mi abuela. Es una tradición ancestral. Antes había mucha cantidad. Me llevaba con cinco años y yo sacaba mis tres, cuatro docenas Yo tenía mi vivero donde iba recogiendo y luego que ya las tenía íbamos a Buenaventura a remo. Y así nosotros nos criamos. Cada quien tenía su finquita viviendo de la piangua, la pesquita, yo me crié así”.

Recolectora de piangua, Bahía Málaga

- a) **Asegúrese de que las comunidades conozcan y trabajen los productos que se van a fomentar.** Si se articula el trabajo con los planes propios de las comunidades es muy probable que esta condición se dé. Sin embargo, asegúrese de que las comunidades conozcan y trabajen los productos que se va a fomentar, para que el acompañamiento que reciban les permita fortalecer sus procesos en marcha. En algunos casos, puede significar dar continuidad a procesos previos de cooperación que permitieron dinamizar sectores productivos que requieren seguir fortaleciéndose.
- b) **Articúlese con las organizaciones de productores legalmente constituidas.** No todas las comunidades étnicas tienen organizaciones de productores organizadas legalmente, pero busque fortalecerlas en aquellos casos en que las hay. Esto garantiza apoyar procesos con arraigo en la comunidad y con un doliente permanente, durante y posterior a la intervención.



Trabajar con las organizaciones elegidas por la comunidad no asegura la falta de problemas de legitimidad, ya sea por fracturas internas entre las bases sociales o porque los representantes se muevan por intereses particulares. En estos casos, es aún más importante alinear la intervención con los planes propios de desarrollo.



3. TRABAJO COMO SOCIO DE LAS ORGANIZACIONES ÉTNICAS

Impulsar la autonomía de las comunidades y los proyectos propios requiere fortalecer sus organizaciones comunitarias y productivas. Establecer relaciones de socios con ellas permite consolidar sus procesos internos, organizativos y productivos, y mejorar sus capacidades para generar nuevos vínculos con compradores u otras organizaciones o entidades. Por eso:

3.1 Acompañe a las comunidades en la definición y formulación de los proyectos



Foto: ACDI/VOCA

"Las instituciones pueden ayudarnos en la formulación de nuestros proyectos, pero partiendo de nuestras necesidades y de lo que sabemos producir, necesitamos herramientas técnicas para formular y que nos ayuden a buscar espacios para la gestión y financiación de nuestras necesidades".

Líder organización productiva, norte del Cauca

- a) **Permita que la comunidad defina el tipo de producto que se va a fomentar.** Cada organización y región tiene procesos organizativos diferentes. En algunos casos, las comunidades ya tienen definidos los proyectos en los que quieren ser apoyados. En otros, están en procesos internos de concertación y reflexión sobre su territorio, y por lo tanto, se debe entrar a fortalecerlos en lugar de competir.
- b) **Apoye técnicamente la formulación de los proyectos.** Los equipos de trabajo deben identificar cuál es el aporte que pueden ofrecer a las comunidades en los procesos de formulación del proyecto, ya sea en aspectos técnicos, financieros, de ejecución o de incorporación de componentes comerciales o de transformación. Un trabajo articulado garantiza una buena formulación del proyecto.



3.2 Ejecute los recursos a través de las organizaciones comunitarias



Foto: ACDI/VOCA

"Necesitamos capacitación para que nos enseñen a manejar los recursos. Si nosotros mismos los administramos, tendríamos mejores resultados, porque no tendríamos que pensar en contratar asesores externos o en pagar otros gastos que tienen las instituciones... Esa plata se invertiría en la región en su totalidad".

Miembro consejo comunitario, norte del Cauca

- a) **Ejecutar los recursos a través de las organizaciones comunitarias.** De esta manera se reconoce su importancia como socios, al demostrarles confianza en sus capacidades. Además, permite disminuir los gastos en terceros o intermediarios y deja instaladas capacidades locales y experiencia para ejecutar futuros proyectos. Valore con la comunidad el tipo de organización que agrega mayor valor al ejecutar el proyecto: puede ser directamente el consejo comunitario o cabildo; una asociación de cabildos o consejos; o un grupo dentro del consejo o cabildo cuya razón social esté orientada a promover la producción o comercialización.
- b) **Si las organizaciones étnicas prefieren no ejecutar los recursos, acuerden un posible ejecutor.** En algunas regiones del país, situaciones de seguridad o de conflictos internos de las comunidades llevan a que las organizaciones étnicas prefieran no ejecutar recursos para evitar dificultades sobre la marcha. En esos casos, acuerde con ellos posibles opciones de socios que permitan la ejecución.



3.3 Arme equipos de trabajo con personal local seleccionado con las comunidades étnicas



Foto: ACIDI/VOCA

“Nosotros sabemos que en las comunidades, entre los socios de las organizaciones, hay la capacidad para hacer parte de cualquier organización pública o privada. La ventaja es que cuando uno es de la región y la gente sabe dónde vive, uno se cuida mucho de que si lo juzgan lo hagan por bueno y no por malo. Uno está comprometido con el territorio y con los procesos locales. Uno se queda y las instituciones se van. Llevar esa doble camiseta ha sido importante, ha sido un aprendizaje. Es decirle a la gente: mire es ACIDI/VOCA y aquí, como parte de la comunidad, estamos haciendo un aporte. El hecho de que la comunidad nos vea a nosotros les genera confianza”.

Especialista de Desarrollo Rural ACIDI/VOCA y líder comunitario

- a) **Consolide las capacidades locales para gestionar proyectos y brindar asistencia técnica a los productores.** Una relación de socios es reconocer, respetar y apoyar las capacidades locales para gestionar sus propios proyectos, y, a la vez, fortalecerlas. Los equipos de campo incluyen un responsable del proyecto, encargado de establecer el puente entre el financiador, las organizaciones, y los equipos técnicos que brindarán el apoyo directo a los productores.
- b) **Defina con la comunidad los requisitos de selección y seguimiento del equipo local.** La contratación de equipos locales requiere, al igual que en cualquier proyecto, una definición clara de los perfiles requeridos y un proceso de selección transparente y con reglas definidas desde el inicio. Así mismo, una medición del desempeño de sus funciones para, de ser necesario, realizar los cambios o ajustes que garanticen la ejecución del proyecto. Identificar a tiempo posibles problemas y generar respuestas efectivas para solucionarlos, hace parte de la concertación.



Considere que territorios con gran diversidad cultural y conflictos interculturales (por ejemplo con disputas territoriales entre grupos indígenas y afros) pueden requerir equipos diferenciados para no generar desconfianza o agudizar los conflictos. Esta no es una norma general y sólo se puede identificar esta necesidad entendiendo el contexto.



4. ESTABLEZCA REGLAS CLARAS Y ESPACIOS DE DISCUSIÓN

Una relación de socios estratégicos requiere reglas claras desde el inicio para establecer acuerdos, solucionar obstáculos y medir los resultados del trabajo articulado. El respeto por el otro y por sus procesos debe aplicar en ambas direcciones. Para esto, es importante que quien intervenga:

4.1 Acuerde mecanismos para hacer desembolsos, vinculados al cumplimiento de hitos



Foto: ACDI/VOCA

“Con ACDI/VOCA es al revés que en el resto de proyectos de cooperación. Una vez se cumple el hito, ellos desembolsan. Es decir se trabaja al fiado. Por ejemplo, para la compra de material vegetal, teníamos que comprometernos con el vivero para que nos entregara el material y el vivero debía confiar en nosotros. Eso nos implica cumplir nuestra palabra como organización y ser muy correctos en los pagos y las fechas. Trabajar con esa metodología de compromisos cumplidos es muy interesante porque eso hace que tú agiles y trates de hacer las cosas bien, porque si no lo haces bien y de manera eficaz, vas a quedar comprometido con los proveedores. Esa metodología me gusta, eso hace que las personas sean menos quedadas”.

Presidente de asociación de productores, norte del Cauca

- a) **Acuerde mecanismos para hacer desembolsos, vinculados al cumplimiento de hitos/productos fijados conjuntamente.** Los hitos son el resultado de una serie de acciones adelantadas por la comunidad que desencadenan un desembolso. Al trabajar con hitos, no se dan adelantos para que las comunidades legalicen posteriormente, lo que implica un alto desgaste administrativo. Aunque el sistema de hitos no se usó en todos los proyectos, mostró buenos resultados cuando se puso en marcha. Los hitos o productos se acuerdan con las comunidades, de modo que se ajusten a la naturaleza del proyecto y a las capacidades administrativas del contexto.
- b) **Acompañe a las organizaciones a mejorar su capacidad de ejecución.** La mayoría de las organizaciones étnicas no cuentan con suficiente experiencia en la ejecución de proyectos con financiadores externos. Ejecutar los recursos a través de ellos tiene el valor adicional de generar un espacio de aprendizaje y desarrollo de capacidades organizativas que les permita, a futuro, ejecutar recursos de cualquier financiador. Los hitos cumplidos facilitan la revisión sistemática de las dificultades presentadas y los caminos de solución.

4.2 Establezca las instancias necesarias para discutir y solucionar los obstáculos durante la implementación



Foto: Enlaza

“Los comités técnicos operativos nos han gustado, porque una cosa es planear desde el escritorio, o desde la idea de la planeación, y otra cosa es llevarlo a terreno con los comportamientos sociológicos de las comunidades, que hay de todo. Nos sentamos y hacemos seguimiento y ajustamos. Pero lo bueno de los comités es que hay una posibilidad de ir reconstruyendo”.

Representante legal, Consejo Comunitario

- a) **Genere espacios de discusión y toma conjunta de decisiones.** Los comités técnicos locales deben ser espacios de diálogo entre las partes, donde participen su equipo técnico, el equipo de asistencia técnica y las personas delegadas por las organizaciones, donde las decisiones se toman entre todos. Contribuyen a mantener la transparencia y a mejorar la credibilidad de las organizaciones.
- b) **Utilice los comités técnicos locales para lograr flexibilidad en los proyectos, de acuerdo con las situaciones coyunturales que ya vayan presentando.** Defina desde el inicio las reglas de operación de los comités y permita que en él se traten de manera transparente todos los aspectos coyunturales del proyecto, pasando por lo presupuestario, técnico, organizativo, comercial e incluso situaciones externas que puedan afectar la ejecución. Use este espacio para llegar a acuerdos entre todos.



Verifique que los comités se realicen en lugares de fácil acceso para las comunidades y que las puertas estén abiertas para la participación de cualquier miembro del proyecto. Esto facilita la transparencia y la confianza hacia el proyecto y hacia las organizaciones como ejecutoras.



5. APOYE PROYECTOS CON VISIÓN DE CADENA PRODUCTIVA Y RESPETO A LA SOBERANÍA ALIMENTARIA

El apoyo a los proyectos productivos debe responder a las aspiraciones de las comunidades y debe considerar su mercado actual y su capacidad de crecimiento. Para asegurar un aumento en los ingresos de las familias que se sostenga en el tiempo también debe garantizar que la producción no afecte las condiciones ambientales de los territorios, ni ponga en riesgo su soberanía alimentaria. Por eso:

5.1 Apuesta por productos con mercados existentes



Foto: ACDI/VOCA

"Nos hace falta tener conocimiento en estrategias de mercado para nuestros productos, con el apoyo de materiales que nos permitan sacar nuestros productos. Que el transporte no sea tan costoso, que nosotros podemos negociarlos directamente sin la intervención de intermediarios".

Líder, Asocabildos

- a) **Apuéstele a mercados de nicho.** Dependiendo de las regiones y contextos productivos es posible desarrollar proyectos con características diferenciales en el mercado que les garantice un mejor precio de venta. En los casos en que esas circunstancias sean posibles, apoyar procesos de certificación y del valor de marca asociado al hecho de ser productos de comunidades étnicas puede abrir nuevos mercados de consumidores conscientes.
- b) **No olvide las potencialidades de los mercados locales.** Los mercados locales han mostrado ser una buena opción para vender los excedentes de los componentes de soberanía alimentaria, e incluso las cosechas de los proyectos productivos mediante convenios de exclusividad para surtir instituciones públicas locales o a través de las mismas organizaciones étnicas. En regiones con altos costos de desplazamiento de productos hacia y desde centros comerciales, es una opción que mejora la disposición de alimentos y reduce los costos de producción.



5.2 Apoye que los productores asciendan en la cadena productiva

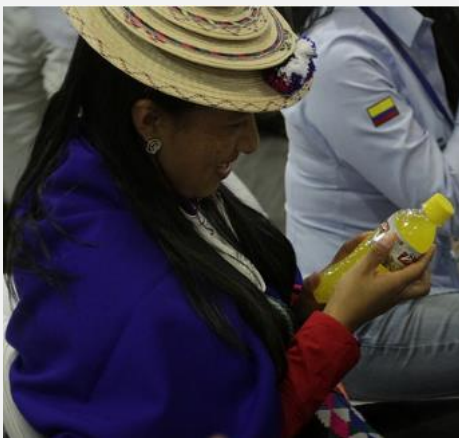


Foto: ACDI/VOCA

“Antes nosotros presentábamos propuestas productivas nada más. Nunca tuvimos una experiencia que hubiera incluido los tres temas: cultivos de mora, el tema agroindustrial y el comercial. Por eso, fue un reto para nosotros sacar esta propuesta y las actividades. En el tema agro industrial estamos luchando para sacar las buenas prácticas de manufactura. ACDI/VOCA nos está apoyando porque han sido muy complicadas las certificaciones. En el tema de comercialización, antes de que entrara AVDI/VOCA era una sola línea. Los productores eran los que suministraban y nosotros vendíamos los jugos en eventos, pero no en tiendas. Hoy llegamos a las tiendas, a centros comerciales, y tenemos clientes indígenas que nos hacen pedidos; aquí tenemos 121 cabildos que nos compran los jugos”.

Director Proyecto, Asocabildos

- a) **Planifique la entrega de materiales para transformación de manera gradual.** Una buena manera de aumentar los ingresos de las comunidades es lograr avanzar en procesos de transformación de sus productos. Se puede acompañar este proceso mejorando su infraestructura productiva y fomentando la adquisición de maquinaria de manera progresiva, según los resultados intermedios alcanzados y los nichos de mercado que se identifiquen en la ejecución. Realizar convenios con centros de desarrollo tecnológico, como universidades locales, puede facilitar estos procesos.
- b) **Garantice el funcionamiento de los equipos:** En caso de que los proyectos impliquen la adquisición de activos (maquinaria, infraestructura) busque establecer acuerdos y mecanismos (como pólizas de funcionamiento) que aseguren su utilización en las actividades propias de los mismos.



5.3 Integre la soberanía alimentaria a los proyectos productivos



Foto: ACDI/VOCA

“Somos pequeños productores que estamos tratando de sobrevivir en medio del monocultivo de caña de azúcar. Hace 50 años, nuestros padres tenían madera, frutales, maíz, frijol, hortalizas, plátano, yuca... Todo lo que se necesitaba para el consumo cotidiano. Nos pusimos de acuerdo los siete municipios y encontramos que nuestro punto en común es la finca tradicional. Fue así como decidimos invertir todos los esfuerzos en torno a la finca tradicional como modelo productivo propio. Lo interesante de este modelo productivo no es lo que se siembra, es que es un modo de vida adaptado a diferentes condiciones y que permite incorporar nuevas técnicas, semillas; adoptar cosas nuevas, pero guardando una tradición y siguiendo la vocación de los agricultores y de sus unidades productivas”.

Líder afrodescendiente, norte del Cauca

- a) **Incorpore la soberanía alimentaria como un tema transversal a todo proyecto productivo.** Es importante considerar que los cultivos de pancoger son una tradición ancestral en las comunidades afro e indígenas. Además, la Constitución colombiana establece que los territorios colectivos deben respetar su función social y ambiental. Por lo tanto, el fomento a la soberanía alimentaria no debe entenderse como un componente separado de lo productivo, sino como parte integral de estos procesos. Haga énfasis en que los proyectos productivos consideren como prioridad el sustento alimenticio de las familias.



Es recomendable adaptar o mejorar los productos propios de la región y no trabajar con productos ajenos a la vida cotidiana de las comunidades. Puede ser difícil adoptar en la dieta diaria nuevos productos.



6. INVIERTA EN CONSTRUIR RELACIONES DE CONFIANZA CON LAS COMUNIDADES

Los pilares previamente expuestos son posibles si se invierte tiempo y recursos en la construcción de relaciones. Esta inversión es un factor fundamental para generar resultados, en particular aquellos que le apuestan a la consolidación de procesos colectivos. Atributos deseables en el tipo de relaciones que se establezca con las comunidades son:

6.1 Flexibilidad



Foto: ACDI/VOCA

Tener la capacidad de adaptarse y facilitar herramientas acordes a las condiciones particulares de cada contexto, sin perder de vista los objetivos y resultados esperados.

“Los asesores que acompañan el proyecto se han acoplado y se han entendido con los técnicos de comunidades indígenas. Ha habido buen entendimiento, llegan con sus ideas que han hecho bien a los comuneros y a los productores; no ha habido impedimento a nuestras propuestas. Los directivos y técnicos de ACDI/VOCA se muestran flexibles a nuestros procesos y entienden lo que uno dice, por eso estamos aquí trabajando hasta que se nos acabe el proyecto”.

Líder Asocabildo

6.2 Transparencia

Asegurar a toda la comunidad el acceso a la información y la posibilidad de verificar el manejo de los presupuestos y el cumplimiento de las responsabilidades.

“Aquí en la región muchas organizaciones han adelantado proyectos con la comunidad y nunca se había hecho de manera transparente frente al manejo del presupuesto, desde el principio hasta el final. El manejo ha sido transparente y todo el mundo sabe en qué se gasta y cuánto se gasta en el proyecto. La credibilidad de la organización ha mejorado mucho”.

Líder comunitario, Caldon



Foto: Enlaza



6.3 Legitimidad



Foto: Enlaza

Articular la intervención y decisiones con los planes propios de desarrollo, trabajar con las organizaciones de las comunidades y con personal local, y generar espacios de toma de decisiones conjuntas.

“Las personas encargadas de hacer las capacitaciones son idóneas por sus capacidades de transmitir conocimiento a los usuarios y los usuarios han sido receptivos, eso ha facilitado las cosas, debido al hecho de que sean personas de la zona y que hayan sido escogidas por la organización y que no haya sido una imposición de ACDI/VOCA, sino una concertación”.

Líder Asprofinca

6.4 Horizontalidad

Trabajar en esquemas de socios que reconocen las capacidades de todas las partes.

“Otra cosa que ha sido muy favorable y que ha ayudado en el enfoque diferencial, es que las decisiones se toman en comité, ese comité está compuesto por un representante de cada una de las partes. Nuestro comité se creó para darle transparencia a las decisiones, que se tomen en consenso, que si vamos a comprar X o Y no es una decisión personal de las directivas”.

Líder organización del norte del Cauca



Foto: ACDI/VOCA



7. MODELO DE OPERACIÓN

Para las personas entrevistadas, el trabajo con ACDI/VOCA fue diferente a otras “intervenciones” porque generó relaciones entre iguales. Esto se refleja, incluso, en el lenguaje utilizado en las entrevistas:

- *De donante a socio estratégico*: los líderes de las organizaciones se refieren a ACDI/VOCA como su socio y no como un donante.
- *De ejecutores a socios en las organizaciones*: Por su parte, los miembros de los equipos de ACDI/VOCA hablan de las organizaciones que ejecutaron los recursos como sus socios de las organizaciones.
- *De intervención a acompañamiento*: Al verse como socios, hablaron de acompañarse para lograr objetivos comunes.
- *De beneficiarios a productores*: Al trabajar directamente con organizaciones locales de productores, no usaron el término beneficiario, pues los productores y productoras eran asociados o miembros de las organizaciones.

Este tipo de relaciones y atributos se hacen más evidentes al diagramar el modelo de operación que las comunidades identificaron en relación con su trabajo con ACDI/VOCA.

Modelo de operación del ACDI/VOCA a partir del diálogo con comunidades.



Fuente: Construcción propia



Un modelo con tres socios en relación de igualdad:

- ACIDI/VOCA: acompaña y financia procesos propuestos por las comunidades.
- La organización étnica: representa los intereses de sus miembros o asociados y lidera la implementación y ejecución de los proyectos.
- Los productores asociados: producen u ofrecen los bienes o servicios que se impulsan en el proyecto, acordes con sus planes propios de desarrollo.

Y con enlaces entre ellos que garantizan el flujo de información y dan legitimidad a las decisiones y acciones emprendidas:

- Entre ACIDI/VOCA y las organizaciones étnicas: un coordinador local que propende por una adecuada ejecución de los proyectos y por balancear los intereses de ambas partes.
- Entre las organizaciones y los productores: un equipo técnico local con arraigo en el territorio y elegido por consenso, encargado de la asistencia y capacitación, y que facilita el flujo de información hacia las bases al manejar los códigos culturales y compartir intereses.
- Entre los socios comunitarios y las organizaciones étnicas: asambleas comunitarias y espacios propios de construcción de acuerdos, donde las comunidades definen sus prioridades de desarrollo, que luego son la base para la definición de los proyectos, y donde líderes de las organizaciones deben realizar la rendición de cuentas.
- Entre las organizaciones y ACIDI/VOCA: un comité técnico operativo para discutir y reflexionar sobre la implementación del proyecto, y, en caso de ser necesario, definir ajustes.

En la medida en que se cumplan las funciones de cada socio y enlace, los proyectos lograrán mejores resultados. En algunos casos inmediatos y visibles, como una buena venta, un aumento en el ingreso de las familias, una certificación de un curso. En otros, menos tangibles pero con grandes contribuciones a las apuestas comunitarias de largo plazo: espacios de concertación para pensar un territorio; organizaciones con líderes mejor formados, dinámicas de arraigo en zonas de alta migración juvenil; o la decisión de no participar de la economía de la ilegalidad o resistir al avance del monocultivos extensivos.

En últimas, los proyectos son de todos

“El hecho de planear y de tomar decisiones en acuerdo, evita que uno eche la culpa a otro si algo funciona mal. Entonces no se puede decir: es que fue culpa de fulanito, que fue la directiva. No. En realidad si nos equivocamos, nos equivocamos todos, y viceversa”.

Representante legal Asprofinca.