

**CAJA DE HERRAMIENTAS
PARA LA FORMULACIÓN Y
GERENCIA DE PROYECTOS:
GUÍA PRÁCTICA PARA
LÍDERES, LIDERESAS Y
ORGANIZACIONES
LOCALES**



CAJA DE HERRAMIENTAS PARA LA FORMULACIÓN Y GERENCIA DE PROYECTOS: GUÍA PRÁCTICA PARA LÍDERES, LIDERESAS Y ORGANIZACIONES LOCALES

INTRODUCCIÓN	3	MÓDULO 2. PREPARACIÓN	47	MÓDULO 4. GESTIÓN	85
CONTENIDO DE LA CAJA DE HERRAMIENTAS	4	Estudios para la preparación de un proyecto	49	Presentación de proyectos a convocatorias	86
GENERALIDADES	6	Estudio de necesidades o de mercado	49	Elevator pitch o propuesta de ascensor	88
¿Qué es un proyecto?	7	Estudio técnico	50	MÓDULO 5. GERENCIA	89
Algunas características de los proyectos	8	Estudio legal	53	Gestión de alcance	90
Ciclo de vida del proyecto. Etapas y fases	14	Estudio de localización	53	Gestión del cronograma	91
Metodologías, enfoques y herramientas para la formulación de proyectos	15	Estudio ambiental	54	Gestión del presupuesto	91
MÓDULO 1. IDENTIFICACIÓN	23	Estudio comunitario	55	Triángulo de la gerencia o triple restricción	92
Análisis de la situación problemática	24	Estudio de riesgos	56	Gestión de la calidad	92
Análisis de involucrados	26	Estudio de costos o cadena de valor	62	Gestión adquisiciones	93
Definición del problema	32	Estudio de beneficios	63	Gestión involucrados y de recursos humanos	93
Definición de los objetivos	42	Estructura de Desglose de Trabajo (EDT)	66	Gestión comunicaciones	95
Análisis de alternativas	44	Presupuesto	69	Gestión riesgo	95
		Cronograma	71	Gestión de la integración	96
		MÓDULO 3. EVALUACIÓN	73		
		Evaluación financiera y económica de proyectos	74		
		Indicadores de gestión, producto y resultado	79		

INTRODUCCIÓN

¡Te damos la bienvenida a esta experiencia de aprendizaje en formulación y gerencia de proyectos!

Esta caja de herramientas tiene por objetivo fortalecer habilidades técnicas y competencias para formular y gestionar proyectos de una manera sencilla y amena.

¿Sabes qué es un proyecto? Aunque hay muchas definiciones, un proyecto es un conjunto de actividades que se realizan durante un tiempo determinado con el propósito de generar bienes o servicios que puedan solucionar una problemática específica. Con ellos se busca generar conocimiento, transformar realidades y, en lo posible, cambiar vidas.

Como líder, lideresa o miembro de una organización local, conoces las prioridades, necesidades y demandas de tu comunidad. Para solucionar esas necesidades o potenciar oportunidades existentes es importante acceder a recursos públicos, privados o de cooperación internacional que ayuden a financiar soluciones viables y pertinentes. Por ello, escribir proyectos bien formulados se sitúa como

condición indispensable para acceder a esos recursos de financiación. Asimismo, un proyecto no acaba con la asignación de fondos; hay que implementarlo y esto requiere aprender de herramientas clave de las que depende el éxito del proyecto. En este espacio de aprendizaje presentaremos metodologías, instrumentos y habilidades para facilitar la formulación y gerencia de proyectos.

¡Esperamos que disfrutes de este recorrido y el aprendizaje sea de utilidad para el importante rol que desempeñas en tu comunidad!

ESCUELA DE ROBÓTICA DEL CHOCÓ. QUIBDÓ



Contenido de la caja de herramientas

¿Cómo funciona esta experiencia de aprendizaje?

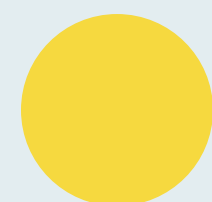
La experiencia formativa se articula en cinco módulos que representan cada uno de los procesos asociados a un proyecto: desde su identificación, preparación y evaluación; hasta la gestión, gerencia y cierre de este. De igual forma, se incluye un módulo de generalidades para afianzar los conceptos y metodologías de formulación claves de un proyecto. En todos ellos se incluyen explicaciones prácticas y materiales complementarios que se pueden visitar, descargar y repetir cada vez que sea necesario.

¿A quién está dirigido?

Este fue un trabajo co-construido desde la experticia y las necesidades de diversos líderes y lideresas afrodescendientes en Colombia que trabajan desde sus propias organizaciones, así como en entidades del gobierno e instituciones internacionales. Esta caja de herramientas es útil para muchos líderes y lideresas que desde sus contextos locales trabajan por el bienestar de sus comunidades indígenas, afrodescendientes, campesinas, entre otras. Por ello, la información y conocimiento es de gran utilidad para:

- Las personas que ya tienen conocimientos previos y quieren reforzar alguna de las áreas en particular con visitas a los módulos que les interesa en específico.
- Las personas que se quieran iniciar en este mundo apasionante de la formulación y la gerencia de proyectos con el recorrido estructural de los módulos disponibles.





GENERALIDADES

Elementos conceptuales clave para comprender aspectos teóricos de un proyecto, características principales, etapas y fases y diversas metodologías de formulación.



IDENTIFICACIÓN

Pasos e instrumentos necesarios para analizar y comprender las situaciones que afectan negativamente a un grupo de individuos. También aquellas que representan posibles oportunidades de solución y desarrollo para el territorio y su población. Veremos el árbol de problemas, árbol de objetivos, análisis de los involucrados, entre otros.



PREPARACIÓN

Diferentes estudios a través de los cuales se estructurará el proyecto, es decir, las especificaciones técnicas, legales, presupuestales, organizacionales, ambientales, sociales y los riesgos que determinarán la estructuración del proyecto.



EVALUACIÓN

Con base en la información desarrollada previamente, se aplican diferentes tipos de evaluación ex-ante que indicarán si se continúa con el proceso, si es necesario realizar ajustes o si es mejor no llevar a cabo el proyecto.



GESTIÓN

Si el proyecto es evaluado de manera positiva, llegamos al momento de presentarlo a una convocatoria o subvención para conseguir los recursos económicos necesarios para hacerlo realidad. Encontrarás algunas recomendaciones para una postulación o presentación exitosa de tu proyecto.



GERENCIA

Una vez el proyecto cuenta con recursos para su ejecución, se adelanta el proceso contractual e inicia la gerencia. El Project Management Institute - PMI, cuenta con un manual de buenas prácticas que facilitan la labor de quienes ejercen esa labor tan importante. El inicio de un buen proyecto es una correcta formulación, no obstante, no todos los proyectos bien formulados resultan bien ejecutados.

GENERALIDADES

¡Te damos la bienvenida al módulo de generalidades! Nos acercaremos a varias definiciones de proyecto, sus características principales y algunas metodologías para su formulación.



¿Qué es un proyecto?

Existen varias definiciones elaboradas por las organizaciones e instituciones líderes en proyectos. A continuación, algunos ejemplos.

Proyecto:

“Esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único”. Project Management Institute. Project Management Body of Knowledge – Seventh edition, 2021.

“Un proceso único, que consiste en un conjunto de actividades coordinadas y controladas con fechas de inicio y finalización, llevadas a cabo para lograr un objetivo conforme con requisitos específicos, incluyendo limitaciones específicas en el tiempo, coste y recursos” (Organización Mundial de Normalización (ISO), ISO - 10006).

Proyecto de inversión pública:

“El proyecto de inversión pública contempla actividades limitadas en el tiempo, que utiliza total o parcialmente recursos públicos, con el fin de crear, ampliar, mejorar o recuperar la capacidad de producción o de

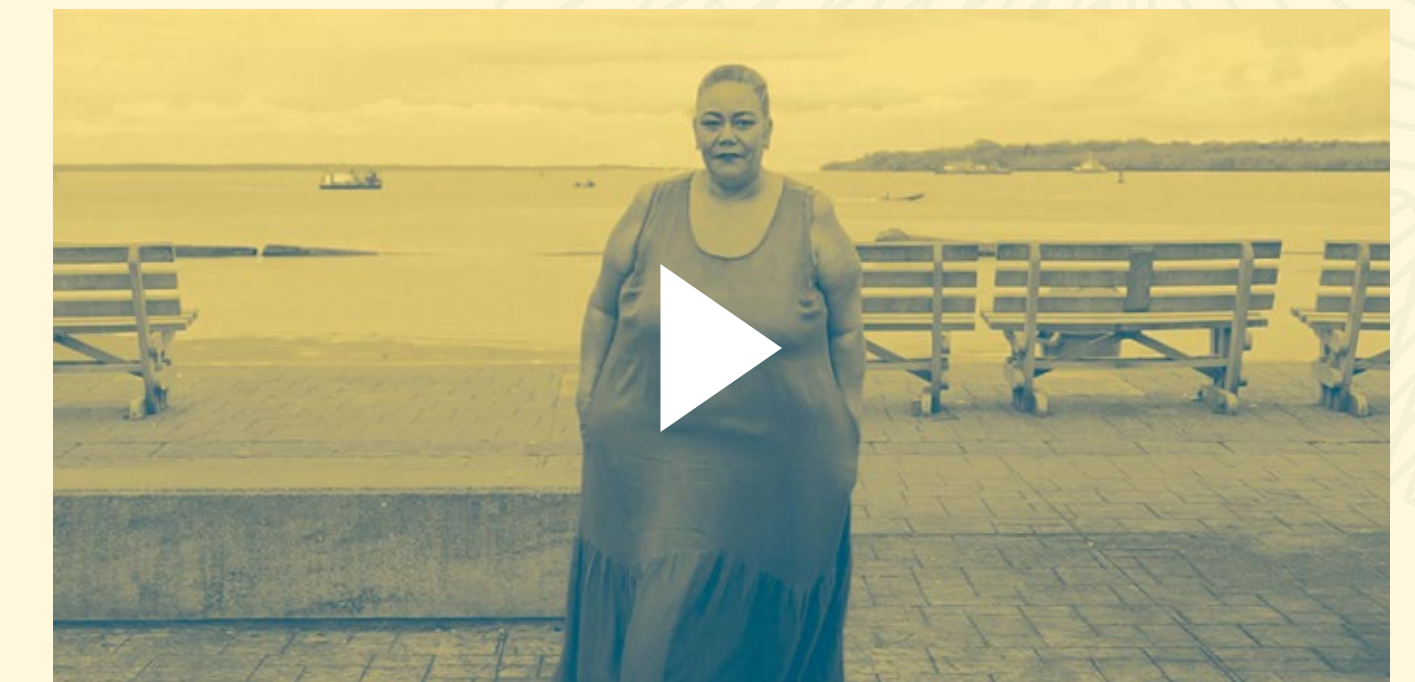
provisión de bienes o servicios por parte del Estado”. Decreto 1082 de 2015 Subsección 3.

En general, los proyectos suelen tener los siguientes elementos básicos:

1. fines, objetivos, productos y actividades;
2. indicadores que miden estos objetivos y los resultados esperados;
3. metas propuestas para el cumplimiento de los objetivos, las cuales deben partir de una línea base o estado inicial sin proyecto;
4. medios para obtener y verificar la información de los indicadores y;
5. la identificación de riesgos y contingencias que puedan afectar el desempeño del proyecto.

En otras palabras, **un proyecto es un conjunto ordenado de actividades con el fin de satisfacer ciertas necesidades o resolver problemas específicos en un tiempo determinado.**

[RED MARIPOSAS DE ALAS NUEVAS](#)
[CONSTRUYENDO FUTURO. BUENAVENTURA](#)



Algunas características de los proyectos

ALCANCE. Determinación clara, sencilla y concreta de las prioridades que se buscan alcanzar en base al tiempo y presupuesto establecidos para el proyecto (DNP, 2013).

PERTINENCIA. Coherencia con las realidades socioculturales, económicas y ambientales del territorio, comunidad o región donde se realizan.

VIABILIDAD. Cumplimiento de las condiciones, lineamientos y criterios jurídicos, técnicos, económicos, financieros, ambientales y sociales requeridos para realizar el proyecto.

TE RECOMENDAMOS CONSULTAR LAS GUÍAS

COMPLEMENTARIAS TITULADAS:

[ABC DE LA VIABILIDAD](#)

[ABC DE LA VIABILIDAD DE PROYECTOS](#)

SOSTENIBILIDAD. Garantiza que los objetivos, procesos, infraestructuras e impactos positivos de un proyecto perduren una vez concluya.

IMPACTO. Contribución efectiva sobre la comunidad o personas a las cuales está dirigido el proyecto. Es decir, lograr un resultado positivo medible después del cierre del proyecto en la comunidad o sector asociado en el corto, mediano o largo plazo.

TEN EN CUENTA QUE: el impacto se puede valorar según su contribución al cumplimiento de las metas de diferentes instrumentos de planeación: planes de desarrollo, políticas sectoriales, documentos CONPES, planes de vida, planes de etnodesarrollo, entre otros.

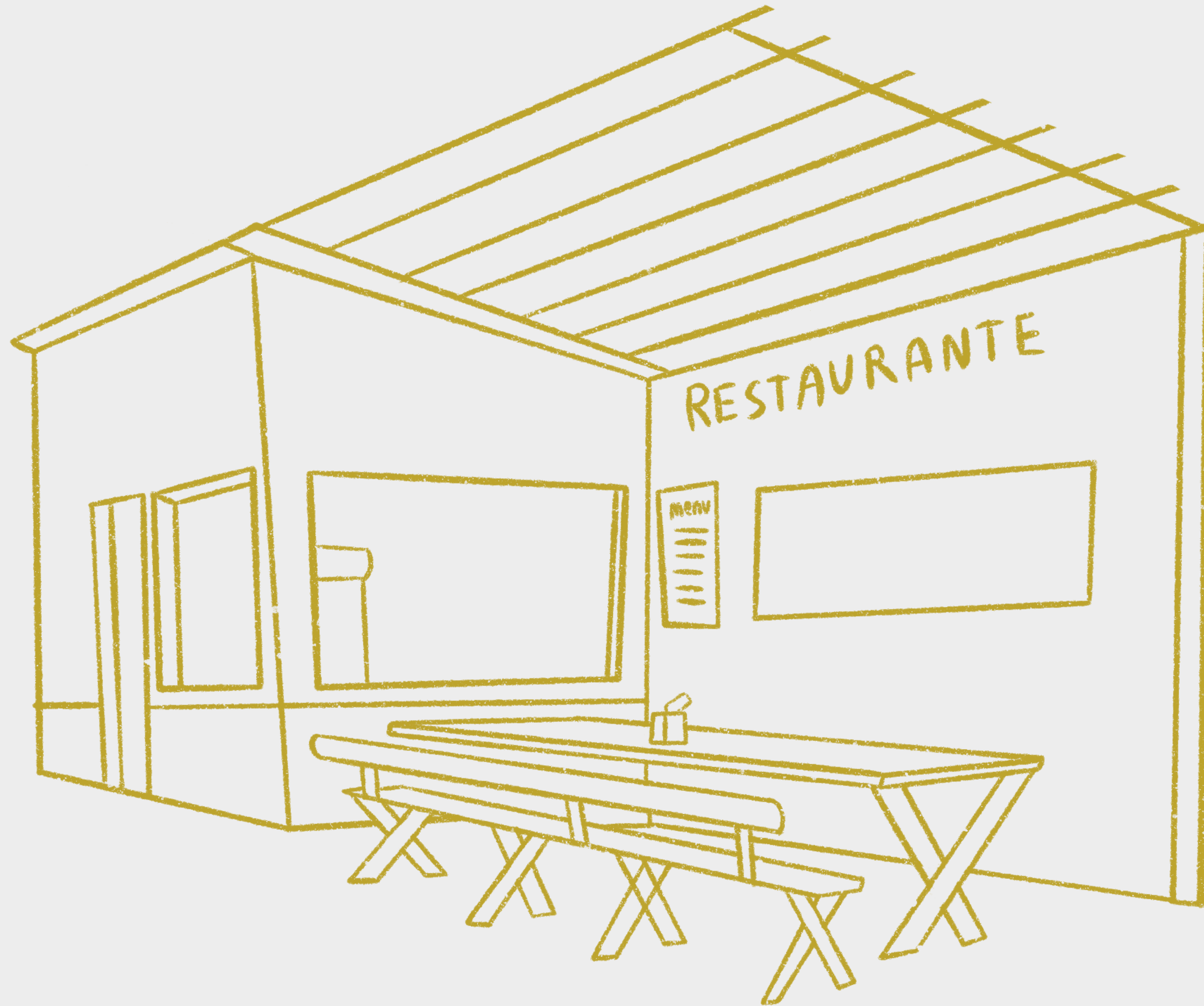
ARTICULACIÓN. Alineación de metas o resultados del proyecto en el cumplimiento de planes o políticas de los entes financiadores. Por ejemplo: planes de políticas nacionales y territoriales, Objetivos de Desarrollo Sostenible, entre otros.

TEN EN CUENTA QUE: en Colombia, los proyectos de inversión pública presentados por los grupos étnicos deben estar articulados con sus instrumentos propios de planeación, como los planes de etnodesarrollo para las comunidades Negras, Afrocolombianas, Raizales y Palenqueras, los planes de vida en el caso de los pueblos indígenas y el Plan del Buen Largo Camino para el pueblo Rrom. Estos pueden ser escritos u orales.

En relación con la información anterior, te animamos a completar el ejercicio que está en la siguiente página para afianzar los conceptos y conocimientos adquiridos. ¡Mucha suerte!



EJERCICIO



Con base en la siguiente información, indica si consideras que las descripciones de los proyectos cumplen o no con las características recién estudiadas.

1

Para suplir la necesidad de ofrecer comida de calidad a los turistas, se considera que la mejor opción es llevar franquicias internacionales de comida rápida. Cabe anotar que en la vereda no se cuenta con un servicio estable de energía, la población es de 1.000 personas y no suelen consumir comida rápida. Por otra parte, aunque el turismo tiene potencial de crecimiento, solo hay turistas los fines de semana y ocasionalmente entre semana, los cuales han manifestado interés en probar la cocina de la región.

PERTINENTE

NO PERTINENTE

EJERCICIO

2

Durante el proceso de estructuración del proyecto se define la construcción de unas cocinas tradicionales con criterios técnicos de diseño establecidos por ordenanza municipal. Sin embargo, hay ciertas dificultades en el desarrollo del proyecto:

- No prestar atención a la falta de ventilación requerida en el espacio disponible para las cocinas.
- La ausencia de presupuesto en insumos, dado que no se tuvo en cuenta el valor de transporte ni almacenamiento.
- No comprar una planta de energía en caso de que se vaya la luz.
- No calcular las posibles ganancias de la venta de platos para determinar la relación costo-beneficio.
- La limitación por parte de la autoridad ambiental en la pesca de piangua en un periodo de tiempo indefinido y que afecta en el menú, puesto que la mayoría de platos contienen este molusco.

- Finalmente, al consultar y construir el proyecto con la comunidad, se encontró que todos estaban de acuerdo, excepto los restaurantes que venden comida rápida donde los turistas suelen comprar.

VIABLE

NO VIABLE

3

En el esquema financiero del proyecto, se incluyeron los pagos que van a recibir las cocineras por su trabajo y el cálculo del número de platos a vender por mes para poder cubrir ese gasto. Pero, no se tuvieron en cuenta los costos asociados al pago de servicios públicos como gas, agua, energía, leña, entre otros. En ese sentido, es posible que el proyecto no genere los ingresos suficientes para pagar los costos asociados a la operación y por tanto, no genere utilidad para las cocineras.

SOSTENIBLE

NO SOSTENIBLE

4

Una meta nacional establecida es la vinculación de 800 mujeres en actividades formales en el marco de la economía naranja. El proyecto en Villa Paz contempla la construcción de la cocina tradicional y capacitaciones sobre técnica de cocina y sobre costeo de productos. ¿El proyecto responde a la meta nacional?

PROYECTO ALINEADO CON LA META NACIONAL

PROYECTO NO ALINEADO CON LA META NACIONAL

5

Como la Alcaldía se va a sumar al proyecto con la donación del terreno, al revisar el plan de mejora, se evidencia que en la estrategia de desarrollo productivo y cultural, se incorporó un capítulo que dice: "Se promoverá la puesta en valor del saber ancestral y la cultura gastronómica como fuente de generación de ingresos y reconocimiento al conocimiento comunitario".

PROYECTO ARTICULADO

PROYECTO NO ARTICULADO

6

El proyecto se dirige a emplear al grupo de mujeres capacitadas en temas de cocina tradicional. Se espera que al organizar el grupo en una asociación haya una vinculación formal.

- SÍ MEJORA INDICADORES DEL ÍNDICE DE NECESIDADES BÁSICAS INSATISFECHAS (NBI) Y LAS CONDICIONES DE EMPLEO**
- NO MEJORA INDICADORES DEL ÍNDICE DE NECESIDADES BÁSICAS INSATISFECHAS (NBI) Y LAS CONDICIONES DE EMPLEO**



EJERCICIO. RESPUESTAS

1. NO PERTINENTE

El proyecto no responde al contexto, pues requiere condiciones que no están presentes en la vereda, como el servicio constante de energía para almacenamiento y refrigeración de los alimentos propios de una franquicia, al igual que la falta de abastecimiento de agua potable. Tampoco tiene en consideración el interés de los turistas de conocer la cultura local mediante su gastronomía, lo que termina por ignorar el potencial y las expectativas de la población frente a una oportunidad de generación de ingresos. Por lo tanto, el proyecto no es pertinente.

2. NO VIABLE

Este proyecto no cumple ninguna viabilidad por las siguientes razones:

Técnica

Se debe garantizar que se cumplan con los requerimientos técnicos, en este caso, la ventilación de la cocina y la garantía de condiciones laborales seguras. Muchas veces, por “dejar de lado” el cumplimiento de los requerimientos, es que los proyectos “se caen” o no funcionan adecuadamente.

Financiera:

El proyecto debe incorporar todos los costos asociados para que pueda operar. En este caso, dado que no hay continuidad en el servicio de luz, una planta de energía es necesaria para garantizar que se mantenga la cadena de frío para los productos que se deben refrigerar. Además, es necesario calcular los gastos en los que se va a incurrir, frente a las ganancias que se van a generar para definir si vale la pena o no llevar a cabo el proyecto.

Ambiental:

Se deben analizar todas las limitaciones de tipo ambiental, así como identificar los permisos o licencias a gestionar para que el restaurante opere adecuadamente. En este caso, al conocer la restricción de la autoridad ambiental, el proyecto debe ajustar el menú e incluso considerar alternativas que garanticen el aprovechamiento sostenible de este producto.

Social:

Entre los participantes de los proyectos, siempre es clave identificar a los perjudicados u oponentes para conocer sus expectativas y en lo posible involucrarse en la solución. En este caso, se podría llegar a acuerdos para que los restaurantes ofrezcan algunos de los platos preparados por el grupo de mujeres o para que las mujeres adquieran algunos insumos de los restaurantes de comidas rápidas.

3. NO SOSTENIBLE

En este caso, al ser un proyecto que genera ingresos mediante ventas, se cuenta con los recursos recurrentes para garantizar parte de la operación. No obstante, es clave que la proyección de ingresos y gastos se realice rigurosamente para identificar si es un proyecto que “vale la pena”, dado que los beneficios deben ser mayores a los costos. Si al pasar el tiempo, las mujeres notan que es más lo que se invierte, que lo que se gana, seguramente van a abandonar el proyecto.

4. PROYECTO NO ALINEADO CON LA META NACIONAL

Con la información suministrada no es posible determinar que el proyecto esté orientado al cumplimiento de la meta nacional. Si bien es importante que las mujeres cuenten con un lugar para la preparación de los platos y reciban capacitación, el proyecto no tendría una relación directa con la vinculación a actividades formales, por ello, no hay una contribución efectiva evidente a la meta nacional.

5. PROYECTO ARTICULADO

En este caso, se evidencia la articulación entre el proyecto y los propósitos de la administración municipal. Muchos proyectos pueden ser articulados al proceso de planeación institucional que se refleja en planes, lineamientos y programas. Lo mismo pasa con los proyectos financiados por cooperación internacional o el sector privado. Por ende es importante conocer con antelación los planes y programas para articular los proyectos, ¡serán una ventaja comparativa respecto a otros y por tanto, un motivo adicional para ser financiados!

6. SÍ MEJORA INDICADORES DEL ÍNDICE DE NECESIDADES BÁSICAS INSATISFECHAS (NBI) Y LAS CONDICIONES DE EMPLEO

Entre las variables del NBI se encuentra la capacidad económica relacionada con la condición de actividad. Con el proyecto, una integrante de la familia recibirá ingresos y mejorará las condiciones de trabajo al pasar de desempleada a ocupada.



Ciclo de vida del proyecto. Etapas y fases

El ciclo de vida es una “serie de fases que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su conclusión” (PMI – *Seventh edition*, 2021). En el caso de Colombia, el ciclo de vida de un proyecto financiado con recursos públicos está compuesto por cuatro etapas: pre-inversión, inversión, operación y evaluación ex-post.

HEMOS PREPARADO EL SIGUIENTE VIDEO SOBRE LAS ETAPAS Y FASES DE UN PROYECTO. ¡NO TE LO PIERDAS!

Esperamos que sea de utilidad para diferenciar muy bien las etapas de las fases y comprender el ciclo de vida del proyecto de inversión pública.



Proyecto cocina tradicional y comunitaria en Villa Paz

Situación-contexto

A partir de este momento, para comprender y apropiarse mejor algunos conceptos y procesos, vamos a desplazarnos a un lugar hipotético llamado Villa Paz. Allí, desarrollaremos un proyecto que surge en respuesta a una oportunidad productiva que identificaron sus habitantes.

Debido a la reciente construcción de una vía de acceso en la vereda Villa Paz, el número de turistas ha aumentado, especialmente por las playas de aguas tranquilas y los paisajes bien conservados. Un grupo de mujeres, conocedoras de la cocina tradicional, notaron que la alimentación que se ofrecía era muy básica y no se aprovechaban las costumbres y riquezas culinarias de la zona. Así pues, decidieron organizarse para ver las oportunidades que esta nueva dinámica turística traía a la vereda y ser parte activa del creciente potencial turístico sostenible. Pensaron, entre otras ideas, que podrían abrir una cocina de comida tradicional con experiencias gastronómicas que reconociera y compartiera el valor de sus tradiciones y saberes con los turistas. Además, sería una oportunidad para generar ingresos económicos propios.

Dispuestas y con la oportunidad identificada, resolvieron hablar con las autoridades que podían apoyar su idea: la Alcaldía Municipal y una agencia de cooperación internacional que tenía presencia en el territorio. Tras la reunión, se concluyó que la idea planteada por las mujeres de la región era una buena iniciativa; sin embargo, para obtener los recursos de financiación se debía formular un proyecto.

Seguiremos viendo este ejemplo en los diferentes módulos. Por el momento, repasemos las distintas metodologías que nos ayudarán en la formulación de cualquier proyecto.

Metodologías, enfoques y herramientas para la formulación de proyectos

Existen diferentes abordajes para desarrollar un proceso de formulación de proyectos, desde las más tradicionales como el marco lógico hasta las metodologías ágiles que surgen en respuesta a la necesidad de adaptar los planteamientos a dinámicas cambiantes y flexibles. No obstante, las metodologías, enfoques y herramientas pueden ser complementarias según el tipo de proyecto, al igual que las preferencias del equipo formulador o los requerimientos de la entidad u organización financiadora.

Te presentamos algunas de ellas.

Metodología de Marco Lógico

“Es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su énfasis está centrado en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y el facilitar la participación y comunicación entre las partes interesadas” (CEPAL, 2005).

Esta metodología está compuesta por diez pasos secuenciales:

1. Análisis de involucrados
2. Análisis del problema
3. Análisis de objetivos
4. Selección de la estrategia óptima
5. Elaborar la estructura analítica del proyecto
6. Resumen narrativo de objetivos y actividades
7. Indicadores
8. Medios de verificación
9. Supuestos
10. Evaluación intermedia (formativa)

VER MATRIZ DE DE MARCO LÓGICO EN LA [PÁGINA 18](#)

Teoría del Cambio

La Teoría del Cambio se puede definir como el camino lógico a recorrer entre la identificación de un problema y su solución. La Teoría del Cambio tiene relación con la cadena de valor compuesta por los insumos (*input*) que

mediante actividades se convierten en productos (*output*) para alcanzar los objetivos o resultados (*outcome*) planteados y así lograr un impacto (*impact*). En definitiva, es una estrategia que permite representar visualmente (flujograma o mapa estratégico) lo que hay que cambiar, qué es necesario para el cambio y cómo pensamos que el cambio se producirá dentro de nuestras comunidades (Ford, s.f.).

¡TE DEJAMOS ESTE CURSO COMO GUÍA PARA TU LISTA DE RECURSOS Y FORMACIÓN COMPLEMENTARIA EN LA “TEORÍA DEL CAMBIO”!

[CURSO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO “TEORÍA DEL CAMBIO EN LA GESTIÓN DEL DESARROLLO”](#)

VER TEORÍA DEL CAMBIO EN EL PROYECTO DE COCINA DE VILLA PAZ EN LA PÁGINA 20

Modelo CANVAS

Esta metodología consiste en diligenciar un lienzo que contiene unos espacios predefinidos para estructurar la información necesaria orientada a la formulación de un

proyecto, la identificación de mejoras o la innovación de un modelo de negocio ya existente.

Se usa con mayor frecuencia en proyectos del sector privado. Resulta muy útil para visualizar de forma rápida y clara una propuesta de negocio. Actualmente, hay varias adaptaciones del modelo, pero la información requerida es la siguiente.

VER IMAGEN MODELO CANVAS EN LA [PÁGINA 21](#)

Metodologías ágiles

En el marco de los desarrollos tecnológicos se evidencia la necesidad de innovar en la forma en que se gestionan los proyectos, pues generalmente son muy rígidos y, una vez se define qué y cómo se va a lograr un objetivo, es muy difícil implementar cambios durante la ejecución. Con las metodologías ágiles se aporta flexibilidad al proceso de desarrollo de un proyecto, sin perder la rigurosidad propia del ejercicio. Una de las características más relevantes de estas metodologías es que el alcance del planteamiento pueda ser modificado según las condiciones del entorno.

Igualmente, otros aspectos clave son la retroalimentación y la adaptabilidad, pues a medida que se avanza se revisa de forma permanente si lo desarrollado cumple con los

propósitos, o si permite implementar cambios a tiempo, en caso de que se requiera. Estas metodologías se usan generalmente en proyectos del sector privado donde hay mayor flexibilidad con el manejo de los recursos y los resultados.

¡TE DEJAMOS ESTE CURSO PARA TU LISTA DE RECURSOS Y FORMACIÓN COMPLEMENTARIA!

[CURSO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO "PM4R AGILES"](#)

Metodología General Ajustada (MGA) para la formulación de proyectos de inversión pública

Con el objetivo de simplificar, consolidar y unificar los criterios para la formulación y presentación de los proyectos que se financian o cofinancian con recursos públicos, se cuenta con la **Metodología General Ajustada (MGA)**. Ésta se articula en una plataforma informática administrada por el Departamento Nacional de Planeación, a través de la cual, se registra la información para la formulación y evaluación de un proyecto de inversión siguiendo un orden predeterminado.

TEN EN CUENTA QUE: los proyectos formulados se deben registrar en la [plataforma virtual](#) – MGA, para presentarlos ante la respectiva entidad pública. Recomendamos utilizar la [plantilla descargable](#) que facilitamos al final de la explicación para diligenciar, de forma previa, la información requerida en el formato estipulado.

LA MGA SE COMPONE DE CUATRO MÓDULOS:

1. IDENTIFICACIÓN. Busca analizar y comprender situaciones que afectan negativamente a un grupo de individuos o comunidad, así como otras situaciones que representen posibles oportunidades para el desarrollo de un territorio y su población.

2. PREPARACIÓN. Se desarrollan los estudios que forman parte de la estructuración del proyecto por cada una de las alternativas de solución contempladas, como lo son las especificaciones técnicas de los productos que se generan con el proyecto de inversión, sus costos, el estudio de necesidades, la identificación de productos, los riesgos que puedan tener impactos negativos en la ejecución y los ingresos y beneficios que se pueden derivar del proyecto.

3. EVALUACIÓN. Busca determinar cuál alternativa rinde los mejores resultados para el bienestar de la comunidad. Aquí se calculan los indicadores económicos del proyecto y se evalúan criterios de viabilidad, operatividad, impacto, entre otros.

4. PROGRAMACIÓN. Una vez seleccionada la alternativa de solución, se debe realizar una asociación de las metas en los bienes y servicios a entregar, de los indicadores de productos y gestión, de las fuentes de financiación y de la matriz de resumen que sintetiza algunos de los componentes desarrollados en la identificación y la preparación de la alternativa.

El registro de información de los proyectos en la MGA es un requisito para la gestión de proyectos financiados con recursos públicos provenientes de:

- Presupuesto General de la Nación
- Sistema General de Participaciones
- Sistema General de Regalías
- Obras por impuestos
- Fondos o bolsas de recursos que financian inversión pública
- Recursos propios de las entidades nacionales y territoriales

LA MGA PERMITE REGISTRAR LAS RESPUESTAS A LAS PREGUNTAS CONOCIDAS EN INGLÉS COMO LAS “7 W”.

POR QUÉ (WHY): Por qué se necesita desarrollar un proyecto, cuál es el problema a solucionar.

QUÉ (WHAT): Qué se va a hacer, en qué consiste la solución al problema.

CÓMO (HOW): Cuáles son las actividades del proyecto, cómo se va a llegar a los bienes o servicios ofrecidos.

QUIÉNES (WHO): Qué actores participan, beneficiarios, financiadores, entidades involucradas en el proyecto.

DÓNDE (WHERE): Dónde se presenta la problemática y en qué lugar específico se va a desarrollar la solución.

CUÁNDO (WHEN): Sin especificar los meses porque estos pueden variar, se establece la duración del proyecto en años.

CUÁNTO CUESTA (HOW MUCH): El valor del proyecto para cada vigencia, por cada etapa y con su respectiva fuente de financiación.

TE COMPARTIMOS UNA PLANTILLA CON EL MODELO A SEGUIR: [DESCARGAR MODELO MATRIZ MGA](#)

SI QUIERES CONOCER MÁS SOBRE LA MGA, PUEDES REGISTRARTE EN EL ESPACIO VIRTUAL DE FORMACIÓN: [“PLATAFORMA EXCLUSIVA DE CAPACITACIÓN”](#).

ADEMÁS, PUEDES AMPLIAR ESTA INFORMACIÓN EN LA [SECCIÓN DE AYUDAS DE LA MGA](#) DONDE SE DIVIDEN LOS TEMAS POR COMPONENTES.

EL CUESTIONARIO DE FIN DE MÓDULO DE LA PÁGINA 22 CUENTA CON VARIOS CONCEPTOS TÉCNICOS QUE PERMITIRÁN TENER UNA MEJOR APROXIMACIÓN AL PROCESO DE FORMULACIÓN Y PREPARACIÓN DEL PROYECTO.

¡Puedes repetirlo las veces que quieras!

Fin del primer módulo.

¡Felicitaciones por el avance y compromiso!

MATRIZ DE MARCO LÓGICO

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN			
PROPÓSITO			
COMPONENTES			
ACTIVIDADES			

Resumen narrativo

Hace referencia a las actividades a llevar a cabo, los componentes que son equivalentes a los productos, el propósito que responde al objetivo general y el fin del proyecto.

Indicadores

Un elemento clave para el seguimiento y evaluación del proyecto durante el proceso de formulación, es la definición de los indicadores de gestión para las actividades; los indicadores de producto para los componentes y los indicadores de resultado para el propósito. Pese a que no hace parte del

alcance del proyecto, se sugiere incluir indicadores para el “fin al cual el proyecto contribuye de manera significativa luego de que el proyecto ha concluido” (CEPAL, 2005).

Medios de verificación

Están relacionados con las fuentes de información en las que puede corroborar que los indicadores en efecto se cumplieron. Por ejemplo, informes, publicaciones, índices, visitas, registros contables, registros fotográficos, entre otros.

Supuestos

Corresponden a todas las condiciones o situaciones que deben darse y que no son de control de la gerencia del proyecto, a fin de cumplir con las actividades, los componentes y el propósito. Una pista para la definición de supuestos es revisar los riesgos y redactarlos como hipótesis positiva. Por ejemplo, si un riesgo es “aumento de los contagios por COVID-19”, el supuesto puede ser “se mantiene controlado el nivel de contagios por COVID-19”.

Fin

Responde a los beneficios del proyecto una vez ejecutado y en operación. No se espera que mediante el proyecto se alcance el fin, sino que este, junto con otros proyectos, contribuya a su logro a largo plazo.

Propósito

Hace referencia al objetivo general del proyecto, pues es la razón por la cual se formula el mismo. De igual forma, es importante recordar que el propósito del proyecto se debe alcanzar mediante la entrega de los componentes.

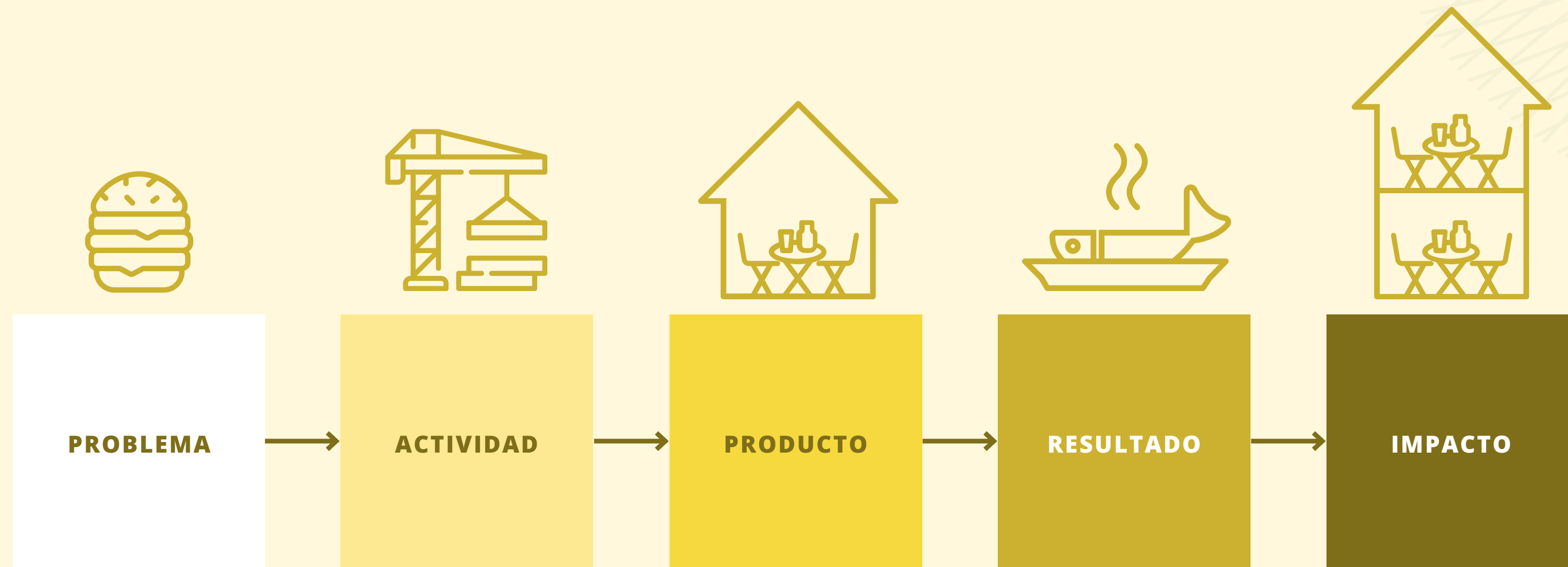
Componentes

Es un bien entregable que resulta de las actividades propuestas, como una escuela, una vía, un parque, un centro comunitario o un servicio intangible como la internet, una capacitación o la instalación de gas.

Actividades

Son todas las acciones operativas que se deben realizar para contar con un producto. Si un producto es una capacitación, entre las actividades están: realizar la convocatoria, contratar al equipo docente, alquilar el lugar, alquilar los equipos, comprar los refrigerios, imprimir los diplomas, entre otros.





MODELO CANVAS

<p>8. ASOCIACIONES CLAVE</p> <p>¿Quiénes son nuestros socios clave? ¿Quiénes son nuestros proveedores clave? ¿Qué recursos clave podemos adquirir de nuestros clientes? ¿Qué actividades clave desempeñan nuestros socios?</p> <p>Motivaciones para la asociación</p> <p>Optimización y economía Reducción de riesgos e incertidumbres Adquisiciones de recursos concretos y actividades</p>	<p>7. ACTIVIDADES CLAVE</p> <p>¿Qué actividades clave requiere nuestra propuesta de valor? Nuestros canales de distribución Relaciones con los clientes Fuentes de ingresos</p> <p>Categorías</p> <p>Producción, Venta, Soporte</p>	<p>2. PROPUESTA DE VALOR</p> <p>¿Qué valor añadido entregamos a nuestros clientes? ¿Qué problemas estamos ayudando a resolver? ¿Qué proyectos y/o servicios ofrecemos a cada segmento? ¿Qué necesidades estamos satisfaciendo?</p> <p>Características</p> <p>Precio Novedad Calidad Conveniencia Marca o Statuos Desempeño Reducción de riesgos Reducción de costes Diseño Customización</p>	<p>4. RELACIONES CON CLIENTES</p> <p>Tipo de relaciones con cada segmento de clientes</p> <p>¿Qué relaciones hemos establecido</p> <p>Asistencia personal Asistencia personal dedicada Autoservicio Automatización de los servicios Comunidades Cocreación</p>	<p>1. SEGMENTOS DE CLIENTES</p> <p>¿A quién va dirigida nuestra propuesta de valor? ¿Quiénes son nuestros clientes más importantes? Mercado de masas Nichos de mercado Segmento Diversificación</p>
<p>9. ESTRUCTURA DE COSTES</p> <p>¿Cuáles son los costes más importantes de nuestro modelo de negocio? ¿Qué recursos cuestan más? ¿Qué actividades clave cuestan más?</p>		<p>5. FUENTES DE INGRESOS</p> <p>¿Qué precio están dispuestos a pagar los clientes? ¿Qué precio pagan actualmente? ¿Cuáles son los métodos de pago? ¿Cómo prefieren pagar? ¿Qué porcentaje de esos ingresos constituye cada una de las vías de ingresos?</p>		

CUESTIONARIO DE FIN DE MÓDULO.

Escribe en las casillas el concepto que corresponde a cada una de las descripciones.

1

Proceso relacionado con el ejercicio metodológico que permite determinar el problema, distinguir el ámbito en el que se desarrolla el mismo, conocer a los actores involucrados, sus necesidades y sus posiciones frente a la situación, entre otros.

2

Proceso técnico de preparación que permite dar cuenta de aspectos tales como: tamaño, localización, costos, tecnología y evaluación. Estos aspectos serán propios o particulares de cada iniciativa de inversión que aspira a consolidarse como proyecto.

3

Etapa en la cual se llevan a cabo los estudios de factibilidad que permiten definir si efectivamente una idea o iniciativa se puede convertir en un proyecto financiable, si se debe reformular o descartar el mismo.

4

Fase en la que debe recopilar la información de origen secundario que aporte datos útiles para el plan de gestión, como documentos referentes de proyectos similares, mercados y beneficiarios.

5

Herramienta informática para el registro de proyectos de inversión pública formulados.

6

Evaluación que se realiza para definir si un proyecto pasa de la etapa de preinversión a la de inversión. Allí se calculan indicadores con base en la información del presupuesto, los beneficios del periodo de evaluación, y se establece si se asignan los recursos para su ejecución.

RESPUESTAS

1. FORMULACIÓN. 2. ESTRUCTURACIÓN. 3. PREINVERSIÓN. 4. PERFIL. 5. METODOLOGÍA GENERAL AJUSTADA. 6. EVALUACIÓN EX ANTE. 7. EVALUACIÓN EX POST. 8. FACTIBILIDAD

7

Se realiza una vez se ha ejecutado el proyecto, es decir, que los recursos de inversión ya fueron asignados e implementados. Esta etapa busca medir el grado de cumplimiento de los indicadores definidos para el proyecto.

8

Fase en la que el proyecto se encuentra en su mayor nivel de madurez. Cuenta con todos los estudios, diseños, soportes y está listo para desarrollarse.

¡Felicitaciones! Con este ejercicio finalizamos el módulo de Generalidades en el que aprendimos varios conceptos técnicos que permitirán tener una mejor aproximación al proceso de formulación de proyectos.

MÓDULO 1

IDENTIFICACIÓN

¡Te damos la bienvenida al módulo 1!

En este primer módulo, se conocerán los elementos más relevantes del proceso de identificación a través del análisis de la situación actual, definición del problema y objetivos, identificación de involucrados, entre otros.



En este primer módulo se conocerán los elementos más relevantes del proceso de identificación a partir de tres momentos:

- **ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.** Corresponde al estudio del problema, sus causas y efectos, así como la comprensión de las necesidades de la población afectada, la exploración de involucrados (directos e indirectos) y las especificidades geográficas y ambientales.
- **DEFINICIÓN DE OBJETIVOS** o situación esperada, en la cual se identifica el objetivo central, los objetivos específicos y se define la población y zona específica de trabajo.
- **ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.** Relativo a la determinación de soluciones que puedan ser llevadas a cabo y que, al analizarlas, se pueda seleccionar una de ellas como la mejor opción legal, financiera, ambiental y técnica, entre otros criterios.

No te olvides que los proyectos se formulan con el propósito de resolver problemas o mejorar situaciones existentes. Por eso, una de las actividades más importantes del proceso de identificación es **comprender a profundidad el contexto de la problemática, sus causas y efectos, los actores involucrados y las posibles alternativas de solución.**

“Un problema bien planteado constituye la mitad de la solución”. Russell Ackoff

[AGROMIRA - ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES DEL MIRA. SAN ANDRÉS DE TUMACO, NARIÑO.](#)



Análisis de la situación problemática

Conocer muy bien el contexto en el cual se genera el problema y las características de este es relevante para que el proyecto responda de forma efectiva a la realidad que se busca cambiar. Así, como líder, lideresa o miembro de una organización de tu comunidad **es importante que presentes la información del contexto en el que el proyecto tiene lugar de forma clara y concisa al financiador, para que este último pueda entender la relevancia de tu proyecto.**

Entre los elementos que se deben discutir y analizar se encuentran:

- **Las condiciones de vida de la población afectada e identificación de la población objetivo.**

Hay preguntas que ayudan con esta identificación en el proyecto como: ¿cuántas personas son las beneficiarias del proyecto?, ¿cuántas son mujeres y cuántos hombres?, ¿se autorreconocen a un grupo étnico?, ¿en qué edades están? ¿a qué se dedican?, ¿cuál es la estructura organizativa de la comunidad?, ¿cómo viven?, ¿cuáles son las prácticas y tradiciones asociadas con sus medios de vida?, ¿cómo es el cuidado de los niños?, ¿cuáles son sus prácticas culturales?, ¿cuáles son sus prácticas de conservación ambiental y usos de la tierra?

Antecedentes + frecuencia + ubicación geográfica + características socioeconómicas de la población

De igual forma, también es crucial identificar **qué diferencias hay entre las personas que se incluyen en el proyecto y las que no**, al igual del **por qué se trabaja con esta población en particular y no otra**.

Diferencia entre población afectada y población objetivo.

Afectada: personas que sufren de forma directa o indirecta la problemática identificada.

Objetivo: grupo de la población afectada que es priorizada para ser atendido por el proyecto (puede ser igual o menor a la población definida anteriormente).

- **Las condiciones de la zona geográfica.**

En el momento del análisis se debe tener en cuenta qué información es relevante acerca de la localización en la que se presenta el problema. Clarificar si la ubicación se encuentra en el ámbito urbano o rural; en barrios, comunas o veredas. Cabe mencionar que dependerá del tipo de proyecto enfatizar más en un aspecto u otro. Por ejemplo, si la comunidad se ubica en una zona montañosa con pendientes pronunciadas y problemas de movilidad por derrumbes, o si el acceso a la zona es complicado por mala infraestructura u orden público, entre otros temas será más

importante enfatizarlos en proyectos que requieran una movilidad constante durante periodo de lluvias o mantenidas en el tiempo que si resulta un proyecto puntual o con actividades estacionales.

- **Contexto: antecedentes y frecuencia del problema.**

¿La situación que se quiere cambiar se presenta de forma frecuente?, ¿es la primera vez que se presenta?, ¿hay estudios frente al problema?, ¿qué acciones se han realizado previamente para solucionarlo?

- **Los servicios y su disponibilidad, accesibilidad y calidad.**

¿Qué tipo de servicios se prestan o no?, ¿por qué son relevantes para el desarrollo del proyecto?, ¿es una zona de fácil acceso?, ¿qué infraestructura hay?, ¿qué datos hay disponibles sobre acceso y calidad de los servicios?

Hasta aquí, los elementos presentados componen el diagnóstico del problema. Permiten ampliar la descripción sobre cómo ocurre la problemática, por qué se ha originado, desde hace cuánto se presenta, con qué frecuencia, cuál es la intensidad de sus efectos, dónde ocurre y a quiénes afecta principalmente. En resumen, el diagnóstico del problema se puede definir de la siguiente manera:

Otra cuestión fundamental dentro del análisis de la problemática es de **qué manera se puede incluir el enfoque de género en los proyectos**.

El enfoque de género se refiere a la consideración de las diferentes oportunidades que tienen las personas según su sexo y género, los roles que socialmente se les ha asignado, las interrelaciones entre ellos, al igual que las asimetrías sociales y la diversidad de prácticas o valoraciones generales que coexisten en una misma sociedad o territorio (DANE, 2020).

Este enfoque ayuda a las personas que formulan los proyectos a reconocer las causas que producen las desigualdades y brechas de género, así como a plantear alternativas de solución que contribuyan al cierre de estas y a proporcionar los medios para que hombres y mujeres puedan acceder a los bienes, servicios y beneficios que produce el proyecto en condiciones de igualdad y equidad de oportunidades.

Estas son algunas ideas para incluir el enfoque de género en el proyecto:

- Disponer de información confiable desagregada por sexo que permita identificar brechas entre hombres y mujeres, así como a establecer un diagnóstico que evidencie la magnitud de las desigualdades.
- Entender que las desigualdades e inequidades de género afectan de forma diferente a mujeres rurales, campesinas, afrodescendientes, indígenas, víctimas de violencias basadas en el género, niñas, jóvenes, adultas mayores, mujeres con discapacidad, lideresas, etc., por lo que se debe tener en cuenta un enfoque interseccional.

Enfoque interseccional

Perspectiva que permite conocer la presencia simultánea de dos o más características identitarias de las personas (pertenencia étnica, género, discapacidad, etapa del ciclo vital, entre otras) que en un contexto histórico, social y cultural determinado incrementan la carga de desigualdad o privilegio, produciendo experiencias sustantivamente diferentes entre los sujetos (adaptado de Corte Constitucional Sentencia T-141-15).

- Identificar la situación de las mujeres frente al acceso a los bienes y servicios entregados con el proyecto para así lograr resolver sus necesidades.

- Fortalecer la participación de las mujeres en la formulación y gerencia del proyecto.
- Establecer acciones en el marco del proyecto que contribuyan al camino de la representación y liderazgo efectivo, al reconocimiento de horarios de trabajo -incluidas las labores de cuidado- que garanticen una mayor participación de las mujeres.

VER EJERCICIO DE REFLEXIÓN EN LA PÁGINA SIGUIENTE

Análisis de involucrados

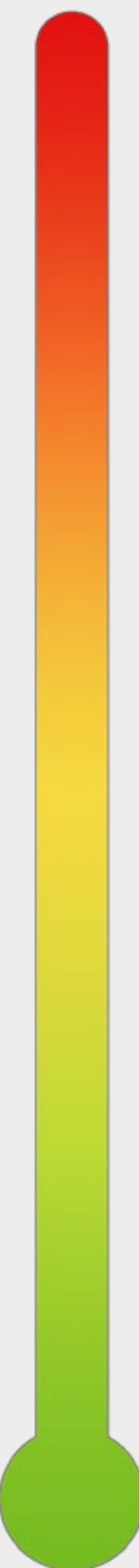
También es conocido en el ámbito de la formulación de proyectos como “análisis de *stakeholders*” o análisis de interesados. Los actores involucrados o *stakeholders* son: (i) personas o grupos que tienen intereses a favor o en contra del proyecto, (ii) que pueden influir para el éxito o fracaso del mismo, (iii) que pueden movilizar recursos para afectar los resultados o procesos del proyecto, (iv) que están relacionados o involucrados con el proyecto.

Para el análisis, es clave que se incluya a todos los grupos representativos que puedan estar relacionados o afectar el proyecto. Desde la población objetivo o beneficiarios directos, hasta las instituciones claves en el territorio, personas influyentes que pudieran afectar negativamente el proyecto, entre otros. Por ejemplo:

- Instituciones como la Alcaldía, Gobernación, Consejos Comunitarios, Iglesia.
- Grupos de empresarios, gremios, emprendedores.
- Organizaciones, líderes y lideresas sociales, culturales, políticas, ambientales.
- Colegios, universidades o jóvenes.
- Entidades con presencia en el territorio como ONG, Servicio Nacional de Aprendizaje, Policía, Centros de Formación, etc.

EJERCICIO DE REFLEXIÓN

Lee las siguientes frases y clasifícalas en el termómetro de acuerdo con la descripción.



100°
Me siento identificado/a con esta frase, creo que es cierto, o sí me preocupa mucho.

- Incluir el enfoque de género en el proyecto puede llevar a los involucrados en su formulación a una guerra de sexos.
- Empoderar a las mujeres para que participen en la formulación, gestión y ejecución del proyecto hace que descuiden el hogar y a sus familias.
- El proyecto beneficia a todas las personas por igual y no son necesarias acciones diferenciales porque eso sería discriminatorio.

37°
Siento dudas con esta frase o me identifico parcialmente con esta.

- Los proyectos relacionados con huertas caseras son ideales para que las mujeres produzcan alimentos y cuiden a sus hijos al mismo tiempo.
- Los proyectos con la construcción de infraestructura son mejores cuando los formulan y ejecutan los hombres.

0°
Siento que esta frase es mentira o no me identifico con la misma.

70° - 100°
Es importante tener en cuenta que muchas de estas creencias son estereotipos que históricamente se han establecido en el imaginario colectivo. Se deben generar espacios seguros para cuestionarlos y deconstruirlos. Solo lograremos comunidades más igualitarias entre hombres y mujeres en oportunidades, derechos, seguridad y calidad de vida al replanteamos y cuestionar estas creencias relativos a los roles de género.

37° - 70°
Es importante tener en cuenta que muchas de estas creencias son estereotipos y se debe generar conciencia para cuestionarlos. Sigue conversando con tu comunidad, informándote sobre la teoría y práctica del enfoque de género y promoviendo espacios para conversar y cuestionar estas creencias sobre los roles de género con otros miembros de tu comunidad.

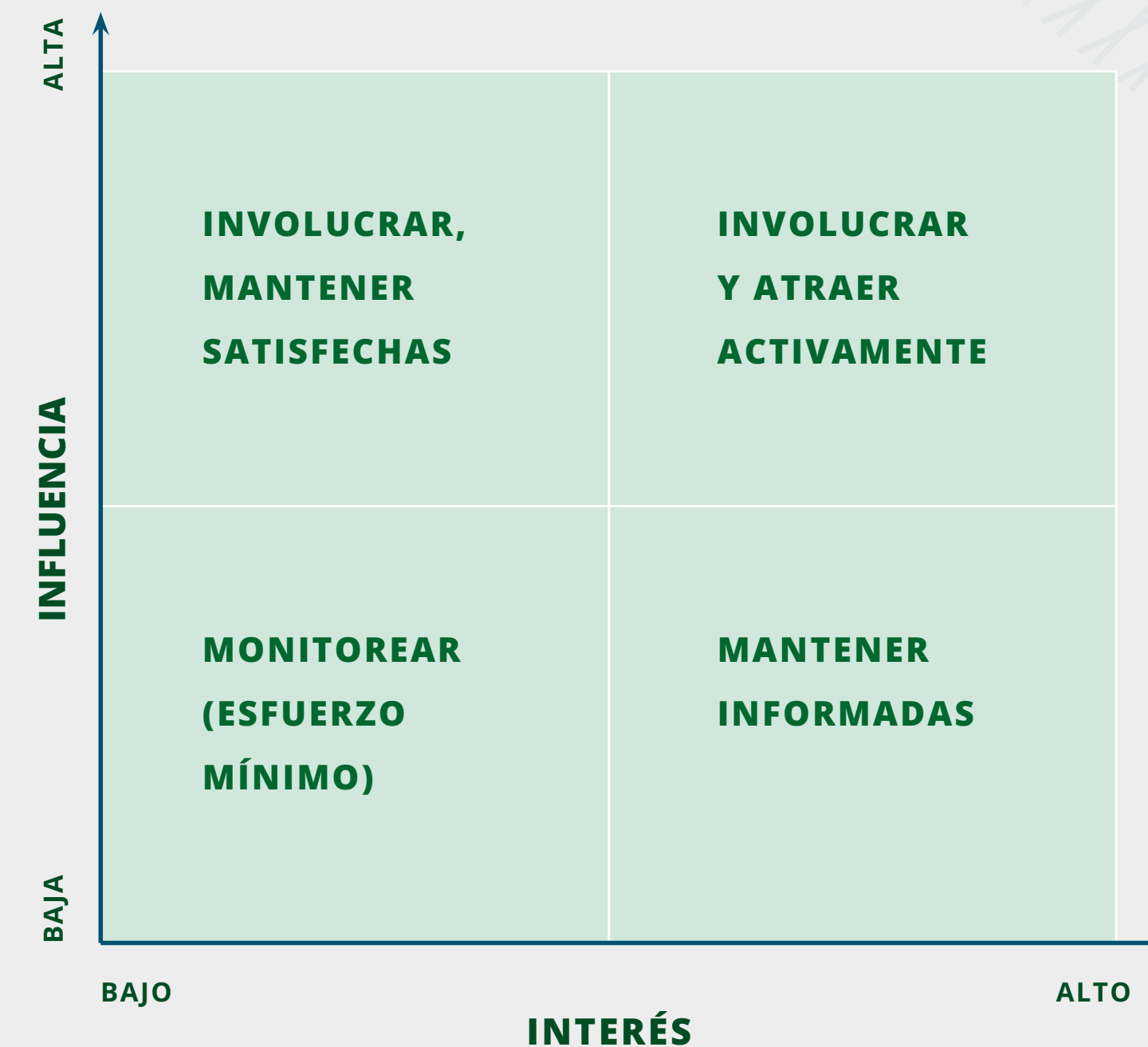
0° - 37°
Si estas afirmaciones no resuenan contigo, te animamos a compartir tus ideas y acciones con otros miembros de tu comunidad para aportar al diálogo y seguir construyendo sociedades más equitativas entre hombres y mujeres.

Para identificar a los participantes, se sugiere tener como ejemplo las siguientes preguntas, aunque estas no son las únicas.

- ¿Quiénes son las personas que se ven afectadas por la situación negativa?
- ¿Esas personas qué características sociodemográficas tienen? (Forman parte de una organización o asociación, se diferencian por edad, sexo, género, víctimas de violencia, pobreza extrema, discapacidad, entre otros).
- ¿Qué organizaciones o personas van a liderar el proceso desde la formulación hasta la ejecución del proyecto?
- ¿Quiénes pueden apoyar el proyecto? (Ya sea con aportes de recursos financieros, técnicos, humanos, instalaciones, promoción de refrigerios, entre otros).
- ¿Quiénes podrían oponerse y obstruir el proyecto?
- ¿Hay personas que se puedan ver afectadas de manera negativa con la ejecución del proyecto?

Por otro lado, con el propósito de distinguir cómo va a ser el relacionamiento con los actores identificados se establece una matriz que los categorice según su influencia e interés con relación a nuestro proyecto.

MATRIZ DE INVOLUCRADOS. INFLUENCIA VS INTERÉS



Fuente: Project Management Institute, A Guide to the Project Management Body of Knowledge, (PMBOK Guide)- Fifth Edition, Project Management Institute, Inc., 2013, Gráfico 13-4, página 397.

Si el actor tiene poca influencia o poder y bajo interés solo se monitorea; si tiene poca influencia e interés alto es importante mantenerlo informado; si su influencia es alta pero su interés es bajo, se le debe involucrar y mantener satisfecho; y si el actor tiene alta influencia o poder y además gran interés, conviene involucrarlo de forma activa.

↓ influencia + ↓ interés = monitorear

↓ influencia + ↑ interés = mantener informado

↑ influencia + ↓ interés = involucrar, mantener satisfecho

↑ influencia + ↑ interés = involucrar muy activamente

TEN EN CUENTA QUE:

La matriz de interesados no es un inventario de organizaciones o personas. Es muy importante reflejar el dinamismo, los intereses, las alianzas y el poder que estos actores representan para el proyecto.

Un análisis incompleto o un inadecuado relacionamiento de participantes en este punto puede generar inconvenientes en el desarrollo del proyecto.

CATEGORIZACIÓN DE LOS INVOLUCRADOS EN MGA

BENEFICIARIOS	COOPERANTES
Son aquellos individuos u organizaciones que recibirán directa o indirectamente los beneficios de la intervención a realizar mediante el proyecto.	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.
OPONENTES	PERJUDICADOS
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.	Personas, grupos de individuos u organizaciones que podrían llegar a disminuir su calidad de vida o bienestar como consecuencia del proyecto.

Fuente: DNP, Documento guía del módulo de capacitación en teoría de proyectos.

En el caso de los proyectos que van a ser formulados y registrados con la Metodología General Ajustada (MGA), los participantes solo se pueden clasificar en: (i) cooperantes, (ii) beneficiarios, (iii) perjudicados y (iv) oponentes. Como mínimo se deben identificar beneficiarios y cooperantes, aunque un análisis riguroso del entorno del problema encuentra que, pese a las potenciales ventajas del proyecto, hay personas que pueden no estar interesadas, ya sea porque se ven perjudicados sus intereses o porque simplemente no están de acuerdo con el mismo.

TEN EN CUENTA QUE: la ubicación de los actores puede cambiar durante la formulación y ejecución del proyecto, por eso, en la gerencia del proyecto se revisa constantemente la matriz para ver si hay nuevos actores o si se ha cambiado el relacionamiento con los mismos. Esto es muy importante puesto que también permite establecer alianzas.

EJERCICIO. INVOLUCRADOS EN EL PROYECTO

Lee con atención los siguientes casos de actores identificados y, con base en la descripción, categoriza a los participantes según sean beneficiarios, cooperantes, perjudicados u oponentes.

Caso 1

Una comunidad está preocupada porque las niñas y niños al salir del colegio ocupan su tiempo hablando en los parques y caminando por las calles, cerca a vendedores de sustancias psicoactivas e interactuando con integrantes de algunas pandillas que usan a niños o niñas para realizar sus actividades delictivas. Al analizar la situación, encuentran que en general las madres y padres trabajan hasta tarde y no pueden estar al cuidado de sus hijos, que las instituciones educativas no ofrecen actividades extracurriculares y que en el municipio tampoco cuenta con espacios para promover el uso del tiempo en actividades culturales o artísticas.

Con las instituciones educativas se mantuvo una reunión en la que manifestaron no contar con recursos para contratar docentes especializados. No obstante, ofrecieron los salones, auditorios y espacios abiertos disponibles. A su vez, varias personas de la comunidad manifestaron que ponían a disposición sus saberes en canto, guitarra, teatro, cocina y manualidades, frente a lo que la Alcaldía indicó que podría aportar recursos para contratar a las personas y refrigerios.

Categorice según corresponda:

a. Niñas y niños.

b. Madres y padres de familia.

c. Miembros de la comunidad que ofrecen su conocimiento

d. Instituciones educativas.

e. Alcaldía.

f. Pandillas.

Caso 2

Proyecto cocina tradicional: Retomando el caso hipotético que estamos trabajando en el municipio de Villa Paz, como resultado de la identificación de participantes resultó el siguiente listado.



Categorice según corresponda:

a. Turistas.

b. Mujeres cocineras.

c. Vendedores de comida rápida.

d- Esposos de mujeres cocineras.

e. Alcaldía.

f. Agencia de cooperación internacional.

g. Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA.

RESPUESTAS

CASO 1

- A. BENEFICIARIOS
- B. BENEFICIARIOS
- C. COOPERANTES
- D. COOPERANTES
- E. COOPERANTE
- F. PERJUDICADOS

CASO 2

- A. BENEFICIARIOS
- B. BENEFICIARIAS
- C. PERJUDICADOS
- D. COOPERANTE
- E. COOPERANTE
- F. COOPERANTE
- G. COOPERANTE

Definición del problema

Un problema se define como una situación no deseada, es decir, una situación negativa que padece la comunidad en un momento determinado. Para especificar y delimitar el problema, es necesario identificar las causas que lo originan y los efectos derivados de este. Las causas explican los motivos por los cuales se está presentando el mismo pues responden al “por qué”, mientras que los efectos indican las consecuencias que se generan por el problema.

Existen diferentes técnicas para realizar este ejercicio. Te compartimos algunas de ellas.

- **HERRAMIENTA DE LOS “5 POR QUÉ”.** Facilita la identificación de las causas directas y la validación de un problema definido.
- **ÁRBOL DE PROBLEMAS.** Hace parte de las metodologías de Marco Lógico y de la Teoría del Cambio por lo que es muy utilizada en la formulación de proyectos. Lleva este nombre porque asocia los componentes de un problema a las tres partes principales de un árbol (raíz, tronco y hojas), ya que representa sus causas (raíz) y efectos (hojas, ramas y copa) ya que representa el problema central (tronco), sus causas (raíces) y efectos (ramas y hojas).

Volvamos a nuestro proyecto en la vereda de Villa Paz para ver cómo funciona la técnica de los “5 por qué”.

EJERCICIO. LOS CINCO POR QUÉ PARA LA DEFINICIÓN DE UN PROBLEMA

Volvamos a nuestro caso de estudio descrito anteriormente en Villa Paz para ver cómo funciona la herramienta de los “5 por qué”. En una de las reuniones de formulación del proyecto, las lideresas se hacen las siguientes preguntas. Las respuestas son las siguientes:

1

¿Por qué los turistas consumen en Villa Paz la comida rápida que se encuentra en cualquier lado y no la comida tradicional del lugar ?

RESPUESTA 1

Porque es más barata.

RESPUESTA 2

Porque no saben que hay otra oferta gastronómica.

ANÁLISIS

Acá se identifican dos causas: precios de la comida rápida y la posibilidad de establecer una estrategia de promoción y publicidad.

2

¿Por qué es más barata la comida rápida?

RESPUESTA

Porque no es de calidad y se venden los insumos al por mayor.

ANÁLISIS

Al analizar a profundidad esta pregunta, se puede concluir que con el proyecto no se busca vender a los mismos precios que la comida rápida, sino evidenciar que la calidad de la comida tradicional es mejor, que los insumos son frescos y que detrás de cada plato hay historia y sabiduría.

LOS CINCO POR QUÉ PARA LA DEFINICIÓN DE UN PROBLEMA (2)

3

¿Por qué los turistas no saben que hay otra oferta gastronómica?

RESPUESTA 1

Porque somos pocas las personas que nos dedicamos a la cocina tradicional.

RESPUESTA 2

Porque no hacemos publicidad de nuestros productos.

ANÁLISIS

Aquí surge una solución y es hacer publicidad de la oferta de cocina tradicional.

4

¿Por qué somos pocas las personas que nos dedicamos a la cocina tradicional?

RESPUESTA 1

Porque no tenemos los materiales ni las cocinas adecuadas para que otras personas también se dediquen a la cocina tradicional.

RESPUESTA 2

Porque no se transmite el conocimiento ni nos capacitamos.

ANÁLISIS

Se identifican dos causas muy importantes y es que se necesita infraestructura y capacitación.

5

¿Por qué no tenemos los materiales ni las cocinas adecuadas?

RESPUESTA 1

Porque no todas tenemos recursos para invertir en eso.

RESPUESTA 2

Porque antes no era necesario. Antes no venían tantas personas de afuera.

ANÁLISIS

Se valida la importancia del proyecto para financiar las cocinas y sus materiales y se comprende que el problema surge por una situación específica que es el aumento del turismo, lo que también lleva a analizar las posibles alternativas en épocas donde la demanda del mismo sea baja.

ÁRBOL DE PROBLEMAS

EFFECTOS INDIRECTOS

SITUACIONES NEGATIVAS GENERADAS POR LOS EFECTOS DIRECTOS.

EFFECTOS DIRECTOS

CONSECUENCIAS QUE GENERA EL PROBLEMA CENTRAL.

PROBLEMA CENTRAL

SITUACIÓN NEGATIVA QUE PADECE LA COMUNIDAD EN UN MOMENTO DETERMINADO.

CAUSAS DIRECTAS

ACCIONES QUE DAN ORIGEN AL PROBLEMA CENTRAL.

CAUSAS INDIRECTAS

ACCIONES QUE DAN ORIGEN A LAS CAUSAS DIRECTAS.



Mediante ejercicios de lluvia de ideas realizados con la comunidad, equipo de trabajo o mesas de expertos se puede formar el árbol de la siguiente manera:

1. Los aspectos negativos relacionados con la situación problemática existente para definir la misma.
2. La clasificación de respuestas, de tal forma que se creen grupos con información común para categorizar los problemas.
3. Una vez se obtengan los datos anteriores en categorías se selecciona el problema que más se ajuste a la situación analizada.
4. Con el problema identificado se categoriza que las **causas (raíces)** son las razones que explican la situación no deseada o el **problema (tronco)**; mientras que los **efectos (rama o copa del árbol)** son las consecuencias generadas por ese problema.

TEN EN CUENTA QUE: es fundamental que en el ejercicio de definir el problema se considere si afecta del mismo modo a la población en relación con su diversidad en términos de: edad, género, situación económica, discapacidad, idioma, entre otros.

Debilidades más frecuentes en la definición del problema

La elaboración del árbol de problemas es uno de los pasos determinantes para garantizar un adecuado abordaje del proyecto. No es fácil, pero ¡no te preocupes!, vamos a repasar los errores más comunes que ocurren en su definición, con el fin de evitar que éstos se cometan a futuro.

- **CONFUNDIR EL PROBLEMA CON LA FALTA DE SOLUCIÓN.** Formular un problema como la falta o ausencia de un bien o servicio. Por ejemplo: **“Falta de una cocina comunitaria para las cocineras tradicionales de Villa Paz”**. Esto ocasiona que se dé una única solución, lo que limita el ejercicio de análisis de las alternativas además de invisibilizar cuál es la situación negativa que vive la comunidad.

En el caso de las mujeres de Villa Paz, según vimos en la descripción del caso, el problema está relacionado con el **“desaprovechamiento del potencial gastronómico de Villa Paz”**.

- **INCLUIR LAS CAUSAS O CONSECUENCIAS EN EL ENUNCIADO DEL PROBLEMA.** En algunos casos, se encuentran problemas mal diseñados que en su formulación incluyen las causas:

- "Desaprovechamiento del potencial gastronómico tradicional en Villa Paz **debido a la escasa infraestructura comunitaria**"

O problemas que incluyan las consecuencias como:

- "Desaprovechamiento del potencial gastronómico tradicional **que genera la pérdida de arraigo en Villa Paz**".

Por el contrario, el problema se debe redactar de forma simple con el fin de evidenciar el posible conflicto. Para esto, se pueden utilizar los siguientes términos:

**INEFICIENTE
INSUFICIENTE
INADECUADO
LIMITADO
BAJO ACCESO
BAJOS NIVELES
BAJO DESARROLLO
BAJA COBERTURA
DESAPROVECHAMIENTO
ENTRE OTROS.**

Una vez se precise el adjetivo que describa el problema, se incluye el objeto en el que recae esa situación. Por ejemplo:

Desaprovechamiento

del potencial gastronómico tradicional en Villa Paz

En este caso el **adjetivo** es desaprovechamiento y si se le quiere dar énfasis, podría complementarse con **alto desaprovechamiento**.

El **objeto** es el potencial gastronómico tradicional, que se complementa con información adicional.

Finalmente, el enunciado termina con la **ubicación** en Villa Paz.

- **INCLUIR DOS PROBLEMAS.** Aunque la situación negativa evidencie diferentes problemas por abordar, es necesario priorizar o clasificar muy bien los resultados de la lluvia de ideas y **definir un solo problema**. El error se da cuando se incorporan dos problemas, por ejemplo: **“Desaprovechamiento del potencial**

gastronómico tradicional y pérdida de identidad cultural en Villa Paz”. En este caso, aunque pueden estar relacionados, son dos problemáticas diferentes y, por ello, se debe tener muy claro si lo que se busca solucionar es el desaprovechamiento del potencial gastronómico o la pérdida de identidad cultural.

- **DEFINIR PROBLEMAS CON UN ALCANCE POR COMPETENCIA O COMPLEJIDAD MUY ALTO.** Este escenario tiene lugar cuando se plantean problemas que requieren de múltiples intervenciones de articulación con otros niveles de gobierno o entidades para su solución.

Por ejemplo, **“Altos índices de violencia contra la mujer en Villa Paz”**. Este problema es sumamente complejo porque involucra múltiples causas culturales, sociales y culturales que deben ser atendidas por programas y políticas de mayor alcance, y no exclusivamente por un proyecto.

- **QUE EL PROBLEMA Y ALGUNA CAUSA O EFECTO SEAN IGUALES, PERO ESTÉN ESCRITAS DE FORMA DIFERENTE.** Suele ocurrir que el problema y alguna de las causas o efectos directos hagan referencia a la misma problemática, pero se redacten de forma distinta. Por ejemplo, el error se presenta cuando el problema se escribe como: **“Aumento del desempleo de las cocineras tradicionales de Villa Paz”**, pero su causa se identifica como: **“Poco empleo para el sector gastronómico”**;

o el efecto como: **“Alto número de cocineras tradicionales desocupadas”**.

- **NO TENER CLARIDAD SOBRE EL PROPÓSITO DE INTERVENCIÓN DEL PROYECTO.** Esta situación se presenta cuando el problema se reduce y se confunde con una de sus causas, o cuando se amplía y se mezcla con uno de sus efectos.

- Cuando se reduce el alcance del proyecto.

Si se plantea el problema como **“Desconocimiento sobre la cultura gastronómica tradicional por parte de los turistas que visitan Villa Paz”**, el proyecto podría consistir en una exposición o un foro sobre comida típica en temporada alta o los fines de semana. En otras palabras, cuando se reduce el enunciado del problema se da a entender que el alcance del proyecto es menor a lo que en realidad se va a implementar. Para este caso, el proyecto no abarca solamente el desconocimiento sobre la cultura gastronómica tradicional, sino que también se incluyen obras de infraestructura y entrega de equipos.

- Cuando se amplía el alcance del proyecto.

Si el problema se plantea como la **“Baja competitividad del sector turístico en Villa Paz”**, el proyecto debe incluir tanto a las cocineras tradicionales, como al sector hotelero, de transporte, de eventos y demás. Desde el inicio de la formulación del proyecto se estableció que estaría relacionado con la cocina tradicional desde un enfoque comunitario. En ese sentido, los resultados que se esperan se asocian a la mejora directa de las condiciones económicas de las mujeres. Por consiguiente, si se extiende el problema y se agregan sectores, actores o elementos que superan lo que realmente se quiere a hacer, es muy posible que no se cumpla con el objetivo del proyecto.

En conclusión, la mejor manera de validar si el problema quedó adecuadamente formulado es realizando el árbol de problemas y analizando la lectura de abajo hacia arriba, -de la raíz a la copa- para revisar la lógica entre las causas directas e indirectas, el problema, y los efectos directos e indirectos.

Te compartimos una lista de chequeo para revisar el enunciado del problema. Es un truco para guiarte en la definición. ¡Esperamos que sea de utilidad!

LISTA DE CHEQUEO PARA VALIDAR QUE TU PROBLEMA HAYA QUEDADO BIEN FORMULADO.

CRITERIOS	CUMPLE
<p>1 Inicia con una palabra (adjetivo) que evidencia una situación negativa, como: inadecuado, insuficiente, incumplimiento, desaprovechamiento, incremento de algo negativo, reducción algo positivo, etc.</p>	
<p>2 No dice en detalle qué hace falta, ya sea un bien o servicio. Por ejemplo, no es correcto decir “falta una escuela”.</p>	
<p>3 No incluye las causas ni las consecuencias.</p>	
<p>4 Hay un solo problema. Por ejemplo, no es correcto “incremento de la degradación y pérdida de ecosistemas”.</p>	
<p>5 Incluye la localización en la que se presenta el problema.</p>	
<p>6 Es un problema en el cual se puede incidir mediante un proyecto.</p>	
<p>7 Es preciso, indica qué está pasando, sobre qué está pasando y en dónde.</p>	

EJERCICIO. EMPAREJAR ERROR COMÚN Y SU EJEMPLO

Encuentra para cada error frecuente su respectivo ejemplo.

Para afianzar los conocimientos adquiridos sobre la definición del problema, te invitamos a completar el siguiente ejercicio. Es una de las partes más importantes en la formulación de proyectos. ¡Mucha suerte!

ERROR FRECUENTE

- 1 Confundir el problema con la falta de solución.
- 2 En el problema incluir las causas o consecuencias.
- 3 Incluir dos problemas.
- 4 Definir problemas con un alcance por competencia o complejidad muy alto.
- 5 El problema y alguna causa o efecto son iguales con diferencias en la redacción.
- 6 Incluir causas en las que no se puede incidir mediante un proyecto.

EJEMPLO

- A** Débiles capacidades organizativas de los pescadores que generan pérdidas al sector en Guapi.
- B** Aumento en el índice de pobreza multidimensional de la población de la región del Pacífico.
- C** Alta contaminación del río Patascoy y bajo acceso a agua potable para la población aledaña.
- D** Problema: Baja cobertura educativa de educación superior en Roldanillo. Causa: Pocos cupos de educación superior para los jóvenes de Roldanillo.
- E** Presencia de una falla geológica en el Cinturón de fuego del Pacífico.
- F** Falta un estadio de fútbol en Acandí.

RESPUESTAS

- 1-F
- 2-A
- 3-C
- 4-B
- 5-D
- 6-E

Proyecto cocina tradicional y comunitaria en Villa Paz

Veamos cómo construir el árbol de problemas del proyecto en Villa Paz.

Las mujeres organizaron una reunión con las personas identificadas como posibles actores del proyecto para discutir sobre la mejor manera de abordar la problemática y así, presentar una formulación participativa. Para ello, iniciaron el encuentro solicitando a todas las personas que escribieran en un papel las ideas que tenían sobre la situación de desaprovechamiento de saberes y conocimiento culinario en Villa Paz.

Doña Luisa, quien conoce la técnica del árbol de problemas, fue organizando con las personas participantes todas las ideas escritas para categorizarlas en causas y efectos del problema.

VER LLUVIA DE IDEAS EN LA [PÁGINA SIGUIENTE](#)

Después de varias horas de reunión, los participantes empezaron a tener más clara la problemática, sus causas y efectos.

EJERCICIO: TE ANIMAMOS A APOYAR A DOÑA LUISA Y EL RESTO DE LAS PERSONAS PARTICIPANTES A CONSTRUIR EL ÁRBOL DE PROBLEMAS PARA LA FORMULACIÓN DEL PROYECTO.

VER ÁRBOL DE PROBLEMAS VILLA PAZ EN LA [PÁGINA 41](#)



LLUVIA DE IDEAS

ACTUALMENTE, LOS ESPACIOS DE LAS COCINAS DISPONIBLES SON INADECUADOS.
(LAS COCINAS QUE TENEMOS SON LAS DE LA CASA Y NO ESTÁN EN BUENAS CONDICIONES).

PÉRDIDA DE LA TRADICIÓN Y SABERES GASTRONÓMICOS.
(SI NO SEGUIMOS COCINANDO, SE VAN A OLVIDAR NUESTROS SABERES Y PLATOS TÍPICOS).

DESAPROVECHAMIENTO DEL POTENCIAL GASTRONÓMICO TRADICIONAL DE VILLA PAZ.
(TENEMOS BUENOS INGREDIENTES, RECETAS, COCINERAS, PERO NO LO APROVECHAMOS).

POCA AUTONOMÍA FINANCIERA DE LAS MUJERES- COCINERAS TRADICIONALES.
(SI NO SACAMOS ESTA IDEA ADELANTE, NOS TOCA SEGUIR DEPENDIENDO ECONÓMICAMENTE DE NUESTROS MARIDOS).

INSUFICIENTES EQUIPOS E INSUMOS EN LAS COCINAS DISPONIBLES.
(NO TENEMOS TODOS LOS EQUIPOS NI OLLAS, VAJILLAS, DECORACIÓN, Y OTROS ELEMENTOS NECESARIOS PARA PRESTAR UN BUEN SERVICIO).

POCO ARRAIGO A LA CULTURA VILLAPACINA.
(LA COMIDA HABLA DE NUESTRA HISTORIA Y NUESTRA CULTURA, SI DEJAMOS DE VISIBILIZARLA PERDEREMOS NUESTRA IDENTIDAD).

BAJA VISIBILIDAD TANTO LOCAL COMO A NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL DE LA GASTRONOMÍA TRADICIONAL.
(SE NECESITA QUE LOS EXTRANJEROS LLEVEN EL MENSAJE A SUS PAÍSES).

INCUMPLIMIENTO EN LOS ESTÁNDARES MÍNIMOS REQUERIDOS DE LAS COCINAS DISPONIBLES.
(USAMOS LAS COCINAS DE NUESTRAS CASAS QUE NO CUENTAN CON BUENOS HORNOS, REFRIGERACIÓN, EQUIPOS NI INSUMOS).

INEXISTENCIA DE UNA ESTRATEGIA DE MERCADEO DE LA GASTRONOMÍA TRADICIONAL.
(NADIE NOS CONOCE, TOCA QUE VENGA MÁS GENTE).

SUBVALORACIÓN DEL TRABAJO DE LAS MUJERES COCINERAS TRADICIONALES.
(LA GENTE PIENSA QUE LO QUE SABEMOS Y HACEMOS NO ES IMPORTANTE).

BAJOS INGRESOS DE LA POBLACIÓN DEDICADA AL TURISMO.
(A TODOS NOS AFECTA EN EL BOLSILLO QUE LOS TURISTAS NO COMAN BIEN PORQUE NO VUELVEN).

LIMITADO CONOCIMIENTO SOBRE EMPRENDIMIENTO.
(NO SABEMOS CÓMO ORGANIZAR EL NEGOCIO).

DISMINUCIÓN DEL NÚMERO DE TURISTAS.
(LA GENTE VA A DEJAR DE VENIR POR LA MALA CALIDAD DE LA COMIDA).

ALTA PERCEPCIÓN DE RIESGO DE FRACASO POR PARTE DE LAS POSIBLES EMPRENDEDORAS (COCINERAS).
(QUE MIEDO INVERTIR TIEMPO, RECURSOS Y GANAS Y QUE NOS VAYA MAL).

**ÁRBOL DE PROBLEMAS FORMULADO PARA
EL PROYECTO DE COCINA TRADICIONAL
Y COMUNITARIA DE VILLA PAZ.**

EFFECTOS INDIRECTOS

**POCO ARRAIGO A LA CULTURA
VILLAPACINA.**

**BAJOS INGRESOS DE LA POBLACIÓN
DEDICADA AL TURISMO.**

**POCA AUTONOMÍA FINANCIERA DE LAS
MUJERES COCINERAS TRADICIONALES.**

EFFECTOS DIRECTOS

**SUBVALORACIÓN DEL TRABAJO DE LAS
MUJERES COCINERAS TRADICIONALES.**

**PÉRDIDA DE LA TRADICIÓN Y SABERES
GASTRONÓMICOS.**

DISMINUCIÓN DEL NÚMERO DE TURISTAS.

PROBLEMA CENTRAL

DESAPROVECHAMIENTO DEL POTENCIAL GASTRONÓMICO TRADICIONAL DE VILLA PAZ.

CAUSAS DIRECTAS

**ALTA PERCEPCIÓN DE RIESGO DE FRACASO
POR PARTE DE LAS POTENCIALES
EMPREDEDORAS COCINERAS.**

**INCUMPLIMIENTO DE LOS ESTÁNDARES
MÍNIMOS REQUERIDOS DE LAS COCINAS
DISPONIBLES ACTUALMENTE.**

**BAJA VISIBILIZACIÓN INTERNA, EXTERNA
E INTERNACIONAL DE LA GASTRONOMÍA
TRADICIONAL.**

CAUSAS INDIRECTAS

**LIMITADO CONOCIMIENTO SOBRE
EMPRENDIMIENTO POR PARTE DE LAS
POTENCIALES EMPRENDEDORAS COCINERAS.**

**INADECUADOS ESPACIOS
FÍSICOS DE LAS COCINAS
DISPONIBLES ACTUALMENTE.**

**INSUFICIENTES EQUIPOS E
INSUMOS EN LAS COCINAS
DISPONIBLES ACTUALMENTE.**

**INEXISTENCIA DE UNA
ESTRATEGIA DE MERCADEO
DE LA GASTRONOMÍA
TRADICIONAL**

Definición de los objetivos

En cualquier proceso de planeación es imprescindible **tener certeza frente a lo que se quiere lograr para orientar los esfuerzos humanos, presupuestales y técnicos.**

Para ello, las metodologías estudiadas tienen como siguiente paso el **convertir el árbol de problemas en árbol de objetivos.** Una de las técnicas básicas es con el intercambio del adjetivo que denota una condición negativa a una condición positiva. Esto te ayuda a buscar la solución específica al problema planteado.

Para efectos de los proyectos de inversión pública, el objetivo general, los objetivos específicos y los fines deben redactarse con verbos en infinitivo. Es decir, aquellos que tenga terminación **-ar, -er, -ir** tales como: fortalecer, mejorar, aumentar, desarrollar, evaluar, capacitar, entre otros.

No obstante, en las convocatorias para proyectos de cooperación internacional es común que los objetivos se redacten conjugando el verbo en participio. Es decir que, en vez de escribir **“Mejorar el acceso a internet en el Istmina, Chocó”**, se presenta el objetivo como **“Mejorado el acceso a internet en el municipio de Istmina, Chocó”**.

Proyecto de cocina tradicional y comunitaria en Villa Paz

A continuación, apoyaremos a Doña Luisa y la comunidad de Villa Paz en la construcción del árbol de objetivos con base en el árbol de problemas trabajado anteriormente. Se recomienda que para realizar el árbol de objetivos se haya hecho previamente el análisis de involucrados.

VER ÁRBOL DE OBJETIVOS EN LA [PÁGINA SIGUIENTE](#)



ÁRBOL DE OBJETIVOS

EFFECTOS INDIRECTOS

AUMENTAR LA AUTONOMÍA FINANCIERA DE LAS MUJERES COCINERAS TRADICIONALES.

MEJORAR EL ARRAIGO A LA CULTURA VILLAPACINA.

INCREMENTAR LOS INGRESOS DE LA POBLACIÓN DEDICADA AL TURISMO.

EFFECTOS

VALORAR EL TRABAJO DE LAS MUJERES COCINERAS TRADICIONALES.

RECUPERAR LA TRADICIÓN Y SABERES GASTRONÓMICOS.

AUMENTAR EL NÚMERO DE TURISTAS.

OBJETIVO

APROVECHAR EL POTENCIAL GASTRONÓMICO TRADICIONAL DE VILLA PAZ.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

REDUCIR LA PERCEPCIÓN DE RIESGO DE FRACASO POR PARTE DE LAS POTENCIALES EMPRENDEDORAS COCINERAS.

CUMPLIR LOS ESTÁNDARES MÍNIMOS REQUERIDOS DE LAS COCINAS DISPONIBLES ACTUALMENTE¹.

AUMENTAR LA VISIBILIZACIÓN INTERNA, EXTERNA E INTERNACIONAL DE LA GASTRONOMÍA TRADICIONAL.

COMPONENTES

FORTALECER EL CONOCIMIENTO SOBRE EMPRENDIMIENTO POR PARTE DE LAS POTENCIALES COCINERAS.

ADECUAR LOS ESPACIOS FÍSICOS DE LAS COCINAS DISPONIBLES ACTUALMENTE.

DOTAR CON EQUIPOS E INSUMOS LAS COCINAS DISPONIBLES ACTUALMENTE.

IMPLEMENTAR UNA ESTRATEGIA DE MERCADEO DE LA GASTRONOMÍA TRADICIONAL.

1. En el marco de las reuniones, se analizó que contrario a lo que se había propuesto inicialmente, que era construir una gran cocina comunitaria, era preferible aprovechar la infraestructura existente de las cocinas y realizar las adecuaciones que se requieran. Esto implica ahorrar en la compra o destinación de un lote, ahorrar en una nueva construcción y respetar las especialidades de cada cocinera, además de facilitar el acceso de locales y visitantes, dado que las cocinas están distribuidas por toda la vereda.

Análisis de alternativas

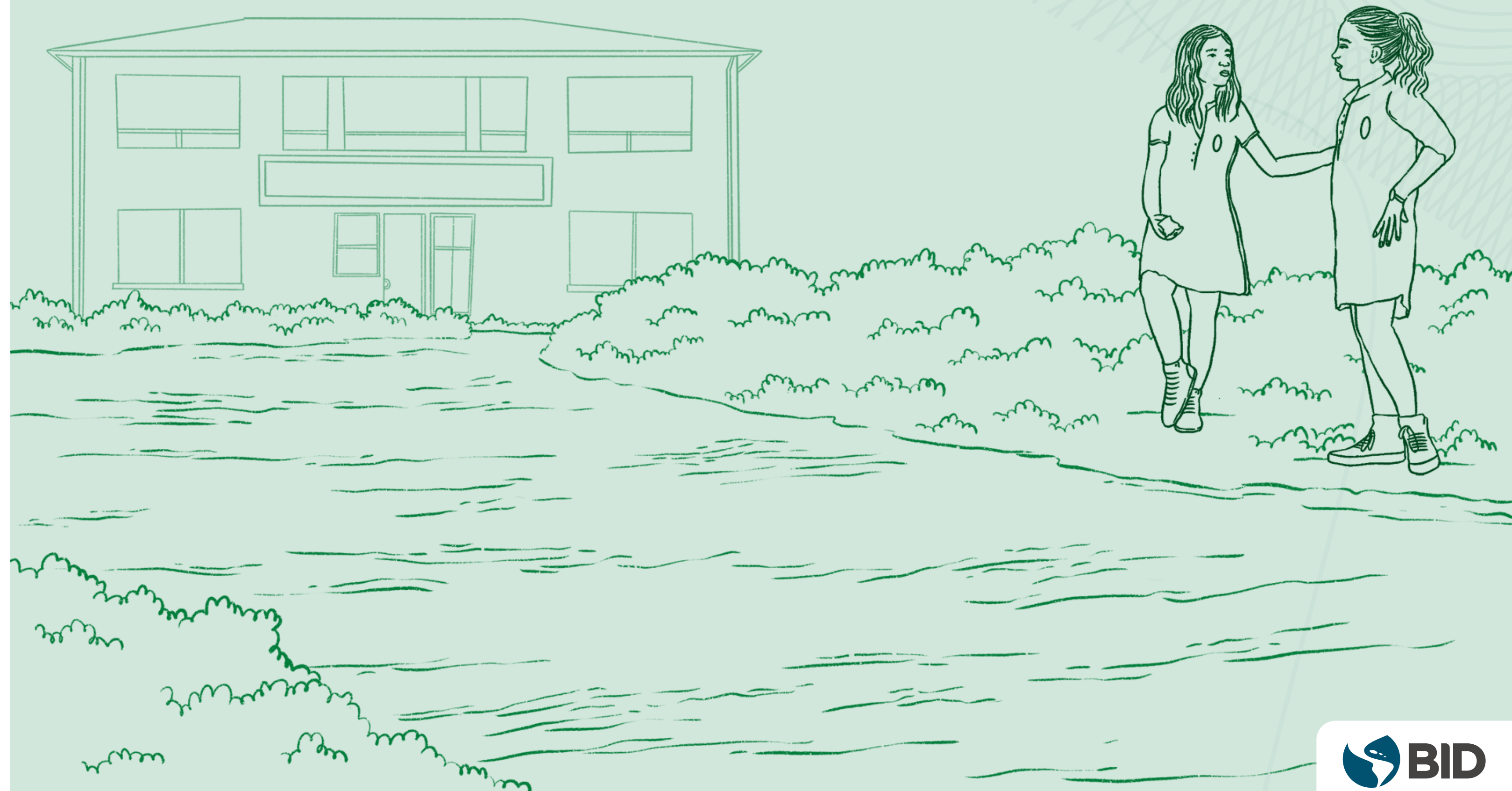
Las alternativas son diferentes opciones para la solución de un problema. Configuran los distintos medios o conjuntos de medios orientados a lograr el objetivo del proyecto. La función básica del análisis de alternativas es comparar las diferentes opciones que pueden identificarse en el árbol de objetivos, rechazando las que no parezcan deseables o presenten un grado excesivo de incertidumbre, costo, riesgo o dificultad.

Para la alternativa preseleccionada, pudiendo ser más de una, se realizarán estudios más rigurosos para evaluar y preparar la viabilidad técnica, social, económica y financiera, legal y ambiental que veremos en el siguiente módulo. Estos suponen los criterios para la selección de la solución óptima.

En definitiva, el análisis de alternativas consiste en analizar las posibles soluciones al problema abordado por el árbol de objetivos, reconocer los medios disponibles y (pre) seleccionar aquellas que resulten más adecuadas para lograr el objetivo del proyecto. En un momento posterior, se realizarán los ejercicios preparatorios y exhaustivos para conocer en detalle la viabilidad de la alternativa seleccionada.

EJERCICIO

CON EL FIN DE ILUSTRAR LA IMPORTANCIA DEL ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS, SE VA A SUPONER QUE UNA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA RADICA EN QUE UN RÍO SEPARA A UN GRUPO DE ESTUDIANTES DE PRIMARIA DE LA ESCUELA. ¿QUÉ ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN SE PUEDEN PROPONER PARA RESOLVER EL PROBLEMA?



EJERCICIO

Marca las tres opciones que consideres más adecuadas para resolver el problema.

A. CONSTRUIR UN PUENTE

B. COMPRAR O ALQUILAR BOTES

PUENTE

Habría que considerar si el terreno tiene la carga de soportarlo o si existen los recursos necesarios para llevar una obra de infraestructura de tal magnitud. Se piensa en un cable o puente colgante como opciones a tener en cuenta.

COMPRAR O ALQUILAR BOTES

Habría que considerar el caudal del río a lo largo del año para conocer si existen lluvias torrenciales o piedras que imposibiliten el cruce cuando hubiere bajo caudal, entre otros. Asimismo, calcular el costo de mantenimiento para asegurar la sostenibilidad.

CONSTRUIR UNA ESCUELA

Habría que considerar si se pudiera adquirir terrenos para la construcción al otro lado del río; cuantificar los recursos económicos necesarios para hacerlo, cuánto se demoraría su construcción y aprobación por autoridades educativas y comprender las consecuencias sociales de tener dos escuelas a ambos lados del río.

C. CONSTRUIR UNA ESCUELA DONDE ESTÉN LAS NIÑAS Y NIÑOS

D. IMPLEMENTAR EDUCACIÓN VIRTUAL

EDUCACIÓN VIRTUAL

Habría que considerar la estabilidad del Internet y la accesibilidad a computadoras por parte de la escuela y las familias. La capacitación requerida de los profesores y el mantenimiento de las computadoras.

DESVIAR EL RÍO

Habría que considerar los impactos ambientales que de esta alternativa de solución podría derivarse. En este caso, Doña María, licenciada ambiental que está apoyando a las mujeres de Villa Paz señala que esta opción es poco probable o imposible debido a las implicaciones ambientales perjudiciales.

E. DESVIAR EL RÍO

MENSAJE FINAL

El análisis en profundidad de cada una de las opciones contempladas va a permitir escoger la más adecuada. Por ello, es necesario nombrarlas, analizarlas, evaluarlas, compararlas y descartarlas. Es posible que debido al conocimiento del equipo formulador y estructurador se descarte alguna sin necesidad de realizar el proceso de reparación de la alternativa (como desviar el río o la construcción de la escuela en la otra orilla del río).

Lo más importante del análisis de alternativas es considerar todas las posibilidades para resolver el problema y evaluar la viabilidad de cada una para escoger la mejor opción.

RESPUESTAS

CORRECTAS: A, B, D.
INCORRECTAS: C, E.

MÓDULO 2

PREPARACIÓN

¡Te damos la bienvenida al módulo 2!

El proceso de preparación de las alternativas de solución requiere contar o desarrollar información específica que permita estructurar el proyecto de la manera más completa posible.



**VITRINA PACÍFICA, PRODUCTOS CON IDENTIDAD
DE LA COSTA PACÍFICA. BUENAVENTURA.**



El proceso de preparación de las alternativas de solución requiere contar o desarrollar información específica que permita estructurar el proyecto de la manera más completa posible. Por ello, se desarrollan los estudios que forman parte del plan para la solución o soluciones seleccionadas: las especificaciones técnicas, el estudio de necesidades, los costos de inversión, los beneficios sociales y de ingresos, los riesgos que en general puedan impactar la ejecución del proyecto, entre otros criterios.

TEN EN CUENTA QUE: en ocasiones la realización de estos estudios supone un costo y tiempo elevados por lo que no siempre serán varias las alternativas a evaluar o preparar, sino que se habrá hecho un ejercicio previo de la selección de alternativa óptima con criterios más sencillos.

En definitiva, en la preparación se analiza:

- ¿QUÉ SE VA A HACER?
- ¿CUÁNDO?
- ¿CÓMO SE VA A HACER?
- ¿QUÉ RIESGOS IMPLICA?
- ¿CUÁNTO CUESTA?
- ¿QUÉ RECURSOS HUMANOS NECESITAMOS?
- ¿DÓNDE?
- ¿QUÉ BENEFICIOS SE VAN A GENERAR?
- ¿QUÉ PRODUCTOS SE VAN A ENTREGAR?

TEN EN CUENTA QUE:

- 1. Dependiendo de la convocatoria, si es internacional o nacional, y de la naturaleza del proyecto, se realizan todos los estudios que se mencionan en adelante o solo algunos en particular requeridos por la institución.**
- 2. En caso de que el proyecto sea presentado a una Alcaldía, una Gobernación o una entidad del orden nacional, como un Ministerio o un departamento administrativo, se debe cumplir con requisitos y estándares técnicos en función del sector de inversión relacionado con el proyecto.**

Entre los estudios que se pueden necesitar durante la preparación de un proyecto están:

- Necesidades o de mercado
- Técnico
- Legal
- Localización
- Ambiental
- Comunitario
- Riesgos
- Beneficios
- Costos o cadena de valor

Estudios para la preparación de un proyecto

Estudio de necesidades o de mercado

OBJETIVO. Validar que el proyecto en formulación responda a una necesidad específica del respectivo bien o servicio. Esto quiere decir que el estudio de necesidades permite corroborar que el proyecto da respuesta a una situación de escasez o insuficiencia que obstaculiza el bienestar de la población.

METODOLOGÍA. Mediante la información histórica y proyectada de la oferta y demanda de los productos que genera el proyecto, se determina cuál es la necesidad precisa. El proyecto no necesariamente ha de cubrir la totalidad del déficit.

Para realizar el estudio es importante comprender que la **oferta** corresponde a la cantidad de bienes y servicios disponibles en el mercado, es decir a la comunidad o al municipio; la **demand**a a la cantidad de bienes y servicios que requiere la población objetivo para satisfacer sus necesidades; y el **déficit** a la cantidad de bienes y servicios que son demandados, pero que no son cubiertos con la oferta disponible en el mercado.

Proyecto cocina tradicional y comunitaria en Villa Paz

Después de revisar la información sobre el número de cocinas y el estado de estas, se determina que ocho de ellas requieren adecuación, así que existe un déficit de ocho. No obstante, el proyecto solo cuenta con los recursos para atender cinco cocinas, pues las tres restantes se encuentran muy alejadas y no son tan turísticas, lo que incrementa el presupuesto y, por lo tanto, no se priorizan. Así, de las ocho cocinas que se necesita adecuar, se van a cubrir cinco, lo que evidencia que se atiende una necesidad, pero no se cubre la totalidad del déficit.

El estudio de necesidades o de mercado también permite determinar la cantidad de turistas que estarían dispuestos a consumir los platos elaborados por las cocineras y los precios que pagarían por los mismos. Así que para esto es necesario:

1. **Estimar la demanda de los platos típicos.** Se puede conocer identificando la cantidad de turistas que pueden llegar a la vereda por semana o por día. Para hacerlo se puede indagar con los hoteles u hostales cercanos sobre el flujo de turistas y los días que se hospedan en la zona. También se puede hacer una breve encuesta a los turistas que ya están visitando la vereda.
2. **Estimar la oferta gastronómica en la zona.** Es necesario identificar si existen otros restaurantes o cocinas comunitarias cercanos con oferta de comida similar con el fin de conocer precios, horarios, ubicación física, entre otros.

Estudio técnico

OBJETIVO. Describir la alternativa de solución, de forma que cualquier lector del proyecto comprenda en qué consiste, qué se va a hacer, cómo, en qué cantidades, cuándo, dónde y otra información necesaria que soporte la lógica de la solución frente a la problemática planteada.

METODOLOGÍA. Con la información anterior se debe hacer un resumen de las características y especificidades técnicas, que deben tener cada uno de los productos entregados con el proyecto.

Proyecto cocina tradicional y comunitaria en Villa Paz

Producto 1: Servicio de capacitación

Consiste en clases presenciales de **dos horas** por **tres veces a la semana** durante **dos meses** dirigidas a **30 mujeres cocineras tradicionales**, en las cuales se desarrollarán los siguientes temas:

- Cultura emprendedora
- Costeo de productos
- Modelos de organización asociativos
- Ventas
- Finanzas del emprendimiento
- Mercadeo

Las capacitaciones se realizarán en el salón comunal y se ofrecerá un refrigerio. Además, se entregará a las asistentes un cuaderno, un esfero y un documento con las memorias.

Producto 2: Adecuación de cocinas

Se realizarán mejoras relacionadas con:

- Pintura en cinco cocinas
- Instalación de estufas eléctricas en cuatro cocinas
- Mejora de espacios de hornos de leña en tres cocinas
- Instalación de muebles en cinco cocinas
- Cambio de pisos en dos cocinas

Producto 3: Dotación de equipos e insumos

Se hará entrega de:

- Cinco sets de cuchillos
- Cinco kits de ollas
- Cuatro licuadoras
- Dos neveras
- Cinco kits de menaje

Producto 4: Estrategia de marketing

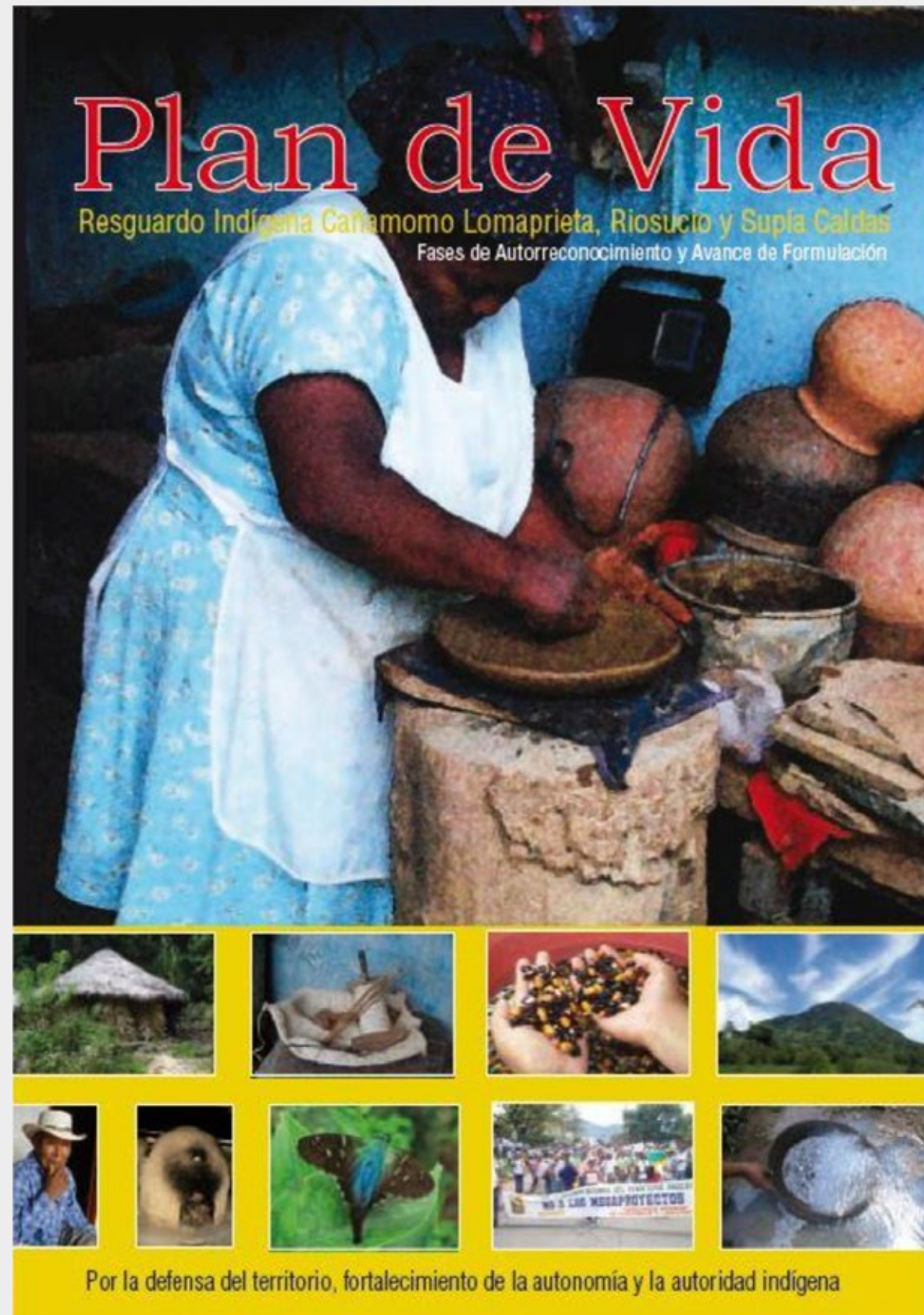
Se hará entrega de:

- Imagen, logo e identidad visual
- Fotografías de los platos y menú
- Plan de promoción y posicionamiento
- Estrategia de redes



EJERCICIO

Empareja la definición de especificidad técnica con la respectiva imagen.



A



B



C

1

Las casas tendrán 70 metros cuadrados, se utilizará concreto, madera o mampostería, contarán con una terraza con los barandales típicos de las islas, sala comedor, cocina, zona de labores, baño, tres habitaciones y solución individual de saneamiento básico (pozo séptico).

Se construirán sobre pilotes, y tendrán un sistema de cisterna para la recolección de agua lluvia y paneles solares.

Adaptado de:

<https://www.eltiempo.com/politica/gobierno/como-seran-las-nuevas-viviendas-en-providencia-tras-huracan-iota-559297>

2

El proceso de elaboración del plan de vida consta de tres momentos:

Primero, **diagnóstico situacional** que consiste en el reconocimiento de condiciones generales del resguardo, teniendo en cuenta las dimensiones social, cultural, ambiental y organizativa.

Se realizarán 8 reuniones de media jornada para desarrollar cada una de las dimensiones, la convocatoria se realizará por medio de los líderes zonales.

Las conclusiones de cada reunión serán consolidadas en un documento.

Segundo, **mesa local de concertación** para discutir y concertar las propuestas prioritarias basadas en el diagnóstico situacional. Se conformará un comité de 40 personas que hayan participado en el diagnóstico y se llevarán a cabo 5 mesas de trabajo presenciales orientadas por un equipo profesional de 4 personas expertas en metodologías participativas.

Y tercero, **documento de presupuesto anual de inversión** que conforme al Decreto 1953 de 2014, contiene la proyección de inversiones priorizadas, identificando los componentes sectoriales, los montos estimativos y su relación con la apropiación de recursos asignados

por las diferentes fuentes de financiación a las que tiene derecho el resguardo.

El documento aprobado del Plan de Vida se imprimirá en 100 unidades a color, en tamaño carta y se desarrollará una versión digital.

Adaptado de: DNP, 2019. Proyectos tipo. Plan de vida.

3

Apoyo a mujeres emprendedoras de la zona rural de Tumaco

El proyecto consta de cuatro componentes:

Asistencia técnica especializada. Cada emprendimiento recibirá 40 horas de capacitación en cultura organizacional, finanzas, innovación y mercadeo. Las capacitaciones serán presenciales en la cabecera municipal, tendrán una duración de 4 horas, se reconocerá el costo del transporte y se brindará un refrigerio.

Compra de activos productivos. Se cuenta con una bolsa de \$ 1.000 millones de pesos para financiar la compra de elementos requeridos y fortalecer el emprendimiento. La selección de los activos se definirá con base en los resultados de la asistencia técnica especializada. Se comprarán de parte de la entidad ejecutora, y no podrán superar los \$80 millones de pesos por emprendimiento.

Elaboración o actualización de imagen y elementos promocionales. Se contará con dos profesionales expertas en diseño que realizarán dos reuniones con cada emprendimiento para elaborar o actualizar la imagen del producto. Se entregarán dos pendones, 200 tarjetas personales y 500 stickers para ser pegados en los empaques.

Celebración de feria comercial en la cabecera municipal. Cada emprendimiento contará con un stand, una mesa grande y tres sillas.

RESPUESTAS

1-C
2-A
3-B

Estudio legal

OBJETIVO. Validar que el proyecto no vaya en contravía de ninguna disposición jurídica y que se cuente con la información que posibilite el proyecto en términos jurídicos.

METODOLOGÍA. Análisis del marco normativo de referencia, revisión de soportes de los requisitos para la respectiva fase del proyecto e influencia de requerimientos legales que se puedan necesitar durante la ejecución.

Proyecto cocina tradicional y comunitaria en Villa Paz

Las personas responsables del estudio legal deben analizar los siguientes puntos:

1. Viabilidad de realizar mejoras en bienes privados. Por ejemplo, las cocinas que necesitan adecuaciones y obras.
2. Condiciones de entrega de los equipos. Por ejemplo, las neveras que se van a prestar mediante un comodato o préstamo de uso.
3. Análisis tributario. Si las cocinas empiezan a funcionar formalmente, se deben pagar impuestos, el personal y su seguridad social, gestionar permisos ante las autoridades como la extracción de olores y la disposición de la basura, entre otros.

4. Pros y contras de generar una asociación entre las participantes.
5. Limitaciones ambientales y solicitud de permisos.
6. Necesidad de registrar marcas o gestionar patentes.
7. Articulación del proyecto con herramientas de planeación como el Plan de Ordenamiento Territorial.

Como conclusión del estudio legal, se puede esperar que el proyecto responda satisfactoriamente a todas las disposiciones legales vigentes, que incumpla alguna o se presenten dudas. En ese caso, la recomendación de las personas expertas puede ser esperar a tener la información completa, realizar ajustes o no continuar con el proyecto.

Estudio de localización

Existen casos de proyectos que han fracasado por una inadecuada selección del lugar donde se ejecutaron. Por ejemplo, cuando los terrenos no cumplen con las características técnicas, cuando la localización no cuenta con vías de acceso a servicios públicos, cuando no hay certeza frente a la titularidad de los predios o cuando la población objetivo se encuentra alejada del lugar.

OBJETIVO. Demostrar que se analizaron diferentes criterios para seleccionar la ubicación del proyecto y que se cumple con las condiciones requeridas para llevar a cabo de manera satisfactoria el proyecto.

METODOLOGÍA. En la herramienta de registro MGA, en el capítulo de localización, se indican los siguientes criterios a tener en cuenta para analizar la selección de localización de la alternativa:

- Aspectos administrativos y políticos
- Cercanía a fuentes de abastecimiento
- Disponibilidad de servicios públicos domiciliarios
- Factores ambientales y productivos
- Medios y costos de transporte
- Cercanía a la población objetivo
- Comunicaciones
- Costo y disponibilidad de terrenos
- Disponibilidad y costo de mano de obra
- Estructura impositiva y legal
- Impacto para la equidad de género
- Orden público
- Topografía
- Otros

TEN EN CUENTA QUE: no todos son necesarios para la herramienta de MGA o para la formulación de proyectos con otra metodología, pero funcionan como una guía para identificar qué criterios de localización pueden ser cruciales para reconocer y justificar que la ubicación de un proyecto es viable o no.

Proyecto cocina tradicional y comunitaria en Villa Paz

La localización de la alternativa es importante en el proyecto de Villa Paz.

En el análisis de la localización asociado con la adecuación de las cocinas. Se debe revisar que estén ubicadas en un lugar con bastante flujo de personas, en especial turistas. Si es un lugar muy alejado, la inversión puede no ser pertinente. Asimismo, se tendrá que analizar si la localización cuenta con servicios públicos como transporte, validar la titularidad del predio y los resultados de los estudios de suelos, así como escoger un lugar cercano a la población objetivo, los usuarios finales del proyecto o a los abastecedores, entre otros.

Incluso con los servicios de capacitaciones que se van a ofrecer se debe definir un lugar que sea de fácil acceso, a una distancia similar para todas las participantes y

que cuente con los requerimientos mínimos como la capacidad de albergar al número de mujeres que van a recibir la capacitación.

Estudio ambiental

Uno de los aspectos más relevantes para tener en cuenta en la estructuración de un proyecto es el impacto que el mismo pueda tener en el medio ambiente. Los estudios deben apuntar a la identificación y aplicación de lineamientos ambientales establecidos en el marco normativo vigente, las licencias y permisos, los programas de manejo, los estudios y guías ambientales, entre otros.

OBJETIVO. Evaluar los efectos ambientales del proyecto con base en una exhaustiva caracterización de los posibles impactos para determinar si el proyecto es viable ambientalmente o no. En caso de que se decida continuar con el proyecto, se deben adoptar medidas para prevenir o mitigar los efectos negativos ambientales y determinar si se requiere de actividades para su gestión.

METODOLOGÍA. Entre los elementos que se analizan con el estudio ambiental están los impactos al aire, agua, suelo, fauna, flora y paisaje, así como la estimación de la huella hídrica y de carbono, la existencia de acuerdos de cero deforestaciones, la necesidad de contar con licencias, permisos de aprovechamiento forestal, ocupación

de cauce, concesión de aguas o vertimientos que suelen ser indicados por la entidad que evalúe el proyecto.

Existen varias metodologías para realizar el estudio ambiental. No obstante, si son proyectos que requieren licencias ambientales, la Autoridad Nacional de Licencias Ambientales (ANLA), cuenta con la Metodología General para la Elaboración y Presentación de Estudios Ambientales.

Proyecto cocina tradicional y comunitaria en Villa Paz

El proyecto va a generar escombros al realizar adecuaciones en las cocinas existentes, los cuales deben ser dispuestos en atención a la normatividad y disposiciones de Villa Paz. Adicionalmente, durante la ejecución, se van a formar residuos contaminantes como el aceite que puede ser reciclado por otras empresas que trabajan con este insumo y los residuos orgánicos que pueden ser aprovechados mediante compostaje. En este sentido, establecer acuerdos con estas empresas de reciclaje o conocer dónde se encuentran las plantas de compostaje debe ser un paso importante.

Otro de los aspectos que debe ser analizado frente al impacto ambiental, es la conservación de los hornos de leña como parte de la tradición, dado que implica la recolección de leña de los bosques y además al usarse libera gas metano, óxido nitroso y carbón negro.

Estudio comunitario

Pese a que no es un estudio requerido con frecuencia, es importante incluirlo en el proceso de preparación de la alternativa de solución, dado que permite encontrar información que puede afectar de manera positiva o negativa el desarrollo del proyecto.

OBJETIVO. Profundizar el conocimiento sobre las necesidades, peticiones y dinámicas de la comunidad en la que se va a gestionar el proyecto.

METODOLOGÍA. Se pueden aplicar instrumentos de recolección de información como entrevistas semiestructuradas para ser posteriormente analizadas y consideradas en la formulación del proyecto. También, en casos que requieran de un conocimiento más profundo y dinámico con la comunidad, se pueden organizar grupos focales para comprender las demandas, necesidades y puntos de vista en relación con un tema específico que profundice en la problemática o propuesta de solución.

TEN EN CUENTA QUE: durante la formulación es recomendable trabajar el ejercicio de árbol de problemas y objetivos, así como el análisis de la situación y de los involucrados con la potencial población beneficiaria. Además, se deben prever los tiempos y procesos propios de la comunidad y del proyecto sin generar falsas expectativas.

El trabajar con la comunidad legitima el proyecto y reduce el riesgo de fracaso gracias a la apropiación que genera en la población el participar desde la concepción de este y no ser solo receptores de actividades. Además, es importante considerar que en territorios de los pueblos indígenas llevar a cabo proyecto ha de seguir la normativa internacional y nacional de la Consulta Libre Previa e Informada.

Te compartimos algunos enfoques que permiten tener una mirada más ajustada a la heterogeneidad de nuestras sociedades y por tanto, formular proyectos más pertinentes y de mayor calidad ([DANE, 2020](#)).

- **Enfoque diferencial.** Perspectiva de análisis que permite obtener, dimensionar y difundir información sobre grupos poblacionales con características particulares en razón de su edad o etapa del ciclo vital, su identidad de género u orientación sexual, su pertenencia étnica, discapacidad, entre otras; con el objetivo de promover la visibilización de situaciones de vida particulares y brechas existentes, además de guiar la toma de decisiones públicas y privadas para adecuar políticas o programas (adaptado del Artículo 13 de la Ley 1448 de 2011, Ley de Víctimas).
- **Enfoque interseccional.** Perspectiva que permite conocer la presencia simultánea de dos o más características diferenciales de las personas (pertenencia

étnica, género, discapacidad, etapa del ciclo vital, entre otras) que en un contexto histórico, social y cultural determinado incrementan la carga de desigualdad, lo que termina por producir experiencias sustantivamente diferentes entre los sujetos (adaptado de Corte Constitucional Sentencia T-141-15).

- **Enfoque de género.** Tiene como objetivo identificar y caracterizar las particularidades contextuales y vivenciales de las personas acordes a su sexo y a los constructos sociales asociados con el mismo, con sus implicaciones y diferencias económicas, políticas, psicológicas, culturales y jurídicas, que establecen brechas y patrones de discriminación.
- **Enfoque étnico.** Perspectiva integrada de análisis, reconocimiento, respeto y garantía de los derechos individuales y colectivos de todos los grupos étnicos existentes en el país, con énfasis en la igualdad de oportunidades desde la diferencia, la diversidad y la no discriminación.
- **Enfoque de ciclo de vida.** Se refiere a las distinciones que responden a la etapa de desarrollo en la cual se encuentra la persona. Así, los procesos participativos, el análisis de necesidades y el proyecto debe reconocer cómo afecta el problema y qué impacto tendrá la solución con un lente diferenciador desde los ciclos vitales que son: primera infancia (desde la gestación hasta

los 6 años); niñez (6 años – 12 años); adolescencia (13 años - 18 años); juventud (19 años – 25 años); adultez (26 años – 65 años); adultos mayores (desde los 65 años en adelante).

Proyecto cocina tradicional y comunitaria en Villa Paz

Gracias al estudio comunitario, se evidencia una situación positiva que es el valor de apoyo entre los miembros de la comunidad a sus iniciativas. Es decir, la comunidad es muy solidaria y valora el esfuerzo de las personas que intentan emprender.

Por otro lado, se identificó que las mujeres cocineras tradicionales, dado que no suelen estar ocupadas en trabajos formales, cuidan a sus nietas o nietos en las tardes después de la jornada escolar. Esta carga de cuidados podría afectar el desarrollo del proyecto por la disponibilidad de tiempo. En ese sentido, el estudio comunitario es de utilidad al manifestar esta realidad muchas veces invisibilizada y sobre todo, para contar con una gestión adelantada ante guarderías o que las mujeres establezcan turnos rotatorios en el cuidado de los menores para establecer redes de apoyo mutuo.

Estudio de riesgos

OBJETIVO. El análisis de riesgos es uno de los aspectos más importantes en el proceso de formulación y estructuración de proyectos, los riesgos son inherentes a cualquier proyecto, por lo que su rigurosa identificación y gestión son determinantes para el éxito o fracaso del mismo.

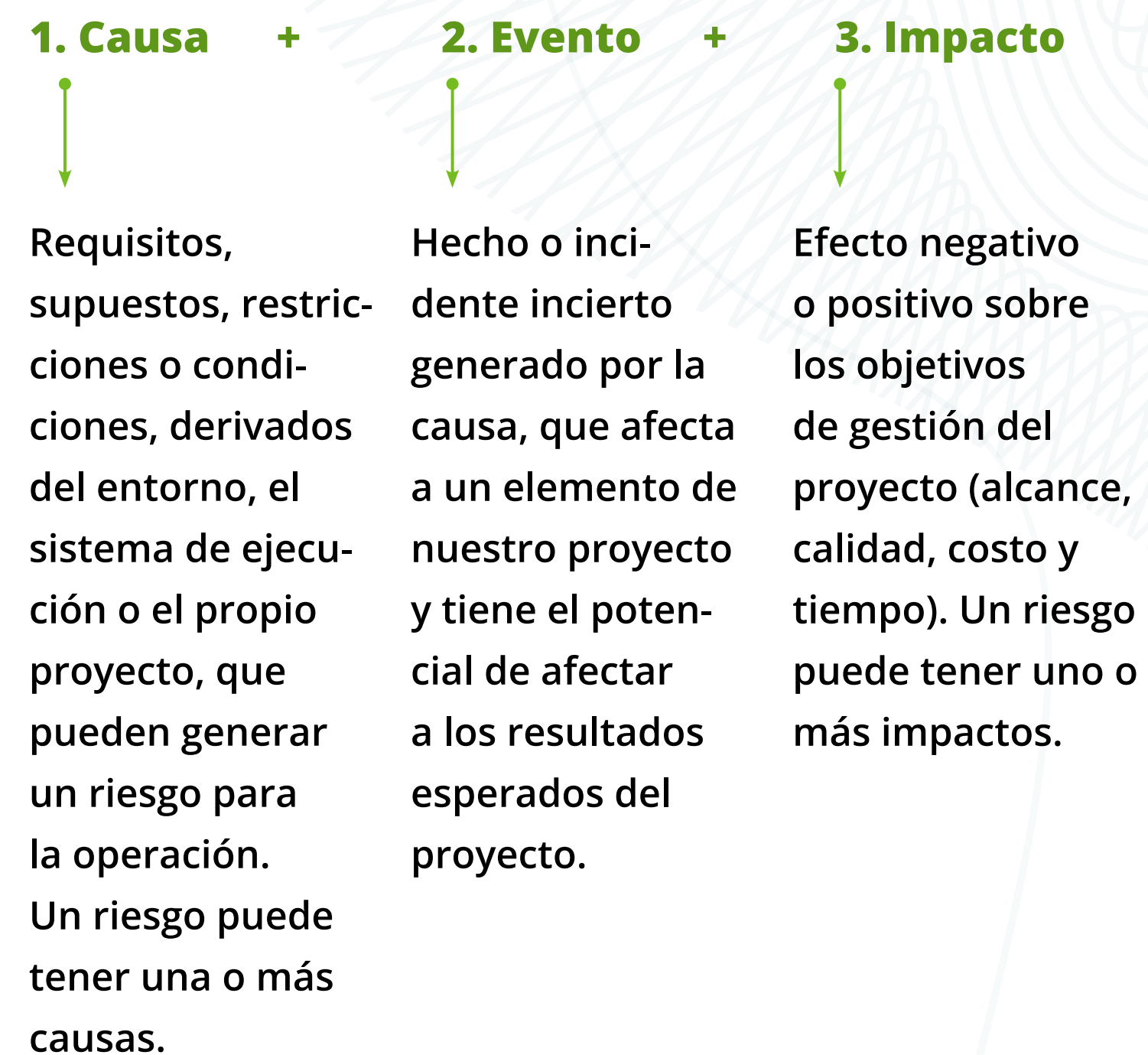
TIPOS DE RIESGOS. Los riesgos se pueden clasificar en dos maneras: internos y externos.

RIESGO INTERNO. Está asociado con la posibilidad de que suceda algún evento incierto que tendrá un impacto sobre el objetivo general, los objetivos específicos, los productos y las actividades planteadas por el proyecto. Como los riesgos se deben expresar en términos de probabilidad y consecuencias, el propósito de su valoración e identificación es reducir, mitigar o eliminar su efecto.

RIESGO EXTERNO. En contraposición, aunque puede ser monitoreado por la administración del proyecto, no es gerenciable, es decir, no es posible realizar gestiones internas que lo eliminen. Por tal razón, previendo su resultado, se realizan supuestos sobre el mismo durante la planeación, de tal forma que si dichos supuestos no se cumplen, se reconoce que habrá desviaciones durante la ejecución frente a lo planeado y dichas desviaciones deben asumirse ([DNP, 2016](#)).

TEN EN CUENTA QUE: los riesgos no solo son negativos, también existen riesgos positivos que pueden proporcionar una oportunidad para el proyecto y la organización. De ser así, se buscarán estrategias para mejorarlos, explotarlos y compartirlos.

La forma de estructurar el enunciado de un riesgo es:



METODOLOGÍA. Las etapas en el estudio de riesgo son las siguientes:

- Identificar los riesgos.
- Realizar el análisis cualitativo: descripción de los riesgos.
- Realizar el análisis cuantitativo: cuantificación en la matriz de riesgo.
- Planificar la respuesta: qué estrategia se va seguir
- Monitorear y controlar: desarrollar un plan de riesgos.

Existen varias metodologías para la identificación y clasificación de riesgos. Algunos ejemplos:

- **“What if”** que significa “qué pasaría si” e implica analizar las posibles respuestas ante la ocurrencia de alguna situación no prevista.
- **Lluvia de ideas.** Se puede hacer un listado de los potenciales riesgos y clasificarlos por su tipología. Te dejamos algunos ejemplos de riesgos en proyectos de inversión pública.

VER CATEGORIZACIÓN DE TIPOS DE RIESGOS EN PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA EN [LAS PÁGINAS 60 Y 61.](#)

- **Clasificación del riesgo por probabilidad y gravedad.** Valoración de los riesgos según su probabilidad e impacto mediante una matriz que categoriza los riesgos para definir las medidas a tomar según estas dos variables.

$$\begin{array}{c} \text{GRAVEDAD} \\ \times \\ \text{PROBABILIDAD} \\ = \\ \text{IMPACTO DEL RIESGO} \end{array}$$

¿CÓMO CREAR LA MATRIZ DE RIESGOS?

Después de haber hecho una lista de riesgos potenciales, utilizando las técnicas del What if o la lluvia de ideas, seguiremos con la clasificación y dimensionamiento de estos.

1. Identificar la gravedad del riesgo identificado.

En una matriz de cinco por cinco, tendrás cinco niveles en tu escala de gravedad. Esta categoría o número será colocado en el eje de columnas.

- **Insignificante (1):** El riesgo generará pocas consecuencias si ocurriera.
- **Menor (2):** Las consecuencias del riesgo se gestionarán con facilidad.
- **Moderada (3):** Las consecuencias del riesgo tardarán en mitigarse.
- **Importante (4):** Las consecuencias de este riesgo serán significativas y pueden causar daños a largo plazo.
- **Catastrófica (5):** Las consecuencias de este riesgo serán muy perjudiciales y puede resultar difícil o imposible gestionar las consecuencias de su impacto.

2. Identificar la escala de probabilidad de que, efectivamente, ocurra el riesgo identificado.

- **Muy probable (5):** Puedes estar bastante seguro de que este riesgo ocurrirá en algún momento.
- **Probable (4):** Existe una gran probabilidad de que este riesgo ocurra.
- **Posible (3):** Este riesgo podría ocurrir o no. Las probabilidades de que suceda son 50/50.
- **No es probable (2):** Existe una gran probabilidad de que este riesgo no ocurra.
- **Muy improbable (1):** El hecho de que este riesgo ocurra es una posibilidad remota.

3. Cálculo del impacto y representación en la matriz de riesgos para una fácil identificación y gestión de este.

Cuando colocas un riesgo en la matriz en función de su probabilidad y gravedad, obtendrás el nivel de impacto del riesgo. El impacto del riesgo está codificado por colores de verde a rojo y clasificado en una escala de 1 a 25. Así se facilita la lectura y resulta sencillo monitorear y actualizar esta matriz durante la vida del proyecto.

- **Bajo (1-6):** Es probable que los eventos de bajo riesgo no sucedan y, si suceden, no tendrán consecuencias significativas para el proyecto. Requieren monitoreo, pero no son prioritarios.
- **Medio (7-13):** Los eventos de riesgo medio son considerables y pueden causar contratiempos en el proyecto, pero si tomas las medidas correspondientes para prevenir y mitigar estos riesgos durante la planificación, estarás allanando el camino hacia el éxito del proyecto. Se deben incluir en un plan de gestión de riesgos que incorpore medidas de seguimiento, valoración permanente y recursos para atender los efectos de estos en caso de que se materialicen.
- **Alto (14-25):** Si no los tienes en cuenta durante la planificación del proyecto, los eventos de alto riesgo pueden hacer que tu proyecto fracase. Es muy probable que estos riesgos ocurran y tengan consecuencias graves, son lo más importante en tu plan de gestión de riesgos como veremos en el módulo de gerencia.

TE DEJAMOS ESTA [PLANTILLA DE MATRIZ DE CLASIFICACIÓN DE RIESGOS](#)

Aclaración en la clasificación de riesgos para proyectos en la MGA

La MGA comprende la siguiente caracterización de riesgos:

- Administrativos
- Biosanitarios
- De calendario
- De costos
- De mercado
- Externos al proyecto (de seguridad o decisiones políticas)
- Financieros
- Humanos no intencionales – aglomeraciones de público
- Legales
- Operacionales
- Origen natural (meteorológicos, geológicos, sismos, volcanes, tsunamis)
- Origen socio – natural (inundaciones, movimientos en masa, incendios forestales)

Una vez identificado el tipo de riesgo, se debe incluir una breve descripción sobre el mismo. Es decir, si el riesgo está relacionado con la seguridad, se debe explicar a

qué se refiere, si a un posible robo de materiales o a una probabilidad de secuestro, por ejemplo.

Posteriormente, se califica la probabilidad y el impacto, se establecen los efectos para el proyecto en caso de que el riesgo se materialice, y las medidas a implementar para reducir el riesgo negativo identificado o potenciar los efectos del riesgo, en caso de que sea un riesgo positivo.



PLANTILLA DE MATRIZ DE RIESGOS

Dependiendo del donante, gerente de proyectos o metodología la matriz puede ser 5x5, 4x4 o 3x3. Por ello, los valores numéricos y las categorías de probabilidad y gravedad pueden variar.

		GRAVEDAD →				
		1 INSIGNIFICANTE	2 MENOR	3 MODERADA	4 IMPORTANTE	5 CATASTRÓFICA
↑ PROBABILIDAD	5 MUY PROBABLE	5	10	15	20	25
	4 PROBABLE	4	8	12	16	20
	3 POSIBLE	3	6	9	12	15
	2 NO ES PROBABLE	2	4	6	8	10
	1 MUY IMPROBABLE	1	2	3	4	5

1-6: RIESGO BAJO

7-13: RIESGO MEDIO

14-25: RIESGO ALTO

CATEGORIZACIÓN DE TIPOS DE RIESGOS EN PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA

CRITERIO	TIPOS DE RIESGOS
FUENTE DE RIESGO ENTORNO PAÍS O EXTERNOS	Políticos: son los derivados de los cambios de las políticas gubernamentales.
	Naturales: son los eventos naturales previsibles en los cuales no hay intervención humana que puedan tener impacto en la ejecución del proyecto (sismos, tsunami, erupción volcánica, huracanes, vendavales, erosión costera, aumento del nivel del mar, olas de calor, entre otros).
	Socio-naturales: se relacionan con la probable ocurrencia de fenómenos físicos cuya existencia, intensidad o recurrencia se relaciona con procesos de degradación o transformación ambiental originados por la intervención humana en los ecosistemas (movimientos en masa, avenidas torrenciales – avalanchas, inundaciones, incendios forestales, entre otros).
	Antrópicos: son los riesgos generados por la actividad humana en la producción, distribución, transporte, provisión o consumo de bienes y servicios (incendios estructurales, derrames de hidrocarburos, contaminación, entre otros).
	Presupuestales: tienen que ver con la disponibilidad de recursos para la financiación de las diferentes etapas del proyecto, así como la incertidumbre en la política fiscal o decisiones macroeconómicas que afecten la disponibilidad de recursos para la financiación del proyecto.
	Sociales: son cambios en las condiciones sociales que generen aglomeraciones de público u obstrucción de la movilidad, entre otros.
	Normativos: derivados de cambios normativos a nivel legal o de actos administrativos que modifiquen el ámbito regulatorio o reglamentario que afecten la certidumbre legal del proyecto.
FUENTE DE RIESGOS ORGANIZACIONALES O DEL SISTEMA DE EJECUCIÓN	Procesos y procedimientos administrativos: corresponde a los riesgos que por causas relacionadas con la disponibilidad de recursos e insumos, capacidad o disponibilidad humana, diseño de trámites y procesos y procedimientos, puedan generar retrasos en el desarrollo de procesos y procedimientos administrativos requeridos para el proyecto en las diferentes etapas de su ciclo de vida tales como autorizaciones, requisitos del proceso contractual, la gestión presupuestal, revisión y aprobación de informes, etc.
	Comunicaciones: son los riesgos derivados de debilidades de comunicación al interior de la organización que dificultan los procesos de socialización, convocatoria, inscripciones, registro, rendición de cuentas entre otros.
	Cultura organizacional: corresponde a riesgos relacionados con el comportamiento institucional tendiente a la resistencia al cambio.

CATEGORIZACIÓN DE TIPOS DE RIESGOS EN PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA

CRITERIO	TIPOS DE RIESGOS
FUENTE DE RIESGOS DEL PROYECTO O INTERNOS	Cumplimiento de requisitos: son los derivados de las obligaciones legales o reglamentarias, así como de las licencias, planes de manejo o de permisos y autorizaciones ambientales, incluyendo tasas retributivas y compensatorias, obligaciones de mitigación, tareas de monitoreo y control, entre otras. (Ejemplo: permisos, licencias, estudios, diseños, disponibilidad de servicios públicos).
	Gestión predial: pese a que hace parte del cumplimiento de requisitos en proyectos de infraestructura, se clasifica de manera separada dada la magnitud de su gestión y corresponde al riesgo asociado a la adquisición o legalización de predios adquiridos para el proyecto, disponibilidad de inmuebles en el mercado, variaciones en el uso del suelo, entre otros.
	Financieros: son el riesgo de consecución de apalancamiento o riesgo de liquidez para obtener recursos para cumplir con los objetivos del proyecto y, el riesgo de las condiciones financieras establecidas para la obtención o administración de los recursos, tales como plazos, tasas, garantías y refinanciaciones, entre otros.
	Sociales: riesgos asociados a la oposición o afectación de actores identificados como involucrados de manera directa o indirecta con el proyecto de inversión. Así mismo, incluye manifestaciones culturales que de manera colectiva o particular puedan impedir la disponibilidad o utilización de los bienes o servicios por parte de los beneficiarios. Así mismo, incluye el nivel de compromiso de los actores que cooperan con el proyecto.
	De mercado: riesgos relacionados con la disposición de insumos en el mercado, así como a variaciones en su costo originadas en la probabilidad de fluctuación cuando las adquisiciones se realizan en moneda extranjera o en condiciones de oferta y demanda en el mercado local.
	Reglas de negocio: corresponde a las relaciones entre la entidad contratante y el contratista frente a los acuerdos pactados y las condiciones en la calidad, tiempo, costos y alcance de los productos del proyecto y la relación de este con el personal a su cargo y sus proveedores.
	Talento humano: corresponde a debilidades de la organización en la experticia de detalle requeridas para la formulación, estructuración, gerenciamiento y seguimiento del proyecto.
	Deficiencia de los estudios de preinversión: corresponde a posibles deficiencias en la formulación de estudios de preinversión que pueden impactar en su desactualización, incompletitud o deficiencias en la calidad de la información.
	Operativos: dificultades de carácter logístico que afecten el desarrollo del proyecto como las condiciones asociadas al transporte de insumos y el desplazamiento de personas por distancias, condiciones de las vías, lejanía o disponibilidad de las fuentes de abastecimiento como servicios públicos.

FUENTE: METODOLOGÍA DE GESTIÓN DEL RIESGO DISEÑADA POR LA DIRECCIÓN DE INVERSIONES Y FINANZAS PÚBLICAS DEL DNP (2021).

Estudio de costos o cadena de valor

La cadena de valor es la relación secuencial y lógica entre insumos, actividades, productos y resultados en la que se añade valor a lo largo del proceso de transformación total (DNP, 2019). La identificación del objetivo general y los objetivos específicos en el ejercicio de formulación de proyectos son el punto de partida de la construcción de la cadena de valor. Posteriormente, se deben identificar los productos, que permiten la materialización de los objetivos específicos, y mínimo dos actividades necesarias para generar cada producto.

OBJETIVO. Evidenciar la lógica de creación de valor mediante un proceso secuencial, desde los recursos requeridos para el proyecto, hasta el logro de su objetivo general.

TEN EN CUENTA QUE: es preciso advertir que la metodología de cadena de valor no sustituye la metodología de formulación de proyectos, es más bien, parte integral de la misma. Es importante contar con un presupuesto y cronograma estimados.

METODOLOGÍA. De acuerdo con la “Guía para la construcción y estandarización de la Cadena de Valor”, del Departamento Nacional de Planeación (DNP), los pasos para la metodología de la cadena de valor son los siguientes:

- 1. Identificación del objetivo general.** Este paso se realiza cuando el planteamiento del proyecto pasa del árbol de problemas al árbol de soluciones.
- 2. Identificación de los objetivos específicos.** También cuando se convierte el árbol de problemas a positivo, es decir, se buscan soluciones específicas a las causas directas que ocasionan el problema.
- 3. Identificación de los productos.** Se distinguen los bienes o servicios entregables, mediante los cuales se materializan los objetivos específicos, puesto que por cada uno de estos debe existir al menos un producto asociado.

TEN EN CUENTA QUE: los proyectos que registran en el aplicativo de la MGA deben hacer uso de los artículos dispuestos en el catálogo de productos de acuerdo con el sector de inversión que corresponda. Esta información se encuentra en la sección de ayudas de la MGA.

IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES. Las actividades son aquellas acciones que contribuyen a la transformación de insumos en productos. Cada una de las actividades incluidas en la cadena de valor es imprescindible para lograr el producto y debe tener un costo asociado. También

es importante que para cada producto se identifiquen como mínimo dos actividades a realizar para garantizar la transformación de los insumos.

Las actividades se escriben en infinitivo y sin usar verbos demasiado generales que no permiten determinar



claramente de qué se trata la acción a realizar. Algunos ejemplos de verbos inadecuados para describir actividades son: apropiar, asegurar, colaborar, consolidar, desarrollar, fomentar, fortalecer, garantizar, implementar, impulsar, mejorar, movilizar, proponer, promover, entre otros.

IDENTIFICACIÓN DE LOS INSUMOS. Los insumos son los factores productivos, bienes o servicios con los que se cuenta para la generación de valor. Estos pueden ser de tipo financiero, humano, jurídico, de capital, entre otros.

Al analizar la cadena de valor desde lo micro a lo macro, se tiene que con un monto de recursos se adquieren insumos que, mediante actividades se transforman en productos, que cumplen con los objetivos específicos y que, en el marco de un proyecto logra un resultado u objetivo general, y con la sumatoria de varios proyectos o programa buscan generar un impacto..

TE DEJAMOS [ESTE EJEMPLO TRANSVERSAL DE UN PRESUPUESTO COMPLETO RELATIVO AL PROYECTO DE VILLA PAZ.](#)

Los objetivos específicos se materializan a través de productos entregables, ya sea un bien (tangibles) o servicio (intangibles). Para alcanzarlos, se debe realizar una serie de actividades que requieren de insumos a los cuales se les asigna un valor, como la mano de obra, equipos y materiales, entre otros.

No se debe olvidar que los proyectos requieren supervisión o interventoría, en este caso, dado que se van a realizar adecuaciones físicas, se consideró necesario incluir la interventoría por un 3% del total del proyecto, valor que suele ser entre el 10% y el 16% en otro tipo de proyectos.

Proyecto cocina tradicional y comunitaria en Villa Paz

Después de haber concertado el alcance del proyecto, visitado las cocinas existentes para realizar un inventario de las necesidades de adecuaciones y dotación, definir los temas en los que se requiere capacitación y analizar los mejores medios para difundir la cocina tradicional. Adicionalmente, se costearon cada uno de los insumos de: (i) mano de obra calificada; (ii) mano de obra no calificada; (iii) materiales y equipos; (iv) transporte y (v) servicios. También se estableció que el valor del presupuesto de inversión del proyecto es de \$ 176 millones para un tiempo de ejecución de un año y que para la operación por dos años se requieren \$ 527 millones.

Estudio de beneficios

Para poder realizar la evaluación del proyecto, además de conocer sus costos y riesgos, es necesario **valorar sus beneficios**. Esta es una de las actividades más exigentes en el proceso de formulación, dado que muchas veces se carece de información rigurosa que facilite la cuantificación de los beneficios.

Según el [Manual de valoración y cuantificación de beneficios](#), del Departamento Nacional de Planeación, “el beneficio es la riqueza en el ámbito social, ambiental o económico que obtiene la población objetivo en el momento en que se decide ejecutar un proyecto de inversión”.

Estos beneficios se pueden dar por las siguientes razones:

1. El incremento en la disponibilidad de bienes y servicios, como la entrega de infraestructura en salud o educación, viviendas, asistencia técnica o entrega de insumos.
2. El ahorro de recursos por parte la población beneficiaria del proyecto. Por ejemplo, cuando se construye una vía se disminuyen los costos de mantenimiento de los vehículos y los costos de viaje, lo que también permite que bajen los costos de transporte de público y mercantil.
3. Externalidades positivas, como la valorización de predios cercanos a la construcción de una nueva vía, infraestructura turística o un centro comercial.
4. Los ingresos también pueden estar asociados al cobro del alquiler de infraestructuras públicas como auditorios y escenarios deportivos; o el cobro de tarifas de servicios públicos de acueducto, energía, gas, peajes.

Forma de cuantificar y calcular beneficios

Para calcular los beneficios se debe iniciar con la identificación de estos a través de técnicas de información como los fines del árbol de objetivos, y la definición de fórmula de cálculo que permita determinar su valor económico durante el tiempo proyectado en la prestación del respectivo servicio.

Proyecto cocina tradicional y comunitaria en Villa Paz

Los principales ingresos y beneficios identificados están asociados a los productos que se van a brindar en el proyecto. Así, la fórmula de cálculo se definió de la siguiente manera:

- Ingresos recibidos por la venta de platos típicos: cantidad de platos vendidos X la cantidad de platos vendidos en periodo de tiempo determinado (puede ser por mes, semestre, año).
- Ahorro en el costo de un curso sobre emprendimiento X número de mujeres beneficiarias.
- Ahorro en el costo de la compra de los equipos y utensilios X número de cocinas dotadas.
- Ahorro en el costo de remodelación X número de cocinas remodeladas.

Es posible que, de acuerdo con las características propias de los proyectos, se incluyan o excluyan algunos estudios. Los presentados en este módulo de preparación comprenden los requerimientos más comunes que permiten pasar al proceso de evaluación ex-ante, durante el cual, con base en la información preparada, se realiza el cálculo de algunos indicadores y se revisan otros criterios cualitativos, para decidir si el proyecto pasa de la etapa de pre-inversión a la de inversión, es decir, para definir si el proyecto se va a ejecutar.

En caso de que el proceso de preparación se haya desarrollado para más de una alternativa, se comparan los resultados para escoger la mejor opción en términos de los indicadores económicos, que se conocerán en el siguiente módulo.

Ahora, vamos a ver tres instrumentos clave para la preparación de un proyecto: la Estructura de Desglose de Trabajo (EDT), la elaboración del presupuesto y el cronograma.



**EJERCICIO. ENCUENTRA PARA CADA PROYECTO
SU RESPECTIVA DESCRIPCIÓN.**

PROYECTOS

- 1** Prestación del servicio de transporte escolar.
- 2** Construcción de sistemas de energía solar fotovoltaica en la zona rural.
- 3** Construcción de unidades sanitarias con saneamiento básico para vivienda rural dispersa.
- 4** Construcción y dotación de una cancha en grama sintética.

BENEFICIOS

- A** Disminución de los gastos en salud asociados a enfermedades originadas por inadecuado tratamiento de aguas residuales. La cantidad se mide como el número de personas que asisten a consultas médicas por esta causa y el valor promedio de la consulta.
- B** Ahorro en el alquiler de canchas en grama sintética. La cantidad es el promedio de horas que se alquila por el costo del alquiler.
- C** Venta de energía eléctrica (kWh): La cantidad corresponde a los kilovatios/hora de energía eléctrica vendidos en un año y el valor unitario corresponde al costo del kWh de energía eléctrica vendida.
- D** Disminución de los gastos en transporte escolar de las familias beneficiarias del proyecto. La cantidad son los estudiantes beneficiarios y el costo es el valor promedio del transporte privado por año.

RESPUESTAS

- 1-D
- 2-C
- 3-A
- 4-B

Estructura de Desglose de Trabajo (EDT)

La elaboración de la EDT es una de las tareas más importantes en la formulación y gerencia de proyectos. Sea cual sea la metodología de formulación de proyectos que se siga, todas contienen la estructura de descomposición de trabajo como una herramienta central.

¿QUÉ ES LA EDT?

Es una herramienta que suele ser representada de forma visual y consiste en la descomposición jerárquica del trabajo para lograr los objetivos del proyecto y crear los entregables requeridos. Sin embargo, no es funcional cuando se transforma en una lista de cientos de actividades. Por lo tanto, para que resulte útil, la EDT tiene que ser un documento fácil de modificar y enfocado en resultados.

Existen varias representaciones gráficas del esfuerzo, pero lo importante es saber qué se debe conseguir para cumplir con el objetivo del proyecto, y así seguir una secuencia lógica del proceso para alcanzar dicho propósito.

Se destaca que no es un ejercicio o trabajo de una sola persona. Para poder lograr una EDT efectiva, se debe

contar con la participación del equipo del proyecto y de otras personas interesadas para que puedan identificar los componentes de esta herramienta, según el tipo de trabajo que cada cual realiza.

Los siguientes elementos hacen parte de la estructura que facilita el orden de los diferentes niveles de la EDT:

1. Componentes. Productos agrupados de acuerdo con su naturaleza, que corresponden a los objetivos específicos en el árbol de objetivos.
2. Productos. Resultado agregado de los entregables del proyecto.
3. Entregables. Entregables independientes del proyecto.
4. Paquetes de trabajo. Grupos de actividades o tareas que se realizan para lograr los entregables del proyecto. Es el nivel más bajo de la EDT.

PROPÓSITO E IMPORTANCIA

- Ayuda a establecer la correlación del resultado de la actividad con la meta final del proyecto.
- Identifica el 100% del trabajo requerido para llevar a cabo el proyecto.
- Apoya el proceso de verificación del alcance.
- Ayuda a organizar el trabajo y, por tanto, a ser más realistas con el tiempo y el costo, lo cual apoya a la creación del cronograma.

CODIFICACIÓN

A cada entrada, producto, paquete o entregable, se le asigna un código que ayuda a obtener un fácil mapeo y a reflejar la composición jerárquica del proyecto. Esta se puede implementar de la siguiente manera:

- **Numérica:** 1; 1.1.;1.2.; 1.3. 2.; 2.1.; 2.2.; 2.3; etc.
- **Alfanumérica:** A; A1.; A.1.1. B.; B1.; B1.1.; B.1.2; etc.

En el contexto de la EDT, un entregable es el resultado del esfuerzo, no el esfuerzo en sí mismo. Por ello, no se deben utilizar verbos en la EDT. No es la acción por realizar, si no el resultado de la misma.

De acuerdo con lo anterior, lo que debería figurar en la EDT es:

EL RESULTADO DE LA ACCIÓN
=
PLAN DE TRABAJO

REGLA 100 %

Que la EDT incluya la totalidad del trabajo definido en el alcance del proyecto permite realizar las siguientes opciones:

- Identificar y estructurar entregables y trabajo relacionado.
- Desglosar de los elementos superiores hacia aquellos productos o resultados previos que ayudan a conseguir el elemento superior.
- Organizar y facilitar el seguimiento de cada producto o paquete de trabajo gracias a la asignación de códigos en cada elemento entregable.

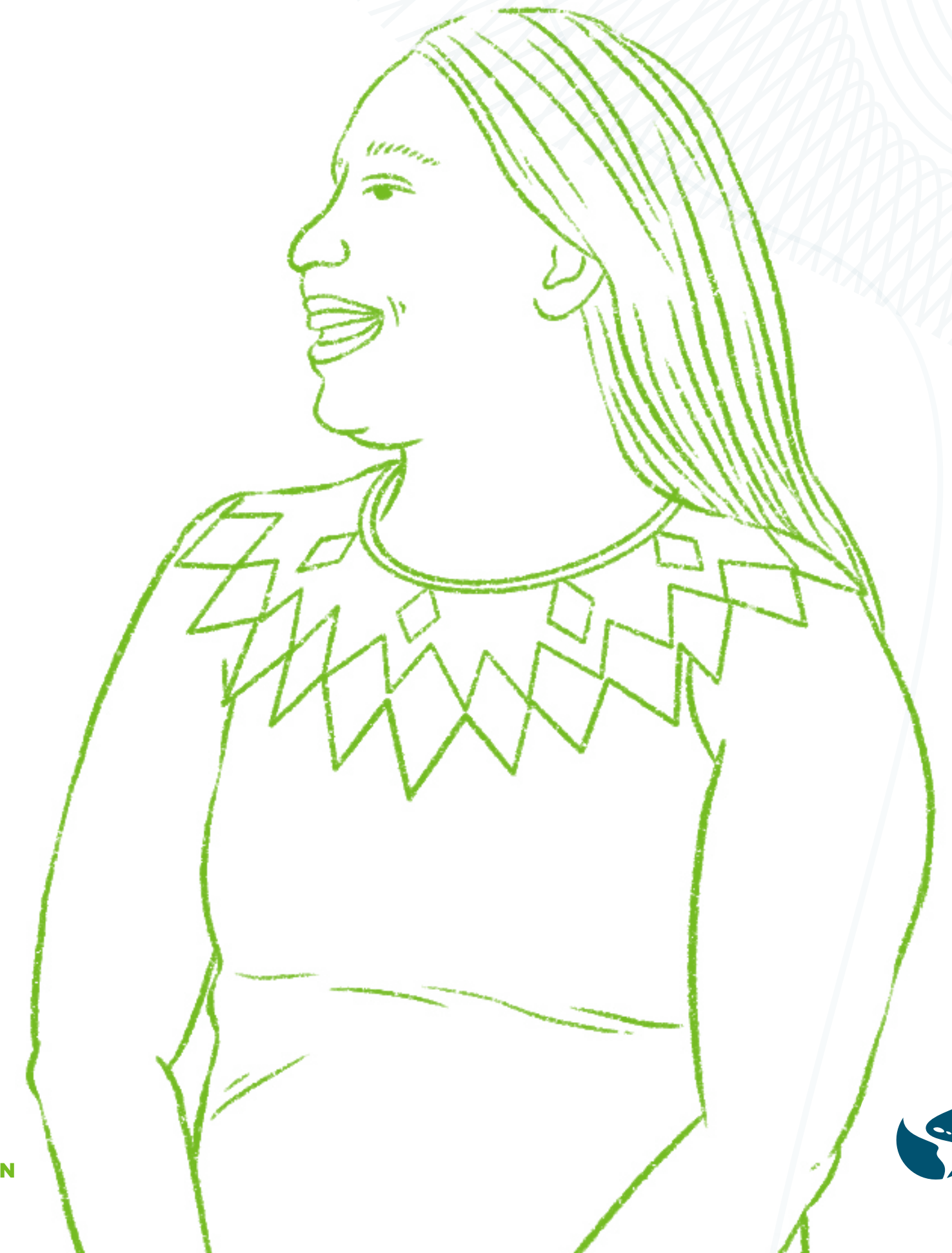
- Verificar que no se han formulado actividades que sobrepasen el objetivo y que no hagan parte del alcance del proyecto.

TEN EN CUENTA QUE:

El cronograma y la EDT no son lo mismo. ¿Por qué?

- **Estructura desglosada del trabajo (EDT): incluye información sobre el alcance del trabajo.**
- **Cronograma: tiene la estimación de la duración y la secuencia de las actividades del proyecto.**

TE COMPARTIMOS UNA PLANTILLA DESCARGABLE QUE TE AYUDE A SEGUIR LOS PASOS: [EDT PLANTILLA DESCARGABLE](#)



EJEMPLO EDT CASO PROYECTO VILLA PAZ

NIVEL	OBJETIVO: APROVECHAR EL POTENCIAL GASTRONÓMICO TRADICIONAL DE VILLA PAZ			
COMPONENTE	1. COCINERAS CAPACITADAS	2. COCINAS ADECUADAS		3. ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN IMPLEMENTADA
PRODUCTO	1.1 DIPLOMADO IMPARTIDO	2.1 OBRAS DE INFRAESTRUCTURA REALIZADAS	2.2 DOTACIÓN ENTREGADA	3.1 IMAGEN APROBADA
PAQUETE DE TRABAJO	1.1.1 TEMAS DE CAPACITACIÓN	2.1.1 PERMISOS OBTENIDOS	2.2.1 LISTA DE UTENSILIOS APROBADA	3.1 REDES CREADAS
	1.1.2 EQUIPO DE EXPERTAS(OS)	2.1.2 EQUIPO DE OBRA CONTRATADO	2.2.2 COTIZACIONES ANALIZADAS	3.2 FOTOGRAFÍAS EDITADAS
	1.1.3 SALONES ALQUILADOS	2.1.3 MATERIALES Y EQUIPOS ADQUIRIDOS	2.2.3 COMPRAS REALIZADAS	
	1.1.4 EQUIPOS AUDIOVISUALES ALQUILADOS		2.2.3.1 ACUERDO CON ALMACENES	
	1.1.5 REFRIGERIOS CONTRATADOS		2.2.3.3 TRANSPORTE ALQUILADO	
	1.1.6 CERTIFICADOS ELABORADOS		2.2.3.4 ESPACIOS DE BODEGAJE DE CADA COCINA DISPONIBLES	

Indicaciones

Los componentes se asocian a los objetivos específicos del árbol de objetivos, los productos materializan lo que se debe hacer para lograr el componente. Así, si el objetivo es que las cocineras se capaciten, vamos a desarrollar un diplomado que es el producto, y para lograrlo debemos definir los temas más relevantes, contratar a las personas expertas, alquilar los salones, los equipos audiovisuales, contratar a la empresa o persona que brindará los refrigerios y elaborar los certificados. El último nivel de la EDT es el más detallado y se denomina paquete de trabajo.

Presupuesto

¿QUÉ ES EL PRESUPUESTO DEL PROYECTO?

El presupuesto es el costo total proyectado para completar un proyecto durante un período específico. En definitiva, es la estimación detallada de todas las actividades, recursos humanos, alquileres de equipamiento, transporte, entre otros; necesarios para poder llevar a cabo el proyecto.

¿POR QUÉ ES IMPRESCINDIBLE ELABORAR UN PRESUPUESTO?

- **Dimensionar.** Permite saber cuánto dinero se necesita para llevar a cabo las actividades.
- **Reconsiderar.** Obliga a pensar rigurosamente en las consecuencias de la planificación de actividades. Hay momentos en los que la realidad del proceso presupuestario exige el replanteamiento de planes de acción.
- **Priorizar.** Se puede vislumbrar cuánto debería haberse gastado y recibido, así como suscita preguntas fundadas sobre discrepancias que puedan existir en la priorización de actividades sobre otras.

- **Rendir cuentas.** Es una buena base para asegurar la transparencia y un requisito para cualquier convocatoria de financiación. Los donantes utilizan el presupuesto como base para decidir si lo que se solicita es razonable y está bien planificado.

¿QUÉ TIPO DE COSTOS SE DEBEN IDENTIFICAR EN EL PRESUPUESTO?

- **Operacionales.** Son los costos directos que resultan de la realización del trabajo. Por ejemplo: el alquiler de instalaciones para celebración de actos, la impresión de una publicación, los viajes en donde se van a llevar a cabo los trabajos de campo, materiales, equipamiento y servicios.
- **Personal.** Aquí se incluyen salarios y cualquier otro subsidio como la asistencia médica o el pago de los fondos de pensiones.
- **De inversión.** Pueden ser vehículos o equipamiento como computadores y fotocopiadoras. Posiblemente no todos los proyectos los necesiten, pero es muy importante determinar el caso para tu proyecto.

¿QUÉ NIVEL DE DETALLE ES NECESARIO INCLUIR EN EL PRESUPUESTO?

Esta pregunta no es fácil de contestar. Por un lado, entre menos detalle se ofrezca al respecto, más flexible se es; y por otro, el hecho de dejar el presupuesto demasiado abierto lo convierte en una herramienta de administración menos útil, confiable y con menos posibilidad de ganar convocatorias. Esto no quiere decir que cada opinión o detalle deba incluirse en los artículos de referencia del presupuesto. Pero, sí es necesario detallar las actividades, productos, formaciones, y todas las implicaciones que el proyecto derive.

Uno de los modos de tratar este asunto consiste en disponer de diferentes versiones del presupuesto: una para los donantes, otra para la gerencia interna del proyecto. La versión del donante será más flexible y la versión administrativa del proyecto si será con detalle para tener todo claro. En general, la versión del donante debería seguir las directrices que la agencia proporciona. En caso de que esta agencia no disponga de directrices escritas, se debe hablar con el agente del proyecto o el administrativo que se encarga de los asuntos relacionados y solicitar recomendaciones sobre cómo preparar un presupuesto.

¿CÓMO SE DECIDE QUÉ CATEGORÍAS Y ARTÍCULOS DE REFERENCIA SE DEBEN UTILIZAR EN EL PRESUPUESTO DE GASTOS?

- Si es la primera vez que se elabora un presupuesto, se debe iniciar con una enumeración de todos los artículos que van a suponer un gasto para la organización o proyecto. Así, más tarde, se organizarán los mismos con base en las categorías y artículos que tendrán sentido para la organización o proyecto, de modo que se pueda disponer de un método sencillo para enumerar los artículos de referencia.
- Una vez que se tenga la enumeración, se deben agrupar los elementos en categorías según el énfasis que se ponga en ellas durante las prácticas administrativas. Por ejemplo, si se piensa que es importante seguir el coste de formación, entonces “Formaciones” constituirá una categoría.
- Artículos como material de papelería, gastos de imprenta, comida, alojamiento, transporte u honorarios de formadores conforman artículos de referencia dentro de esa categoría.
- Pensar un centro de costos. Esta agrupación de actividades, que constituye una unidad financiera coherente, permite evaluar económicamente cada proyecto, departamento o unidad por categorías lógicas. Si se opta por un enfoque de centro de costos,

estos determinarán las principales categorías dentro de las cuales se incluyen los artículos de referencia.

Si se sigue esta ruta de trabajo, por ejemplo, “logística” sería un centro de costos, al igual que “formación”, “publicaciones” o “centro de recursos”.

- Cuando no es posible averiguar cuánto cuesta una categoría de gastos, se pueden desglosar todos los posibles gastos que tenga el proyecto, su costo unitario y su costo total. Más tarde, se organizarán los mismos por categorías (tipos de costos o centro de costos).

Proyecto de cocina tradicional y comunitaria en Villa Paz

A continuación, se presenta un ejemplo relacionado con el proyecto de Villa Paz que incluye la cadena de valor, el presupuesto de inversión, de operación y un preámbulo sobre los indicadores económicos que veremos con más detalle en el siguiente módulo de evaluación.

EJEMPLO TRANSVERSAL DE UN [PRESUPUESTO COMPLETO](#).

Existen diferentes formatos para la presentación de los presupuestos.

VALOR TOTAL	\$ 702.510.120
Valor de ejecución (año 1)	\$ 175.120.120
DETALLE DE LA EJECUCIÓN	\$ 175.712.120
Capacitación	\$ 37.039.000
Adecuación de infraestructura	\$ 91.923.120
Dotación	\$ 28.750.000
Estrategia de marketing	\$ 18.000.000
DETALLE DE LA OPERACIÓN	\$ 526.800.000
Abastecimiento de alimentos	\$ 108.000.000
Preparación de alimentos	\$ 240.000.000
Atención clientes	\$ 115.200.000
Administración de restaurantes	\$ 55.200.000
Pintura de instalaciones	\$ 1.800.000
Arreglos locativos	\$ 6.600.000
FUENTES DE FINANCIACIÓN DE LA EJECUCIÓN	175.712.120
Alcaldía	\$ 75.712.120
Gobernación	\$ 40.000.000
Cooperación internacional	\$ 60.000.000

**TE DEJAMOS UNA [PLANTILLA PARA REALIZAR UN PRESUPUESTO DE FORMA SENCILLA Y AL PUNTO](#).
¡ESPERAMOS QUE SEA DE UTILIDAD!**

Cronograma

Un cronograma es una herramienta gráfica que presenta en detalle las actividades que se deben desarrollar en los tiempos establecidos. Para ello, se debe entender cómo se desarrolla la secuencialidad entre los procedimientos y actividades.

- **Definición de actividades.** Consiste en identificar las acciones específicas a ser realizadas para elaborar los entregables del proyecto.
- **Detalle en el inicio y fin de cada fase o actividad del proyecto.** Es importante que se cumpla con los tiempos establecidos y, estos, ya deben incluir la consideración de todos los imprevistos que se pudieran presentar.
- **Secuencia de actividades.** Consiste en identificar y documentar las relaciones lógicas entre las actividades del proyecto. Es decir, ¿qué se necesita para completar o desarrollar la siguiente actividad?, y en el caso de las que no son dependientes, ¿qué se puede adelantar? Es importante identificar la relación con la EDT.
- **Estimación de duración de la actividad.** Resulta clave estimar de forma realista los tiempos, teniendo en cuenta la posibilidad de algún riesgo que pueda ocurrir en el desarrollo de las actividades más importantes y tener estrategias listas para solventarlos.

Hay varias herramientas que se pueden utilizar para su visualización. La más conocida y utilizada es el Diagrama de Gantt.

Diagrama de Gantt. Describe por medio de barras horizontales todas las actividades que deben desarrollarse a lo largo de la implementación de un proyecto y los tiempos requeridos en cada etapa. Resulta muy útil y amigable ya que permite visualizar de forma rápida la fecha de inicio y término de cada actividad.

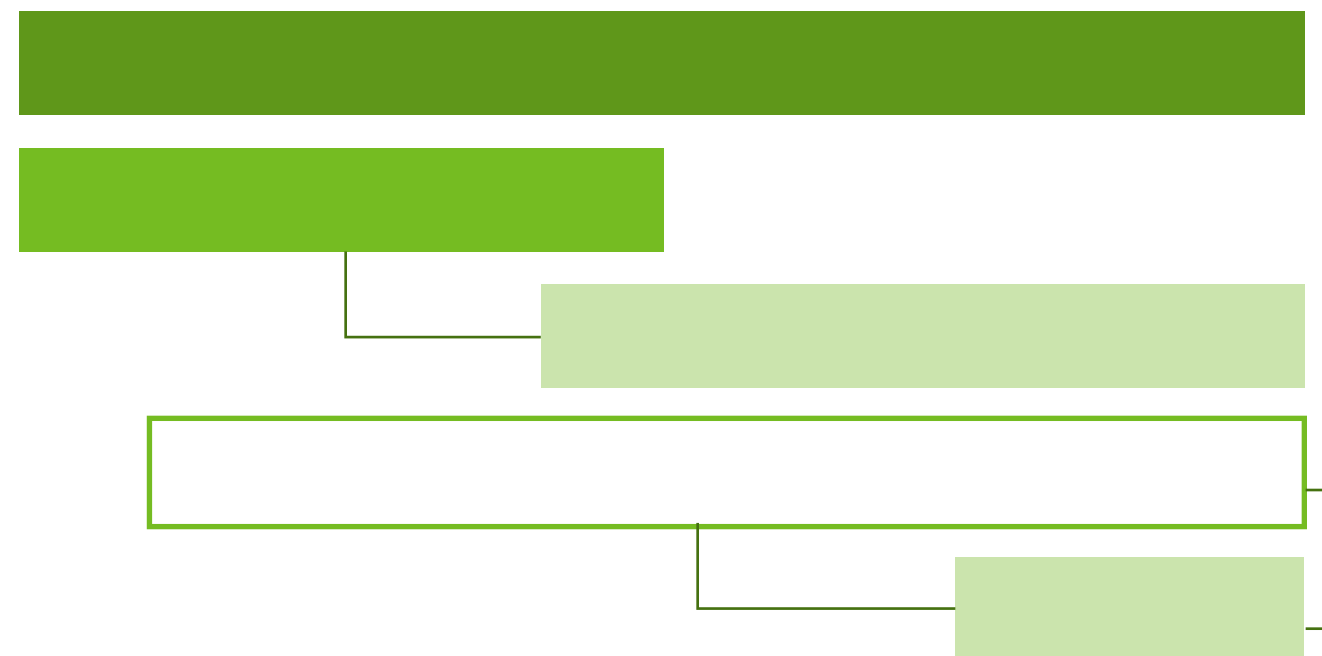
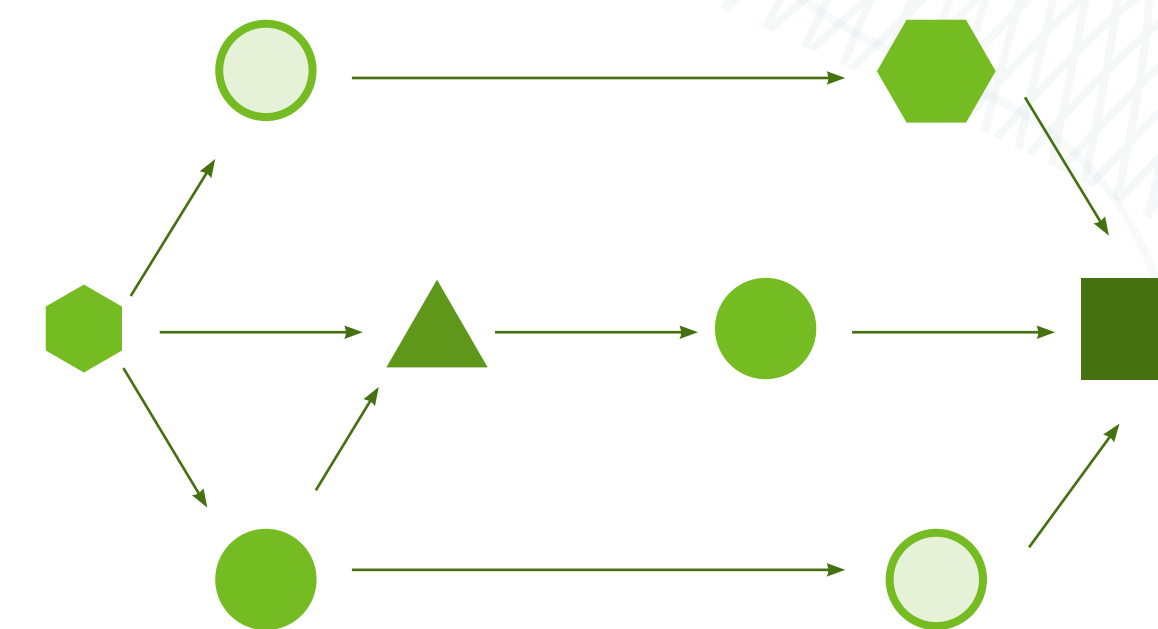


Diagrama de PERT. Significa técnica de revisión y evaluación de programas, por sus siglas en inglés. Representa de forma gráfica por medio de una red de líneas las actividades programadas siguiendo un orden de dependencia y de causalidad que permite alcanzar el logro de los objetivos. Resulta muy útil para entender de forma visual las relaciones de causalidad y dependencia entre las diferentes actividades y procesos.



¡TE DEJAMOS UNA [PLANTILLA DECARGABLE DE CRONOGRAMA PARA ESTRUCTURAR TUS ACTIVIDADES!](#)

Para afianzar los conocimientos, te animamos a realizar esta sopa de letras con los conceptos clave como ejercicio de fin de módulo. ¡Seguimos!

EJERCICIO SOPA DE LETRAS

Estudio que analiza el cumplimiento de la norma y la viabilidad jurídica.

Estudio que analiza la afectación de los recursos naturales.

Surgen por situaciones inciertas que se pueden presentar y afectar el proyecto.

Enfoque que incorpora particularidades asociadas al sexo y la identidad sexual.

Primer eslabón de la cadena de valor.

Estudio que indica las características detalladas de la alternativa de solución.

En el estudio de la localización, uno de los aspectos más relevantes es validar la prestación de...

La matriz de valoración de riesgos mide la probabilidad de que ocurra y su...

O	T	C	A	P	M	I	R
L	E	G	A	L	N	O	E
S	V	I	M	D	I	A	C
E	L	O	B	S	O	L	U
R	B	C	I	U	V	A	R
V	R	I	E	S	G	O	S
I	A	N	N	L	E	V	O
C	C	C	T	I	N	E	S
I	O	E	A	M	E	J	V
O	H	T	L	O	R	A	I
S	A	L	N	N	O	S	A

O	T	C	A	P	M	I	R
L	E	G	A	L	N	O	E
S	V	I	M	D	I	A	C
E	L	O	B	S	O	L	U
R	B	C	I	U	V	A	R
V	R	I	E	S	G	O	S
I	A	N	N	L	E	V	O
C	C	C	T	I	N	E	S
I	O	E	A	M	E	J	V
O	H	T	L	O	R	A	I
S	A	L	N	N	O	S	A

MÓDULO 3

EVALUACIÓN

¡Te damos la bienvenida al Módulo 3! Y felicitaciones, ¡estás haciendo un muy buen trabajo!



Este apartado es el último proceso en el marco de la formulación de un proyecto, es un módulo decisivo, dado que de la calidad y claridad del proceso de preparación va a depender el resultado de la evaluación y de la continuidad del proyecto hasta llegar a su aprobación y ejecución.

Bajo el contexto del proceso de formulación del proyecto que se da en la etapa de pre-inversión, y después de haber preparado las posibles alternativas de solución de la situación problemática, se forman algunos indicadores económicos con base en la información incorporada sobre los costos del proyecto, sus beneficios, ingresos y horizonte.

Evaluación financiera y económica de proyectos

Existen diferentes formas de evaluar los proyectos. Así como para la etapa de pre-inversión la evaluación se denomina ex-ante, porque se realiza antes de la ejecución, hay evaluaciones de medio término que se elaboran durante y evaluaciones ex-post que revisan el cumplimiento de los resultados una vez finalizado el proyecto.

A continuación, se definen tres tipos de evaluación ex-ante según el Departamento Nacional de Planeación:

- **Evaluación financiera.** Responde al interés del inversionista privado, del gobierno y de las instituciones financieras. La valoración de beneficios, ingresos y costos del proyecto se hace a precio de mercado, es decir, con todas sus distorsiones. Ya que, incluye los costos y beneficios directos atribuibles a la alternativa. Para el análisis se utiliza la tasa de interés de oportunidad del mercado.
- **Evaluación económica.** Corresponde al proceso de identificación, medición y valorización de los beneficios y costos de un proyecto. Se realiza desde el punto de vista del bienestar social con el propósito de determinar su contribución al incremento de la riqueza nacional. Este tipo de evaluación está juzgando el

proyecto según su aporte de contribuir al bienestar de la colectividad nacional, desde un enfoque de eficiencia, aunque no tiene en cuenta el efecto del proyecto sobre la distribución de la riqueza.

- **Evaluación social.** Busca medir el impacto de un proyecto sobre los elementos que contribuyen al bienestar nacional, incluyendo la redistribución del ingreso y la riqueza. Incorpora el análisis de eficiencia de los impactos de un proyecto o política, y los aspectos de equidad, o sea los efectos que generan los mismos sobre la distribución de ingresos y riquezas.

¿Cómo realizar la evaluación ex-ante de un proyecto?

Para realizar la evaluación ex-ante se debe comparar los ingresos o beneficios y los costos del proyecto a través de la construcción de flujos de dinero o flujos de caja en un periodo de tiempo determinado, así como calcular los indicadores financieros y económicos que buscan determinar la rentabilidad del proyecto, además del aporte neto del mismo. Los elementos básicos para realizar esta evaluación son los siguientes:

1. Flujo de caja. Representación gráfica de la totalidad de los ingresos que una alternativa de solución puede tener por periodos de tiempo preestablecidos. Este presenta los costos (desembolsos) y los ingresos (ingresos + beneficios) de todos los años del proyecto, lo que se denomina **horizonte de evaluación**.

Existen dos tipos de flujo de caja y dependen del tipo de evaluación a realizar. Cuando se quiere evaluar la viabilidad del proyecto desde el punto de vista privado se realiza el **flujo de caja financiero**, el cual únicamente pone el foco en los ingresos generados por el inversionista privado. Por ello, cuando se quiere evaluar un proyecto de inversión pública se realiza adicional al anterior flujo mencionado, el **flujo de caja económico**. Este último, tiene en consideración otras repercusiones e impacto sociales de la inversión, los cuales son incorporados en el momento de su cálculo.

- Para valorar los insumos y productos de un proyecto de inversión en términos sociales mediante la transformación de los flujos financieros en flujos económicos se debe aplicar la estimación de las **Razones - Precio - Cuenta (RPC)**, debido a que, las RPC son factores de corrección que pasan los precios de mercado a precios de cuenta en donde se corrigen las distorsiones del mercado como los impuestos, los subsidios, los monopolios, etc. Es importante indicar que cuando se usa la MGA, esta construye ambos flujos de manera automática.

2. Determinar el costo de oportunidad del dinero. Se mide a través de la Tasa Interna de Oportunidad (TIO) para el caso de los proyectos privados o de la Tasa Social de Descuento (TSD) para los proyectos de inversión pública. Esta última representa la rentabilidad mínima que la sociedad espera obtener por la inversión de los recursos públicos.

- La TSD permite valorar el consumo de la sociedad a través del tiempo (se sacrifica consumo de hoy para obtener el mayor bienestar mañana). Para el caso de Colombia se ha calculado la Tasa Social de Descuento en el 9%, es decir, que la rentabilidad social esperada por un proyecto de inversión pública no puede ser inferior a este valor (DNP, 2016. [Documento guía del módulo de capacitación en teoría de proyectos](#)).
- El cálculo de indicadores financieros y económicos más comunes para la evaluación ex -ante de proyectos en términos de rentabilidad de inversión pública son:
 - El Valor Presente Neto (VPN)
 - La Relación Costo – Beneficio (RCB)
 - La Tasa Interna de Retorno (TIR)
 - Los aplicables a la evaluación financiera
 - El Valor Presente Neto económico (VPNe)
 - La Relación Costo – Beneficio económico (RCBe)
 - La Tasa Interna de Retorno económico (TIRE)

[VER INFOGRAFÍA DE VALORES ECONÓMICOS EN LA PÁGINA SIGUIENTE](#)

Si bien los indicadores de **Valor Presente Neto, Relación Beneficio Costo y Tasa Interna de Retorno** hacen parte de los instrumentos que facilitan la toma de decisiones financieras y económicas en proyectos de inversión pública, aun así, estos no son todos. En especial cuando los proyectos cuentan con beneficios sociales de difícil valoración, por ejemplo: (i) salvar vidas gracias a inversiones en seguridad o infraestructura vial, (ii) mejorar la capacidad de concentración de un estudiante gracias a una alimentación y transporte adecuados, (iii) encontrar aproximaciones a soluciones para enfermedades por medio de altas inversiones en ciencia, (iv) mejorar la convivencia entre vecinos por medio de dispositivos comunitarios de escucha, entre otros casos posibles.

Otros criterios de evaluación

Las entidades que financian o cofinancian proyectos cuentan con criterios de evaluación que superan el ámbito económico y que responden a su misión y a las motivaciones o mandatos de las respectivas convocatorias. El resultado de la evaluación de los proyectos, basada en la información disponible determinará si es necesario ajustar el proyecto, retirarlo del proceso o si continúa a la etapa de inversión.

INFOGRAFÍA. VALORES ECONÓMICOS

VALOR PRESENTE NETO ECONÓMICO -VPNE:

Mediante el cálculo del VPN se puede identificar si un proyecto cumple con el propósito de maximizar la inversión, trayendo los flujos futuros al período actual (0). Las variables que hacen parte de la fórmula son la inversión inicial, los flujos netos de efectivo (la diferencia entre los ingresos y los gastos), la tasa social de descuento, las inversiones en los diferentes períodos y el número de los mismos.

Si el resultado es positivo, el proyecto genera riqueza mayor a la tasa social de descuento definida para Colombia (9%), si el resultado es negativo, la interpretación es que no es conveniente destinar los recursos al proyecto, si el resultado es cero, indica que es indiferente realizar la inversión.

$$VAN_0 = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+i)^t} + \frac{VR_n}{(1+i)^n}$$

RELACIÓN BENEFICIO - COSTO ECONÓMICO

Esta relación compara los ingresos y beneficios del proyecto frente a sus costos. Para calcularlo, primero se deben actualizar los valores de ingresos, beneficios y costos, para posteriormente dividir el valor de los beneficios sobre el de los costos.

$$\begin{aligned} & \textit{Relación costo beneficio} \\ & = \\ & \frac{\textit{Valor presente de los beneficios}}{\textit{Valor presente de los costos}} \end{aligned}$$

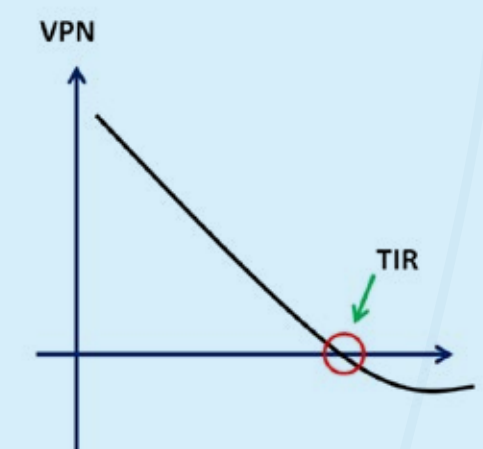
Si el resultado es mayor a 1 significa que el proyecto es conveniente, pues son mayores los beneficios sobre los costos, si el resultado es igual a 1, quiere decir que es indiferente la inversión dado que los costos son iguales a los beneficios, mientras que si el resultado es menor a 0, los costos son mayores que los beneficios.

TASA INTERNA DE RETORNO ECONÓMICO - TIR

Mediante la TIR se determina el **porcentaje de pérdida o ganancia del proyecto**, la TIR indica la tasa de interés o rentabilidad y tiene una relación directa con el Valor Presente Neto y la Tasa Social de Descuento. Si el resultado de la TIR -que se genera en porcentaje-, es inferior a la Tasa Social de Descuento, significa que el proyecto no es rentable, para el caso de los proyectos de inversión pública, como se citó previamente, **la TIR entendida como la rentabilidad social, debería ser superior al 9%**. Una tasa de descuento superior a la TIR generaría que el Valor Presente Neto fuera negativo, por eso se define a la TIR como la tasa que iguala el VPN a cero.

Las variables para el cálculo de la tasa son, los flujos de dinero en cada período, la inversión inicial y el número de períodos.

$$TIR = \sum_{T=0}^n \frac{Fn}{(1+i)^n} = 0$$



Para comprender mejor el cálculo de estos indicadores y conocer las fórmulas en excel financieras y aritméticas, te invitamos a ver el siguiente video [Herramientas financieras en Excel \(VPN, TIR, IR\)](#)

REQUISITOS GENERALES MÁS RELEVANTES EN DOS EJEMPLOS DE CONVOCATORIA

CONVOCATORIAS NACIONALES

REQUISITOS GENERALES	CUMPLE
1. Proyecto de inversión registrado en la Metodología General Ajustada (MGA).	
2. Presupuesto detallado, análisis de precios unitarios o de costos, certificación en la que conste que los precios unitarios corresponden al promedio de la región y que son los utilizados para el tipo de actividades contempladas en el proyecto.	
3. En caso de intervención u ocupación del suelo, certificado en el que conste que no está localizado en zona que presente alto riesgo no mitigable y que está acorde con el uso y tratamientos del suelo de conformidad con el Plan de Ordenamiento Territorial (POT), Plan Básico de Ordenamiento Territorial (PBOT), o Esquema de Ordenamiento Territorial (EOT).	
4. Documento técnico que soporte y contenga el planteamiento del problema, los antecedentes, la justificación, el análisis de participantes, los objetivos, los análisis de alternativas y el cronograma de actividades físicas y financieras.	
5. Estudios y especificaciones técnicas, con los soportes y certificado en el cual conste que se cumplen las Normas Técnicas Colombianas (NTC) aplicables, así como las normas que establecen mecanismos de integración para las personas con movilidad reducida.	
6. Si hay infraestructura deben incluirse, los diseños, las memorias, los planos legibles que lo soporten técnica y financieramente y el análisis de riesgos.	
7. Se debe acreditar la titularidad de bienes inmuebles, ya sea mediante certificado de tradición y libertad, el acto colectivo del resguardo indígena, o un documento de titulación expedido por la autoridad competente para territorios colectivos.	

REQUISITOS GENERALES MÁS RELEVANTES EN DOS EJEMPLOS DE CONVOCATORIA

CONVOCATORIAS EUROPEAS EN COLOMBIA 2022

REQUISITOS GENERALES	CUMPLE
1. Tener un enfoque explícito de equidad de género.	
2. Contribuir a la implementación de las prioridades del Plan de Acción III de Género de la UE 2021-2024.	
3. Aplicar a las propuestas un enfoque de derechos, que haga debida atención hacia todos los derechos humanos, incluyendo los derechos civiles, políticos, económicos y culturales.	
4. Contener explícitamente elementos adicionales de capacitación en competencias de habilidades blandas o relacionales.	
5. Promover la coordinación con la institucionalidad pública y la incidencia en las agendas y planes públicos.	
6. Proponer actividades de difusión de nuevas metodologías o modelos de acción, contemplando la gestión de conocimiento o generación de redes de aprendizaje con otras organizaciones de la sociedad civil y entidades del Estado.	
7. Levantar una línea de base (con presupuesto específico para ello, suficiente y apropiado para llevar esta tarea con calidad) que permita medir el cambio en las condiciones que el proyecto busca transformar.	
8. Incorporar indicadores estratégicos a nivel de objetivo específico y resultados, los cuales serán revisados con la Delegación en caso de que requiera reformulación.	
9. Prever una evaluación externa final (e intermedia para proyectos de 48 meses).	

Las convocatorias con énfasis específicos exigen otro tipo de requisitos. Por ejemplo, las abiertas por entidades como Innpulsa, el SENA, los fondos con destinación específica del Sistema General de Regalías en temas de ambiente y ciencia, tecnología e innovación.

Los cooperantes internacionales también establecen los criterios de evaluación según sus intereses. Los siguientes son algunos de los requisitos definidos por la Unión Europea para la convocatoria Derechos humanos y sociedad civil en Colombia 2022. [AQUÍ EL ENLACE DE ACCESO.](#)



Indicadores de gestión, producto y resultado

Para poder demostrar el éxito o fracaso del proyecto se deben establecer los indicadores que se esperan cumplir. Como ya sabes, lo que no se mide, no se visibiliza y no se dimensiona; y lo que no se visibiliza y dimensiona, no se puede mejorar.

Antes de empezar, hay que tener cuenta las siguientes definiciones:

Indicador:

Representación cuantitativa o cualitativa que permite medir el logro de los objetivos.

Línea base:

Cuantificación del estado del proyecto antes de su ejecución.

Meta:

Es la forma de cuantificar el resultado esperado para los objetivos una vez se finalice el proyecto.

Medio de verificación:

Fuentes y medios que permiten evidenciar el cumplimiento y avance de cada uno de los indicadores frente a las metas propuestas.

Una vez claras las definiciones de los conceptos anteriores, se facilitará entender las diferentes categorías de indicadores: (i) resultado, (ii) producto y (iii) gestión.

- **Indicadores de resultado.** Miden el objetivo general, es decir, si se alcanzó lo propuesto por el proyecto. Es muy importante superar la tradición de medir el éxito de los proyectos por el bien o servicio entregable (vías pavimentadas, centros de salud construidos, capacitaciones realizadas), dado que la generación del bien o servicio no garantiza que la población interactúe y disfrute de ellos. Por ejemplo, una vía pavimentada donde no pasan personas ni carros porque la localización no era la adecuada, un centro de salud que no opera porque no hay equipo médico u horas de capacitaciones que no miden si las personas apropiaron esos conocimientos o no.
- **Indicadores de producto.** Miden la entrega de los bienes o servicios del respectivo proyecto. Existen dos tipos de indicadores de producto. Los indicadores de oferta son aquellos que miden la capacidad de las entidades para proveer dicho bien y/o servicio, mientras que los indicadores de demanda son los que permiten cuantificar los beneficiarios o receptores de los productos.

TEN EN CUENTA QUE: si es un proyecto que será registrado en la plataforma de MGA, se debe hacer uso de los indicadores asociados a cada producto dispuestos en el catálogo de productos de la MGA.

Un indicador de producto desde la oferta puede ser:
Cursos de innovación culinaria ofrecidos a las mujeres cocineras de Villa Paz.

El indicador mide el número de cursos que se ofrecerá, sin señalar cuántas personas van a participar, pero, es posible que se hagan 10 cursos y que solo asistan 5 personas a cada uno.

Un indicador de producto desde la demanda es:
Mujeres cocineras de Villa Paz graduadas de los cursos de innovación culinaria.

En este caso, se hace referencia al mismo producto, pero ya no mide el curso sino las personas beneficiadas.

- **Indicadores de gestión.** Miden los dos primeros eslabones de la cadena de valor, es decir, los insumos y las actividades. En ese sentido, son indicadores más administrativos y operativos asociados a las prácticas necesarias para materializar el producto.

Continuando con el proyecto en Villa Paz, para poder ofrecer los cursos de innovación culinaria, se requiere

contratar al equipo experto y comprar los insumos como ollas e ingredientes, que son actividades necesarias para alcanzar el producto. En ese caso, los indicadores podrían medir lo siguiente:

- Equipo de expertos contratados para capacitaciones.
- Elementos de formación adquiridos.

TEN EN CUENTA QUE: normalmente, los indicadores requeridos para las convocatorias suelen ser de producto y resultado. Preferiblemente, se construyen de resultado para conocer el alcance que nuestros productos, y proyecto, han tenido.

VER CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES EN LA PÁGINA SIGUIENTE

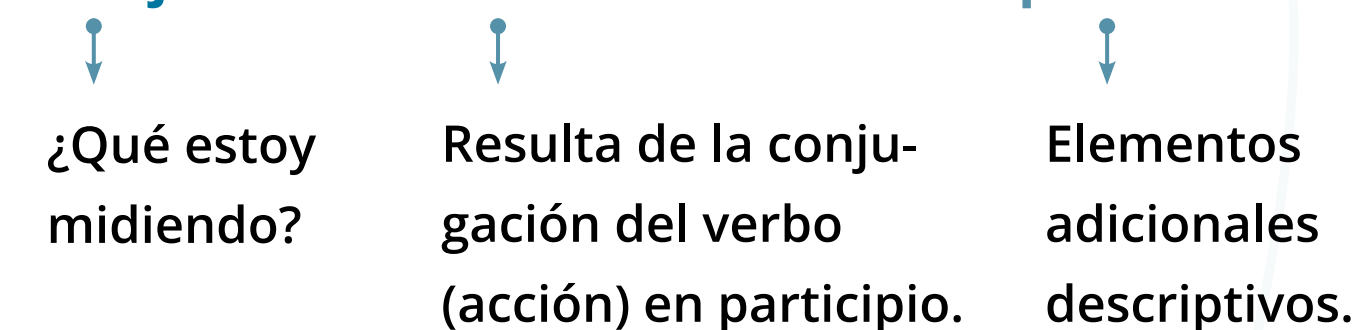
A continuación, mostramos algunos de los errores más comunes en la descripción propuesta de un indicador.

- **Incluir dos condiciones deseadas.**
Mujeres capacitadas y con cocinas dotadas.
En el momento de la medición es posible que las mujeres sí hayan sido capacitadas pero que ninguna o una parte de ellas no haya recibido la dotación de su cocina. En ese sentido, se dificulta la medición del indicador y puede tergiversar el resultado.

- **Incluir dos objetos de medición.**
Mujeres cocineras y operadores turísticos asociados.
Aunque es probable que un proyecto comprenda ambas actividades, se deben medir de manera diferenciada, por un lado, el resultado del proceso con las mujeres, y por otro, con los operadores turísticos.
- **No se deben incluir las metas del indicador en la redacción del enunciado.** *14 cocinas tradicionales adecuadas en Villa Paz*
- **No se debe incluir la unidad de medida en la redacción del enunciado.** *Porcentaje de mujeres cocineras tradicionales que mejoran sus ingresos.*

Una guía para diseñar los indicadores es seguir la siguiente estructura:

Objeto + condición deseada + complemento.



TEN EN CUENTA QUE: ¡es imprescindible implementar los indicadores en el proyecto! Sin ellos, no se podrá evaluar su impacto, realizar seguimiento a la ejecución, ni tomar medidas en caso de desviaciones. Por eso, no basta con diseñar los indicadores, estos deben cumplir con unas características que soporten la calidad y pertinencia del planteamiento.

CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES

FINES

Aumentar el número de turistas en Villa Paz.

INDICADOR

Turismo

aumentado

en Villa Paz.

Objeto

Condición deseada

Complemento

FINES

Aumentar la autonomía financiera de las mujeres cocineras tradicionales.

INDICADOR

Autonomía financiera

aumentada

**de las mujeres cocineras
tradicionales.**

Objeto

Condición deseada

Complemento

OBJETIVO

Aprovechar el potencial gastronómico tradicional de Villa Paz.

INDICADOR DE RESULTADO 1

Ventas de platos típicos

aumentadas

en Villa Paz.

Objeto

Condición deseada

Complemento

OBJETIVO ESPECÍFICO

Cumplir los estándares mínimos requeridos de las cocinas tradicionales.

INDICADOR

Estándares mínimos requeridos

cumplidos

Objeto

Condición deseada

PRODUCTO

Adecuar los espacios físicos de las cocinas tradicionales.

INDICADOR

Espacios físicos

adecuados

de las cocinas tradicionales.

Objeto

Condición deseada

Complemento

Indicadores SMART y CREMAS

En la literatura anglosajona se usa el acrónimo **SMART**, aunque en castellano se hace referencia a los criterios **CREMAS** (la S de sensible es una incorporación relativamente reciente). Cada una de estas siglas hace referencia a las características estandarizadas que ha de tener un indicador.



CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES (SMART Y CREMAS)

Specific (específico)	Debe tener un alcance limitado y precisar el elemento a medir.
Measurable (medible)	Independientemente de quien realice la medición, la fórmula será la misma.
Achievable (alcanzable)	La recolección de datos debe ser práctica y económica.
Relevant (relevante)	El indicador debe tener relación directa con el resultado del proyecto.
Time-bound (duración determinada)	Deben estar sujetos a un plazo definido para su recopilación y medición.

Diferentes autores han realizado modificaciones a los significados de las letras, por ejemplo S: *Strategic*, M: *Measurable*, A: *Attributable*, R: *Realistic*, T: *Targeted*. Esta es una de las versiones más comunes.

Ahora bien, los criterios Cremas hacen referencia a:

Claro	Que exprese de manera precisa e inequívoca el objeto de medición.
Relevante	Que esté relacionado directamente con el objetivo de medición.
Económico	Que esté disponible o sea posible de recolectar bajo un costo razonable.
Medible	Que pueda estimarse o validarse de manera independiente, o que cualquiera pueda verificarlo.
Adecuado	Que cumpla con una representatividad o base suficiente para medir o estimar la dimensión del objeto de medición.
Sensible	Que capture los cambios en períodos cortos de tiempo.

Fuente: DNP, s.f. *Guía para la elaboración de indicadores*.

En la mayoría de las convocatorias, se solicita explicitar indicadores junto con su unidad de medida y la meta. Por lo tanto, se sugiere diseñar las fichas técnicas de cada indicador u hoja de vida para prepararlos.

TE DEJAMOS UN [PLANTILLA DE FICHA DE INDICADOR DESCARGABLE](#)

Asimismo, compartimos dos guías para profundizar en la construcción de indicadores. ¡Esperamos que sean de utilidad!

[GUÍA PARA DISEÑO, CONSTRUCCIÓN E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES.](#)

[GUÍA PARA LA CONSTRUCCIÓN Y ANÁLISIS DE INDICADORES.](#)

El camino del proyecto ya está trazado: análisis del problema, solución definida, evaluada y justificada, indicadores, análisis de los involucrados y otros requerimientos clave para presentar tu proyecto a convocatoria.

EJERCICIO. CLASIFICAR LOS EJEMPLOS DE INDICADORES SEGÚN LAS OPCIONES PRESENTADAS.

Te animamos a completar el siguiente ejercicio de clasificar indicadores por su tipología. Te será de utilidad para construir los propios en tu proyecto y diferenciar cuando sean de gestión, producto o resultado.

INDICADOR

- 1 Vías pavimentadas en Villa Paz.
- 2 Mejorar la vivienda en Providencia.
- 3 Contratos de suministro suscritos.
- 4 Servicio de internet permanente en Villa Paz.
- 5 Hogares con servicio de internet instalado.
- 6 Ingresos anuales aumentados de las cocineras tradicionales.
- 7 Muelle construido en Puerto Paz.
- 8 Plan de etnodesarrollo elaborado.
- 9 Hogares beneficiados con vivienda nueva en Providencia.
- 10 Personal experto en metodologías participativas contratado.
- 11 Índice de participación de jóvenes incrementado.
- 12 Garantizar acceso a la educación superior gratuita.

TIPO

- A Producto – oferta
- B No es indicador
- C Gestión
- D Producto – demanda
- E Resultado

RESPUESTAS

- 1-A
- 2-B
- 3-C
- 4-A
- 5-D
- 6-E
- 7-A
- 8-A
- 9-D
- 10-C
- 11-E
- 12-B

EJERCICIO DE FIN DE MÓDULO

¡Te animamos a tomar este cuestionario para afianzar los conocimientos adquiridos!
Lee atentamente el enunciado y escribe la respuesta correcta.

1. La _____ es el proceso en el cual se toma la decisión frente a la continuidad o no del proyecto para que pase a la etapa de inversión.
2. De acuerdo con la cita referenciada del DNP, la evaluación puede ser _____, _____ o _____.
3. La _____ mide el nivel de rentabilidad del proyecto y debe ser mayor a la tasa social de descuento que es de ____.
4. El cumplimiento del objetivo general se mide a través de indicadores de _____.
5. El cumplimiento de las actividades se mide mediante indicadores de _____.
6. Un indicador de producto se puede formular para indicar el bien o servicio a entregar, es decir, desde la _____, o se puede formular para medir la cantidad de personas que se beneficiaría del producto, es decir, desde la _____.

RESPUESTAS

1. EVALUACIÓN
2. FINANCIERA, ECONÓMICA O SOCIAL
3. TASA INTERNA DE RETORNO. 9%
4. RESULTADO
5. GESTIÓN
6. OFERTA. DEMANDA

MÓDULO 4

GESTIÓN

¡Te damos la bienvenida al módulo 4!

La gestión se entiende como el proceso mediante el cual se realiza la búsqueda de recursos ya sean financieros, técnicos o humanos para la ejecución del proyecto previamente formulado.



Presentación de proyectos a convocatorias

Amerita recordar que una de las formas más comunes de pasar de la etapa de pre-inversión a la de inversión es presentar el proyecto a convocatorias abiertas, bien sea a entidades territoriales, nacionales, públicas, privadas o de cooperación internacional.

La otra manera, es mediante propuestas no solicitadas que, pese a estar más relacionadas con el sector público, aplican como método de cualquier fuente de financiación. Esto se debe a que consiste en exponer propuestas a entidades con la capacidad y competencia para apoyar la implementación del proyecto total o parcialmente, así no haya sido solicitado por la entidad.

Otra cuestión importante es dedicar tiempo a preparar la propuesta antes de presentarla a una convocatoria.

- **Formato.** Familiarízate con el formato o formulario requerido. Es importante adaptar el proyecto y su contenido al preestablecido por la entidad.
- **Buena presentación y pertinencia.** Recuerda que tu proyecto no será el único, evita que sea descartado por no cumplir con los mínimos de escritura, formato o presentación.

- **Investiga a la entidad financiadora.** Será una ventaja entender la misión de la entidad a la que lo presentamos y estar alineados con su misión. Por ello, investiga la página web de la entidad, revisa si tienen información de otros proyectos, resalta aquellos enfoques y principios que estén en sintonía con tu proyecto.

NO HAY RECETA MÁGICA PARA UN PROYECTO BIEN REDACTADO: PRÁCTICA, PRÁCTICA Y PRÁCTICA.

No te desanimes si la primera vez que presentas tu proyecto no resulta elegido. Es importante realizar una autoevaluación e identificar en qué pudiste haber fallado.

Existen diferentes fuentes de financiación para la implementación de proyectos de desarrollo. En la guía "[Oferta de financiación a entidades territoriales y su articulación](#)", se explican con detalle las diferentes fuentes, fondos y mecanismos con los que se financian proyectos de entidades territoriales. Por ejemplo, la tributación, el Presupuesto General de la Nación, el Sistema General de Participaciones, el Sistema General de Regalías, las Alianzas Público - Privadas, o la cooperación internacional. Tanto el Sistema General de Participaciones como el de Regalías

tienen asignaciones específicas destinadas a la financiación de proyectos dirigidos a comunidades étnicas.

TEN EN CUENTA QUE: Las fuentes de financiación no son solo de entidades públicas del país, también hay empresas privadas, fundaciones u ONG que financian proyectos. Aunque es difícil de creer, muchas veces los recursos disponibles se desaprovechan porque no se conocen las diferentes posibilidades para gestionar los proyectos.

Los siguientes enlaces son tres portales que consolidan la oferta en materia de convocatorias que pueden ser dirigidas a grupos organizados de la sociedad civil, personas naturales, emprendedores(as), empresarios(as), entidades públicas y otro tipo de actores:



innpactia



¡TE ANIMAMOS A PARAR UNOS MINUTOS Y EXPLORAR ESTOS PORTALES!

Elevator pitch o propuesta de ascensor

¿Cómo se exponen los elementos clave de un tema determinado a alguien que no los conoce en 5 minutos? Y la milla extra, ¿cómo transmitir que esa propuesta es interesante, viable, sólida, tanto que quiera conocer más?

En el marco de los procesos de evaluación y selección de proyectos, algunas entidades organizan mesas técnicas en las que participan las personas proponentes de los proyectos y las personas expertas evaluadoras. Esto implica que además de presentar el planteamiento por escrito se debe preparar una breve presentación oral, conocida como pitch.

Durante el tiempo definido para la presentación que suele ser de máximo 10 minutos e incluso de menos, 3 minutos, se debe justificar muy bien el proyecto con la inclusión de datos que soporten su pertinencia, viabilidad, sostenibilidad, impacto, estructura metodológica, y demás características. Es la oportunidad para obtener los recursos financieros que se buscan para el proyecto.

CONSEJOS PARA UN BUEN "ELEVATOR PITCH".



TEN EN CUENTA QUE: Para la presentación de un *pitch*, al igual que para la redacción de un proyecto, no hay otro secreto más que practicar y practicar. La experiencia y la repetición hará que mejores.

Algunos consejos:

1. No improvisar. En el momento de la verdad, nunca suele ir como lo imaginado. Los nervios pueden jugar malas pasadas.
2. Elaborar una lista de los elementos más importantes a exponer:
 - definición del problema,
 - contextualización del lugar de intervención y población objetivo,
 - plantear la solución esperada,
 - acciones clave para lograrlas,
 - presupuesto.
3. Importante ajustar la presentación para el tiempo estipulado. Practica antes varias veces y mide y controla el tiempo de tu exposición.
4. Cuida el lenguaje corporal, practica frente al espejo para que te veas muy segura(o) frente a los demás.

¡Esperamos tengas claves para prepararte mejor a la hora de presentar un proyecto, ya sea por escrito en convocatoria o en un *pitch*!

¡Fin del módulo!

MÓDULO 5

GERENCIA

¡Te damos la bienvenida al módulo 5!
En el marco de la gerencia o dirección de los proyectos se deben controlar diversas variables que inciden en el éxito o fracaso del proyecto.



Con cada paso nos acercamos al propósito final del proyecto: revertir o mejorar una situación existente negativa, generar bienestar, transformar realidades y, en la medida de lo posible, mejorar las condiciones de vida de las personas.

En el marco de la gerencia o dirección de los proyectos se deben controlar diversas variables que inciden en el éxito o fracaso del proyecto. Un proyecto puede haber sido adecuadamente formulado y positivamente evaluado, pero si en el momento de convertir las ideas que quedaron en el papel a la realidad, se cometen graves errores, se desvían los procesos, se improvisa, no se realiza seguimiento o se desvirtúa el objetivo del proyecto, se perderá todo el esfuerzo destinado en la etapa de pre-inversión y resultará un proyecto que no responde a las necesidades identificadas.

PROYECTO PRE ICFES COMUNITARIO Y POPULAR "PAULO FREIRE". CASA CULTURAL EL CHONTADURO, CALI.



¿Cómo ser una buena gerente o un buen gerente de proyectos?

Una buena gerencia es clave para la implementación y el éxito del proyecto. Desde el *Project Management Institute* (PMI), organización sin ánimo de lucro, se generan y actualizan lineamientos para facilitar la aplicación de las mejores prácticas en la gerencia.

Te invitamos a leer las habilidades y cualidades clave para una buena gerencia de proyectos. ¡Buena lectura!

VER HABILIDADES PARA LA GERENCIA DE PROYECTOS EN LAS [LAS PÁGINAS 102 Y 103](#)

A continuación, se presentan los procesos asociados a áreas de conocimiento recomendadas por el *Project Management Institute* (PMI), *Project Management For Results* (PM4R) y otros organismos de prestigio en la gerencia de proyectos:

Gestión de alcance

La definición del alcance del proyecto es un elemento fundamental en el proceso de planificación. Sin una declaración del alcance clara, el proyecto podría desviarse y

superar la capacidad productiva del equipo que causan retrasos, desmotivación o agotamiento. Definir con claridad el alcance del proyecto permite visualizar el ciclo de vida completo del mismo y garantizar que los objetivos establecidos se puedan lograr.

En conclusión, concretar el alcance del proyecto permite:

- Asegurar que todos los involucrados comprendan claramente los límites del proyecto.
- Controlar las expectativas de los involucrados y conseguir sumar aliados.
- Reducir los riesgos del proyecto.
- Establecer un presupuesto y realizar la planificación de los recursos de forma adecuada.
- Alinear el proyecto en torno a los objetivos principales.
- Evitar la corrupción en el alcance.

Es importante que en el momento de formulación y estructuración se vaya consolidando un documento de constitución de proyecto que resuma los puntos más relevantes relativos a problema, alternativa seleccionada, organización del equipo, cronograma, presupuesto, actividades clave, entre otros. Te dejamos una plantilla para que la utilices con tu proyecto que, además, cuenta con un ejemplo.

[PLANTILLA ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO](#)

Recuerda el módulo de preparación y la estructura de descomposición del trabajo (EDT), la cual es el instrumento clave para establecer el alcance del proyecto.

Gestión del cronograma

Es un proceso por el que se establecen los procedimientos y actividades necesarios para planificar, desarrollar, gestionar, ejecutar y controlar el cronograma del proyecto. De esta manera, se determina la forma en la que se actuará de acuerdo con las contingencias que puedan surgir durante la ejecución del proyecto.

La responsabilidad de la persona que gerencia el proyecto es conocer y controlar los procesos internos para contribuir a generar eficiencia en la finalización de las tareas individuales y de equipo; y por tanto, completar el proyecto en el tiempo estipulado de duración.

Es muy importante entender que el cronograma de planificación realizado en la estructuración del proyecto es una estimación. En este sentido, el cronograma se ha de actualizar semanalmente y revisar las actividades que pueden ser realizadas sin la dependencia de otras. Asimismo, es importante evaluar cómo aquellas que tienen demora en su ejecución afectan a las dependientes y ajustar en consecuencia.

No te preocupes si resultan cambios de lo que planificaste en un primer momento. Lo más importante es la habilidad de buscar opciones realistas para agilizar la ejecución y saber adelantarse a los acontecimientos.

Revisa la plantilla de cronograma y no te olvides de actualizarla de forma continuada.

Gestión del presupuesto

Según lo estudiado anteriormente, en el presupuesto se traducen los planes en dinero. Es decir, el dinero que se necesita invertir para conseguir el éxito de las actividades planificadas (gasto) y el dinero que necesita generar para cubrir los costes de finalización del trabajo (ingresos). Por lo tanto, es muy importante no improvisar en el desarrollo del presupuesto, dado que puede afectar en la ejecución y calidad del proyecto resultando en fracaso.

Así, el ejercicio presupuestario implica claridad de propósito y planificación detallada en ambos procesos: elaboración y ejecución.

Es trascendental mantener registro de todas las salidas y entradas de dinero que se hagan durante la ejecución. Mantener las planillas actualizadas por pequeño que sea el importe y conservar todos los recibos y facturas localizados pues es probable que sean requeridos por el donante.

TIP: crea una carpeta para guardar los recibos y facturas organizados, por ejemplo, por meses. Esto hará que, si pasa cualquier cosa con el papel físico, ¡siempre tendrás una copia!

La rendición de cuentas es un proceso de máxima responsabilidad no solo por cumplir con los requerimientos del donante, sino también **por la reputación de la organización y del proyecto.**

Revisa la plantilla del presupuesto que vimos en el módulo de preparación para ajustar y clarificar las partidas.

Triángulo de la gerencia de proyectos o triple restricción

Uno de los principales retos en la gerencia de proyectos es mantener el equilibrio entre: tiempo, costo y alcance. Estas son las variables que componen cada uno de los vértices del triángulo de la gerencia de proyectos.

Este triángulo refleja la relación que hay entre el tiempo definido para el proyecto, los recursos destinados y el alcance establecido. Si alguna de las variables cambia, las otras dos se verán impactadas y tendrán que ajustarse para mantener la conexión del triángulo, y por tanto la calidad del proyecto. La calidad representa el resultado de lo que ocurre con la gestión apropiada del calendario, el presupuesto y el alcance.

Cabe resaltar que las variables en el triángulo están articuladas entre sí:

- Un aumento del alcance puede suponer un aumento del tiempo y del costo.
- Una reducción del tiempo disponible para finalizar el proyecto podría suponer un aumento del presupuesto y una disminución del alcance.
- Una restricción del presupuesto podría aminorar el alcance y afectar la calidad del proyecto.



Proyecto cocina tradicional y comunitaria en Villa Paz

En el caso del Proyecto de Villa Paz, si en vez de adecuar cinco cocinas se decide que serán veinte, esto implicará una mayor asignación de recursos y ampliación del cronograma. En otras palabras, el alcance será desvirtuado, ya que éste es directamente proporcional al tiempo y costo.

TEN EN CUENTA QUE: el trabajo de la persona que tiene el rol de gerente consiste en guiar el proyecto para conseguir la calidad máxima esperada por la comunidad beneficiaria respetando el equilibrio entre las tres variables de tiempo, costo y alcance.

Gestión de la calidad

En los proyectos de desarrollo, la calidad es definida en última instancia por el beneficiario, lo cual representa lo cerca que está el plan y sus resultados de cumplir los requisitos y las expectativas de la comunidad beneficiaria del proyecto. El objetivo de la gerencia de proyectos es comprender estas prioridades y necesidades para garantizar que el proyecto los cumpla.

Es por eso que el conocimiento del contexto, la definición del problema y su establecimiento como objetivos son clave para poder manejar las expectativas de la comunidad y gestionar todas las áreas que contribuyen a lograr el resultado esperado.

Así, uno de los objetivos en la gestión de la calidad es detectar errores, cambios o fallos lo antes posible en el proyecto, para así actualizar y adaptar todas las actividades, planes de comunicación y actores involucrados en el mismo.

Un proceso de gestión de la calidad suele requerir **esfuerzo, tiempo, honestidad, adaptabilidad y humildad**. No es tarea fácil, pero los beneficios superan los costes. Por ello, la gestión actualizada de las comunicaciones, la gestión de los interesados, un presupuesto y cronogramas realistas son partes imprescindibles para lograr la efectividad del proyecto.

Asimismo, un seguimiento de los problemas y lecciones aprendidas que surgen durante el proceso será de gran ayuda tanto para el proyecto presente como para los posibles futuros.

Te dejamos unas plantillas de registro de problemas o imprevistos y de registro de lecciones aprendidas. ¡Esperamos que sean de utilidad!

[PLANTILLA MATRIZ DE PROBLEMAS](#)

[PLANTILLA MATRIZ DE LECCIONES APRENDIDAS](#)

Gestión de adquisiciones

Consiste en todos los procesos necesarios para comprar los productos, servicios o resultados fuera del equipo del proyecto. En otras palabras, las contrataciones. La forma en la que el equipo de un proyecto obtiene los bienes y servicios de fuentes externas debe quedar contemplado en el plan de gestión de las adquisiciones.

Para ello, se debe pensar cómo gestionar los procesos de las adquisiciones, desde la elaboración de los documentos hasta el cierre de los contratos. Los cuales se incluyen de la siguiente manera:

- **Planificar la gestión de las adquisiciones del proyecto:** se trata del proceso de documentar las decisiones de compra del proyecto, especificar qué modelo de contratación e identificar a los proveedores potenciales.
- **Efectuar las adquisiciones:** es el proceso de obtener respuestas de los proveedores, seleccionar uno de ellos y adjudicar un contrato.
- **Controlar las adquisiciones:** consiste en gestionar las relaciones de negocio, monitorear la ejecución de los contratos, efectuar cambios y correcciones según corresponda, y cerrar los mismos.

[DESCARGAR PLANTILLA MATRIZ DE ADQUISICIONES](#)

Gestión de los involucrados y de recursos humanos

Como se ha dicho, los involucrados del proyecto son las partes interesadas que pueden influir o verse afectadas por este. Los participantes proceden de todos los niveles colectivos, desde colaboradores individuales hasta líderes de otras organizaciones, pero si están involucrados en el proyecto, se debe recordar que son **importantes**.

Por eso, lo sustancial de elaborar la matriz de involucrados. Esta no era solo enumerar un listado de personas, comités o instituciones, sino que también se incluían los intereses, la influencia y las dinámicas de las mismas. En esta fase de gerencia, ¡te darás cuenta de la razón!

Así que es fundamental, actualizar la matriz con los cambios que puedan suceder. No es un ejercicio inicial, que luego se olvida, al contrario, es un recurso al que se debe recurrir periódicamente y reflexionar sobre posibles alianzas, riesgos u oponentes.

Ahora bien, **¿qué sucede con los recursos internos?**

[DESCARGAR PLANTILLA DE GESTIÓN DE MATRIZ DE INVOLUCRADOS](#)

Para la gerencia interna de responsabilidades y división del trabajo está la **matriz RACI**. Una excelente herramienta para visualizar los roles y las responsabilidades de un equipo. En el trabajo cotidiano, en la gestión de proyectos, en la organización de eventos, es muy importante que todos entiendan las responsabilidades y actividades de cada cual. Esto ayuda a reducir la confusión y a ser más eficientes.

MATRIZ RACI

De acuerdo con la siguiente descripción, clasifica las categorías de la matriz RACI en cada una de las personas involucradas en el proyecto.

Luisa Arboleda es la gerente del proyecto, su equipo está conformado por Trinidad Moreno quien es una conocida cocinera y el enlace con las beneficiarias, ella siempre está en comunicación con las cocineras; Mónica Lesmes quien es la coordinadora de la gestión de adquisiciones, ella es la responsable de las contrataciones

y adquisiciones; Andrea Cubillos es la responsable de las capacitaciones y todo el proceso de formación; Hermes Herrera es el líder comercial, experto en estrategias de marketing, promoción y ventas; y Alexa Murillo, quien es ingeniera y arquitecta y es coordinadora de infraestructura.

		MATRIZ RACI					
EDT	PRODUCTO O ENTREGABLE	LUISA ARBOLEDA	TRINIDAD MORENO	MÓNICA LESMES	ANDREA CUBILLOS	HERMES HERRERA	ALEXA MURILLO
CÓDIGO EN LA EDT	NOMBRE DEL ENTREGABLE O PRODUCTO	GERENTE DEL PROYECTO	ENLACE CON BENEFICIARIAS	RESPONSABLE ADQUISICIONES	COORDINADORA	LÍDER COMERCIAL	COORDINADORA DE INFRAESTRUCTURA
1.	Cocineras capacitadas						
1.1	Diplomado impartido	R A C I	R A C I	R A C I	R A C I	R A C I	R A C I
1.1.1	Obras de infraestructura realizadas	R A C I	R A C I	R A C I	R A C I	R A C I	R A C I
1.1.2	Dotación entregada	R A C I	R A C I	R A C I	R A C I	R A C I	R A C I
1.1.3	Imagen comercial aprobada	R A C I	R A C I	R A C I	R A C I	R A C I	R A C I
1.1.4	Equipos audiovisuales alquilados	R A C I	R A C I	R A C I	R A C I	R A C I	R A C I

RACI hace referencia a:

- **Responsable:** la persona que ejecuta las tareas.
- **Autoridad:** la persona que rinde cuenta por la tarea. Debe ser una sola.
- **Consultados:** las personas que se consultan antes de decidir.
- **Informados:** las personas que deben ser actualizadas después.

La diferencia entre las categorías de Consultados e Informados es que en el primer caso hay una comunicación de dos vías -para obtener sus insumos- y en el segundo caso, la comunicación es de una sola vía -se les deja saber qué sucede-.

Utilidades de la matriz RACI:

- Mantiene a todos en la misma sintonía, y se sabe quién responde por qué.
- Permite conocer si algunas personas están asignadas con muchas o muy pocas responsabilidades.
- Ayuda a desarrollar un sistema simple de comunicación, ahorrando tiempo a todos.

- Sirve para inducir a un nuevo integrante del equipo en sus funciones.
- Se pueden hacer matrices para las diferentes actividades o procesos.

[DESCARGAR PLANTILLA DE MATRIZ RACI](#)

Gestión de las comunicaciones

Con los insumos del análisis de interesados y la matriz RACI, la gestión de los involucrados será el proceso de comunicación con los participantes del proyecto de forma interna y externa. Con la misma, se asegura de que se comparte la información relevante con la persona adecuada en el momento oportuno, independientemente de que sean actualizaciones a nivel de tarea, informes regulares del estado de un proyecto o resúmenes más extensos.

Como parte del plan de comunicaciones, se deja claro cuál es el canal (email, mensajes, plataforma de gestión del trabajo) que los involucrados deben usar y cuándo, cómo y con qué frecuencia se deben comunicar a través de los distintos tipos de información, así como de quién es el responsable por cada uno de los medios de respuesta.

[DESCARGAR PLANTILLA DE PLAN DE COMUNICACIÓN .](#)

Sin un buen plan de comunicación, podría haber un miembro del equipo que hiciera una pregunta acerca de la situación actual de un trabajo en una herramienta que otro equipo casi nunca revisa. Por lo que, en vez de poder comunicarse con claridad y avanzar con el trabajo, ambos compañeros de equipo se frustrarán y terminarán confundidos o desconectados del trabajo que realmente importa. Lo que empezó como una simple falta de comunicación se ha transformado en tres miembros del equipo afectados negativamente; y, durante todo ese tiempo, el trabajo sigue sin avanzar.

Gestión del riesgo

Todo proyecto, toda organización por pequeña o grande que sea no está exenta de sufrir riesgos. Como se ha hablado en el apartado de **Preparación** es imprescindible el identificar los riesgos, analizarlos y evaluarlos. Por lo tanto, en esta sección se verá cómo planificar una respuesta a los riesgos y establecer mecanismos de control de los mismos.

Así, tras la identificación del riesgo y la probabilidad de que esta ocurra, junto con su impacto, se aplican diferentes estrategias:

VER ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE RIESGOS EN
[LA PRÓXIMA PÁGINA](#)

DESCARGAR [PLANTILLA DE GESTIÓN DE RIESGOS](#)

Proyecto cocina tradicional y comunitaria en Villa Paz

Se determinaron los siguientes resultados tras la identificación de los riesgos:

- Si disminuye el recurso pesquero → podría afectar a la oferta de los platos tradicionales → por ende, es posible que se impacte la generación de ingresos proyectada por cada restaurante.
- Si se generan cortes de luz → podría afectar a la cadena de frío de los productos refrigerados → por tanto, se puede afectar la calidad de los productos.
- Si se presenta algún problema de seguridad → se podría disminuir la cantidad de turistas → lo que repercute en el alcance del proyecto.

TE INVITAMOS A TOMAR ESTE CURSO GRATUITO DEL BID SOBRE
[“GESTIÓN DE RIESGOS EN PROYECTOS DE DESARROLLO”](#).
¡OJALÁ TE SIRVA PARA COMPLEMENTAR TU FORMACIÓN!

Gestión de la integración

Los proyectos tienen muchas piezas en movimiento y es necesario poder darles un seguimiento. La gestión de la integración de proyectos es necesaria cuando interactúan varios equipos y procesos. Esta visión o enfoque ayuda a solventar dichos conflictos y realizar concesiones respecto a los costos o la programación que permitan al equipo finalizar el plan y cumplir con las expectativas de todos los participantes.

Para esto, la estructura del proceso de gestión es simple pero no fácil de seguir. Se trata de mantener el equilibrio entre todas las partes que componen el proyecto como la siguiente combinación:

PLANIFICACIÓN, ORDEN Y PERSEVERANCIA

Es importante tener esa visión global para articular todas las partes del engranaje que componen el planteamiento. Así, el/la gerente o los/las gerentes son los responsables de tener visión integral del proyecto, tener archivos, documentos, directorios ordenados, comunicaciones con todas las personas y organizaciones involucradas, etc.

Cierre del proyecto

Es importante cumplir con los requerimientos de rendición de cuentas del financiador. Para ello, si el seguimiento se ha llevado a cabo de forma rigurosa, a tiempo y con transparencia el ejercicio será rellenar los documentos en el formato solicitado. Para otros actores y socios involucrados podría ser de interés ver los resultados alcanzados con el proyecto.

TE COMPARTIMOS UN [ACTA DE CIERRE](#)
PARA QUE LA DESCARGUES Y TE SIRVA DE MODELO.



ESTRATEGIAS A RIESGOS NEGATIVOS

Estrategia 1. Evitar o eliminar el riesgo.

Se implementan las acciones para hacer que las condiciones o los factores que pueden generar el riesgo desaparezcan, y con ellos, el riesgo. Esta es una opción para aquellos casos de alta probabilidad de ocurrencia, con un muy alto impacto negativo.

Estrategia 2. Reducir o mitigar.

No siempre es posible eliminar el riesgo. O, quizás, eliminarlo completamente resulta mucho más costoso que las consecuencias negativas de que este llegara a suceder. En esos casos, procedemos a implementar acciones para reducir o mitigar.

Estrategia 3. Transferir o compartir.

El riesgo se transmite a otra área de la organización o a otra organización con mayor experticia o capacidad para asumirlo. También se transfiere cuando pagamos pólizas de seguros.

Estrategia 4. Aceptar el riesgo.

Las organizaciones deciden aceptar un riesgo, cuando este es de muy baja probabilidad de ocurrencia. Aceptar el riesgo, consiste en identificarlo y reconocerlo, no representan impedimentos para el cumplimiento de los objetivos y que se pueden convivir con ellos. Es importante entender que no se trata de aceptarlos y dejarlos ahí, si no por el contrario se debe crear una estrategia para convertir el riesgo en algo adaptable dentro de las funciones que se llevan a cabo día a día en la empresa.

ESTRATEGIAS A RIESGOS POSITIVOS:

Estrategia 5. Mejorar el riesgo.

Realizar acciones que aumenten la probabilidad o el impacto del riesgo para que el beneficio del mismo se amplifique.

Estrategia 6. Explotar el riesgo.

Realizar acciones orientadas a la explotación del riesgo para poder beneficiar al proyecto del impacto del mismo.

Tanto la evaluación como el plan de respuesta a riesgos se deben revisar periódicamente. Esto es debido a que la gestión de riesgos es una tarea siempre vigente porque estos son dinámicos. Siempre tenemos que estar alerta ante la aparición de nuevos riesgos, al cambio de algunos de ellos, y, algunas veces, a la extinción de otros.

CUESTIONARIO MÓDULO DE GERENCIA

Asocia cada palabra con su correspondiente proceso de gestión.

- | | |
|------------------------------|----------------------------------|
| A. Gestión del alcance. | 1. Triángulo |
| B. Gestión del tiempo. | 2. EDT |
| C. Gestión del costo. | 3. Cronograma |
| D. Gestión de adquisiciones. | 4. Secuenciamiento |
| E. Gestión de calidad | 5. Ingresos |
| F. Gestión de involucrados | 6. Gastos |
| G. Gestión de comunicaciones | 7. Proveedores |
| H. Gestión del riesgo | 8. Contratos |
| I. Gestión de la integración | 9. Lecciones aprendidas |
| | 10. Adaptabilidad |
| | 11. Matriz RACI |
| | 12. Matriz de poder – influencia |
| | 13. Canal |
| | 14. Frecuencia |
| | 15. Evitar |
| | 16. Transferir |
| | 17. Orden |
| | 18. Perseverancia |

RESPUESTAS: A:1, 2. B: 3, 4. C: 5, 6. D: 7, 8. E: 9, 10. F: 11, 12. G: 13, 14. H: 15, 16. I: 17, 18.

El último cuestionario de esta experiencia de formación está en la página 99. ¡Afianza tus conocimientos sobre el contenido de todos los módulos!

NO TE OLVIDES DE REVISAR LA INFOGRAFÍA CON LOS RECURSOS COMPLEMENTARIOS, AHÍ PODRÁS ENCONTRAR CURSOS E INFORMACIÓN ADICIONAL PARA SEGUIR FORMÁNDOTE EN ESTE APASIONANTE MUNDO DE LA FORMULACIÓN Y GERENCIA DE PROYECTOS.

¡Has llegado al final de la experiencia estratégica!
Todas las personas que han participado en la creación y desarrollo de la Caja de Herramientas esperan que puedas llevarte conocimientos sólidos sobre el proceso de formulación de proyectos y recursos prácticos para aplicarlos en la gestión de tu proyecto.

¡Muchos éxitos!

Te recomendamos completar este último cuestionario que engloba los contenidos de todos los módulos que hemos visto: generalidades, identificación, preparación, evaluación, gestión y gerencia.

12. Las etapas de un proyecto de inversión pública son:

- a. Preinversión, inversión, operación y evaluación ex-post
- b. Preidentificación, aplicación, levantamiento y evaluación
- c. Ideación, planificación, reconfiguración, presentación y cierre
- d. Planificación, capacitación, elaboración, inversión y cierre
- e. No sé.

2. ¿Cuál es la prioridad para realizar una adecuada formulación de un proyecto?

- a. Definir claramente el problema.
- b. Estimar la duración y costo del proyecto.
- c. Analizar riesgos e identificar actores.
- d. Analizar las alternativas.
- e. No sé.

3. Al convertir las causas directas de un problema en positivo, se obtienen:

- a. Los objetivos específicos.
- b. Los beneficios.
- c. Los impactos.
- d. Los productos.
- e. No sé.

4. La Metodología general ajustada, MGA permite categorizar a los participantes de un proyecto en:

- a. Beneficiarios, cooperantes, perjudicados y oponentes.
- b. Beneficiarios directos, beneficiarios indirectos y financiadores.
- c. Clientes, patrocinadores (sponsors), opositores.
- d. Ninguna de las anteriores.
- e. No sé.

5. Los tipos de indicadores que se deben registrar en la MGA son:

- a. Gestión, producto y resultado.
- b. Eficiencia, eficacia y resultado.
- c. Cualitativos y cuantitativos.
- d. Rentabilidad, servicio y productividad.
- e. No sé.

6. Los componentes de la cadena de valor son:

- a. Insumos, actividades, productos, resultados e impacto.
- b. Decisiones, procesos y resultados.
- c. Finalidad, objetivo general y objetivo específico.
- d. Todas las anteriores.
- e. No sé.

7. Los módulos de la MGA son:

- a. Identificación, preparación, evaluación y programación.
- b. Pre inversión, inversión y operación.
- c. Perfil, pre factibilidad y factibilidad.
- d. Identificación, negociación, concertación, desarrollo y evaluación.
- e. No sé.

8. La herramienta que incorpora la MGA para el análisis cualitativo de riesgos es:

- a. Matriz probabilidad – impacto.
- b. Análisis negativo y positivo de riesgos.
- c. Metodología Failure Mode And Effective Analysis.
- d. Análisis What if.
- e. No sé.

9. Según el Decreto Único Reglamentario del Sector Administrativo de Planeación Nacional, las fases de los proyectos de inversión son:

- a. Perfil, pre factibilidad y factibilidad.
- b. Pre inversión, inversión y operación.
- c. Identificación, planificación, ejecución, seguimiento y cierre.
- d. Investigación, recolección y análisis de información, diseño, desarrollo de implementación y presentación y evaluación.
- e. No sé.

10. Entre los métodos para la valoración y cuantificación de beneficios se encuentran:

- a. Precios hedónicos, costos evitados o inducidos, valoración contingente y costos de viaje.
- b. Análisis de mercado y mercados hipotéticos.
- c. Criterio de compensación.
- d. Análisis beneficio – costo.
- e. No sé.

11. La evaluación multicriterio es:

- a. Una metodología que combina variables cualitativas y cuantitativas.
- b. Una metodología exclusiva para proyectos sociales.
- e. Una metodología de carácter cualitativo.
- d. Una metodología para proyectos de Ciencia, Tecnología e Innovación.
- e. No sé.

12. Si la tasa interna de retorno es superior a la tasa social de descuento, el proyecto es:

- a. Recomendable.
- b. No recomendable.
- c. Indiferente.
- d. No es posible que sea superior.
- e. No sé.

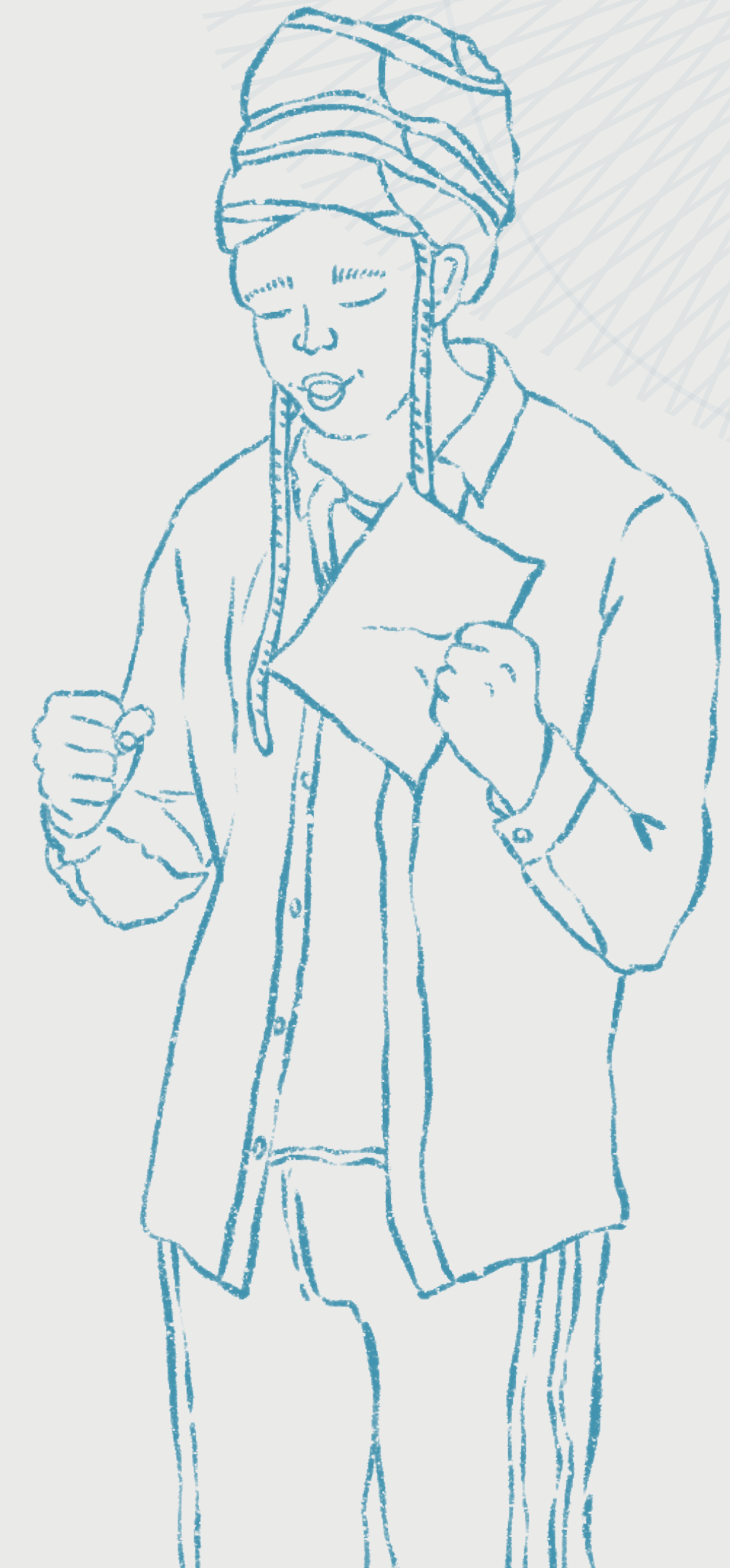
13. En la gerencia de proyectos, para la asignación de responsabilidades se usa la matriz RACI, ¿a qué se refieren las letras de la sigla?

- a. Responsabilidad, aprobación, consulta, información.
- b. Respeto, aprecio, comunicación e importancia.
- c. Reportar, accionar, comunicar, investigar.
- d. Recordar, auspiciar, controvertir, ignorar.
- e. No sé.

14. El triángulo del proyecto se compone de los siguientes elementos:

- a. Alcance, tiempo y costo.
- b. Actores, indicadores, financiación.
- c. Inversión, ejecución, resultados.
- d. Calidad, cronograma y objetivos.
- e. No sé.

RESPUESTAS: 1: A. 2: A. 3: A. 4: A. 5: A. 6: A. 7: A. 8: A. 9: A. 10: A. 11: A. 12: A. 13: A. 14: A.



HABILIDADES DEL/ LA GERENTE DE PROYECTO:

Las habilidades blandas, comúnmente conocidas como “soft skills” en inglés, son las que llamamos “habilidades no técnicas” o destrezas que te ayudan a mejorar la calidad de tu trabajo. Algunas de ellas, también se conocen como “habilidades interpersonales” ya que te ayudan a mejorar la colaboración y a relacionarte con tus contrapartes, colegas en el trabajo y resolver situaciones complejas. Son extremadamente importantes para aquellas personas que se desempeñan como gerentes.

- 1. Colaboración y trabajo en equipo.** Cada persona tiene unas fortalezas y debilidades, identificar ambas y , potenciar las primeras, ayudarán a que el proyecto avance de la mejor manera. Asimismo, ofrecer los recursos y aprendizaje para las habilidades que tu personal no domine también será un ejercicio clave como gerente. Es imprescindible que se generen espacios y reuniones rutinarios para organizar el inicio y cierre de semana, balancear la carga de trabajo o apoyar en las tareas más urgentes.
- 2. Comunicación.** Es una de las competencias y cualidades del gerente más importantes, y es esencial para una colaboración efectiva. Será en lo que más destines tu tiempo. Para desarrollar tus habilidades de comunicación, intenta ser abierto y honesto con tus colegas. Esto requiere un alto grado de confianza, tanto de tu parte como de tus compañeras(os). Para generar confianza mediante una comunicación abierta, debes alentar a los integrantes del equipo a que expresen sus opiniones en una discusión, incluso si no compartes sus puntos de vista. Con el tiempo, aumentará la capacidad del equipo para colaborar y llevar a cabo un excelente trabajo.
- 3. Resolución de problemas y conflictos.** Resulta inevitable que surjan conflictos durante la gerencia de un proyecto. Puede suceder que un miembro del equipo no esté de acuerdo con las prioridades de los entregables, quizás algunas partes interesadas quieran cambiar el alcance del proyecto o tal vez te excedas del presupuesto o plazo acordados. La resolución de conflictos consiste en escuchar a todas las partes del conflicto para que todos puedan expresar su punto de vista y sentirse apoyados. Si una parte se ve perjudicada, tómate el tiempo de escuchar y tratar de encontrar una solución que funcione para todos. Incluso cuando esto no sea posible, abordar la conversación con paciencia y empatía puede ayudar a evitar una situación potencialmente frustrante y así lograr un mejor resultado.
- 4. Gestión del tiempo.** Resulta imprescindible tener medidos los espacios de tiempo en los que se deben realizar las actividades. Manejar el tiempo de tu trabajo, tu proyecto y tus colegas, no resulta sencillo. Por ello, tener una agenda organizada, objetivos semanales claros y el cronograma de proyecto actualizado son esenciales para poder terminar el proyecto a tiempo y entregar con calidad.

5. Habilidades de liderazgo. Cuando gestionas un proyecto, no solamente eres una o un gerente de proyectos, también debes buscar ser un o una líder. La diferencia entre jefe y líderes es que la gente confía en tu coherencia y tu visión. El equipo de tu proyecto recurrirá a ti para que les brindes apoyo, asesoramiento y orientación. Para desarrollar tus habilidades de liderazgo, prueba abordar las situaciones con empatía y comprensión. Un buen líder une a todos y promueve el trabajo en equipo y la colaboración. ¿Qué tipo de líder quieres ser? Estos son algunos de los estilos de liderazgo más conocidos:

- *Liderazgo de servicio:* si tu objetivo principal es ayudar a tu equipo, te puede interesar el liderazgo de servicio. Los líderes de servicio se centran en apoyar el desarrollo del equipo para que puedan desempeñarse de la mejor manera posible.
- *Liderazgo participativo:* también conocido como “liderazgo democrático”, es un estilo de liderazgo donde se incentiva a que todo el equipo del proyecto se involucre y colabore en la toma de decisiones.
- *Liderazgo transformacional:* en este estilo de liderazgo, el líder se centra en gran medida en realizar una visión para el equipo y colabora con los miembros para crear cambios inspiradores.
- *Liderazgo autocrático:* Los líderes autocráticos agilizan la toma de decisiones del proyecto con muy poca participación por parte del equipo del proyecto. Esto puede ayudar a los equipos a centrarse en los objetivos del proyecto y a tomar decisiones rápidas.
- *Liderazgo laissez faire:* en este estilo de liderazgo, los líderes fomentan la creatividad y la flexibilidad dentro del equipo del proyecto. “Laissez-faire” significa “déjalo ir” en francés, y los líderes del estilo laissez faire adoptan esa mentalidad.

Un buen gerente sabe transicionar de un estilo a otro dependiendo de las circunstancias. No es una identidad única sino un kit de habilidades de acuerdo a la situación.

6. Adaptabilidad. En algún momento, ya sea en este proyecto o en el próximo, se cambiará algún elemento de tu plan de proyecto. Tal vez se modifique la fecha de entrega o cambien las prioridades, y cuando eso suceda, deberás adaptar tu flujo de trabajo en consecuencia. Los grandes gerentes de proyectos pueden realizar cambios y adaptarse a los nuevos escenarios, para seguir guiando al equipo del proyecto en la dirección correcta. La adaptabilidad significa comprender cuándo y cómo cambiar de rumbo. Si no tienes visibilidad de todo lo que está sucediendo, puede ser difícil corregir el rumbo o decidir cómo actuar. La mejor manera de desarrollar la adaptabilidad es tener un panorama claro de todo lo que está activo en tu proyecto.

7. Pensamiento crítico. Una buena gerente está capacitada para analizar la información disponible y sacar sus propias conclusiones basándose en los hechos. Esto será vital para la definición del problema, la evaluación y gestión de riesgos, entre otros... Para desarrollar el pensamiento crítico, detente un momento y pregúntate: ¿cómo llegué a esta conclusión? ¿Podría haber otra respuesta? ¿Mi decisión estuvo influenciada por algo más que la información basada en hechos? Las decisiones basadas en las emociones no son necesariamente incorrectas. De hecho, algunas de las mejores decisiones se toman cuando algo nos apasiona. Sin embargo, el pensamiento crítico ayuda a garantizar que abordaremos una situación desde la perspectiva correcta.

¡Te deseamos muchos aprendizajes en tu papel como gerente de proyecto!

BIBLIOGRAFÍA, PLATAFORMAS Y HERRAMIENTAS DE TRABAJO

¡No te olvides de consultar el siguiente recurso! Podrás tener acceso a diferentes plataformas de aprendizajes colaborativo, herramientas y publicaciones que te ayudarán a profundizar en el conocimiento adquirido durante esta experiencia formativa.

PARA PROFUNDIZAR LO APRENDIDO

DNP (2006). *Manual de valoración y cuantificación de beneficios*. Departamento Nacional de Planeación. [Aquí el enlace](#).

DNP (2013). *Definiciones unificadas para la elaboración de documentos, manuales, guías, instructivos y presentaciones*. Dirección de Inversiones y Finanzas Públicas. [Aquí el enlace](#).

DNP (2015). *Documento Guía del módulo de capacitación virtual en Teoría de Proyectos*. [Aquí el enlace](#).

DNP (2016). *Documento Guía del módulo de capacitación virtual en Teoría de Proyectos*. Departamento Nacional de Planeación. [Aquí el enlace](#).

DNP (2017). *ABC de la viabilidad. Criterios para dar viabilidad a un proyecto de inversión pública*. Departamento Nacional de Planeación. [Aquí el enlace](#).

DNP (2017). *Oferta de financiación a entidades territoriales y su articulación*. Departamento Nacional de Planeación. [Aquí el enlace](#).

DNP (2019). *Guía para la construcción y estandarización de la Cadena de valor*. Departamento Nacional de Planeación. [Aquí el enlace](#).

DNP (2020). *Orientaciones Transitorias para la Gestión de Proyectos de Inversión*. [Aquí el enlace](#).

DNP y USAID (s.f). *ABC de la viabilidad*. Subdirección de Proyectos e Información para la Inversión Pública. Dirección de Inversiones y Finanzas Públicas. [Aquí el enlace](#).

Minambiente y Anla (2018). *Metodología general para la elaboración y presentación de estudios ambientales*. Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible y Agencia Nacional de Licencias Ambientales. [Aquí el enlace](#).

Stsepanets, A. (2021) *¿Cuál es el alcance de un proyecto y por qué es tan importante?* GANTTPRO. [Aquí el enlace](#).

PARA SEGUIR ESTUDIANDO EN LÍNEA

Banco Interamericano de Desarrollo (BID). *Teoría del Cambio en la gestión del desarrollo*. Edición 1. Washington D.C. [Aquí el enlace](#).

Banco Interamericano de Desarrollo (BID). *Agile para la Gestión de Proyectos de Desarrollo*. [Aquí el enlace](#).

Banco Interamericano de Desarrollo (BID). *Gestión de Riesgos*. [Aquí el enlace](#).

Banco Interamericano de Desarrollo (BID). *PM4R Cloud*. Plataforma o comunidad en línea en la que podrás encontrar artículos, plantillas u otras formaciones para fortalecer tu capacidad en la gerencia de proyectos. Solo tienes que crear una cuenta. [Aquí el enlace](#).

NORMAS Y LEYES

Decreto 1082 de 2015. Departamento Nacional de Planeación. Por medio del cual se expide el decreto único reglamentario del sector administrativo de Planeación Nacional. 30 de junio del 2022. [Aquí el enlace](#).

Organización internacional de normalización (ISO). *Gestión de la calidad — Directrices para la gestión de la calidad en proyectos*. [Aquí el enlace](#).

Sentencia T 141-15. *Sobre discriminación*. Acción de tutela presentada por Absalón Segundo Mosquera Palacios, contra la Corporación Universitaria Remington. [Aquí el enlace](#).

SOBRE METODOLOGÍAS, TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS.

ADEN International Business School (2021). *Metodologías ágiles: ¿Qué son y cuáles son las más utilizadas?* [Aquí el enlace](#).

CEPAL (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. [Aquí el enlace](#).

Fundación Ford (2006). *Mapping Change: Using a Theory of Change to Guide Planning and Evaluation*. [Aquí el enlace](#).

Metodología General Ajustada (MGA). Para consultar el catálogo de productos, saber cómo registrate y estar siempre actualizado frente a las novedades de la MGA, haz click en [este enlace](#).

Metodología General Ajustada (MGA). Para registrar proyectos o conocer el funcionamiento de la MGA, haz clic en [este enlace](#).

RECURSOS PARA CREAR DIAGRAMAS, ORGANIGRAMAS, INFOGRAFÍAS Y GENERAR PROCESOS DE LLUVIA DE IDEAS CON TU EQUIPO EN LA VIRTUALIDAD.

Miro. Es una pizarra colaborativa online para reunir a los equipos, en cualquier momento y lugar. Puedes registrarte gratuitamente con tu correo y empezar a crear mapas mentales, diseñar organigramas de forma simultánea con tu equipo. En la versión gratuita tiene la cantidad ilimitada de usuarios y hasta 5 tableros de trabajo. [Aquí el enlace](#).

Lucidchart. También es una plataforma gratuita que permite a los usuarios colaborar y trabajar juntos en tiempo real, creando diagramas de flujo, organigramas, diagramas de procesos de redes, mapas mentales, lluvia de ideas, entre otros. Tiene el límite en la versión gratuita de tres colaboraciones. [Aquí el enlace](#).

Padlet. Otra plataforma colaborativa y gratuita que permite a los usuarios trabajar juntos en tiempo real. Puedes crear tableros para organizar la información de un árbol de problemas de forma visual o ejes cronológicos como si fueran post-it. En la versión gratuita tienes hasta tres tableros para compartir con tu equipo en la nube. [Aquí el enlace](#).

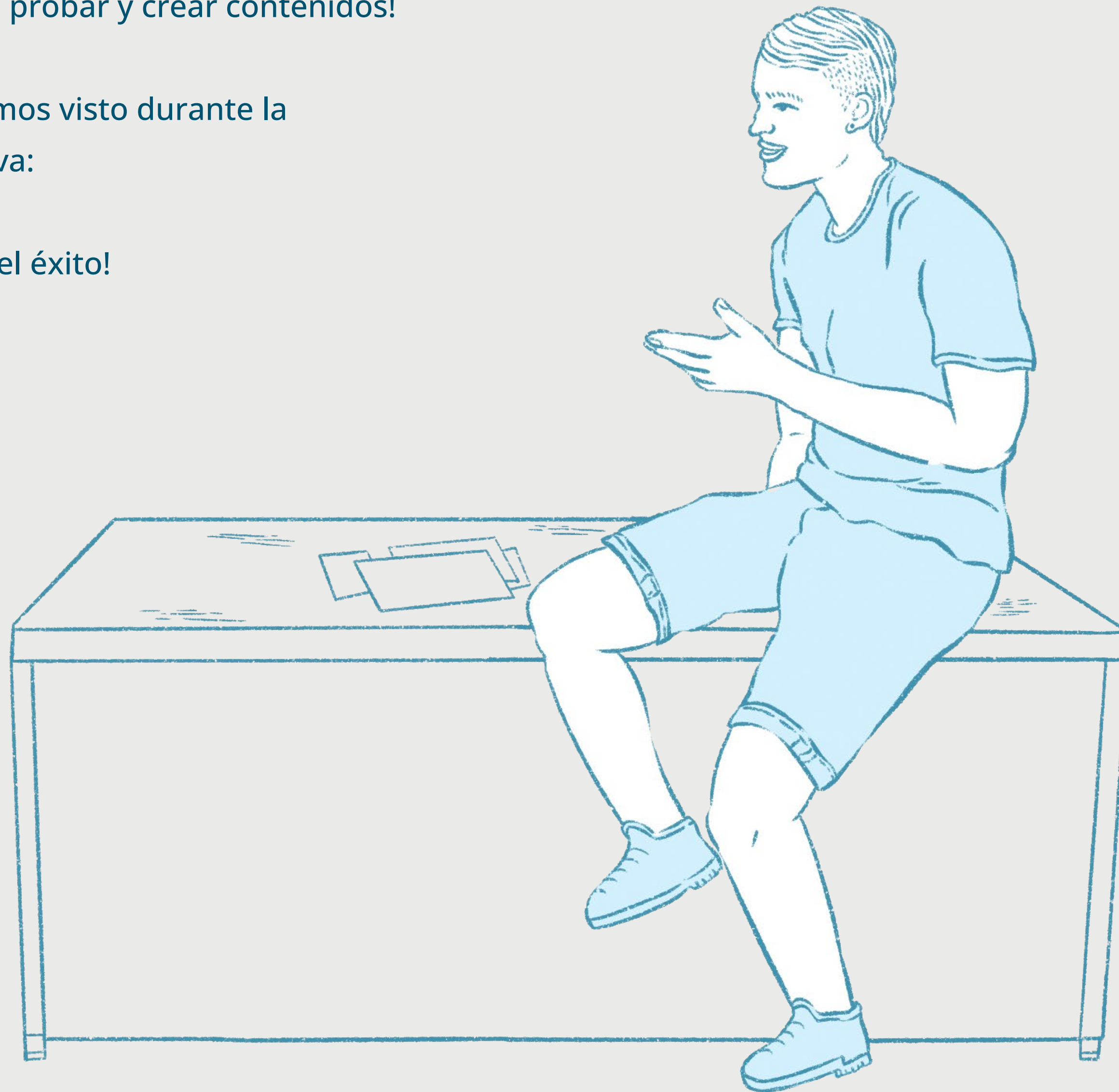
Te recomendamos utilizar estas herramientas cuando tu equipo se encuentre en ciudades o países diferentes.

Genial.ly. Es una herramienta que nos permite generar contenidos digitales interactivos sin necesidad de programar y sin tener conocimientos de diseño. Podemos diseñar infografías, presentaciones para donantes o mapas interactivos. [Aquí el enlace](#).

Si tienes alguna duda sobre cualquier de estas plataformas, busca en [youtube.com](https://www.youtube.com) algún tutorial y ¡anímate a probar y crear contenidos!

Recuerda lo que hemos visto durante la experiencia formativa:

¡en la práctica, está el éxito!



COPYRIGHT

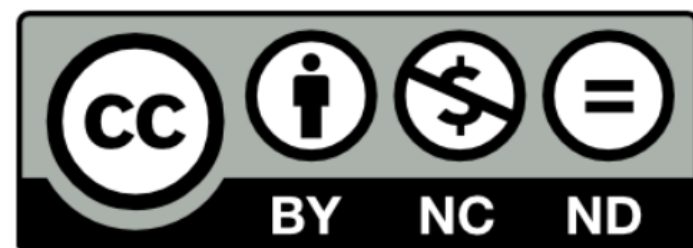
Copyright © [2022] Banco Interamericano de Desarrollo ("BID").

Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons IGO 3.0 Reconocimiento –No Comercial – Compartir Igual (CC-IGO 3.0 BY-NC SA) (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/igo/legalcode>) y puede reproducirse para cualquier propósito no comercial, sea como obra original o como cualquier obra derivada, siempre que se le otorgue el reconocimiento respectivo al BID y que las obras derivadas estén sujetas a una licencia que prevea los mismos términos y condiciones que la licencia aplicable a la obra original. El BID no es responsable de los errores contenidos en obras derivadas ni en omisiones respecto a las mismas y no garantiza que dichas obras derivadas no infrinjan derechos de terceros.

Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la CNUDMI (UNCITRAL). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID, no están autorizados por esta licencia CC-IGO y requieren de un acuerdo de licencia adicional.

Note que el enlace URL incluye términos y condiciones adicionales de esta licencia.

Las opiniones expresadas en esta obra son exclusivamente de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del BID, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa.”



Esta caja de herramientas es el resultado de un trabajo co-construido desde la experticia y las necesidades de diversos líderes, lideresas y organizaciones locales en Colombia, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, organizaciones de la sociedad civil y el Banco Interamericano de Desarrollo.

La experiencia formativa tiene por objetivo fortalecer habilidades técnicas asociadas a la formulación y gerencia de proyectos. Se articula en cinco módulos que representan cada uno de los procesos asociados a un proyecto: desde su identificación, preparación y evaluación; hasta la gestión, gerencia y su cierre. De igual forma, se incluye un módulo inicial de generalidades para afianzar los conceptos y metodologías de formulación de proyectos. En todos se incluyen explicaciones prácticas y materiales complementarios que se pueden visitar, descargar y repetir tantas veces se requiera por parte de la persona usuaria.

Desde el equipo de la División de Género y Diversidad del BID, esperamos que sea una herramienta de utilidad, amigable y de mucho aprendizaje para todas las personas que la consulten.

Esta caja de herramientas ha sido realizada en colaboración con la Universidad de los Andes.

Equipo de contenido, diseño y programación

Diseño gráfico:

Taller agosto

Ilustraciones:

Hanna Ramírez y Carlos Díaz

Programación e interactividad:

Alejandro Ballesteros y Carolina Rojas

Edición:

Nathalia Gómez

Elaboración de contenidos, recursos pedagógicos y proyecto caso:

Carolina Herrera

Dirección de fotografía, coordinación de grabación y edición de videos:

Nicolás Achury

Grabaciones locales en Buenaventura, Cali, Quibdó y Tumaco:

Jorge Leudó, Paola Andrea Ruiz, Ginireth Truque, Jessica Caicedo, Marlon Panameño, Diane Martínez, Juan David Quiñónez, Maicol Angulo, Daniel Tenorio, Lina Lugo, Anthony Soto.

El equipo de la División de Género y Diversidad, Diana Bocarejo, Mateo Vásquez, Carmen Martín, Judith Morrison y Paola Mosquera, quienes han estado a cargo de la coordinación y desarrollo de contenido, les agradecen a todas las personas por sus valiosas contribuciones.

Agradecimientos

El desarrollo de esta herramienta ha sido producto del esfuerzo de muchos actores involucrados. Queremos agradecerles a todos ellos por sus aportes y acompañamiento tanto en la publicación interactiva de formación, como en la estrategia formativa presencial en Buenaventura, Cali, Quibdó, Santander de Quilichao y Tumaco.

Al Comité Asesor del proyecto compuesto por: Amunafro, Fundación Alvaralice, Manos Visibles, Ministerio del Interior, Propacífico y Universidad de los Andes.

A la Cámara de Comercio de Buenaventura, Cámara de Comercio de Santander de Quilichao, Cámara de Comercio de Tumaco y a la Corporaloteca de la Universidad Tecnológica del Chocó por ceder y habilitar el espacio para que la experiencia tuviera lugar.

A la Universidad Icesi por la implementación del piloto presencial y en especial a Hugo Arboleda y a Carlos Quique por su liderazgo, coordinación y enseñanza. A las profes Álvaro Pachón, Lina Montoya, María Andrea Hernández y María Isabel Irurita.

A los tutores y gestoras en campo por su compromiso en el seguimiento y apoyo a los estudiantes.

- Gestoras BID: Angélica Flórez, Fabio Castillo, Fernanda Preciado, Nathalia Muñoz, Vanessa Useche.
- Monitores Icesi: Ávaro José Tavera, Leidy Rivera, Miguel Ángel Durango, Nathalia Andrea Escobar, Tirso Luna, Yeison Barahona.

A la Universidad de los Andes por la implementación de la formación en Metodología General Avanza en Buenaventura. En particular, a Óscar Pardo por su liderazgo y a Nini Johana Méndez por ser la capacitadora del proceso de formación y por sus aportes a la publicación interactiva.

A todas las organizaciones por enviar a los representantes como estudiantes, quienes hicieron este proceso posible:

Agentes de esperanza, Alcaldía Distrital de Tumaco, Alcaldía municipal de Quibdó, Andamio Teatro, Asociación Arte y Joya, Asociación de Agricultores del Mira (AGROMIRA), Asociación de Comerciantes Unidos de Buenaventura (ASOCUB), Asociación de Consejos Comunitarios del Norte del Cauca (ACONC), Asociación de Consejos Comunitarios y Organizaciones Étnico Territoriales de Nariño (ASOCOETNAR), Asociación de Lideresas del Pacífico Nariñense, Asociación de mujeres afrodescendientes del Norte del Cauca, Asociación de Mujeres Agromineras de Buenos Aires, Asociación para el desarrollo Integral de la Mujer,

la Juventud y la infancia (ASOMUJER), Buenaventura Resiste, Cámara de Comercio de Buenaventura, Cámara de Comercio de Tumaco, Casa Amara y Vertical Extreme, Casa Cultural el Chontaduro, Colectivo Afrofemenino, Colectivo de Mujeres Trascendiendo por la paz de Buenos Aires, Comité Ambiental Comunitario de Montebello, Consejo Comunitario Aguas Claras, Consejo Comunitario Alto y Medio Río Dagua, Consejo Comunitario Cerro Teta, Consejo Comunitario Cocomacia, Consejo Comunitario Cuenca Río Timba Mary López, Consejo Comunitario de Alto Mira y Frontera, Consejo Comunitario de Córdoba, San Cipriano y Santa Elena, Consejo Comunitario de la cuenca del Río Yurumanguí, Consejo Comunitario de San Marcos, Consejo Comunitario de Zacarías Río Dagua, Consejo Comunitario el Guayabal, Consejo Comunitario Guaimía, Consejo Comunitario Juan José Nieto, Consejo Comunitario La Toma, Consejo Comunitario Llanobajo, Consejo Comunitario Mayor Casimiro, Consejo Comunitario Sabaletas, Consejo comunitario territorio y paz de Villarica, Consejo Comunitario Zajón de Potocó, Corpaculturaz, Corporación Buenaventura Futura (CORBUFU), Corporación Centro de innovación Centro del Pacífico, Escuela de Robótica del Chocó, Corporación del Pacífico JMD la Voz, Corporación Jóvenes Creadores del Chocó, Corporación social ambiental ecológica y turística, Defensa Animal, De-mente, Es su casa teatro, Escuela de Estudios Feministas de Cali (Esfémica), Fidelidad y Compromiso para Todos (FICOT), Fundación Artística y Cultural Hakuna Matata, Fundación artística y cultural Raíces Afrochocoanas, Fundación Colombia Infantil, Fundación Cultural Afrocolombiana para el Desarrollo Integral Dejando Huellas, Fundación Juvenil Alto Mira y Frontera, Fundación Maestro Alhy

Garcés (Fundamaga), Fundación Nacional Batuta, Fundación semillas de Oportunidades, Fundación Tierra Caliente Arte y Parte, Fundación Vida Digna, Grupo de Apoyo a Mujeres Víctimas del Conflicto Armado (Gamvica), Grupo tradicional de danza indígena Nepono Werara, Instituto de Investigaciones Ambientales del Pacífico (IIAP), Jhonnico, Jóvenes Emprendedores en Agricultura y Ecoturismo, Junta de Acción Comunal barrio La Cordialidad, Junta de Acción Comunal Barrio Nueva Colombia, Junta de Acción Comunal de Imbilí, Junta de Acción Comunal vereda la Turbina, Junta de Acción Comunal Vereda La Ventura, La Pista Corporación de Circo Colombiano, Mercado de la Montaña comunitario de Villacarmelo, Mujeres AINI, Mujeres tejiendo vida, Odemap Mosquera Sur, Oficina de Juventud Alcaldía de Jamundí, Plataforma Municipal de Juventudes y Campamentos Juveniles Indervalle, Proceso de Comunidades Negras (PCN), Quibdó Va, Red de Consejos Comunitarios del Pacífico SUR (RECOMPAS), Red de Mujeres del Norte del Cauca, Red Juvenil de mujeres Chocoanas, Red Mariposas de Alas Nuevas, Secretaría de Cultura de Jamundí, Secretaría de la mujer, género y diversidad de Quibdó, Unidad de Organizaciones Afrocaucanas (UOAFROC)

Dedicamos esta caja de herramientas para la formulación y gerencia de proyectos a todos los líderes, lideresas y organizaciones locales que promueven iniciativas sociales para generar cambios positivos y duraderos en sus comunidades, municipios y ciudades. En especial, a la memoria de Estiven Loaisa Córdoba, líder social de Buenaventura.

Esta caja de herramientas ha sido realizada en colaboración con:



Comité Asesor del proyecto:



Instituciones que apoyaron la implementación estratégica semipresencial de formación:



