

**ESTRATEGIA DE GOBERNANZA PARA LA PAZ  
FORTALECIENDO CAPACIDADES PARA EL PROGRAMA DE DESARROLLO CON  
ENFOQUE TERRITORIAL**

**PROYECTO DE GRADO  
MONOGRAFÍA**

**JOSÉ ROBERTO GARCÍA**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA – UNAD  
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y DE  
NEGOCIOS – ECACEN**

**ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE PROYECTOS EGP**

**BOGOTÁ, 2019**

**ESTRATEGIA DE GOBERNANZA PARA LA PAZ  
FORTALECIENDO CAPACIDADES PARA EL PROGRAMA DE DESARROLLO CON  
ENFOQUE TERRITORIAL**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
ESPECIALISTA EN  
GESTIÓN DE PROYECTOS**

**JOSÉ ROBERTO GARCÍA**

**DIRECTOR: GLORIA QUEVEDO**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA – UNAD  
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y DE  
NEGOCIOS – ECACEN**

## Contenido

RESUMEN .....	4
PALABRAS CLAVE.....	5
I. INDRODUCCIÓN.....	5
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	7
II.1 Referente Histórico.....	10
III. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	16
IV. OBJETIVOS .....	16
1. OBJETIVO GENERAL .....	16
2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	17
V. MARCO DE REFERENCIA .....	17
1. MARCO TEORICO.....	17
2. MARCO CONCEPTUAL.....	23
3. MARCO JURÍDICO .....	25
VI. PROYECTO E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGÍA GOBERNANZA PARA LA PAZ: 25	
1. INICIO Y PLANEACIÓN.....	28
2. EJECUCIÓN.....	40
¿Cómo se implementó la estrategia?.....	42
Fortaleciendo capacidades para el Programa de Desarrollo con Enfoque Territorial .....	43
Etapa 1: Inscripción y selección de actores por municipio. ....	44
Etapa 2: Diagnóstico de necesidades y capacidades a fortalecer.....	44
Etapa 3. Creación de grupos focales por municipio .....	46
Etapa 4. Implementación y seguimiento. ....	47
3. CONTROL:.....	53
4. CIERRE Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS.....	57
VII. CONCLUSIÓN .....	66
VIII. BIBLIOGRAFÍA .....	67

## **TÍTULO DEL ARTÍCULO**

Estrategia de Gobernanza para la Paz – Fortalecimiento de capacidades para el programa de Desarrollo con Enfoque Territorial.

## **RESUMEN**

La presente monografía se encuentra enmarcada dentro de la línea de gestión del conocimiento. Así, es necesario remitirnos al numeral 1.2 del acuerdo de Paz firmado por el presidente Juan Manuel Santos con las FARC, en donde se creó los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial – PDET y la Agencia de Renovación del Territorio – ART.

Esta última entidad distribuyó el país por regiones para implementarla estrategia de gobernanza para la Paz, siendo la región más grande la del Sur de Bolívar, Sur de Córdoba y la del Bajo Cauca y Nordeste antioqueño, en donde se impactaron 25 municipios en los cuales existía presencia de las FARC, hasta antes del acuerdo.

Mediante este proceso, se capacita a instituciones públicas y organizaciones sociales, comunitarias y productivas rurales. Entre los cuales se encuentran, juntas de acción comunal, comunidades indígenas, grupos Afro, víctimas del conflicto armado, diferentes tipos de asociaciones de mujeres, asociaciones de producción, alcaldías municipales, corregimientos municipales, grupos de bomberos, grupos religiosos, asociaciones productivas y asociaciones campesinas, entre otros.

Las áreas en las cuales se fortalecieron sus capacidades fueron: Paz; Gobernanza; Organizacionales; Control social y gestión pública.

Al finalizar el proceso, la empresa operadora contratada para realizar la implementación correspondiente, debía entregar un manual metodológico del proceso realizado, con sus correspondientes recomendaciones, que permitan realizar, con éxito, procesos futuros similares.

### **PALABRAS CLAVE:**

Capacidades para: La Paz, la Gobernanza, el Control Social y Organizacional.

## **I. INTRODUCCIÓN**

El presente proyecto de grado - monografía se encuentra enmarcada dentro de la línea de gestión del conocimiento. Así, es necesario remitirnos al numeral 1.2 del acuerdo de Paz, firmado por el presidente Juan Manuel Santos con las FARC, en donde se acordó crear. *“1.2 Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET)”* definiendo como objetivo de los PDET *“1.2.1. ...lograr la transformación estructural del campo y el ámbito rural, y un relacionamiento equitativo entre el campo y la ciudad. ...”*

En desarrollo de este numeral del acuerdo de PAZ, el gobierno creó los PDET regionales y la Agencia de Renovación del Territorio – ART.

La ART, Implementó la *estrategia Gobernanza para la Paz- Fortalecimiento de Capacidades para el Programa de Desarrollo con Enfoque Territorial*, el cual consiste en fortalecer las capacidades para:

- 1) La Paz,
- 2) La Gobernanza,
- 3) Las capacidades Organizacionales, y
- 4) De control social y de gestión pública.

En este punto es necesario entender que uno de los elementos esenciales dentro del proceso de paz, es la transformación de capacidades. Esto es esencial con el fin de lograr una paz estable y duradera. Lo anterior por cuanto los actores locales entenderán su rol dentro de la comunidad y generarán los desarrollos productivos de conformidad con ello, y generaran la institucionalidad que requieren estos municipios.

Ahora bien, poder lograr materializar los anteriores objetivos, implica habilidades a nivel de gerencia y que son adquiridas a través de especializaciones, como la que actualmente se cursa en la UNAD. Esto por cuanto se hace necesario no solo conocer del tema, sino realizar una correcta planeación, evaluación de riesgos, identificación de interesados, señalamiento de indicadores entre otros. De este modo, en el presente documento haremos alusión a cómo las habilidades de gestión de proyectos se aplican en el desarrollo del contrato.

Así, el presente proyecto se dividirá de la siguiente forma: Señalaremos los objetivos del mismo. Posteriormente, analizaremos el marco teórico, conceptual y jurídico que enmarca el presente

proyecto. A su turno, estudiaremos la planeación, ejecución, control y evaluación de este. Y finalmente concluiremos.

## **II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Colombia es un país que ha sido afectado, por varias décadas, por la guerra: tomas guerrilleras, masacres, desplazados y despojos donde han sido titulares recurrentes a lo largo de los años y de los cuales como sociedad nos hemos venido acostumbrando. Solo basta con observar los años 80 y 90s, en donde las guerrillas junto con el narcotráfico ponen en jaque al gobierno colombiano. Un símbolo de esto es la toma del palacio de justicia, un acto en el que la guerrilla del M19, se toma a sangre y fuego, la insignia de la rama judicial ubicada al frente del símbolo de poder nacional: la Casa de Nariño.

Esta guerra ha afectado a millones de colombianos a lo largo de los años y en todos los niveles: desde la clase política más alta hasta el campesino en la zona rural la ha vivido. Existen un sinnúmero de testimonios e historias a lo largo de esta cruda guerra. Es así, que varios gobiernos incluyendo desde Belisario Betancur han buscado poner fin al conflicto armado en Colombia, y todos estos, en pequeña o gran medida han implementado políticas tendientes a lograr ese fin.

Después de varios años de negociación con las FARC se logra la firma de un acuerdo de paz, que se divide en seis componentes: 1. Hacia un nuevo campo colombiano: Reforma Rural Integral. 2. La participación política: apertura democrática para construir la paz. 3. Fin del Conflicto. 4. Solución al problema de las drogas ilícitas. 5. Acuerdo sobre las víctimas del conflicto: sistema integral de verdad, justicia, reparación y no repetición, incluyendo la Jurisdicción Especial para la

Paz y Compromiso sobre Derechos Humanos. 6. Mecanismos de implementación, verificación y Refrendación.

Estos puntos partes de una noción de paz en sentido positivo. Es decir, la paz no es simplemente la ausencia de violencia (sentido negativo), sino que, por el contrario, es necesario construir las bases y cambios estructurales para lograr una sociedad más incluyente, estable y productiva.

Es necesario detenernos en esta noción de paz en sentido positivo. Y para entender la importancia de la misma es conveniente remitirnos a Wiston Churchill. Este personaje de gran influencia histórica, después de guiar tropas británicas en la primera y segunda guerra mundial, de ser militar y el primer ministro en la época más álgida de combate, y luego de haber advertido e instigado a tomar acciones violentas contra Alemania en la década de los años 30, escribe al finalizar su vida, seis volúmenes sobre la segunda guerra mundial, que le valió el premio nobel de literatura, en donde denomina su último tomo así: ***Triunfo Y Tragedia***. Y la razón para nombrarlo así, no es en vano y es la conclusión de toda una vida que ha sido plasmada por la guerra. *Y es que, a pesar de haber logrado una victoria en la guerra sin igual en la historia, con hazañas de operaciones que enorgullecen a las fuerzas armadas de su país, a pesar de todo esto, no logró traer paz a nuestro mundo ansioso de ella*<sup>1</sup>. Por lo tanto, la paz no es simplemente la ausencia de violencia, y esta no se logra únicamente a través de victorias militares, sino que implica otros factores, estructurales, para garantizar una sociedad más igualitaria, prospera e incluyente.

Es debido a esta noción que, si se evidencia en el acuerdo de paz, solo 1 punto habla sobre el fin de las hostilidades; mientras que los otros 5 hace referencia a los cambios estructurales y necesarios para lograr una paz estable y duradera. Es así, que en el presente proyecto es necesario

---

<sup>1</sup> La cita textual señala lo siguiente: "I have called this volumen *Triumph and Tragedy* because the overwhelming victory of the Grand Alliance has failed so fas to bring general peace to our anxious world"



detenemos en el primer numeral, relacionado con la reforma agrícola como un componente para lograr esa paz.

Este punto, busca materializar la llamada paz territorial, es decir, modificar las condiciones de vida de los territorios tradicionalmente abandonados por el Estado y más afectados por los grupos al margen de la ley. Y para lograrlo, dentro del acuerdo de paz, en su numeral 1.2 estableció la creación de Planes de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET), que constituyen el plan a 10 años que busca suplir las necesidades de la población y de la institucionalidad. Es dentro de este plan que se crea un Plan de Acción para la Transformación Regional (PATR) que tiene diferentes frentes. Por ejemplo, un frente de infraestructura, en donde a través de pequeñas obras, se genere un impacto en el corto plazo. Y otro frente, y en el cual es el objeto la presente monografía, **es la transformación de capacidades**, esto como un elemento esencial, para lograr una sociedad más productiva, más incluyente, mejores controles sociales, entre otros.

Es dentro de este marco, que se crea la Agencia de Renovación del Territorio -en adelante ART. La cual tiene un objetivo principal: materializar el punto 1 del acuerdo de paz. Es dentro de este contexto que la firma que lidero ejecuta un contrato para crear e implementar la metodología para transformar las capacidades en 25 municipios ubicados en el Sur de Bolívar, Sur de Córdoba, Bajo Cauca y Nordeste Antioqueño.

Teniendo en cuenta lo anterior, la apuesta que se tiene es generar una metodología y generar un impacto en mejorar las capacidades de los principales actores de la región, en temas de gobernanza, control social, paz y organización. Pero lo anterior con un ingrediente adicional, y es cómo desde el punto de vista de gerencia de proyectos, es factible lograr los objetivos del proyecto.

## II.1 Referente Histórico

A lo largo de la historia han existido sinnúmero de procesos de paz. Sin embargo, en la presente monografía deseo analizar uno en específico: el proceso de paz en Guatemala. *Esto por una razón y es que, a pesar de haber suscrito un proceso de paz con la guerrilla en 1996, hoy más de 20 años después, Guatemala sigue siendo uno de los países más violentos del mundo.* De hecho, un informe de UNICEF a 2012, señala a Guatemala, El Salvador y Venezuela como los tres países con las tasas más altas del mundo de homicidios en contra de niños y jóvenes. Por tal razón, es conveniente estudiar cuáles han sido las razones que han impedido una materialización del proceso de paz. Y así, a través del proyecto que ejecutamos y dentro de nuestro campo de acción, tratar de evitarlas. De este modo, el presente acápite contextualizará al país, el conflicto, el proceso de paz y las barreras que han existido en su implementación.

Guatemala es el país con mayor población indígena de Centroamérica. Hecho que es relevante ya que estos grupos, no solo en Colombia, han sido tradicionalmente marginados y discriminados. Hecho que se demuestra en que, por ejemplo, a pesar de ser un país agrario y rural, el 65% de la tierra está en manos del 2% de la población no indígena. (Swiss Peace, 2016, pág. 7). Adicionalmente, más de 20 años después de la firma del tratado de paz, y a pesar de ser la mayor economía de los países cercanos también es el país con el mayor índice de pobreza y desigualdad. Es un país que incluso la pobreza extrema ha aumentado un 23,4% en los últimos años, la pobreza total alcanzó un 59,3%, es el quinto país más desigual de América Latina y el caribe y es uno de los más violentos del mundo. (Swiss Peace, 2016, pág. 51). Y todo ello, después de haber suscrito un acuerdo de paz, hace 20 años, que prometía cambiar estas situaciones.

Es esta experiencia la que hace valiosa entender el proceso de paz guatemalteco, y entender lo mejor posible, cuáles han sido las dificultades en su implementación, para que dentro de 20 años Colombia presente una realidad diferente.

El primer **levantamiento armado en Guatemala, conocido como Movimiento 13 de noviembre, surge en 1961** cuando Estados Unidos invade a Cuba usando a Guatemala como centro de operaciones. Esto con otro antecedente importante, y es que en 1954 Estados Unidos invade Guatemala con el pretexto de salvarla del Comunismo. Es a partir de este primer movimiento que en los años sesenta se conforman grupos guerrilleros para enfrentar, mediante lucha armada al gobierno de turno. (Swiss Peace, 2016).

Así, en 1982 los diferentes grupos guerrilleros se asocian creando la Unidad Revolucionaria Nacional Guatemalteca (URNG). Y frente a este resultado, el gobierno de Efraín Ríos Montt, mediante golpe de Estado y bajo el pretexto de debilitar las URNG adelanta una profunda persecución a los opositores y población civil, agudizando aún más el conflicto, dejando miles de desaparecidos y asesinatos, especialmente, de grupos indígenas. Este caos desemboca en una nueva constitución para 1985 aún vigente. (Swiss Peace, 2016).

Con base en lo anterior, los diferentes gobiernos trataron de materializar y llegar a acuerdos con las URNG. Sin embargo, este proceso fue largo en comparación con el colombiano. De hecho, diversos autores manifiestan que el proceso de paz en Guatemala tiene cuatro etapas, veamos:

- Marco Regional: Procedimiento Regional en Centroamérica. 1983 – 1987.
- Preparatoria: Establecimiento del Diálogo Nacional y diálogo con diversos sectores. 1989 – 1991.

- Negociación: URNG, Ejército y Gobierno. 1991 – 1996.
- Implementación de acuerdos de Paz. 1996 hasta la fecha.

Cada etapa tuvo efectos determinantes, dentro de sus coyunturas, para la firma del acuerdo. Es así, que en esa primera etapa se formó a nivel regional el Grupo de Contadora, conformada por Panamá, México, Colombia y Venezuela, en donde buscaba mantener viva la negociación y abiertos los espacios de diálogo. Posteriormente, se unen a esta iniciativa, en 1985, Argentina, Brasil Perú y Uruguay, creando el Grupo de Apoyo a Contadora o Grupo de Lima. Y, a través de la colaboración regional, lograr impulsar y materializar la nueva constitución de Guatemala.

La segunda etapa inicia en agosto de 1987 con la firma del Acuerdo de Esquipulas II. La cual era el Procedimiento para Establecer la Paz Firme y Duradera en Centroamérica. Es a partir de este acuerdo que se empiezan a las negociaciones internas y externas de no agresión lo que posibilita un ámbito de no intervención que facilite superar los problemas internos.

Es así, que en 1990 se inicia la fase preparatoria. En donde se resalta que, a iniciativa de la guerrilla URNG, se realizan reuniones de acercamiento con diversos sectores del país con el fin de lograr firmar un acuerdo de paz. Al respecto es necesario resaltar que: “Un aspecto importante fue que el movimiento revolucionario llegara al proceso de paz, unificado como una sola fuerza (URNG) dirigido por la Comandancia General. Esto evitó dispersión y permitió un proceso, una negociación, una estrategia, hasta la consecución de la paz. La URNG impulsó permanentemente una estrategia política diplomática a nivel internacional, para dar a conocer la situación de Guatemala y establecer un diálogo que culminara en acuerdos para acabar con el conflicto armado. En esta estrategia, URNG contactó numerosos actores a nivel internacional como iglesias,

académicos, periodistas, otros, que sirvió de base para colocarse posteriormente en la conducción del diálogo político, en la fase preparatoria de la negociación.” (Swiss Peace, 2016).

Es bajo este marco que, en Oslo, se produce el primer acuerdo entre las partes. Y es desde este primer acuerdo que se “Impulsó el concepto de que la paz no solo es la ausencia de la guerra, sino la oportunidad de una nueva nación, que acabara con las causas que originaron el conflicto. (...) [Adicionalmente], Se acuerda que la URNG se reúna con representantes de partidos políticos, sectores populares, religiosos y empresariales del país, con el fin de buscar caminos de solución a los problemas nacionales. Acuerdan fijar una fecha posterior para celebrar conversaciones encaminadas a lograr la solución política del enfrentamiento armado interno, entre representantes - con capacidad de decisión - del Gobierno de la República, el Ejército de Guatemala (a solicitud de la URNG) y la Comandancia General de la URNG. La URNG consideraba que, aunque el Gobierno de Guatemala se sentara en la mesa de negociaciones, el ejército era el actor principal involucrado en el conflicto armado y por eso era fundamental que también se sentara a la mesa de negociaciones como actor principal” (Swiss Peace, 2016).

Bajo este parámetro, en 1991, Jorge Serrano Elías, gana las elecciones presidenciales prometiendo la paz. Así, se inicia formalmente las negociaciones con este grupo guerrillero. Dentro de los temas principales a tratar en la negociación se encuentran los siguientes:



(Swiss Peace, 2016, pág. 16).

Así, posterior a su negociación y firma del acuerdo de paz, se buscó elevar constitucionalmente los alcances generados. De este modo, se buscó lograr la legitimidad popular para validar estos en las urnas. Sin embargo, el NO ganó en dichas elecciones. Cabe señalar en este punto que, a diferencia del caso colombiano, en Guatemala se pretendió elevar constitucionalmente el acuerdo de paz en una etapa de implementación; mientras que en Colombia, fue anterior a dicha etapa.

Debido a lo anterior, de hecho, actualmente, “20 años después se sigue trabajando en aprobar la legislación que responda al contenido de los Acuerdos de Paz” (Swiss Peace, 2016, pág. 32).

Adicionalmente, diversas instituciones, frente a la etapa de implementación, manifiestan lo siguiente:

**“Es importante que los actores sociales se fortalezcan en la etapa de implementación, para presionar el cumplimiento de los Acuerdos.** Sin fuerza social la implementación se debilita. La retirada de la iglesia en el proceso de implementación, a nivel interno y de la comunidad internacional, a nivel externo, (cuyo principal objetivo era la paz), afectó la fuerza social que se necesitaba para el cambio.

La implementación es un proceso y no se pueden ver como una lista de chequeo. El hecho de haber ideado un cronograma para el cumplimiento de los Acuerdos de Paz

acortó procesos en la etapa de implementación. El proceso tiene avances y retrocesos. Tampoco tiene tiempos de cumplimiento porque depende de muchos factores internos e internacionales. Una situación como la de Guatemala, de siglos de explotación, no se puede resolver en 20 años. Es un proceso largo, en el que tal vez participen varias generaciones. Lo importante es consolidar etapas para seguir adelante.

La Comunidad Internacional jugó un papel clave durante todas las fases del proceso. Sin embargo, en la etapa de implementación se inclinó por la cooperación con el Gobierno, que con el tiempo demostró la falta de voluntad política para avanzar en el proceso de cambio. Se debe identificar y fortalecer a los actores de cambio, que muchas veces están en los movimientos sociales, en la sociedad civil, y en las organizaciones sociales.”

(Swiss Peace, 2016, pág. 16) (énfasis fuera del texto original).

Es así, que además de la carencia de la seguridad jurídica, se evidencia que uno de los elementos que más falló en la implementación, fue NO fortalecer a los actores sociales para que exigieran el cumplimiento del acuerdo. Es así que, a partir de estas experiencias, una de las capacidades que debe hacerse hincapié en nuestra implementación es la capacidad de control social, ya que a través de ella es factible exigir a los órganos territoriales y nacionales el cumplimiento de los acuerdos, de los PDET y de los demás planes que existen.

En consecuencia, una de las lecciones que deja el proceso de paz de Guatemala es que, en la implementación del proceso, debe fortalecerse los actores sociales en control social. Esto con el fin de poder exigir, hacer seguimiento y materializar los diferentes acuerdos, planes y metas que se tienen previsto para las regiones más afectados en el país. Por lo tanto, y dentro de nuestro campo de acción, se buscará fortalecer la capacidad para control social.

### **III. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Con base en lo anterior, el problema que se busca resolver en la presente monografía es: ¿Cómo las herramientas de gerencia de proyectos son determinantes para lograr la transformación de capacidades de gobernanza, control social, paz y organización a 300 actores ubicados en los 25 municipios asignados, que se encuentran dentro de los más violentos del país, y lograr así empezar a materializar el numeral 1,2 del acuerdo de paz?.

Para responder esta pregunta es necesario analizar dos aspectos: primero, comprender en qué consiste puntualmente el proyecto. Y segundo, posterior a ello, evidenciar cómo fue su ejecución desde un punto de vista de gestión de proyectos. Esto último es esencial, ya que estas herramientas obtenidas en la especialización son determinantes para ejecutar cualquier otro tipo de proyecto. Así, en la presente monografía ambos puntos se irán traslapando para generar un mejor entendimiento del mismo.

### **IV. OBJETIVOS**

#### **1. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar e implementar una metodología y herramientas para fortalecer las capacidades de instituciones públicas y organizaciones sociales, comunitarias y productivas rurales con enfoque territorial. Esto en un periodo comprendido entre el 27 de mayo de 2018 hasta el 31 de diciembre de 2018.



## 2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

Los objetivos específicos son los siguientes:

- Diseñar y presentar una metodología que permita realizar el registro, la selección, el diagnóstico de necesidades y el proceso de implementación.
- La metodología, debe permitir ser aplicada e implementada en población Joven, adulta, analfabeta, indígena, etc.
- Identificar las necesidades de capacitación en los cuatro tópicos definidos en la estrategia de gobernanza para la Paz.
- Seleccionar las agremiaciones a intervenir e implementar el programa de capacitación correspondiente.
- Certificar su proceso, entregarles material de consulta (cartillas) y efectuar un evento de cierre del proceso.

## V. MARCO DE REFERENCIA

### 1. MARCO TEORICO

En primer lugar, se hace necesario entender la metodología, *a nivel técnico*, que se deberá usar en la ejecución del proyecto. Esta tiene tres niveles: *un primer plano axiológico, un segundo nivel normativo y finalmente, una capa instrumental. Veamos cada uno de ellos.*

El nivel axiológico hace referencia a *los valores* que permea toda la implementación de la política. Esto son los ejes transversales que la implementación debe tener en cuenta con el fin de lograr los objetivos generales y específicos. De este modo, este primer nivel, parte de un concepto esencial

en materia de política pública de grupos vulnerables, el cual sobre sale un enfoque de: acción sin daño.

Este enfoque hace referencia a que, en materia de implementación de política públicas con grupos vulnerables, no toda buena intención es suficiente. Este enfoque implica evaluar que las acciones adelantadas, en sí, no generen un daño posterior a los grupos a intervenir. Por ejemplo, un caso en el que se evidencia que algunas políticas en pro de las comunidades han generado más daño, es un caso en Bogotá. Allí, se estableció un plan de becas/crédito a las víctimas del conflicto. En donde la condición era sencilla, si obtenían un promedio mínimo de 3,5 (aprox.) se condonaría el estudio. Esto con el fin que el grupo poblacional se esforzará en sus estudios y así no pagar ninguna erogación económica. Intención que sin duda es loable.

No obstante, en la ejecución del programa, se materializó una realidad y es que nacer en el campo, en zonas afectadas por la violencia, implica tener menos oportunidades que las personas en zonas urbanas. Es así, que el nivel educativo en que llegaban estas personas no lograba cumplir con el promedio exigido y el resultado fue peor: sin educación y con deudas. Ejemplo, que muestra de forma clara, que uno de los ejes transversales que debe primar en la materia de implementación de la política pública es el enfoque de acción sin daño.

Igualmente, en este nivel, se encuentran los otros enfoques que debe tener la metodología. Es decir, hace alusión a las dimensiones que se deben tener en cuenta en materia de implementación y que esté de acuerdo con la realidad de las personas. Es así, que se deben tener en cuenta, entre otros y principalmente los siguientes lineamientos: enfoque territorial, de género y ciclo vital.

Es así, que procedemos a **analizar el segundo nivel de implementación, es decir, el campo normativo**. Este hace alusión en materia de política pública a cuál es exactamente el enfoque de

la acción. Es así que, en nuestro caso, nos enfocaremos en transformar capacidades. Elemento que es esencial en un estado social de derecho y que logre una paz en los territorios.

Estas capacidades, son las que harán que los actores generen las competencias para empoderarse, generar mayores controles a los entes públicos y entender que las asociaciones productivas hacen parte y afectan un gran entramado social. Es así, que deben ser conscientes que, cada uno de ellos, trabajando bajo una nueva mentalidad ayudará a superar las brechas existentes.

Es así, que se busca fortalecer cuatro tipos de capacidades, estas son: Capacidad de gobernanza, de paz, organización y control social. Esto se origina en que NO es suficiente, por ejemplo, fortalecer capacidades organizativas en miras de incrementar la productividad solas en sí mismas. Ya que, de hacerlo ocurren casos, como ya se han evidenciado, en que el Gobierno Nacional o Territorial entregan insumos para los proyectos productivos y ellos lo terminan vendiendo. Para evitar este tipo de acciones, es esencial fortalecerlos en otras dimensiones que realmente haga que las políticas públicas prevalezcan en el tiempo.

Aunado a lo anterior, tenemos que la población objetivo son los actores: Entendiendo este, bajo una mirada sociológica, como cualquier asociación -independientemente si se encuentran inscritos antes Cámara de Comercio-, esto con el fin de generar mayor impacto en la intervención plasmada. Igualmente, se encuentran incluidas instituciones públicas tales como: las alcaldías Municipales, Concejos Municipales, Colegios, Policías entre otros.

Cabe aclarar que las zonas de intervención son 25 municipios que hacen parte de las denominadas ZOMAC. Estas son las zonas determinadas por el Gobierno Nacional que han sido tradicionalmente marginadas y víctimas del conflicto armado. Es así, que son zonas que han sido

abandonadas por los entes nacionales y por la empresa privada, precisamente, por la presencia permanente de grupos armados ilegales.

Finalmente, **tenemos el nivel instrumental**. Esto son las acciones puntuales que se harán dentro del marco del proyecto con la Agencia de Renovación del Territorio. Y estas básicamente son capacitaciones, asesorías y seguimiento permanente a los actores inscritos. Pero estas deben seguir metodologías de andragogía, es decir, métodos de enseñanza para personas adultas y que tengan en cuenta las condiciones particulares de cada persona. Por ejemplo, en las asociaciones productoras rurales es común encontrar personas analfabetas, hecho que implica realizar un programa de acompañamiento totalmente diferenciado. Con base en esto, esta etapa tuvo 4 fases: primero, un diagnóstico. Segundo, una etapa de formulación y co-validación del programa de acompañamiento. Tercero, la ejecución en sí misma del programa. Cuarto, la evaluación del impacto, en donde tendrá en cuenta líneas de base y de cierre, con los indicadores propuestos por el DNP de gestión, impacto y resultado.

*Ahora bien, lo anterior hace alusión al proyecto en sí a ejecutar. Sin embargo, el mismo no se logrará sin las capacidades de gerencia que se desarrollan, entre otras, en programas de Gestión de Proyectos que actualmente se cursa. Esto se debe a que, sin lograr la debida planeación, la ejecución del proyecto corre riesgo. No es simplemente la existencia de un gerente y 25 personas bajo él con el fin de lograr la materialización. No, por el contrario, son determinantes las habilidades gerenciales y los conceptos dados allí para lograr una sana planeación.*

Para tal fin, se hace necesario, entre otras el análisis de un DOFA. Cabe señalar que esta técnica, desarrollada por la Universidad de Stanford, es determinante para la planeación de un proyecto

como el ya referido. Esto se debe a que es una herramienta que permite obtener un diagnóstico preciso al momento del inicio del proyecto, el cual, sin duda, ayudará a la toma de decisiones en referencia con los objetivos propuestos.

Cabe resaltar que el DOFA tiene cuatro elementos para analizar, que se dividen así:

	<b>FACTORES NEGATIVOS</b>	<b>FACTORES POSITIVOS</b>
<b>ORIGEN INTERNO</b>	DEBILIDADES	FORTALEZAS
<b>ORIGEN EXTERNO</b>	AMENAZAS	OPORTUNIDADES

Con base en lo anterior, y teniendo en cuenta que el DOFA se elabora al inicio del proyecto, tenemos el siguiente resultado:

	<b>Factores Negativos</b>	<b>Factores Positivos</b>
<b>Origen Interno</b>	<p><b>DEBILIDADES:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dentro de las principales debilidades observadas se encuentra el NO conocimiento de la zona a intervenir.</li> <li>2. Tampoco se tiene el personal, actual, que conozca dichas zonas.</li> <li>3. El control del personal en campo, al estar tan apartados de la supervisión, es difícil.</li> <li>4. El tiempo de ejecución es muy cerrado frente a las actividades a realizar.</li> </ol>	<p><b>FORTALEZA:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tenemos experiencia para trabajos ejecutados a nivel nacional y en zonas rurales.</li> <li>2. Tenemos los contactos para contratar gente de la zona y conocedora de las labores a ejecutar.</li> <li>3. Existe solides económica para solventar los efectos del plan de pagos del cliente y/o cualquier otra demora que conlleve esto.</li> </ol>
<b>Origen Externo</b>	<p><b>AMENAZA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La seguridad de la zona. Para asistir a algunos lugares es necesario solicitar autorización a grupos armados.</li> <li>2. La campaña política. Para el tiempo de ejecución del proyecto, estamos en campaña presidencial, hecho que este tipo de proyectos sean usados con fines políticos.</li> <li>3. Plan de pagos del cliente.</li> <li>4. Posibles sobrecostos por el pago de viáticos.</li> </ol>	<p><b>OPORTUNIDADES:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las herramientas TIC son esenciales para el control de la ejecución de las labores y de su supervisión. Por ejemplo, GPS, fotos con fechas, scanner de información, llamadas a usuarios, etc.</li> <li>2. Debido a la campaña política que se desarrolla, la Agencia de Renovación del Territorio, dejo de contratar el personal en las zonas de intervención, hasta que llegará nuevo presidente que nombrará director. Hecho que, de contratarse ellos, facilitaría la ejecución del trabajo ya que conocen las zonas y a los actores a intervenir.</li> </ol>

Fuente: Beta Group services, operador del proyecto

## 2. MARCO CONCEPTUAL

En este punto, analizaremos los conceptos claves que serán tenidos en cuenta tanto a nivel de ejecución del proyecto, como de gerencia del mismo. Es así como tenemos los siguiente:

- **Stakeholders:** Este término hace alusión a “cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la consecución de los objetivos empresariales” (Fernandez Fernandez & Sanjuán, 2012, pág. 24). Este elemento, es fundamental en la ejecución del proyecto, el cuál es entender quién tiene el poder para afectar de forma negativa o positiva el proyecto; y entender cuál es el nivel de interés de ellos para tal fin. Es así que, en el presente proyecto, al involucrar diferentes actores, la gestión de los Stakeholders es determinante.
- **Indicadores:** Este no es un término aislado. Por el contrario, es determinante para hacer el seguimiento del proyecto y tomar decisiones sobre la marcha y para evaluar los resultados queridos. Así, con el fin de crear la batería de indicadores, se debe hacer uso de la Guía Metodológica para la Formulación de Indicadores, creada por el Departamento Nacional de Planeación. Para tal fin se tendrán tres tipos de indicadores: *Gestión*, *impacto (producto)* y *resultado (efecto)*.

En referencia, con los indicadores de gestión, este “mide la cantidad de acciones, procesos, procedimientos y operaciones realizadas durante la etapa de implementación”. En relación con los indicadores de impacto, se tienen que “cuantifica los bienes y servicios (intermedios o finales) producidos y/o provisionados a partir de una determinada intervención, así como los cambios generados por ésta que son pertinentes para el logro de los efectos directos”. Y finalmente, los indicadores de resultado, “mide los cambios

resultantes en el bienestar de la población objetivo de la intervención como consecuencia (directa o indirecta) de la entrega de los productos.” (DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN, 2009, pág. 12) .

De este modo, la guía será determinante tanto para la formulación de los indicadores por tipo de objetivo y para calificar la pertinencia de cada uno de ellos. Un **ejemplo**, de cómo se realizará la batería de indicadores es el siguiente:

<b>OBJETIVO</b>		
Reducir la violencia de género		
<b>TIPO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>
<b>Efecto</b>	Reducir en un plazo de 6 meses en un 5% acciones victimizantes contra la mujer (Linea de resultado No. De Denuncias en comisaría / Linea base de entrada No. De denuncias en comisaría)	Reducción 5%
<b>Gestión</b>	Cartillas pedagógicas elaboradas	1000
<b>Gestión</b>	Talleristas Contratados	10
<b>Gestión</b>	Campañas de educación realizadas	50
<b>Producto</b>	Personas capacitadas	1500

Fuente: Beta Group Services, operador del proyecto.

- **Actores:** Entendiendo este, bajo una mirada sociológica, como cualquier asociación -independientemente si se encuentran inscritos antes Cámara de Comercio-, esto con el fin de generar mayor impacto en la intervención plasmada. Igualmente, se encuentran incluidas instituciones públicas tales como: las alcaldías Municipales, Concejos Municipales, Colegios, Policías entre otros.



### **3. MARCO JURÍDICO**

Dentro del marco jurídico, podemos identificar los siguiente:

- Constitución Política. Este proyecto impacta diferentes derechos fundamentales contenidos en la carta política. Entre esos, encontramos: vida digna, derecho a la igualdad, libre desarrollo de personalidad, libertad de expresión entre otros.
- Ley 80 de 1993 y el Estatuto de Contratación de la Administración Pública: Teniendo en cuenta que el presente proyecto se enmarca dentro de la contratación estatal, es determinante entender que su etapa precontractual, contractual y poscontractual se enmarcan bajo las leyes referentes a la ejecución contractual.
- Acuerdo de Paz. Este acto legislativo es determinante en el presente proyecto. Esto se origina en que es a partir del numeral 1.2 del acuerdo, es que se planean este tipo de proyectos con el fin de materializar los denominados Planes de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET).

### **VI. PROYECTO E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGÍA GOBERNANZA PARA LA PAZ:**

Esta estrategia, se empezó a implementar en varias regiones del país, siendo una de las más grandes, la del Sur de Bolívar, Sur de Córdoba, Bajo Cauca y Nordeste Antioqueño, impactando

a 25 municipios en los que existía la presencia de las FARC, antes del acuerdo. Sobre esta región se centrará el presente documento.

Igualmente, es necesario señalar que el proyecto, busca fortalecer la alianza entre el Estado y la ciudadanía y así contribuir con la construcción de un proceso de Gobernanza territorial; robustecer los espacios, procesos de diálogo, convergencia y articulación entre los Actores (organizaciones comunitarias de diferente índole) que son estratégicos para el PDET, buscando además que dichos Actores aporten a la comunidad de la cual hacen parte.

De este modo, tenemos que los siguientes son los municipios impactados:

### **Municipios Impactados**

Los municipios de esta región, que fueron impactados con el proyecto fueron los siguientes:

#### **Sur de Bolívar**

- Santa Rosa del Sur.
- San Pablo.
- Simití.
- Cantagallo.
- Arenales.

**Sur de Córdoba**

- Montelíbano.
- Puerto Libertador.
- San José de Uré.
- Tierra Alta.
- Valencia.

**Bajo Cauca y Nordeste Antioqueño**

- Amalfi
- Anorí
- Briceño
- Cáceres
- Caucasia
- El Bagre
- Ituango
- Nechí
- Remedios
- Segovia
- Taraza
- Valdivia
- Yondó, y
- Zaragoza.

Con base en esta información dividiremos este acápite en las siguientes etapas del proyecto: **Inicio, Planeación, Ejecución, Control y Cierre con Evaluación de Resultados.** Todo lo anterior, siguiendo la metodología del PMBOK. (GlobalStandard. PMI, 2013) Veamos cada uno de ellos:

## **1. INICIO Y PLANEACIÓN.**

En esta primera fase, hace necesario, conocer a precisión el alcance de todo el proyecto y, determinar, cada una de las actividades a ejecutar. Esta situación es básica y necesaria para la ejecución del proyecto. Esto con un ingrediente adicional y es que en materia de contratación estatal se expiden varios documentos, y es común que, en todos ellos, aunque apunten a lo mismo, se agregan obligaciones especiales. Es así, que, de no tenerse previstas las mismas, en la ejecución contractual, sobresalen dichas obligaciones y pueden ser un problema para cumplir las mismas dentro del plazo previsto y/o con la calidad requerida.

De este modo, se debe crear una matriz en Excel que resuma con precisión, total claridad, fácil visualización y referencia de todas las obligaciones que se deben ejecutar. Dicha labor debe ser ejecutada, en un primer momento de forma independiente, y por las cabezas del proyecto, en este caso el gerente y los líderes zonales, para luego socializarlas. Esto con el fin de asegurar que dichas personas conozcan y tengan plena claridad de las labores puntuales a realizar.

Para tal fin, se generó la siguiente tabla dinámica:

ETAPA	3	ETAPA
+ GLOBAL	4	+ GLOBAL
+ I	5	+ I
+ II	5	+ ACTA SELECCIÓN DE ACTORES
	7	+ CAPACITACION GRUPO DE TRABAJO
+ III	3	+ CONTRATACION EQUIPO BASE
+ IV	9	+ CONTRATACION EQUIPO HABILITANTE
Total general	0	+ CRONOGRAMA
	1	+ DOCUMENTO TÉCNICO CAPACIDADES PARA EL PDET
	2	+ METODOLOGIA ETAPA I
	3	+ MONITOREO, SEGUIMIENTO Y EVALUACION
	4	+ PLAN OPERATIVO
	5	+ SEDE ADMINISTRATIVA
	6	+ SELECCIÓN ACTORES
	7	+ II
	8	+ III
	9	+ IV
	0	Total general
	1	
ETAPA		
+ GLOBAL		
+ I		
+ II		
		+ INFORME EJECUTIVO (ETAPA II)
		+ INFORME GRUPOS FOCALES (ETAPA II)
		+ INFORME TECNICO (ETAPA II)
		+ CARACTERISTICAS INFORME
		+ IMPLEMENTACION DE METODOLOGIA DISEÑADA EN ETAPA DE DIAGNOSTICO Y PLAN DE CAPACITACION (ETAPA II)
		+ METODOLOGIA ETAPA II: DISEÑO DE METODOLOGIA Y HERRAMIENTA PARA LA ETAPA DE IMPLEMENTACION DEL PLAN DE CAPACITACIONES
+ III		
+ IV		
Total general		

II	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ INFORME EJECUTIVO (ETAPA II)</li> <li>▣ INFORME GRUPOS FOCALES (ETAPA II)</li> <li>▣ INFORME TECNICO (ETAPA II) <ul style="list-style-type: none"> <li>▣ CARACTERISTICAS INFORME</li> <li>▣ IMPLEMENTACION DE METODOLOGIA DISEÑADA EN ETAPA DE DIAGNOSTICO Y PLAN DE CAPACITACION (ETAPA II)</li> </ul> </li> <li>▣ METODOLOGIA ETAPA II: DISEÑO DE METODOLOGIA Y HERRAMIENTA PARA LA ETAPA DE IMPLEMENTACION DEL PLAN DE CAPACITACIONES <ul style="list-style-type: none"> <li>▣ ALCANCE OBLIGACIÓN <p>Debe permitir desarrollar capacidades durante la etapa de implementación, para que al evaluar la línea de salida durante el último momento de la estrategia se puede identificar mejoras en la capacidad de los actores. indagar por las expectativas de los contenidos a desarrollar en el portafolio de servicios. La metodología debe buscar fortalecer capacidades con técnicas de andragogía, es decir el conjunto de técnicas de enseñanza orientadas a educar personas adultas Metodología y herramienta para la etapa de implementación del plan de capacitaciones (Etapa II). Para el diseño de esta metodología se plantea que el consultor debe hacer en promedio diez (10) visitas individuales a cada actor y cuatro (4) talleres o espacios colectivos para la generación de capital social entre actores participantes. Para el portafolio de servicios el consultor debe diseñar la metodología de implementación y las respectivas herramientas requeridas para fortalecer las habilidades o destrezas de las capacidades, teniendo en cuenta que estas serán usadas de manera diferencial por cada actor, debido a que cada uno demandará necesidades o pasivos de capacidades diferentes y el portafolio de servicios debe ajustarse, en la medida de lo posible, a los requerimientos de cada actor. Partir del documento técnico de capacidades de la fase anterior plantear espacios de generación de capital social donde las contrapartidas propuestas por los actores estratégicos, o una proporción de ellas, se puedan implementar en la etapa de implementación del plan de capacidades<sup>13</sup> (Un ejemplo de esto puede ser que una organización de mujeres participante de la estrategia ofrezca como contrapartida dictar un taller de nuevas masculinidades en el territorio al resto de actores del municipio.) portafolio de servicios concordante con cada habilidad o destreza que se haya validado y alineado para cada capacidad, que permita mejorar el nivel de capacidad o cubrir el faltante que tiene el actor al momento del diagnóstico y priorizado en el plan de capacitación.</p> </li> </ul> </li> </ul>
	III
	IV
	Total general

Fuente: Anexo técnico, Agencia de Renovación del Territorio (ART).

Como se observa, se presenta una tabla dinámica que sintetiza con precisión cada una de las obligaciones. Adicionalmente, ayuda a clasificar la información y a entablar un lenguaje común con todo el equipo de trabajo. Estableciendo con claridad y desde un inicio, las obligaciones que se deben cumplir y con la calidad requerida. Igualmente, como se observa en la gráfica siguiente, y como base a la tabla dinámica, se referencia cada una de las obligaciones, con el fin de tener la fuente de su origen, veamos:

CONTRATACION EQUIPO BASE	ALCANCE OBLIGACIÓN	contratista dentro de los cinco (5) días siguientes al cumplimiento de los requisitos de perfeccionamiento y ejecución del contrato, con el fin que sean aviladas por parte del supervisor por parte de la ART.	15. PLIEGOS DE CONDICIONES DEFINITIVO
METODOLOGIA ETAPA I	ALCANCE OBLIGACIÓN	Metodología y herramienta para la etapa de diagnóstico y plan de capacitaciones, en la que se incluya la batería de	62. PLIEGOS DE CONDICIONES DEFINITIVO
METODOLOGIA ETAPA I	ALCANCE OBLIGACIÓN	Especificaciones en el numeral 3.1.2.1 del anexo técnico	21. ANEXO TECNICO
METODOLOGIA ETAPA I	ALCANCE OBLIGACIÓN	▣ Realizar en todas sus actividades acciones de sensibilización sobre reciclaje y cuidado del medio ambiente.	18. PLIEGOS DE CONDICIONES DEFINITIVO
SELECCIÓN ACTORES	ALCANCE OBLIGACIÓN	Documento Estrategia de Divulgación y Socialización	26. ANEXO TECNICO
SELECCIÓN ACTORES	ALCANCE OBLIGACIÓN	Realizar la adecuada socialización de la estrategia en el territorio, convocando a la población objetivo e informándola actores a participar en la estrategia por municipio, para que los valide con los actores influyentes del proceso PDET y que puedan ser útil para construir una lista corta de al menos los primeros veinticuatro (24) actores potenciales a convocar a la estrategia. Para realizar este ejercicio el consultor debe como mínimo revisar la lista corta con el Gerente del PDET por parte de la ART, Secretario Técnico líder del proceso en las Gobernaciones del territorio PDET, y otros	14. PLIEGOS DE CONDICIONES DEFINITIVO
SELECCIÓN ACTORES	ALCANCE OBLIGACIÓN	con el fin de informar a los potenciales actores de la misma, como mínimo con una culla radial y perifoneo por	25. ANEXO TECNICO
SELECCIÓN ACTORES	ALCANCE OBLIGACIÓN		26. ANEXO TECNICO

Fuente: Anexo técnico, Agencia de Renovación del Territorio (ART).

Como se observa, esta labor es esencial para sistematizar toda la información que se contiene en: pliegos de condiciones definitivos, anexo técnico, estudios previos y contrato. Es así, que, como muestra en la foto para una misma etapa y fase confluyen varias obligaciones que, en el caso de no tenerlas enfocadas, generan reprocesos, baja calidad en los entregables y pone en riesgo el contrato con posibles multas o incumplimientos.

Es así, que esta primera fase dentro de la planeación es determinante. Es fundamental, conocer con total puntualidad cada una de las obligaciones con el fin de no solo cumplir con el objeto contractual, sino prestar un servicio de calidad; y adicionalmente ser productivos en tiempo y en dinero.

Un ejemplo de la importancia de conocer cada detalle del alcance contractual ocurrió en el desarrollo del presente caso. En otras zonas que fueron adjudicadas a otro proponente, este no tuvo en cuenta que, en uno de los documentos se hizo una única vez mención al término “cartillas”. Es decir, que el proponente debía, en la ejecución elaborar estos documentos. Y el punto es que realizar cartillas que contengan todos los ejercicios de capacitación, con enfoques territoriales, puede durar, solo esta actividad 3 a 4 mes: dos meses para la planeación, concertación y validación con la Agencia de Renovación del Territorio -En adelante ART-, un mes de diseño e impresión de más de 1000 unidades y un mes de distribución. Esto último teniendo en cuenta que las zonas a llegar NO era Medellín o Cali, son los municipios más afectados por la violencia en Colombia, y que, para llegar a muchos de ellos, hay que montar a caballo, chalupa entre otros.

Así, ellos al no tener mapeada dicha obligación tuvieron que sacrificar calidad para cumplir con la obligación. Entregando una cartilla sin el diseño adecuado y un contenido que no reflejaba la calidad requerida para un trabajo de este nivel. Y claro está, implicó reprocesos y trabajar en exceso ya que no tenían planeado dicha actividad.

Otro ejemplo que nos ocurrió en otro proyecto hace alusión al uso de las palabras. Allí, se exigía que en las actas de aprobación de metodologías fueran “concertadas” con el actor. Sin embargo, en la ejecución contractual y en zonas usaron el término “expuestas”. Dicha “pequeña” variación implicó un reproceso de más de un mes, con los sobrecostos que eso implica. Esto se debe a que la entidad, con razón, señaló que no es lo mismo concertar una actividad con su exposición. Sin embargo, ese pequeño ítem implicó recoger nuevamente la firma, en su momento, de más de 300 unidades productivas, en igualmente, zonas apartadas del país.

Es debido a esta experiencia, que es fundamental, como se hizo en el presente trabajo, conocer con detalle y precisión el alcance puntual de cada actividad. Es así, que esa matriz creada es útil para que cada miembro del equipo de trabajo, que tenga dudas en qué debe contener cada informe, sepa con claridad, qué aportar. A su turno, se hace especial énfasis el uso del lenguaje textual a lo que exigen los pliegos. Por ejemplo, en este proyecto se hace alusión a tomar la “línea de entrada”; pero en otros proyectos se hace uso de “línea base”. Si bien es cierto que apuntan a lo mismo, es determinante, con el fin de evitar reprocesos hacer uso expreso de lo señalado en los pliegos.

Una vez se tiene y comprende con total claridad a nivel de gerencia los alcances de obligaciones, se procede a crear el organigrama o la estructura organización del proyecto. Este factor es

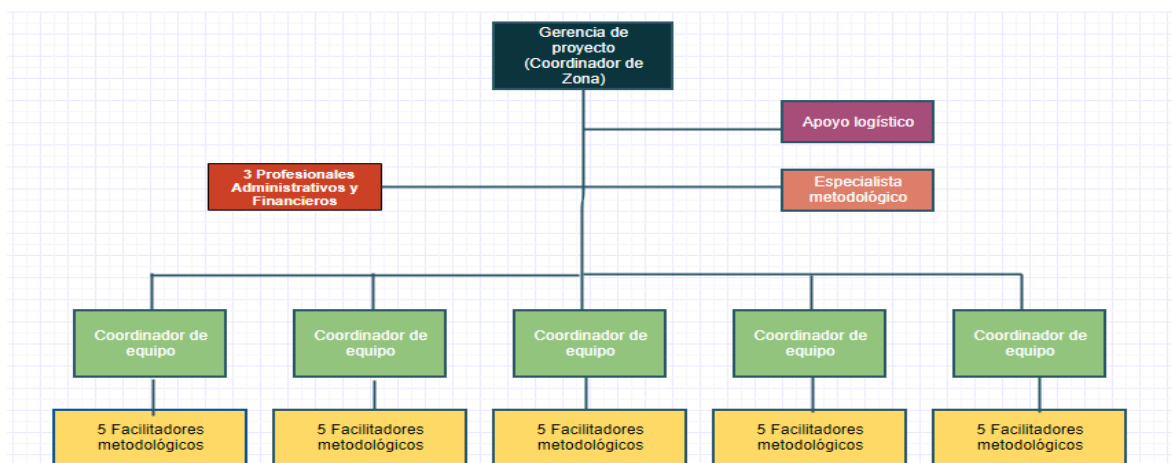


fundamental para la sana ejecución del mismo. Y para probar el punto en cuestión, primero, me remitiré a lo exigido por la ART en materia de estructura organizacional, y segundo, señalaré el que propusimos y ejecutamos con total éxito. Veamos:

Cargo	Región 1
Coordinación regional	1
Especialista metodológico	1
Facilitador metodológico	25

Fuente: pliegos de condiciones definitivos, Agencia de Renovación del Territorio (ART).

Observando lo anterior, se tiene que existirá un solo coordinador regional, y bajo su cargo, se tendrá 26 personas a dirigir y organizar. Esto sumado a que el control y seguimiento es en más de 25 municipios alejados de las cabeceras. Por lo anterior nosotros propusimos la siguiente estructura:



Fuente: Beta Group Services, operador del proyecto.

Si se observa con detenimiento, el anterior organigrama implica contratar más personas, hecho que incrementa los costos. Sin embargo, también garantiza mejor calidad y además, garantiza que las cabezas tengan tiempo para poder ejecutar otro tipo de proyectos que como empresa manejan.

No obstante, además de un tema económico, sino se planea una estructura jerarquizada, la ejecución del contrato será un caos. Ya que es materialmente improductivo que una persona controle, en todo el país, a 25 personas. Esto sumado al hecho, de revisar todos los días la documentación y el cronograma de visitas de cada uno, organice los entregables y demás. En síntesis, se pierde el control y la ejecución del mismo; máxime si tenemos en cuenta que el tiempo siempre será una limitante.

Es así que, en un primer momento, la misma ART, tenía dudas de su implementación y organización. Sin embargo, al final del proyecto recibimos su reconocimiento, en este punto, ya que se evidenció que organizar y capacitar a 300 actores, que superan las 1000 personas, es un trabajo que requiere una organización a nivel de proyecto fuerte que permita cumplir los objetivos en referencia.

Así, procedemos a crear el cronograma y el Plan Operativo de Trabajo, entre la gerencia, que verificara la ejecución de cada etapa. Para el presente caso, la ART aconsejó usar la herramienta Excel y no Microsoft Project para estos documentos. Esto por cuanto al interior de la entidad facilitaba más el trabajo. Por esta razón elaboramos esos dos documentos en Excel y no, como tradicionalmente se realiza con el PMBOK en Project.

Con base en esta información se procede a contratar personas con perfiles en áreas de humanidades, con experiencia y conocedoras de la zona. Estas tres características son fundamentales. Esto, ya que deben tener un background en el área a capacitar, debe haber hecho

ejercicios similares con anterioridad, sobre todo, por la inseguridad de la zona, deben ser cercanos a cada municipio. Hecho que facilitó el acercamiento con los actores y el acceso a las zonas.

Posteriormente, se hace una fase de capacitación a nuestro grupo de trabajo en dos niveles: primero a los líderes zonales, en donde se evidencie con precisión que conozcan a detalle el alcance del contrato. Y luego, ellos a su equipo de trabajo. Esto último con el fin de salvaguardar el control jerárquico vertical en la estructura organizacional y no generar nuevas líneas de comunicación como lo aconseja el PMBOK.

Igualmente, concomitantemente se adelanta una labor tendiente a identificar los principales actores que pueden incidir, positiva o negativamente, y que tengan un interés medio alto en el presente proyecto. Es así, que se encontraron los siguientes:

- ART
- Gestores municipales ART
- 25 alcaldía locales municipales
- 25 concejos municipales
- Veedores ciudadanos.

Con base en lo anterior, se determinó que los líderes zonales serían los encargados de tener contacto con las alcaldías locales y los consejos comunitarios. Los facilitadores si deberían tener contacto directo con los gestores municipales pero siempre bajo supervisión de su líder. Y la gerencia del proyecto, únicamente, contacto con la ART. En referencia con los veedores

ciudadanos serían únicamente los líderes zonales quienes eventualmente tendrían que interactuar con dichas organizaciones.

Cabe señalar que se establece la anterior hoja de ruta, puesto que son actores que se encontró que tienen la suficiente incidencia tanto negativa como positiva para el proyecto. Es decir, un alcalde local que no esté de acuerdo con algo del proyecto tiene línea directa con la ART y elevar quejas que puedan entorpecer el proceso. Por esta razón, es esencial la debida gestión por parte de los líderes para solucionar los problemas que es normal en este tipo de proyectos, sucedan.

Igualmente, en este nivel de planeación se realiza la proyección financiera. Así, se determinan los costos fijos y los variables: Los fijos en el proyecto, y principalmente, hacen alusión a los honorarios a pagar y arriendo oficina. Los variables, son los viáticos del personal y el costo de los eventos a realizar. Estos últimos, se identifica que son los más cruciales para el proyecto y por ello se asigna a una sola persona dedicada al control de estos.

En esta fase, adicionalmente, se elabora la respectiva matriz Raci, esto es, la Matriz de asignación de responsabilidades. Los cuales, tiene los siguientes componentes:

- R. Responsable: Es el rol de quien efectivamente realizará la tarea.
- A. Aprobador: Es la persona que hará la supervisión de la ejecución del trabajo.
- C. Consultado: Es el rol que posee alguna información para la ejecución de la tarea.
- I. Informado: Este rol debe ser la persona que debe ser informado sobre la ejecución y avance del proyecto.

De este modo, se crea, especialmente la matriz para los facilitadores metodológicos en campo, que en síntesis es la siguiente:

Objetivo:	Realizar el acompañamiento y asistencia técnica a 13 asociaciones dentro de la zona asignada. Actividad que requiere la realización de: un evento inicial, 11 visitas de 3 horas cada una y un evento de cierre.
RESPONSABLE:	Facilitador Metodológico en Campo
APROBADOR:	Líder zonal.
CONSULTADO:	En lo referente a los lineamientos de capacitación, el profesional metodológico.
INFORMADOR	Gerente de proyecto.

Fuente: Beta Group Services, operador del proyecto

Igualmente, en esta fase, se adelanta la identificación de los riesgos y de la gestión del proyecto. En este punto, es necesario señalar que a nivel contractual se fijan unos riesgos y otros a nivel de ejecución. Esta diferenciación es esencial entenderla, ya que la asignación de riesgos a nivel jurídico hace referencia, básicamente a que, en caso de materializarse un evento previsible pero externo, determina quién será el que asumirá los costos respectivos y en qué porcentaje. Por ejemplo, es común evidenciar en la matriz de riesgos a nivel jurídico, se señala el cambio de dólar que afecte el proyecto, se otorga una calificación de poco probable, pero se identifica que, en todo caso, el que asumirá el riesgo pueden ser ambas partes en un 50%.

Ahora bien, en materia de ejecución de proyecto, la identificación de los riesgos persigue otro fin: planear y gestionar los eventos que pueden incidir de forma negativa la ejecución del proyecto. Es así, que mientras el primero busca asignar un responsable ante un siniestro; el segundo busca crear

una gestión adecuada para evitar su materialización, independientemente, de quien sea el que al final asuma el riesgo respectivo.

Con base en lo anterior, a continuación, se señalan los siguientes riesgos de alto impacto:

<b>TIPO DE RIESGOS</b>	<b>DEFINICIÓN DEL RIESGO</b>	<b>PROBABILIDAD</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>GESTIÓN</b>
<b>OPERATIVO</b>	Seguridad de las zonas. Hecho que dificulte la ejecución de las labores o afectar la integridad de un facilitador	MUY ALTO	MUY ALTO	Definir el protocolo de seguridad y copiar y capacitar el mismo a todos los facilitadores.
<b>ADMINISTRATIVO</b>	Alta rotación del personal por bajo presupuesto, actividades a desarrollar y zonas alejadas.	MUY ALTO	MUY ALTO	Seguimiento y motivación al equipo de trabajo.
<b>EJECUCIÓN</b>	El tiempo es ajustado frente al objeto contractual. Por lo cual es probable no cumplir dentro del tiempo plasmado	MUY ALTO	MUY ALTO	Seguimiento permanente al cronograma y sus actividades para reducir tiempos de atraso.
<b>EJECUCIÓN</b>	Teniendo en cuenta que hay que garantizar mínimo 300 actores, 12 por municipio, es factible que en el desarrollo del proyecto uno o varios se retiren	MUY ALTO	MUY ALTO	Intervenir un actor adicional por municipio, es decir, casi un 10% adicional.

Fuente: Beta Group Services, operador del proyecto.

Cabe señalar que semanalmente se señala un plan de seguimiento y monitoreo de los anteriores riesgos. No obstante, lo anterior, es probable que dentro de la misma ejecución contractual surjan nuevos riesgos que previamente no estaban identificados y que requieran una gestión adecuada.

A su turno, se señala el plan de comunicaciones. Este elemento, aunque en un primer acercamiento suene superfluo es determinante para garantizar dos aspectos: 1. Las directrices a seguir. Y 2. El fortalecimiento de la estructura organizacional. Es decir, tiene un impacto a nivel externo e interno.

En el plano externo debe existir una única vía de comunicación con el personal de la ART. Esto con el fin en definir con precisión las instrucciones que surjan en la ejecución contractual. Así, evitar varias líneas de comunicación que generen contra ordenes o malas interpretaciones que impliquen reprocesos.

Adicionalmente se crea el manual o código de comunicaciones, es decir, las matrices requeridas para el control de las comunicaciones. Esto aunado a otro tema, y es que en materia de contratación estatal prima el silencio administrativo positivo. Es decir, las comunicaciones no respondidas en 3 meses se entienden aceptadas. Así, teniendo en cuenta que en la ejecución contractual existen más de 40 personas vinculadas al proyecto, es esencial determinar y dar a conocer las únicas vías de comunicación, el cual se fijó, como correo electrónico un correo institucional y, en físico, la dirección de la sede principal de la empresa.

Igualmente, el manual de comunicaciones resulta esencial para transar las actas. Y con el fin de entender lo anterior, sugiero hacer el siguiente calculo. Teniendo en cuenta que son cerca de 300

actores y que cada uno debe hacerse mínimo 11 capacitaciones, esto implica más de 3.300 actas. Y a ello, hay que sumar todo el material metodológico, fotos, listados de participación, grabaciones y demás que debe tener cada evento (virtuales y físicos). Es así que, si no se organiza desde un primer momento este manual y el plan de gestión de las comunicaciones y de la información, no será posible cumplir con los entregables en el tiempo requerido y con la calidad mínima exigida.

A su turno, dentro de este manual de comunicaciones se determina las líneas de comunicación a nivel interno. Este factor es esencial con el fin de garantizar y fortalecer la estructura organizaciones. Así, se determina que los facilitadores solo tendrán línea con los supervisores asignados, y en materia puntual de capacitaciones, con el profesional metodológico. Y estos a su vez, solo tendrán línea de comunicación con la gerencia del proyecto. Dicho elemento es clave, ya que evita la existencia de doble jefe, de doble instrucciones y empodera a los supervisores en la toma de decisiones en campo.

## 2. EJECUCIÓN

Una vez finalizada la etapa de planeación, inicia la ejecución del proyecto. Y esta fase inicia propiamente con el **Kick off** del proyecto. Es decir, la reunión de lanzamiento con el fin de comunicar a los interesados del proyecto, especialmente la ART, lo siguiente: objetivos del proyecto, explicar los roles, las responsabilidades de los interesados, el cronograma, organigrama y la metodología en campo a utilizar. Así, en esta reunión se realizan observaciones a los primeros entregables y a la información que esta aportada, para posteriormente, entrar a la ejecución.







- Diagnóstico de necesidades y capacidades a fortalecer.
- Creación de grupos focales por municipio para el seguimiento y control del proyecto.

El proyecto se realizó entre el periodo comprendido entre mayo y diciembre de 2018.

### **Fortaleciendo capacidades para el Programa de Desarrollo con Enfoque Territorial**

Para este proceso diseñamos, implementamos y validamos la metodología y las herramientas para fortalecer las siguientes capacidades:

- Paz
- Gobernanza
- Organizacionales
- Control social a la gestión pública de Instituciones públicas y organizaciones sociales, comunitarias y productivas rurales.

La estrategia definida se implementó por etapas para cada una de las subregiones objeto de intervención y que habían sido de influencia de las FARC, así: Sur de Bolívar en los municipios Santa Rosa del Sur; San Pablo; Simití; Cantagallo, Arenales; y en Yondó. En el Sur de Córdoba, Impactando los municipios, Montelíbano; Puerto Libertador; San José de Ure; Tierra Alta; y Valencia. Y en el Bajo Cauca y Nordeste Antioqueño, impactando los municipios Amalfi; Anorí; Briceño; Cáceres; Caucasia; El Bagre; Ituango; Nechí; Remedios; Segovia; Taraza; Valdivia; y Zaragoza.

Cada uno de los municipios fue asignado a un Facilitador metodológico, quién sería el profesional que efectuaría las diferentes actividades tendientes a realizar la implementación y validación en cada una de las etapas de la Estrategia definida. Las etapas definidas para realizar el proceso, fueron las siguientes:

### **Etapas 1: Inscripción y selección de actores por municipio.**

Para seleccionar los beneficiarios del proyecto (en adelante “actores”) por cada uno de los municipios a intervenir se debía inscribir 25 candidatos, que fuesen organizaciones comunitarias, productivas e instituciones públicas territoriales, que tengan influencia en la región.

Posteriormente, con la participación de entes regionales, delegados del PDET o los Gestores municipales, se seleccionaron 13 actores por municipio, siguiendo un procedimiento definido previamente para el efecto, y con aprobación posterior de la Agencia de Renovación del Territorio (ART) y el PDET departamental.

Para realizar este proceso de inscripción, se realizaron cuñas radiales en emisoras con cubrimiento en la región y procesos de perifoneo durante días de confluencia del campesino en las zonas rurales.

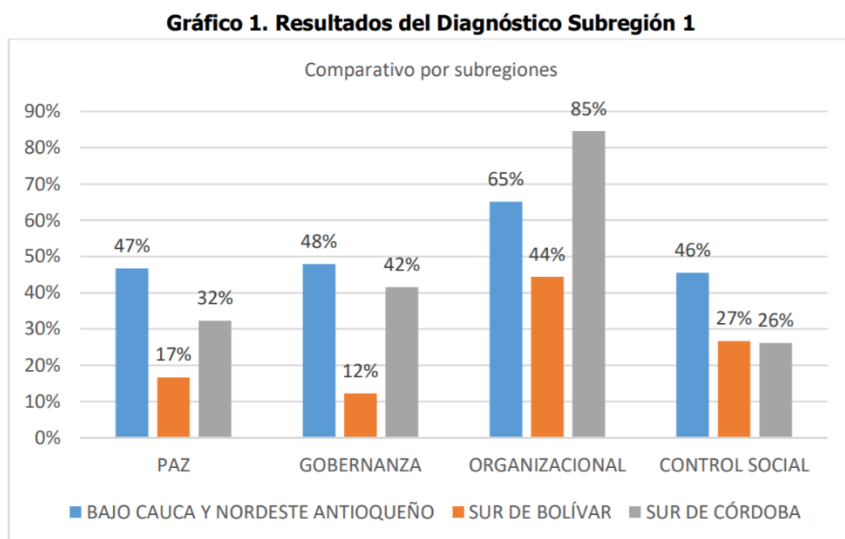
### **Etapas 2: Diagnóstico de necesidades y capacidades a fortalecer.**

Para poder efectuar un diagnóstico de las necesidades y las capacidades a fortalecer en los actores, se debía diseñar una herramienta y metodología que permitiera a cualquier actor participar,

independiente si sabía leer y escribir o era analfabeta, o se trataba de un indígena o afrodescendiente, etc. Para el efecto se diseñó una herramienta de diagnóstico denominada “De Oruga a Mariposa”. Herramienta muy fácil de manejar por el facilitador, totalmente participativa y mediante el uso de papeles de colores, nos permitió identificar las necesidades de fortalecimiento de capacidades del personal participante por cada uno de los actores.

En síntesis, esta herramienta, enfocada para organizaciones rurales, reflejaba mediante actividades participativas, que las personas seleccionaran sus capacidades que tenían y las querían mejorar, en colores, en una mariposa. Así, visualmente y entre todos, determinaban cuales eran las habilidades a mejorar.

A partir del diagnóstico, se tiene lo siguiente:



Fuente: Beta Group Services, operador del proyecto.

Como podemos observar en la gráfica anterior, cada región difiere en el porcentaje de actores que deciden fortalecer cada una de las capacidades. Sin embargo, en las 3 subregiones se evidencia

que los actores se inclinan más por fortalecer las capacidades organizacionales. En el caso de Antioquia y Córdoba en segundo lugar están interesados en las capacidades para la gobernanza y en Bolívar en segundo lugar están interesados en fortalecerse en control social. En esta última región los actores manifestaron que ya han sido capacitados en otras oportunidades en temas de Paz y Gobernanza, por lo cual no se muestran muy interesados en fortalecer esta capacidad.

Para los actores es importante inicialmente estar fortalecidos como organización, tener conocimientos básicos en administración, finanzas, contabilidad, formulación de proyectos, liderazgo, y demás habilidades que hacen parte de las capacidades organizacionales; para posteriormente fortalecerse en control social, gobernanza y paz. El estar fortalecidos organizacionalmente los impulsa a ser partícipes de otros procesos que involucren temas relacionados con las otras capacidades. Consideran también importante realizar control social a la inversión de los recursos públicos, porque son ellos los beneficiarios de las inversiones que se realicen en su región y eso los motiva a ser veedores de la gestión pública de sus municipios.

### **Etapa 3. Creación de grupos focales por municipio**

Con el propósito de validar la herramienta de diagnóstico diseñada, conocer el nivel de satisfacción del actor y grado de cumplimiento de sus expectativas y crear como una interventoría integrada por la propia comunidad, se crearon unos “Grupos Focales”, los cuales fueron elegidos por los diferentes actores.

Estos grupos focales, revisaban y aprobaban la metodología y herramientas a utilizar, aprobaba el portafolio de servicios.

#### **Etapa 4. Implementación y seguimiento.**

En esta subetapa de la ejecución, se debían realizar las siguientes actividades:

- Evento Inicial con participación en cabeceras municipales por regiones de los actores.
- Toma de Línea Base
- Capacitación a cada uno de los 300 actores, con más de 11 capacitaciones, cada una de mínimo 3 horas.
- Toma de línea de cierre.
- Evento de cierre para mostrar los resultados.

En este punto, es necesario señalar que las actividades realizadas tenían como fundamento hacer uso de una metodología cuantitativa y cualitativa. Elementos esenciales para evaluar el impacto de la intervención y para comprender los resultados obtenidos. Es decir, estas metodologías no nos llevan a un mismo resultado, sino por el contrario, se complementan: por un lado, mientras uno nos brinda un indicador, el otro explica el comportamiento de dicho número.

Con base en lo anterior, es que se hace determinante hacer tomas de indicadores de entrada y de cierre. A su turno, se adelanta y proyecta la metodología de capacitaciones con sus respectivos focos a desarrollar, los cuales, en el presente proceso, se sintetiza con el siguiente portafolio:

## Capacidad Paz

Capacidad	Temas:	Pertinencia			Descripción del alcance: expectativa en el fortalecimiento de la capacidad
		Alto	Medio	Bajo	
Paz	<b>Diálogo democrático:</b> como herramienta para transformar una relación conflictiva, Elementos representativos: Respeto mutuo, confianza, escucha activa y aprendizaje. b) Una mirada sistémica: es decir las diferentes formas en la que los participantes entienden la realidad con el fin de crear una visión compartida. Incluir todas las miradas que hay del problema, tener en cuenta la diversidad de las opiniones, proponer formas novedosas para llegar a acuerdos, promover soluciones a largo plazo c) Los principios del diálogo: La inclusividad, la apropiación compartida, la actitud de aprendizaje, la humanidad, la confidencialidad y la perspectiva sostenible				
	<b>Reconciliación:</b> "acercarse, reunirse, las personas que han estado separadas unas de otras, vuelven a caminar juntas de nuevo". Principios de la reconciliación, Verdad, Recuperación de la Memoria histórica y memoria de las víctimas, Perdón, Amnistía, Reparación y Restitución.				
	<b>Transformación de Conflictos:</b> Cambiar las relaciones de las partes que se encuentran en conflicto. supuestos y actitudes de las partes en conflicto, teniendo en cuenta el grado de apertura que tienen para afrontar en conflicto, las percepciones, posiciones y creencias que cada parte tiene de la otra, los niveles de cooperación, de competencia entre las partes y la disponibilidad para ceder.				
<b>Sugerencias y oportunidades de mejora para los temas de la capacidad Paz:</b>					

Fuente: Beta Group Services, operador del proyecto.

## Capacidad Gobernanza.



		Pertinencia			
Capacidad	Temas:	Alto	Medio	Bajo	Descripción del alcance: expectativa en el fortalecimiento de la capacidad
<b>Gobernaza</b>	<b>Participación ciudadana:</b> "Proceso en el que las fuerzas sociales se unen en función de intereses e intervienen directamente o por medio de sus representantes en la vida colectiva, con el fin de transformar la realidad social". a) Oferta institucional a través de la cual la ciudadanía puede involucrarse en el escenario público. b) Mecanismos de participación ciudadana establecidos en la Ley 1757 de 2015				
	<b>Confianza:</b> solidaridad, mutualidad, los proyectos en común, la apertura, el intercambio y la comunicación.				
<b>Sugerencias y oportunidades de mejora para los temas de la capacidad Gobernanza:</b>					

Fuente: Beta Group Services, operador del proyecto.

***Capacidades Organizacionales:***

Capacidad	Descripción de la capacidad	Contenido de la capacidad	Pertinencia			Descripción del alcance: expectativa en el fortalecimiento de la capacidad
			Alto	Medio	Bajo	
Capacidad legal y de relacionamiento	Formalización de la organización	Pasos, estatutos y reglamentos.				
	Registro ante las entidades públicas correspondientes	Requisitos y procedimientos				
	Conformación de Junta Directiva	Elección de dignatarios				
	Misión; Visión; Planeación Estratégica	Cómo formularlas				
	Inscripción y actualización del Registro Único Tributario	Trámites				
	Procesos de contratación	Modalidades y requisitos				
Capacidad Administrativa y Financiera	Elaboración y archivo de actas, archivo y gestión documental.	Requisitos				
	Bancarización	Servicios financieros				
	Gestión contable	Estados financieros. Registro contable				
	Gestión administrativa	Administración de las organizaciones				
Capacidades ámbito interno	Capacidad de liderazgo de la organización	Cómo se percibe frente a la comunidad				
		Cómo la ve la comunidad				
		Convocatoria				
	Capacidad Financiera	Solidez				
Capacidad de gestión	Proyectos ejecutados					
Capacidades ámbito externo	Relación con entidades y otras organizaciones sociales	Relacionamiento y participación				
		Celebración de contratos y convenios con entidades públicas y otras organizaciones sociales				
<b>Sugerencias y oportunidades de mejora para los temas de las capacidades Organizacionales</b>						

Fuente: Beta Group Services, operador del proyecto.

**Capacidad Control Social a la Gestión Pública:**

Capacidad	Temas:	Pertinencia			Descripción del alcance: expectativa en el fortalecimiento de la capacidad
		Alto	Medio	Bajo	
<b>Control Social a la gestión pública</b>	Mecanismos y modalidades para el Control Social. Los establecidos en la Ley 850 de 2003: Veedurías Ciudadanas. Comités de control de los servicios públicos domiciliario Comités de vigilancia ciudadana Las juntas de vigilancia				
	Rendición y petición de cuentas				
	Principios de Integridad del Funcionario Público (Alcaldías)				
	Plan Anual de Capacitaciones (Alcaldías)				
<b>Sugerencias y oportunidades de mejora para los temas de la capacidad Control Social a la Gestión Pública:</b>					

Fuente: Beta Group Services, operador del proyecto.

Ahora bien, teniendo en cuenta el alcance de las actividades a realizar, evidenciamos que, en materia de la ejecución a nivel de gerencia, evidenciamos los siguientes cuatro problemas:

- En primer lugar, se evidencia que a nivel de profesionales metodológicos no existía claridad del anexo técnico. Razón por la cual se vuelve a capacitar al personal y, sobre todo, frente a los líderes zonales se realizaron reuniones semanales con el fin de determinar el alcance de las ejecuciones y dar solución a los problemas que ocurren.
- En segundo lugar, se evidenció una clara necesidad de controlar la documentación que está generando el proyecto. Es decir, si bien es cierto los líderes zonales hace un primer filtro, posteriormente, se evidencia que no hay uniformidad entre la organización y seguimiento entre los líderes. Por tal razón, fue fundamental, contratar a una persona adicional con el fin de Documentar toda la información virtual y física. Es así, que diariamente, sería la

persona que, posterior al filtro del supervisor en campo, organizara y sistematizara toda la información.

Esta decisión fue esencial. Esto se debe a que un riesgo que se identificó fue no contar con la información disponible y para entregar en las fechas previstas con la ART. Es así, que esta persona, generaba control en calidad de entregables y de forma uniforme. Es así, que cada carpeta virtual de cada actor contenía la misma información en las 300, identificadas con el mismo nombre y asegurándose que la calidad del scanner o imagen fuese legible.

Adicionalmente, una labor era asegurarse de que el entregable cumpliera con lo exigido por la ART. Es decir, la ART requería de una forma específica la organización de toda la información. Y para ello, el canal de comunicación con esta persona fue determinante.

- En tercer lugar, se identificó que, por las distancias a realizar 11 visitas in situ elevaban los costos y, en materia de tiempo, no se lograrían. Debido a esto, se organizan diferentes eventos en los municipios, con el fin de organizarlos y brindarse las capacitaciones y cumpliendo con las horas requeridas.
- Y cuarto, en materia de costos, se empiezan a reflejar sobrecostos en materia de viáticos. Esto por cuanto los facilitadores en campo manifiestan que en las zonas no brindan recibos de caja menor ni facturas. Razón por la cual, solo hacen cobro de con base en recibos de caja menor auto expedidos. Hecho que dificulta el control y los costos incrementan.

### 3. CONTROL:

Este punto es necesario para asegurar la ejecución y calidad del proyecto. De este modo, se hacen establecen dos tipos de controles: uno a nivel jerárquico y otro en materia de indicadores.

El primero, hace referencia al control que se realiza desde las cabezas a las bases. Control esencial, en especial, cuando se trabaja con equipos voluminosos. Es así, que se planearon y ejecutaron dos formas de control. Por un lado, entre la gerencia y líderes zonales se generaron reuniones semanales, a través de las TIC, definiendo tareas puntuales de cumplimiento.

A su turno, cada uno de los líderes semanalmente se reunían, por intermedio de las TICS, para agendar el plan semanal. Pero a su turno, diariamente, el supervisor está en permanente contacto con sus facilitadores e igualmente, hará control con los actores principalmente de forma telefónica verificando la asistencia de los facilitadores metodológicos.

Y en segundo, lugar se establecen unos indicadores. Esto siguiendo la Guía Metodológica del DNP que señala tres tipos de indicadores: Gestión, resultado e impacto. Que se dividen, a su vez, por el tipo de capacidades que buscamos mejorar. Veamos, principalmente, los usados en el presente proyecto:

Capacidad para la Paz				
Capacidad	Categorías	Indicadores		
		Gestión Institución / Organización	Resultado Redes	Impacto Entorno/municipio
Paz:	<p>Redes relacionales sociales como centro de la construcción de paz.</p> <p>Restauración y reconstrucción de relaciones</p> <p>Actores, instrumentos y mecanismos de interacción y coordinación que posibilitan procesos de cambio a diferentes niveles</p> <p>Reconocimiento de las capacidades locales para la transformación de conflictos, en este caso el recurso más importante son los ciudadanos, sus grupos y comunidades. Líderes</p> <p>que confían en sus pares</p> <p>Iniciativas territoriales de paz que inciden en el nivel Central Esfuerzos</p> <p>del nivel Central que son apropiados por la base</p>	Número de capacitaciones recibidas en construcción de paz, restauración y reconstrucción de relaciones (en las instituciones u organizaciones) recibidas.	Número de Iniciativas de trabajo en red para la restauración, construcción de paz reconstrucción del tejido social	Influencia en políticas públicas de paz, reconciliación, reparación y restitución de víctimas, y perdón.
Diálogo democrático	<p>Proceso de cooperación y trabajo conjunto entre los actores del diálogo. Respeto y fortalecimiento de la institucionalidad democrática. Transformación de las relaciones conflictivas para evitar las crisis violentas.</p> <p>Comunicación entre actores mediada por el respeto mutuo; la confianza; la escucha activa; y aprendizaje.</p>	Número de capacitaciones recibidas en temas de comunicación, respeto mutuo y empatía (en las organizaciones e instituciones)	Número de procesos de cooperación en red para el acercamiento y diálogo entre la comunidad, las organizaciones e instituciones	Número de participaciones en escenarios de políticas públicas
Reconciliación	<p>Reconstrucción el tejido social.</p> <p>Fomento instituciones legítimas y legales constituidas bajo un orden democrático estable.</p> <p>Garantía de los principios de Verdad; Memoria; Justicia; Perdón; Amnistía; Reparación y Restitución.</p>	Número de capacitaciones recibidas en temas de reconciliación, perdón y reconstrucción de tejido social (en las personas)	Número de redes gestionando acciones que promueven la reconciliación, perdón y reconstrucción del tejido social	Número de participaciones en escenarios de acercamiento que fortalecen la reconstrucción del tejido social
Transformación de conflictos	<p>Transformación de las relaciones de las partes en conflicto.</p> <p>Fomento de procesos para prevenir, resolver y contener conflictos.</p> <p>Promoción de la convivencia entre las partes en conflicto.</p>	Número de capacitaciones en temas de transformación de relaciones, prevención, resolución, contención de conflictos y convivencia (en las organizaciones e instituciones)	Número de escenarios de acercamiento y enlace entre el nivel central. Redes y la comunidad local para transformación de conflictos y convivencia	Número de participaciones en escenarios públicos que promuevan la convivencia y transformación de conflictos

<b>Capacidad para la Gobernanza</b>				
<b>Capacidad</b>	<b>Categorías</b>	<b>Indicadores</b>		
		<b>Gestión Institución / Organización</b>	<b>Resultado Redes</b>	<b>Impacto Entorno/municipio</b>
<b>Gobernanza</b>	Intervención de las fuerzas sociales directamente o por medio de sus representantes en la marcha de la vida colectiva para mantener, reformar o transformar los sistemas vigentes de organización social y política. Ciudadanos que se organizan para resolver colectivamente sus problemas y responder a las necesidades de la sociedad, empleando al gobierno como el instrumento para llevar a cabo esta tarea	Número de capacitaciones en temáticas de intereses colectivos, solidaridad, democracia y gestión pública (en instituciones y organizaciones)	Número de redes conformadas para iniciativas de gobernanza que incidan en el nivel central	Influencia en políticas públicas de gobernanza, restitución, garantías de no repetición, principios de verdad, memoria, justicia, perdón, amnistía y reparación
<b>Participación Ciudadana</b>	Ciudadanos que usan los mecanismos e instancias de participación ciudadana para involucrarse en el escenario de lo público e incidir en las decisiones que afectan sus vidas y las de sus comunidades.	Número de capacitaciones en temas de mecanismos de participación ciudadana y escenarios públicos para toma de decisiones (en instituciones y organizaciones)	Número de redes gestionando Herramientas y mecanismos de participación	Incidencia en escenarios de planeación participativa en el territorio
<b>Confianza</b>	Relaciones comunitarias basadas en la expectativa y en el comportamiento normal (según las normas compartidas), honesto y cooperativo.	Capacitaciones en temáticas de confianza, honestidad y cooperación	Número de Iniciativas de articulación para la identificación y fortalecimiento de redes en temas de confianza, honestidad y cooperación	Número de escenarios que promuevan el fortalecimiento de la confianza, la justicia y equilibrio social en los que han tenido participación

Capacidad Organizacionales				
Capacidad	Categorías	Indicadores		
		Gestión Institución / Organización	Resultado Redes	Impacto Entorno/municipio
Organizacionales	Organizaciones con habilidad realizar actividades particulares de una manera confiable o mínimamente satisfactoria	% de organizaciones fortalecidas en capacidades organizacionales	% de organizaciones que mejoran sus procesos administrativos y financieros	% de organizaciones reconocidas a nivel municipal por sus buenos resultados organizacionales
Capacidad legal y de relacionamiento.	Formalización de la organización. Pasos para la formalización. Estatutos y reglamentos. Registro ante las entidades públicas correspondientes Conformación de Juntas Directivas Misión y Visión Inscripción y actualización en el Registro Único Tributario Procesos de Contratación.	% de organizaciones fortalecidas en capacidad legal y de relacionamiento (# de organizaciones fortalecidas en formalización /Total de organizaciones)	% de organizaciones formalizadas (# de organizaciones formalizadas/Total de organizaciones)	% de organizaciones que realizan procesos de contratación (# de organizaciones con contratos legalmente constituidos/Total organizaciones)
Capacidad Administrativa y Financiera.	Elaboración y archivo de actas, archivo y gestión documental. Bancaización Gestión contable Gestión administrativa Gestión de recursos humanos	% de actores fortalecidos en gestión administrativa y financiera	% de actores con procedimientos administrativos y financieros definidos	% de organizaciones que incrementan su productividad
Capacidades ámbito interno.	Capacidad de liderazgo de la organización Capacidad Financiera Capacidad de gestión	# de líderes que participan en procesos de fortalecimiento organizacional	% de actores reconocidos y aceptados por la comunidad	% de organizaciones que gestionan proyectos para su beneficio y el de la comunidad
Capacidades ámbito externo	Capacidad para establecer y mantener relaciones de interés y de beneficio mutuo con otras entidades u organizaciones y su capacidad de desempeño bajo las reglas establecidas.	# de organizaciones con las cuales se relaciona el actor	# de redes o espacios de articulación organizacional creados	# de proyectos asociativos formulados para beneficio de las comunidades locales

Capacidad Control Social a la gestión pública				
Capacidad	Categorías	Indicadores		
		Indicador Gestión	Indicador Resultado	Indicador Impacto
Control Social a la gestión pública	Participación de los ciudadanos de manera individual o colectiva en la vigilancia de la gestión pública y sus resultados. Evaluación de la garantía de derechos a través de los bienes y servicios que ofrecen las entidades públicas.	# de capacitaciones recibidas en temas de gestión pública	% de actores que participan en espacios de control y gestión pública	% de organizaciones que fomentan una cultura de transparencia de la gestión pública
Sensibilización: Es el espacio para promover la reflexión sobre civismo, democracia y del sentido de lo público	Vigilancia del cumplimiento de los fines del Estado y el bienestar general, mediante el seguimiento y evaluación de la gestión pública, la asignación transparente de recursos, el respeto por la normatividad y el control de la discrecionalidad de la administración a través de decisiones visibles y legítimas	# de capacitaciones recibidas en temas de control social	# de espacios de sensibilización sobre democracia y gestión pública	Número de participaciones en espacios de rendición de cuentas
Fundamentación: Permite contextualizar las acciones de control social	Ejercicio de Control Social oportuno, se busca el impacto preventivo de la acción, informando en el momento adecuado.	# de participaciones en espacios de rendición de cuentas	# de actores articulados para ejercer control social	# Espacios creados para la rendición de cuentas
Focalización: Se orienta a desarrollar habilidades para el control ciudadano a objetos específicos como servicios públicos, vivienda y salud entre otros	Ejercicio de Control Social solidario, se actúa para	# de participaciones en espacios de control ciudadano en temas de servicios públicos, vivienda y salud	# de organizaciones aliadas para revisión y control de gestión pública en temas de servicios públicos, vivienda y salud	# de entidades públicas que realizan rendición de cuentas a la ciudadanía

Fuente: Beta Group Services, operador del proyecto.



Con base en lo anterior, se hace seguimiento a los indicadores de conformidad con las metas establecidas. Así, se genera un control de indicadores que es el mismo que la ART mide nuestra gestión. De este modo, se hace el debido control y seguimiento al proyecto.

#### **4. CIERRE Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS.**

Con el fin de evaluar los resultados se hace necesario comparar la línea base con la de cierre. Tanto la línea base de entrada como la de salida fue realizada para cada uno de los actores intervenidos, mediante el uso de formatos de encuestas, diligenciados por los diferentes participantes que conformaban el actor. Es así, que a continuación seleccionamos los resultados más representativos de cada región. Veamos:

#### **SUBREGIÓN BAJO CUACA Y NORDESTE ANTIOQUEÑO – Municipio de AMALFI**

Actor: Asociación de Mujeres Emprendedoras Cabeza de Familia de Amalfi – AMECAFA

No	Capacidad/Habilidad	Indicador de gestión	Análisis comparativo de la línea de base y de salida
1	Paz / Transformación de Conflictos	100%	El Actor manifiesta que entiende el conflicto y lo acepta como parte de las relaciones humanas
2	Organizacionales / Misión, Visión, Planeación Estratégica	100%	Los participantes pudieron evidenciar que con la construcción de la misión y la visión de la organización se plantea un norte para continuar construyendo mejores mecanismos dentro de la organización, lo que ayuda a sus miembros a seguir adelante con los nuevos conocimientos.
3	Gobernanza / Confianza	100%	El actor desarrollo la habilidad de construcción de confianza
4	Gobernanza / Mecanismos De Participación Ciudadana	100%	Es importante conocer cómo se puede hacer partícipe de todos los procesos de elección del gobierno, además de como las comunidades y personas son responsables de elegir a conciencia.
5	Control social/ mecanismos de control social	100%	El actor aprendió que también es su responsabilidad hacer seguimiento a los procesos y proyectos que ejecuta el gobierno en cabeza de los mandatarios que como ciudadanos elegimos.
6	Control Social / Rendición Y Petición De Cuentas	100%	El actor conoce de manera más detallada los procesos para rendir cuentas y de qué forma se gestionan las peticiones a las demás entidades.
7	Organizacionales / Relacionamento Y Participación	100%	El actor considera que el relacionarse solo conlleva a tener una buena relación con otras instituciones si no también lograr trabajo conjunto que beneficie a más comunidad.
8	Organizacionales / Capacidad De Gestión	100%	El actor considera que la capacidad de gestión no solo esta medida por la cantidad de contratos o convenios que se establecen con otras instituciones si no también con la capacidad de relacionamiento que se logra con ellos.

Fuente: Beta Group Services, operador del proyecto.

## SUBREGIÓN SUR DE BOLÍVAR – Municipio de ARENAL

Actor: Asociación de Usuarios Campesinos - ANUC

No	Capacidad/Habilidad	Indicador de gestión	Análisis comparativo de la línea de base y de salida
1	Capacidad legal y de relacionamiento/ formalización de la organización, paso estatutos reglamentos, junta directiva, reglamentos	100%	Después de haberse realizado el fortalecimiento el actor logro tener más claridad para conformar sus estatutos, la junta directiva y los reglamentos internos, para poder lograr el registro ante la entidad competente.
2	Capacidad legal y de relacionamiento/habilidad en temas misión, visión, análisis DOFA	100%	La organización después del proceso de fortalecimiento sabe cómo elaborar la misión y visión de su organización y realizar un análisis DOFA
3	Capacidad administrativa y financiera capacidad de ámbito interno / habilidad en temas líder, liderazgo gestión documental	100%	El actor después del fortalecimiento identifica las habilidades para un buen liderazgo y sabe sobre gestión documental
4	Capacidad de administración y financiera / habilidad en tema de contabilidad, activos, pasivos, patrimonio y balance	100%	El actor después de realizar el fortalecimiento afianzo sus conocimientos en gestión contable
5	Capacidad Administrativa y financiera / gestión administrativa, planeación, organización, dirección y control	100%	Después del proceso de fortalecimiento el actor tiene conocimientos más claros sobre gestión Administrativa
6	Capacidad Control Social/ habilidad sobre que es Control social, mecanismos o herramientas de control social	100%	Durante le proceso de fortalecimiento el actor mejoro sus conocimientos frente a los mecanismos para ejercer control social
7	Capacidad de Gobernanza/ Mecanismos de participación ciudadana	100%	El Actor durante el proceso de fortalecimiento aprendió a conocer los mecanismos de participación ciudadana
8	Capacidad de ámbito interno y externo / Gestión de proyecto Gestión Institucional	100%	Después del fortalecimiento el actor sabe sobre gestión de proyecto

9	Capacidad legal y de relacionamientos / habilidad elaboración de Contrato tipos de contratos, modelos de contrato, marco legal.	100%	Después de haberse realizado el fortalecimiento el actor aprendió a realizar contratos, para posteriormente lograr acceder a una convocatoria y/ o elaboración con cualquier entidad o persona.
10	Capacidad ámbito interno y eterno/ habilidad trabajo en red, requisitos beneficios	100%	El actor en el proceso de fortalecimiento identifico la importancia de trabajar en red como mecanismo de cooperación para alcanzar objetivos comunes está en proceso de avance.

Fuente: Beta Group Services, operador del proyecto.

## SUBREGIÓN SUR DE CÓRDOBA – Municipio de MONTELIBANO

Actor: Asociación de Mujeres Victima del Conflicto Armado - ASMUVICAN

No	Capacidad/Habilidad	Indicador de gestión	de	Análisis comparativo de la línea de base y de salida
1	Contratos y requisitos	100%		Los integrantes de la asociación carecían de conocimientos sobre requisitos y procedimientos para contratación, lo cual se logra superar con el fortalecimiento
2	Bancarización y registro financiero	100%		La organización presentaba dificultad en el registro financiero y desconocimiento sobre productos bancarios a los cuales puede acceder como persona jurídica; mediante el fortalecimiento se logra apropiarse de conceptos y procedimientos que le permiten mejorar en esta habilidad.

3	Gestión documental: archivo	100%	La asociación mantenía archivos sin un orden y sin sistematizar, los participantes adquirieron pautas para mejorar en la gestión documental
4	Gestión de proyectos	100%	Aunque esta habilidad no se encontraba priorizada, los participantes solicitan fortalecimiento en ello, teniendo en cuenta que actualmente se encuentran en proceso de presentación de iniciativa ante entidades de cooperación.

Fuente: Beta Group Services, operador del proyecto.

Actor: FUNDACION SEMILLA LA ESPERANZA

No	Capacidad/Habilidad	Indicador de gestión	Análisis comparativo de la línea de base y de salida
1	Capacidad control social mecanismos de participación y oferta institucional (marco jurídico) actividad contextual	100%	Después de haber realizado el fortalecimiento los participantes reforzaron los conocimientos de estatutos y reglamentos que deben tener una organización, se sienten preparados para replicar el tema a los demás miembros.
2	Capacidad control social mecanismos de participación y oferta institucional marco jurídico marco legal	100%	Analizando las líneas de base y cierre se puede evidencia mayor conocimientos y apropiación de la temática.
3	Capacidad control social mecanismos de participación marco jurídico de conocimientos	100%	Los integrantes de la organización al inicio del proceso conocían la misión y la visión del grupo los integrantes una vez terminada las visitas informas que reforzaron y poseen

			más conocimientos de cómo formular la visión y la misión.
4	Capacidad control social mecanismos de participación y oferta institucional (marco jurídico) actividad contextual	100%	Una vez fortalecidos cuentan con las herramientas necesarias para proponer espacios contemplados en la ley que los haga partícipes del desarrollo del municipio
5	Capacidad control social mecanismos de participación y oferta institucional (marco jurídico) derecho de petición	100%	Este grupo cuenta con un gran potencial en cuento a liderazgo, se pudo observar el deseo de reforzar este tema en todas las asociaciones de negritudes en el municipio.
6	Capacidad control social mecanismos de participación y oferta institucional	100%	Después del fortalecimiento la asociación afianza a las nuevas generaciones el proceso la necesitar de continuar el compromiso de replicar sus deberes y derechos
7	CAPACIDAD CONTROL SOCIAL Mecanismos de participación oferta institucional	100%	Después del fortalecimiento el actor debe tener los conocimientos básicos para poder formular proyectos a diferentes entidades
8	Capacidad control social mecanismos de participación y oferta institucional marco jurídico marco legal actividad contextual	100%	El actor científico la importancia de trabar en red como mecanismos de consideración para alcanzar objetivos en común
9	Capacidad control social mecanismos de participación y oferta institucional marco jurídico marco legal actividad contextual	100%	El fortalecimiento ayudo a que el actor pudiera revisar como se encuentra su asociación y revisar o investigar un poco como se encuentran constituidas las demás asociaciones en el municipio

	Resolución de casos		
10	Capacidad control social mecanismos de participación y oferta institucional marco jurídico marco legal veedurías	100%	El actor reforzar el fortalecimiento e los otros habitantes del municipio y que el puedan formar una agregación que este constituida por la ley y poder ser reconocidas a nivel del departamento

Fuente: Beta Group Services, operador del proyecto.

En esta etapa a nivel de proyecto, se realizan dos actividades: presentación de resultados y reunión de lecciones aprendidas. Frente al primero se reflejan entre otros los siguientes resultados:

- Actores capacitados y asistidos técnicamente: Se cumple en un 102%. Esto se origina en que mientras el objeto del contrato exigía el acompañamiento integral a 300 actores; la firma logró capacitar a cerca de 310. Esto como medida de prevención por si algún actor, como en efecto ocurrió, se retiraba del proyecto.
- Plazo: El plazo se cumplió. No se pidieron prorrogas ningún tipo de identificación.
- Líneas de cierre. Más del 90% de actores presentan mejoras en las líneas de cierre.
- Cartillas: Más de 1000 Cartillas, en edición publicable, fueron repartidas a los diferentes actores.

Por otro lado, y como lo aconseja el PMBOK, es determinante realizar una jornada de lecciones aprendidas. Esto con el fin de aprender principalmente de los errores para futuros proyectos.

Veamos algunos de ellos:

- A nivel técnico del proyecto:

- Realizar un proceso de selección de Actores que permita seleccionar a aquellos que están interesados y que requieren fortalecimiento; los sugeridos por los Gestores municipales usualmente participan en varios procesos y tienen poca disponibilidad de tiempo, esto incide para que los Actores se retiren del proceso.
- Simplificar la fase de inscripción de Actores, para éstos resulta reiterativo e innecesario el cuestionario que hace parte de la inscripción en el que se hacen preguntas sobre las Capacidades que se van a fortalecer, esto sí se tiene en cuenta que posteriormente se hace un diagnóstico.
- Hacer grupos focales para la validación del plan de fortalecimiento de capacidades, después de la implementación y no antes, esto permite que los Actores tengan elementos para evaluar el contenido de este plan.
- El tiempo para las visitas de fortalecimiento debe ser más amplio (Mayor número de visitas) y se debe tener en cuenta la posibilidad de realizarlas en grupos cuando los temas coincidan, esto para promover la articulación entre Actores.
- Realizar el Evento inicial una vez se haya hecho la inscripción de Actores, esto para afianzar redes entre éstos.



- Tener espacios apropiados para las visitas del plan de fortalecimiento de capacidades, las viviendas de los participantes no son espacios adecuados, motivan distracciones e interrupciones.
  
- A nivel gerencial del proyecto:
  - *El control de costos.* Si bien es cierto a nivel de control del proyecto este no tuvo ningún inconveniente significativo, en materia de costos las personas designadas no ejercieron el control requerido. Hecho que incrementó los sobre costos del proyecto, específicamente, en viáticos. Para futuro, es esencial, ajustar el proceso, empoderar a la parte administrativa y ejercer control tanto desde el nivel central hasta en campo.
  
  - *Control de Campo.* Si bien es cierto, en general el proyecto no tuvo mayores inconvenientes en su ejecución, si es necesario mejorar controles en campo. Por ejemplo, a través de las herramientas TIC, en donde los facilitadores metodológicos usen fotos con fecha y hora. Esto con el fin de asegurarse que la persona realmente estuvo en campo.
  
  - *Capacitación en TIC.* A pesar de que los facilitadores metodológicos contratados eran profesionales, muchos de ellos que eran de las zonas a intervenir, carecían de las capacidades para manejar de forma óptima, por ejemplo, un computador. Por lo tanto, debe hacerse un mejor control de contratación del personal.

## VII. CONCLUSIÓN

Ejecutar un proyecto no solo requiere de un conocimiento técnico en la materia; por el contrario, es determinante contar con una metodología de gerencia de proyectos. Hecho que se materializó con la ejecución del contrato con la ART en donde, a pesar de que la gerencia no era una experta en la materia a dictar, fue esencial para cumplir los objetivos propuestos.

Esto se origina en que es indispensable, por ejemplo, realizar una correcta planeación. Determinar, por ejemplo, con total precisión el alcance de las obligaciones, el cronograma, la matriz RACI, la gestión de riesgos y de Stakeholders, entre otras. En la ejecución, establecer una estructura organizacional suficientemente sólida que permita cumplir con los objetivos propuestos con la calidad requerida. Y establecer los controles e indicadores que son necesarios para liderar el proyecto, y que con los cuales, el cliente nos medirá.

Por lo tanto, no solo es suficiente el conocimiento técnico de la ejecución contractual, sino que, además, es esencial desarrollar una metodología de desarrollo de proyectos. Esto por cuanto permitirá liderar y tomar decisiones en campo que faciliten y logren los objetivos contractuales.

## VIII. BIBLIOGRAFÍA

- Abella, M. A. (2016). Dimensionado de Sistemas Fotovoltaicos: Otros métodos de dimensionado de sistemas FV autónomos. *api.eoi.es/api\_v1\_dev.php/fedora/asset/*, 6-15.
- Aguilar, F. J. (2016). Experimental study of the solar photovoltaic contribution with heat pumps in dwellings. *Applied Thermal Engineering*, 11-12.
- AlcaldíadeBogota. (04 de Noviembre de 2015). Obtenido de Decreto 2143 de 2015: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=63763>
- DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. (2009). *GUÍA METODOLÓGICA PARA LA FORMULACIÓN DE INDICADORES*. BOGOTÁ: DNP.
- Fernandez Fernandez, J. L., & Sanjuán, A. (2012). La Teoría del StakeHolder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad. *aDResearch ESIC*, 130 - 143.
- Garciglia, R. S. (s.f.). *Paneles solares: generadores de energia electrica*. Obtenido de <https://www.sabermas.umich.mx/archivo/tecnologia/133-numero-1755/268-paneles-solares-generadores-de-energia-electrica.html>
- Gasparatos, A. D. (2017). Renewable and Sustainable Energy Reviews. *Elsiver*, 70-161-184.
- GestorContenidos. (23 de Junio de 2017). *Cuales normas regulan actualmente la energia solar en Colombia*. Obtenido de <http://www.suncolombia.com/cual-es-la-ley-que-regula-el-uso-de-energia-renovable-en-colombia/>

- GlobalStandard. PMI. (2013). *Guía de los Fundamentos Para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK). Quinta Edición*. Pensilvania: Project Management Institute.
- Kannan, N. y. (2016). Solar energy for world: A review. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*. *ELSIVER*, 1092-1105.
- Lúcio, G. F. (2016). Solar Energy Materials & Solar Cells Study of the energy associated with the manufacture of crystalline Si. *SOLMAT*, 303-384.
- ODCP. (2010). *Desarrollo y Fortalecimiento de capacidades. Gestión efectiva para transformar conflictos y construir paz*. Bogotá: Organization development culture & politics.
- PNUD. (2009). *Desarrollo de Capacidades, texto básico*. Nueva York: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- Swiss Peace. (24 de junio de 2016). *Proceso de Paz en Guatemala: un estudio de caso sobre la negociación y el proceso de diálogo nacional en Guatemala*. Obtenido de Swiss Peace: [https://www.swisspeace.ch/fileadmin/user\\_upload/pdf/Mediation/Estudio\\_de\\_caso\\_sobre\\_Proceso\\_de\\_paz\\_en\\_Guatemala.pdf](https://www.swisspeace.ch/fileadmin/user_upload/pdf/Mediation/Estudio_de_caso_sobre_Proceso_de_paz_en_Guatemala.pdf)
- Upme. (05 de Junio de 2015). *Resolucion 281 de 2015*. Obtenido de [https://www.minminas.gov.co/documents/10180/18995913/res\\_281.pdf/6077cb6c-dabc-43fc-8403-cb1c5e832b37](https://www.minminas.gov.co/documents/10180/18995913/res_281.pdf/6077cb6c-dabc-43fc-8403-cb1c5e832b37)
- Upme. (03 de Febrero de 2016). *Resolucion 045 de 2016*. Obtenido de <http://www.incp.org.co/Site/2016/info/archivos/resolucion-045-minminas.pdf>
- Upme. (10 de Marzo de 2016). *Resolucion 143 de 2016*. Obtenido de [http://www1.upme.gov.co/Documents/143\\_2016.pdf](http://www1.upme.gov.co/Documents/143_2016.pdf)

Valer, L. R. (2016). Variable-speed drives in photovoltaic pumping systems for irrigation in Brazil. *Sustainable Energy Technologies*, 20-26.

Zhou, J. Z. (2017). Temperature distribution and back sheet role of polycrystalline silicon photovoltaic modules. *Applied Thermal Engineering*, 111, 1296-1303.