



FORMULACIÓN DE PROYECTOS

METODOLOGÍA GENERAL AJUSTADA
MGA-OCAD PAZ – RUTA DE GESTIÓN



akubadaura
comunidad de juristas

Con el apoyo de:

**Ford
Foundation**

www.akubadaura.org/es/

Akubadaura comunidad de juristas
Dirección: Carrera 7 #17-51
Bogotá, Colombia

Publicaciones:

Comunidad de Juristas
Akubadaura

Financiadores y aliados:

Fundación FORD

Contenidos:

Juan Pablo Estupiñán

Revisión de contenidos:

Sonia Londoño, Albert Talco

Diagramación:

Karenn López

Dirección General Akubadaura:

Lina Marcela Tobón Yagarí

ISBN impreso:

978-628-97806-4-2

ISBN digital:

978-628-97806-3-5

Agosto 2026

FORMULACIÓN DE PROYECTOS

**METODOLOGÍA GENERAL
AJUSTADA-MGA
OCAD PAZ – RUTA DE
GESTIÓN**

Con el apoyo de:



**Ford
Foundation**

ÍNDICE

PRÓLOGO

1

FORMULACIÓN DE PROYECTOS

1.1. Los proyectos

1.2. Proyectos con enfoque diferencial étnico

1.3. Ciclo de vida del proyecto

1.4. Formulando un proyecto en 8 pasos

Paso 1. Identificación del problema

Paso 2. Análisis de involucrados

Paso 3. Objetivos

Paso 4. Alternativa de solución

Paso 5. Cadena de valor

Paso 6. Análisis de riesgos

Paso 7. Cronograma

Paso 8. Matriz de Marco Lógico

2

METODOLOGÍA GENERAL AJUSTADA – MGA

2.1 Aspectos generales de la MGA

2.2. Estructura de la MGA

2.3. Registro de información en la MGA

2.4. Tipología E – Pueblos y comunidades étnicas

3

OCAD PAZ– RUTA DE GESTIÓN

3.1. Características generales del OCAD Paz

3.2. Convocatorias bienio 2025–2026

BIBLIOGRAFÍA

PRÓLOGO

En los territorios indígenas habita la memoria viva, los saberes ancestrales y las formas propias de organizar la vida colectiva. Estos elementos constituyen no solo la base de la identidad cultural, sino también la guía para la construcción de proyectos que respondan a las necesidades y aspiraciones de las comunidades. La presente cartilla —Formulación de proyectos. Metodología General Ajustada (MGA). OCAD Paz – Ruta de gestión— surge con la voluntad de traducir esos saberes en herramientas prácticas que permitan a los pueblos y comunidades étnicas acceder de manera más directa y autónoma a los recursos públicos. Su propósito es fortalecer la capacidad de las comunidades para ejercer autoridad sobre sus territorios, consolidar su autonomía y decidir sobre su desarrollo conforme a su cosmovisión, articulando la riqueza cultural con los lenguajes técnicos que exige la institucionalidad.

Este material, elaborado desde Akubadaura, responde a una necesidad concreta: acompañar los procesos comunitarios en la formulación y gestión de proyectos de inversión pública con enfoque diferencial étnico. La cartilla ofrece una guía clara y detallada, que recorre paso a paso el ciclo de formulación —desde la identificación del problema hasta la construcción de la Matriz de Marco Lógico y el registro en la MGA—, incorporando ejemplos aplicados a planes de vida y a la articulación institucional requerida para acceder a instrumentos como el OCAD Paz. Los apartados dedicados a la cadena de valor, el análisis de riesgos, el cronograma y los indicadores han sido diseñados con formatos y preguntas guía que buscan facilitar la participación activa de autoridades tradicionales, organizaciones comunitarias y equipos técnicos, de manera que las prioridades locales puedan expresarse respetando

las formas de gobernanza propias y fortaleciendo la capacidad de incidencia en escenarios institucionales.

Akubadaura como organización fundada por mujeres lideresas y abogadas de distintos pueblos de Colombia, dedicada a la defensa integral de los derechos colectivos, territoriales, ambientales y culturales, tiene como prioridad contribuir a cerrar las brechas de acceso, administración y gestión de lo público por parte de los pueblos étnicos, específicamente en lo relacionado con la implementación del Acuerdo de Paz. Por ello, esta cartilla ofrece herramientas técnicas para que las comunidades fortalezcan conocimientos que les permitan el acceso a estos recursos a través de la formulación de proyectos.

En ese sentido, este documento privilegia la participación y los saberes ancestrales como ejes centrales de la formulación de proyectos. No se trata de un manual técnico ajeno a la realidad comunitaria, sino de una herramienta que busca que las propuestas nazcan de las voces locales, se fortalezcan con rigor técnico y logren competir con solidez en los espacios de decisión pública. A quienes lo consulten —autoridades tradicionales, líderes y lideresas, equipos técnicos, entidades territoriales y organizaciones aliadas— les invitamos a usar esta cartilla como punto de partida, adaptarla a sus prácticas y enriquecerla con sus experiencias. Que su aplicación contribuya a cerrar brechas históricas, proteger los territorios y garantizar que los recursos públicos se orienten hacia los proyectos que las comunidades definan como prioritarios, generando impactos reales en bienestar, sostenibilidad y ejercicio del gobierno propio.

Marcela Tobón Yagarí
Directora Comunidad de Juristas Akubadaura

The background is a vibrant green. In the upper right, there are white geometric patterns consisting of concentric diamonds and zig-zags. A large, bright orange circle is positioned in the center. Tropical leaves, including Monstera and palm fronds, are scattered around the circle. A white, torn-paper-like border runs along the bottom of the image.

1

FORMULACIÓN DE PROYECTOS

1.1. Los proyectos

¿Qué es un proyecto?

Es la unidad básica de planificación, que busca resolver problemas o atender las necesidades sentidas en una comunidad por medio de inversiones directas que produzcan resultados concretos como la construcción de un puente, un hospital, un colegio, a fin de crear, ampliar, mejorar o recuperar la capacidad de producción o de provisión de bienes¹ o servicios² por parte del Estado (DNP-OIM, 2015).

¿Qué es un proyecto de inversión pública?

Es un grupo de tareas que comprometen recursos (equipo de trabajo, máquinas, información, etc.), actividades y productos durante un periodo determinado (días, meses, años, etc.) y en una región en particular (barrio, municipio, departamento, región, etc.) que resuelven problemas o necesidades de la población. El proyecto debe estar directamente relacionado con los objetivos de un Plan de Desarrollo (conjunto de metas y objetivos identificados como prioritarios dentro de determinada entidad territorial) (DNP, 2015).

Las principales características de un proyecto de inversión son:

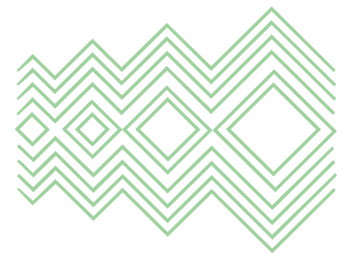
- **Pertinencia.** Cada comunidad tiene necesidades específicas, por tal razón, cada proyecto es único y debe considerar esos elementos particulares del contexto en el que se inscribe. Esta característica se entiende como la pertinencia del proyecto.
- **Viabilidad.** De acuerdo con las características del proyecto, es necesario cumplir una serie de requisitos jurídicos, técnicos, financieros, ambientales y sociales, que determinan la viabilidad de los proyectos según su sector de inversión.
- **Sostenibilidad.** Los proyectos generalmente disponen de los recursos para cubrir los costos relacionados con la ejecución del proyecto. Después de ese periodo, se deben asegurar recursos propios por parte de las entidades territoriales para cubrir los gastos que generen su operación en el tiempo. Esto es lo que se conoce como la sostenibilidad del proyecto.
- **Impacto.** Todo proyecto debe tener un impacto definido con relación al cambio de las condiciones económicas o sociales de la población como consecuencia de los resultados obtenidos con su ejecución.
- **Articulación.** Debe existir articulación con las políticas de desarrollo definidas por la entidad territorial y el nivel nacional, así como con los instrumentos de planeación de las comunidades étnicas.

1. Un **Bien** corresponde a un producto tangible, almacenable y transportable. Ejemplo: café, un computador.

2. Un **Servicio** Corresponde al producto intangible que se produce y consume al mismo tiempo; es no almacenable y no transportable. Ejemplos: la atención de un médico o la educación brindada por un centro educativo.

3. Los **Costos** corresponden a la cantidad monetaria que se paga por los insumos programados para la realización de un proceso de servicio. Para los proyectos de inversión, los costos se organizan de acuerdo con la etapa en que se realicen sus actividades: i) **los costos de ejecución** son los desembolsos atribuibles a la compra de activos fijos, ii) **los costos de operación** reflejan los desembolsos de los insumos y otros rubros necesarios para el ciclo productivo a lo largo del funcionamiento del proyecto

1.2. Proyectos con enfoque diferencial étnico



¿Qué es el enfoque diferencial étnico?

Busca reconocer y avanzar en el cumplimiento del marco de derechos reconocidos a los pueblos étnicos (indígenas, afrocolombianos, raizales, palenqueros y rrom) y el reconocimiento de la diversidad cultural de la nación colombiana, lo cual se debe materializar en las actuaciones, estructura institucional, así como procedimientos o protocolos estatales.

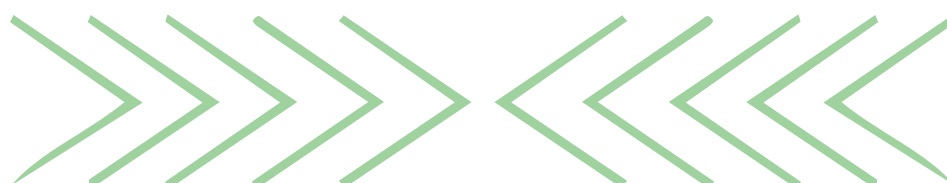
Como fundamento del enfoque diferencial se pueden identificar con las *acciones afirmativas y las acciones de reconocimiento*. Las primeras se estructuran para eliminar los obstáculos en el acceso a los derechos, tiene un carácter temporal, están dirigidas a eliminar las barreras que impiden que los sujetos alcancen los derechos en pie de igualdad material. Las segundas, se dirigen a promover, difundir y garantizar los derechos consagrados en la Constitución y las leyes a favor de los pueblos étnicos (OIM, 2019).

El enfoque diferencial étnico en los proyectos de inversión se analiza en dos niveles: el primero está asociado a su incorporación en el proceso de formulación del proyecto, el segundo relacionado con la participación de los beneficiarios durante la implementación, operación y evaluación del proyecto.

¿Por qué incluir el enfoque étnico en los proyectos de inversión?

Es fundamental que las instituciones nacionales y entidades territoriales reconozcan la diversidad étnica y cultural de los grupos poblacionales que habitan su territorio, e incorporen criterios diferenciales en los procesos de planeación y el financiamiento de las inversiones, brindando así mayor valor público por medio de la entrega de bienes y servicios que respondan a las necesidades y demandas de las poblaciones étnicas, garantizando el goce efectivo de sus derechos en condiciones de igualdad.

De esta manera, la incorporación del enfoque étnico en los proyectos de inversión aumenta la visibilidad de pueblos y comunidades étnicas y sus territorios en los procesos de planeación, y hace posible mejorar su proceso de participación e incidencia. También fortalece los mecanismos de rendición de cuentas, ya que evidencia las necesidades y características de grupos étnicos durante todo el ciclo de los proyectos. De esta manera, es mucho más clara su presencia en toda la cadena de valor de los proyectos, lo que redundará en mejores resultados que incidan en su bienestar (Alcaldía de Bogotá, 2019).



Criterios de incorporación del enfoque étnico en los proyectos de inversión

En el nivel territorial es necesario tener en cuenta las características de las comunidades beneficiarias, las problemáticas específicas que se presentan en el territorio y la articulación con la Alcaldías, entre otros aspectos que se sugieren a continuación:

Criterios desde los territorios

- **Comprender las particularidades culturales** que sustentan la identidad de los pueblos étnicos, en estrecha relación con sus territorios ancestrales. El reconocimiento y salvaguarda de la diferencia cultural como componente fundamental para la existencia y continuidad del grupo étnico, constituye uno de los ejes fundamentales de las políticas públicas.
- **Los saberes y conocimientos ancestrales**, que están atravesados por la memoria y la historia común de los pueblos étnicos y sus territorios. Los saberes y conocimientos deben ser entendidos como tecnologías sociales construidas por los pueblos étnicos para resolver sus problemas con los medios de su entorno natural, por tanto, deben ser considerados como respuestas adecuadas para vincular a los proyectos de inversión pública.
- **Las orientaciones de las personas mayores** o aquellas que guardan la memoria de las comunidades beneficiarias se propone mantener, revivir, recuperar o fortalecer. Esto implica reconocer formas de organización social diferentes donde las personas mayores son los conocedores de la tradición, la historia y las tecnologías desarrolladas por las comunidades. Implica también que se establezcan espacios participativos donde se puedan escuchar las voces de las personas mayores y demás miembros de la comunidad.
- **La participación de la comunidad** o de la población objetivo del proyecto es fundamental para definir los objetivos, las actividades y la forma en que contribuye con la colectividad y su visión de desarrollo. Implica propiciar espacios de diálogo y toma de decisiones a nivel local, o desarrollar proceso de consulta previa de acuerdo con las características del proyecto.
- **Los procesos de planeación autónomos** de las comunidades, organizaciones y consejos comunitarios asociados son derechos de los pueblos étnicos, en el marco de la autonomía del manejo de sus territorios ancestrales. Implica la articulación del proyecto con los instrumentos de planeación y de gestión propios de los grupos étnicos: plan de vida, plan de etnodesarrollo, plan del buen camino.
- **Las voces de los beneficiarios**, es decir, sus aportes, pensamientos, formas de ser y de concebir el proyecto debe involucrarse desde la metodología de elaboración, así como durante la implementación del proyecto, vinculando a la autoridades tradicionales o representantes de los consejos comunitarios como de sus sistemas propios a nivel organizativo.
- **Desde la Alcaldía municipal** se debe evidenciar un proceso de diálogo y concertación en el que se busque comprender los intereses y expectativas de la población objetivo (beneficiaria), reconociendo cuando hace parte de un colectivo, los saberes y conocimientos ancestrales como enfoque para la solución de la alternativa.

A nivel nacional se pueden identificar pautas para la formulación de proyectos con enfoque diferencial étnico en la normatividad del Sistema General de Regalías. Adicionalmente, el Departamento Nacional de Planeación ha avanzado en la definición de lineamientos de enfoque étnico para la planeación y gestión de las entidades territoriales (DNP 2016).

Criterios desde la Nación

- Los proyectos de inversión formulados de los pueblos étnicos deberán ser presentados por los representantes legales, de manera articulada con las autoridades tradicionales y las administraciones territoriales. Además, deberán participar en su formulación, contando siempre con el apoyo técnico de la entidad territorial. Implica que los grupos étnicos deben fortalecer sus capacidades en formulación de proyectos, y la entidad territorial prestar el apoyo necesario.
- Los proyectos deben plantear y desarrollar programas, proyectos y acciones que incluyan las características, problemáticas, necesidades, intereses e interpretaciones particulares de los grupos étnicos a través de respuestas integrales. Una de las principales barreras para la formulación de proyectos pertinentes, es la falta de información sobre los grupos étnicos, desagregada a nivel de territorios colectivos y otras áreas rurales.
- Realizar acciones afirmativas que disminuyan las condiciones de discriminación y apunten a modificar condiciones sociales, culturales y estructurales que sustentan esa discriminación construyendo formas de relación equitativas, redistributivas e incluyentes.
- Integrar las prioridades de desarrollo de las comunidades de los grupos étnicos al programa de gobierno o al plan de desarrollo con su respectivo plan de inversión y presupuesto participativo, lo cual contribuye a una gestión pública territorial orientada a resultados, finanzas sostenibles, ordenamiento del territorio y cierre de brechas.
- Contribuir al cierre de brechas sociales en el territorio, mediante respuestas que pongan límite a situaciones de exclusión y de marginación de las personas y comunidades que hacen parte de los grupos étnicos.
- Adecuar los servicios que se prestan a la población en general para que los grupos étnicos puedan acceder a ellos en igualdad de condiciones.



4. Para mayor detalle se puede consultar la Ley 1530 de 2012, el Acuerdo 017 de la Comisión Rectora del Sistema General de Regalías, y las Circulares 050 y 037 de 2012, 056 de 2014 y 013 del 2015 del Departamento Nacional de Planeación

1.3. Ciclo de vida del proyecto

El ciclo de vida de un proyecto sintetiza todas las etapas que este debe surtir desde el momento de su concepción hasta la evaluación del cumplimiento de sus objetivos. Tres etapas componen el ciclo de vida de un proyecto de inversión pública, las cuales presentan características propias que las diferencian entre sí, las cuales suceden de forma secuencial como se muestra en la Ilustración (DNP, 2023).



Gráfico 1. Ciclo de vida del proyecto

Fuente: DNP, 2023

Etapa de preinversión

En esta etapa se realiza la formulación del proyecto en el cual se presentan los análisis y estudios necesarios para definir la problemática y seleccionar la mejor alternativa de solución. Para formular un proyecto de inversión se distinguen tres fases denominadas perfil, prefactibilidad y factibilidad, relacionadas con la precisión o certeza de la información que aportan los estudios que se realizan en cada fase, y con los cuales se reduce la incertidumbre que representa la ejecución del proyecto.

Las fases de formulación de un proyecto de inversión son (DNP, 2023):

- **Perfil.** En esta fase debe recopilarse la información de origen secundario que aporte datos útiles para el proyecto, como documentos acerca de proyectos similares, mercados y beneficiarios, y se analiza la viabilidad legal e institucional del proyecto. Con esta información, se eligen las alternativas que ameritan estudios más detallados o se toma la decisión de aplazar o descartar el proyecto.
- **Prefactibilidad.** En esta fase se definen los aspectos técnicos de la solución planteada con el proyecto. Para ello se analiza detalladamente la alternativa recomendada en la etapa anterior, prestándole especial atención al tamaño óptimo del proyecto, La puesta en marcha, La estructura de financiamiento y la organización administrativa.
- **Factibilidad.** En esta fase se perfecciona y precisa la mejor alternativa identificada en la etapa de prefactibilidad, sobre la base de información primaria recolectada especialmente para este fin.

Etapa de inversión

En esta etapa se ejecutan todas las actividades que fueron planeadas para cumplir con el alcance y los objetivos propuestos en la formulación del proyecto, las cuales comprenden entre otros aspectos: realizar los trámites y la obtención de permisos requeridos, contratar proveedores para el suministro de los insumos, administrar el personal, equipos y materiales, coordinar con los diferentes actores vinculados al proyecto, controlar el presupuesto, el cronograma y demás acciones de gerencia.

Etapa de operación

La etapa de operación comprende el período de tiempo en que el proyecto entra en funcionamiento y por ende se generan los beneficios estimados en la población, según los objetivos establecidos.

1.4. Formulando un proyecto en 8 pasos

La formulación del proyecto es el primer paso en la etapa de preinversión e incluye la identificación y la preparación del proyecto. En Colombia, el Departamento Nacional de Planeación ha adoptado el enfoque de Marco Lógico para la formulación de los proyectos de inversión pública, incorporándola en la herramienta conocida como MGA.

El Marco Lógico constituye una de las principales herramientas empleadas por las instituciones públicas, agencias de desarrollo y organizaciones internacionales para el diseño, planificación y seguimiento de los proyectos. Esta metodología facilita el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos; Su énfasis está centrado en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y el facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas (Cepal, 2015).

El enfoque de **Marco Lógico** puede utilizarse en todas las etapas del proyecto (Cepal, 2015):

- En la identificación y valoración de actividades que encajen en el marco de los programas país.
- En la preparación del diseño de los proyectos de manera sistemática y lógica.
- En la valoración del diseño de los proyectos.
- En la implementación de los proyectos aprobados.
- En el Monitoreo, revisión y evaluación del progreso y desempeño de los proyectos.

Esta guía propone ocho (8) pasos para formular un proyecto (fase de perfil) desde la metodología de Marco Lógico. A continuación, se detallan cada uno de los pasos a seguir, los cuales se desarrollan en las secciones siguientes, y se incorpora un ejemplo en cada paso asociado a la construcción de planes de vida indígenas.



5. La Metodología General Ajustada (MGA) es una aplicación informática que sigue un orden lógico para el registro de la información más relevante resultado del proceso de formulación y estructuración de los proyectos de inversión pública



Gráfico 2. Pasos para la formulación de un proyecto (fase perfil)

Fuente: Elaboración equipo consultor.

Paso 1. Identificación del problema

¿Qué problema se busca resolver?

El primer paso corresponde a la identificación y análisis del problema o necesidad que se pretende solucionar con el proyecto, estableciendo las causas de su origen y los efectos en la comunidad objetivo del proyecto. También es posible la identificación de oportunidades para las comunidades a partir de la implementación del proyecto que se formula.

- La identificación del problema es una de las secciones más relevantes del proyecto para la inclusión del enfoque étnico, pues en la medida en que se identifique cómo la situación problemática afecta de manera particular a la población étnica en un territorio específico (afectaciones diferenciales), en el proyecto se podrán definir las acciones más pertinentes para transformar estas circunstancias que impiden la garantía de sus derechos (Alcaldía de Bogotá, 2019).

Para identificar el problema el enfoque de Marco lógico utiliza el Árbol de Problema, una herramienta de diagnóstico que permite identificar problemas, causas y efectos de manera organizada, a partir de un modelo de relaciones causales en torno a la problemática, definiendo así las bases generales para la posible intervención.

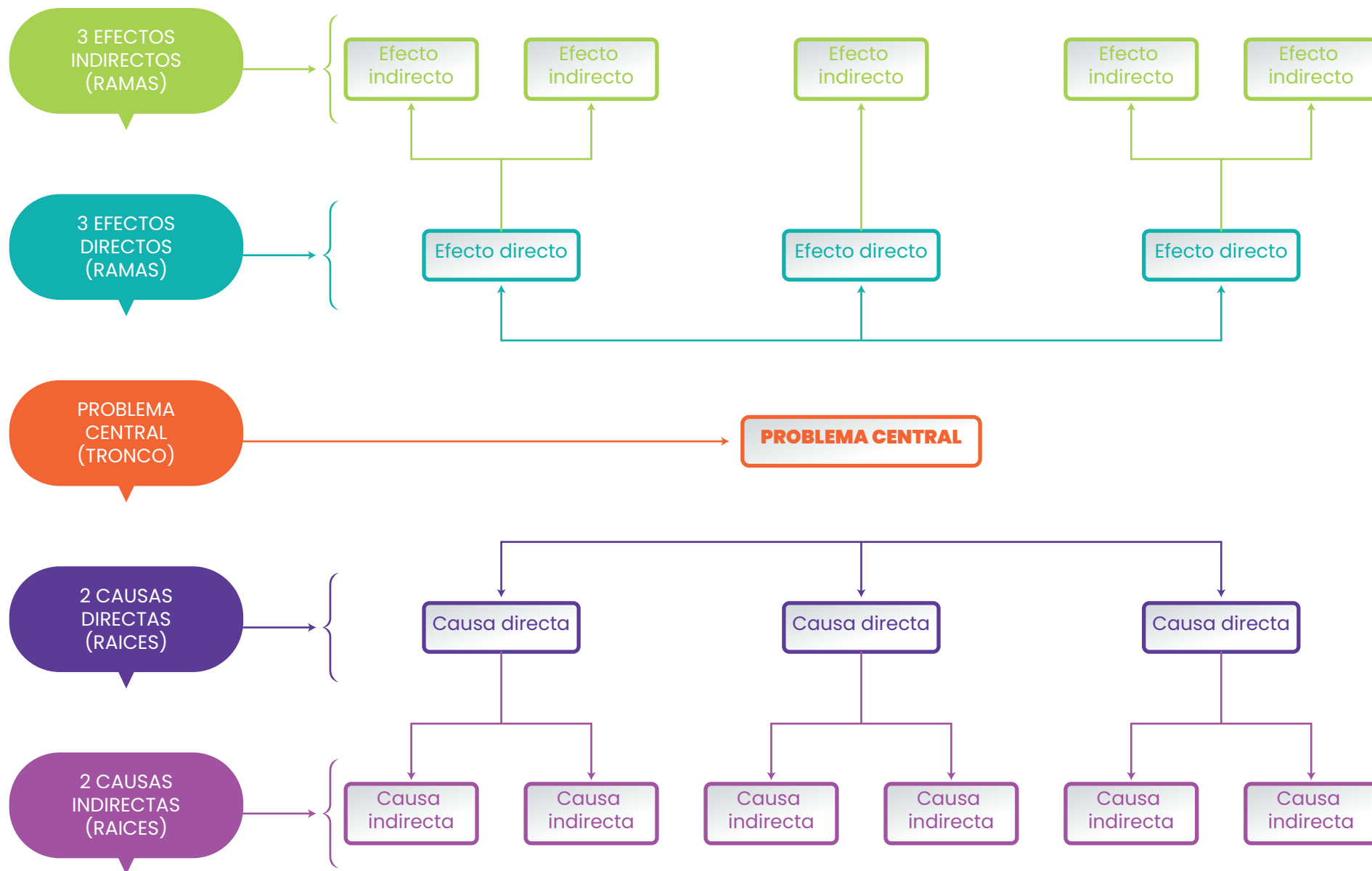


Gráfico 3. Árbol de problema
Fuente: Adaptado a partir de DNP, 2018

Para la construcción del árbol del problema se sugieren los siguientes pasos:

- 1. Identificación del problema central:** e inicia definiendo claramente y de manera concreta la problemática principal que afecta a la comunidad o territorio, posicionándola en el centro o tronco del árbol. Es fundamental que la descripción sea comprensible para todos los actores involucrados, reflejando una situación negativa vigente. Para facilitar su identificación, puede ayudar elaborar una formulación sencilla y específica que establezca “qué” es el problema, “dónde” y “quiénes” son los afectados.
- 2. Recopilación de causas:** En las raíces del árbol se registran las causas específicas y verificables que generan o contribuyen a la existencia del problema central. Para facilitar esta tarea, es recomendable usar una lista de verbos comunes que ayuden a identificar causas con mayor claridad, como: “bajo acceso”, “desconocimiento”, “carencia”, “bajas capacidades”, etc. Además, puede seguirse una fórmula orientadora: describir qué causa el problema, por qué ocurre y qué efectos produce. Esto ayuda a organizar mejor las causas, reforzando la estructura lógica del árbol de problemas.
- 3. Identificación de efectos:** En las ramas o parte superior del árbol se incorporan los efectos o consecuencias negativas que derivan del problema central. Aquí también puede apoyarse en listar los impactos observados o esperados, a quienes afectan las condiciones o impactos adversos que se buscan cambiar o reducir. Es importante entender cómo los efectos están conectados con las causas y el problema central.
- 4. Establecimiento de relaciones causales:** Es fundamental definir con claridad cómo las causas se relacionan con el problema central y sus efectos, formando un modelo causal lógico. Para ello, se recomienda orientar y explicar a las comunidades y autoridades sobre cómo leer el árbol de problema, identificando y estableciendo relaciones de causa y efecto lo más acertadas posibles. La lectura del árbol debe seguir un proceso que permita evaluar las conexiones entre causas, problema y efectos, garantizando coherencia y una comprensión clara del proceso. Este análisis facilitará una descripción del problema con mayor precisión y lógica, fortaleciendo la organización del árbol.
- 5. Validación y priorización:** Finalmente, revisar y validar el árbol con los actores clave ayuda a asegurar que las causas y efectos estén correctamente identificados. Es recomendable priorizar aquellas causas que, siendo abordables mediante el proyecto, tengan un impacto mayor en la solución integral de la problemática.

A continuación, se presenta un ejemplo de árbol de problema para un proyecto relacionado con la construcción de planes de vida para pueblos indígenas. Este ejemplo es adaptado de DNP (2018) y seguirá desarrollándose en los pasos siguientes.

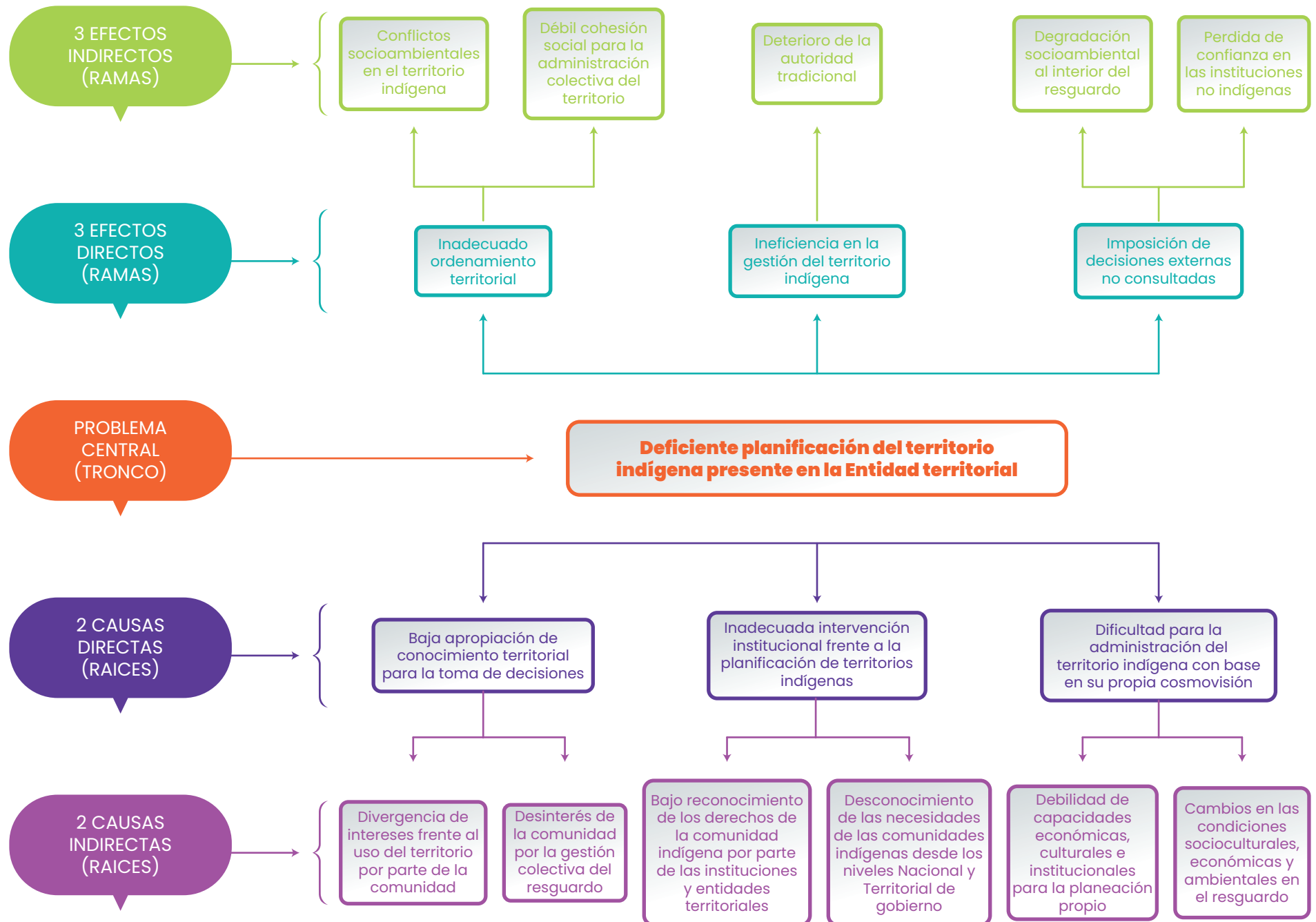


Gráfico 4. Ejemplo Árbol de problema

Fuente: DNP, 2018.

Descripción del problema

Constituye una descripción del árbol del problema. Se recomienda iniciar con el problema central, después describir las causas que lo generan y los efectos que conlleva. A continuación un ejemplo:

La función sociocultural y ecológica de los resguardos indígenas se ha ido dificultando por la baja capacidad de la comunidad indígena para ejercer su autoridad tradicional sobre el territorio colectivo. La explotación desmedida del patrimonio natural y la llegada de actores con intereses ajenos al buen vivir de la comunidad, han ido precarizando la cohesión social y la preservación de nuestros usos y costumbres como cultura constitucionalmente protegida bajo la Jurisdicción Especial Indígena. Está, entre otras situaciones, propicia la pérdida de interés general por apropiarse del conocimiento tradicional y el ejercicio del gobierno propio que garanticen el orden en el territorio ancestral y la satisfacción de las necesidades conforme a la ley de origen del pueblo asentado en el municipio (DNP, 2018).

También es necesario caracterizar la magnitud del problema que se está analizando, esto es expresar de manera cuantitativa el problema. Para ello se recomienda revisar información oficial de acceso público sobre la demografía de los pueblos étnicos, indicadores socioeconómicos e información de los territorios colectivos, como la que se relaciona a continuación:

- **Planes de Desarrollo.** Los Planes de Desarrollo municipales y departamentales incorporan información sobre la demografía de los pueblos étnicos, los territorios étnicos y las diversas problemáticas identificadas en el ámbito territorial, así como las apuestas de los gobiernos territoriales expresadas en términos de metas e indicadores. Los documentos de los Planes de Desarrollo Territoriales pueden ser consultados en el siguiente enlace: <https://sispt.dnp.gov.co/>
- **SiPT.** El Sistema de Planeación Territorial es un portal del Departamento Nacional de Planeación (DNP) en el que se sistematiza información para la formulación y seguimiento a Planes de Desarrollo. Se pueden encontrar información de indicadores a nivel sectorial. Acceso a través del siguiente enlace: <https://sispt.dnp.gov.co/>
- **DANE.** El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) es la institución encargada de producir la información estadística oficial sobre aspectos como la demografía y los indicadores socioeconómicos del país. El universo de población de pueblos étnicos se estima con base en el censo de 2018. Para el caso de los pueblos étnicos resulta relevante consultar la sección que centraliza las principales investigaciones y resultados para pueblos indígenas, afrocolombianos y rrom. Acceso a través del siguiente enlace: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/enfoque-diferencial-e-interseccional/autorreconocimiento-etnico>

- **Terridata.** Es un portal desarrollado por el Departamento Nacional de Planeación (DNP), en el cual se centraliza información oficial producida por distintas entidades estatales. Acceso a través del siguiente enlace: <https://terridata.dnp.gov.co/>
- **RUV.** El Registro Único de Víctimas de la Unidad para las Víctimas (UARIV), es una base de datos que presenta el universo de población víctima del conflicto armado desde el año 1985 a la fecha. Es posible consultar información de víctimas indígenas, afrocolombianas y rom desagregada por municipio, hecho victimizante, género, entre otras variables. Acceso a través del siguiente enlace: <https://cifras.unidadvictimas.gov.co/Cifras/#!/infografia>

Central PDET. Es una plataforma web de la Agencia de Renovación del Territorio (ART) que permite visualizar, consultar y hacer seguimiento a los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) establecidos en el marco del acuerdo de paz de 2016. Acceso a través del siguiente enlace: <https://centralpdet.renovacionterritorio.gov.co/>

- **La información producida por las comunidades y procesos organizativos de los pueblos étnicos (censos, caracterizaciones, estudios específicos, etc.), así como los planes de vida y planes de etnodesarrollo, constituyen fuentes de información válidas para la identificación del problema, y en general para la formulación de los proyectos.**

Paso 2. Análisis de involucrados

¿A quién se dirigirá el proyecto? ¿Qué actores participan en la solución?

El **primer momento** del análisis corresponde a la identificación de la **población afectada** por el problema desarrollado en el paso anterior, y la definición de la **población objetivo o beneficiaria** del proyecto. Para ello se debe tener en cuenta lo siguiente:



Población afectada

Corresponde al conjunto de individuos que padecen la situación negativa identificada en el problema central, y se encuentran localizados en el área de estudio donde esta se presenta.



Población objetivo

Es el grupo concreto de personas a la cual se dirigirán los esfuerzos y recursos disponibles en el proyecto.



Localización

En ambos casos se debe identificar la localización geográfica con la mayor exactitud posible. Indicar si el proyecto se busca desarrollar en un territorio colectivo: resguardo indígena o consejo comunitario de comunidades negras.



Características demográficas

Es necesario desagregar el número de personas beneficiarias de acuerdo con sus características demográficas (sexo, género, edad, pertenencia étnica) y condición específica (víctima del conflicto, por ejemplo).

Ejemplo de identificación de beneficiarios

En la mayoría de los proyectos la población afectada es un conjunto mayor (el total de la población rural del municipio o el total de la población municipal) al de la población objetivo (número específico de beneficiarios del proyecto). Esto se debe a que los proyectos no suelen resolver la problemática identificada para el conjunto general de la población, por lo cual se deben priorizar recursos y esfuerzos en número específico de beneficiarios.

En otros casos el proyecto puede resolver la problemática para el conjunto de la población afectada, como en el ejemplo de Plan de Vida en el cual la población afectada y objetivo es la población indígena del municipio que habita en el resguardo.

Población afectada y objetivo

Tipo	Número	Descripción	Localización	Fuente
Población afectada	10.000	Total de población del resguardo indígena	Departamento Municipio	Censo indígena, 2025
Población objetivo	10.000	Total de población del resguardo indígena	Departamento Municipio	Censo indígena, 2025

Características demográficas de la población objetivo

Clasificación	Detalle	Número de personas	Fuente
Etaria	Mayor de 60 años	500	Censo indígena, 2025
	20 a 59 años	2.500	Censo indígena, 2025
	15 a 19 años	3.000	Censo indígena, 2025
	0 a 14 años	5.000	Censo indígena, 2025
Grupos étnicos	Indígena	10.000	Censo indígena, 2025
Género	Femenino	5100	Censo indígena, 2025
	Masculino	4900	Censo indígena, 2025
Conflicto armado	Víctimas	5.000	RUV, 2025



El **segundo momento** corresponde al análisis de involucrados, que es el proceso mediante el cual se identifican los actores desde el punto de vista social, institucional, comunitario, entre otros, que tienen o tendrán alguna relación con la formulación y la implementación del proyecto, ya sea como cooperantes, oponentes, beneficiarios o perjudicados.



Beneficiarios

Son aquellos individuos u organizaciones que recibirán directa o indirectamente los beneficios de la intervención que se proponga realizar a través del proyecto. Corresponde a la población objetivo identificada en el momento anterior.



Cooperantes

Todas aquellas organizaciones o entidades que pueden vincularse aportando recursos de diferente tipo, ya sea en dinero o en especie para el desarrollo de dichas intervenciones. Como actores cooperantes se deben identificar las autoridades tradicionales de los grupos étnicos y las formas propias de organización involucrados en el desarrollo del proyecto.



Afectados

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



Oponentes

Aquellas personas, grupos de individuos u organizaciones que, dado el inconformismo frente a las posibles intervenciones del proyecto, pueden llegar a obstaculizar el logro de los objetivos previstos

**Para los actores con roles de oponentes y perjudicado, es necesario describir o argumentar las razones por las cuales manifiestan su desacuerdo frente a la ejecución del proyecto.*



Ejemplo de análisis de involucrados

En la matriz se deben identificar los actores involucrados, señalando el nombre, tipo de actor (público, privado, internacional), la posición frente al proyecto y el tipo de contribución al proyecto. Posteriormente se realiza un análisis de cómo los actores se articulan para la implementación del proyecto

Actor	Tipo	Posición	Intereses o expectativas	contribución
Resguardo indígena	Privado	Beneficiario	Contar con una herramienta que oriente el desarrollo económico, político y cultural de la comunidad indígena y el territorio.	Veeduría, apoyo técnico y logístico.
Alcaldía Municipal	Público	Cooperante	Contribuir con el desarrollo de la población indígena que vive en su territorio.	Técnica, legal y financiera.
Gobernación	Público	Cooperante	Reconocimiento de los pueblos indígenas y fortalecimiento de sus instrumentos de planeación territorial.	Técnica, legal y financiera.
Ministerio del Interior	Público	Cooperante	Fortalecimiento de los instrumentos de planeación territorial indígenas.	Técnica, legal y financiera.
ONIC	Privado	Cooperante	Reconocimiento y fortalecimiento de los procesos organizativos de los pueblos indígenas.	Técnica, legal y financiera.
SGR	Público	Cooperante	Acceso de los pueblos indígenas a recursos del sistema.	Financiación.
Grupo armado ilegal	Privado	Oponente	Control territorial lo que genera dificultades para la organización y gobernanza del territorio	Oposición al proyecto.

Análisis de actores

La articulación entre actores clave es esencial para el éxito del proyecto. La comunidad indígena, beneficiaria, aporta sus necesidades y herramientas para su desarrollo. La Alcaldía, Gobernación y el Ministerio del Interior brindan recursos técnicos, legales y financieros para fortalecer la planificación y el reconocimiento territorial. La ONIC apoya en la organización y fortalecimiento comunitario, mientras que el Sistema General de Regalías facilita recursos económicos. Sin embargo, grupos armados ilegales representan un reto, ya que dificultan la organización y gobernanza del territorio. La colaboración coordinada y el compromiso de todos aseguran un desarrollo indígena sostenible y con enfoque de derechos.

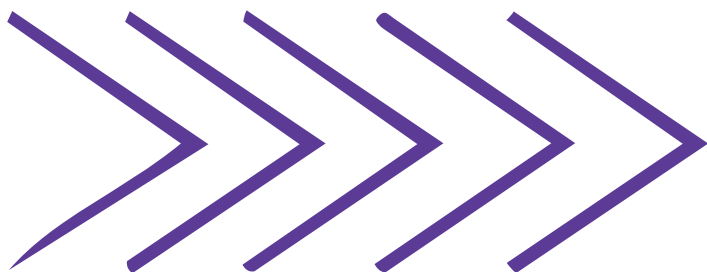


Paso 3. Objetivos

¿Qué se espera conseguir?

Una vez diagnosticada la problemática y los actores involucrados, el Enfoque de Marco Lógico establece como siguiente paso la definición de los objetivos del proyecto, entendidos como la proyección de la situación deseable que se espera alcanzar con la ejecución del proyecto. Esta situación se construye a partir de la transformación de la problemática identificada, redefiniendo todas las condiciones negativas del árbol de problema para transformarlas en condiciones positivas y realizables que son plasmadas en el árbol de objetivos (DNP, 2023).

Lógica de construcción del árbol de objetivos:



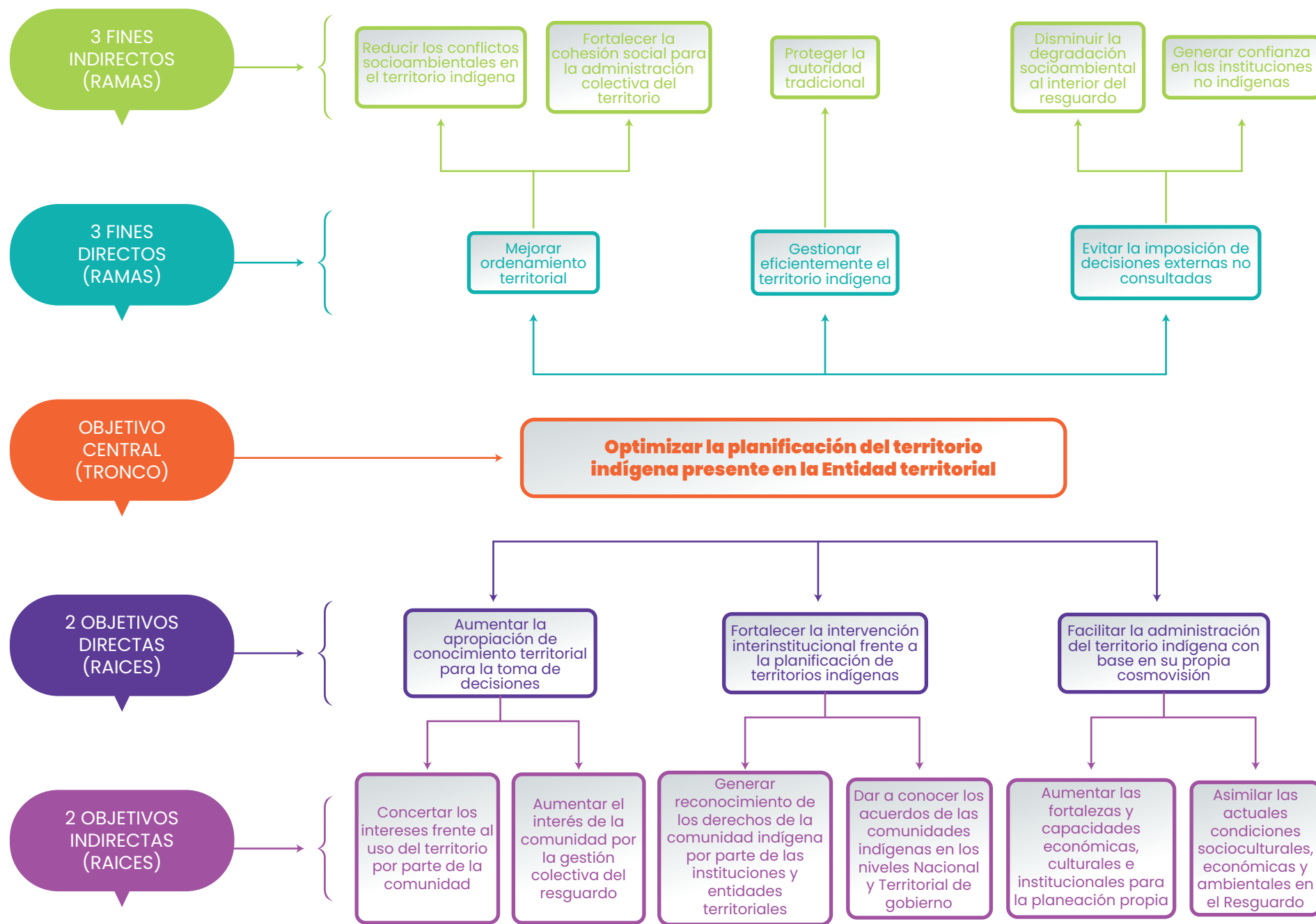


Gráfico 5. Ejemplo árbol de objetivos
Fuente: DNP, 2018.



Para la construcción del árbol de objetivos se sugieren los siguientes pasos:

1. **Objetivo general:** Se comienza transformando la problemática identificada en el árbol de problema en un objetivo general del proyecto, formulándolo como una situación positiva o estado deseado que representa la solución aspirada. La redacción del objetivo general debe emplear verbos en infinitivo que sean medibles, por ejemplo: Incrementar en un 30% la cobertura de servicios de energía eléctrica en la comunidad; Capacitar a 200 mujeres en proyectos productivos; Fortalecer los conocimientos y prácticas ancestrales en niños, niñas y jóvenes de la comunidad.
2. **Objetivos específicos:** Identificar las causas directas del problema central y convertirlas en los objetivos específicos. Las causas indirectas orientan la definición de las actividades concretas que, al cumplirse, contribuirán a resolver esas causas y a acercar la situación actual al estado deseado.
3. **Fines:** En la parte superior del árbol de objetivos se transforman los efectos en beneficios que se esperan obtener una vez alcanzados los objetivos específicos, en términos de cambios positivos en la comunidad o territorio, y que reflejen la visión a largo plazo que el proyecto pretende lograr.
4. **Establecimiento de relaciones lógicas:** Definir cómo cada objetivo específico contribuye a alcanzar el objetivo general, asegurando que las relaciones entre causas, objetivos específicos y efectos sean coherentes y lógicas.
5. **Revisión y validación:** Revisar con los actores clave el árbol de objetivos para verificar que todos los objetivos son claros, alcanzables y consistentes, asegurando que representan soluciones realistas y alineadas con las capacidades del proyecto y las expectativas de la comunidad.



Paso 4. Alternativa de solución

¿Cómo se solucionará el problema?

La alternativa de solución en un proyecto es la propuesta concreta y viable que busca resolver la problemática identificada en el diagnóstico. Es el conjunto de acciones, actividades y enfoques que, al ser implementados, permiten transformar la situación problemática en una condición favorable, alcanzando los objetivos planteados. Esta opción debe estar fundamentada en **estudios técnicos** sólidos que garanticen su pertinencia y factibilidad, considerando aspectos como la viabilidad técnica, ambiental, social y económica. La correcta formulación de la alternativa es crucial, ya que define el camino a seguir y la utilización eficiente de recursos para lograr los resultados esperados.

Para resolver un problema es posible tener más de una vía, por eso es importante considerar distintas alternativas y seleccionar la que más conviene considerando el contexto y criterios como costo beneficio. Es posible aplicar **metodologías de valoración** y selección de alternativas cuando el proyecto así lo requiera.

En la formulación de proyectos, la valoración de alternativas de solución implica analizar y comparar diferentes opciones para resolver un problema o satisfacer una necesidad identificada. Se evalúan criterios técnicos, económicos, sociales y ambientales para seleccionar la alternativa más viable y efectiva. Métodos como el análisis de costo-beneficio, el análisis de sensibilidad, y la matriz de decisión multicriterio son útiles en este proceso. Algunas de las metodologías más empleadas son las siguientes:

- **Análisis Costo-Beneficio:** Compara los costos de cada alternativa con sus beneficios esperados, utilizando indicadores como el Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).
- **Análisis de Sensibilidad:** Evalúa cómo los cambios en variables clave (precios, costos, demanda, etc.) afectan los resultados de cada alternativa, identificando los factores más críticos.
- **Matriz de Decisión Multicriterio:** Permite evaluar alternativas considerando múltiples criterios (financieros, técnicos, sociales, ambientales, etc.), asignando pesos a cada criterio y evaluando las alternativas en función de ellos.
- **Análisis FODA:** Identifica las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de cada alternativa, proporcionando una visión integral de sus ventajas y desventajas.
- **Análisis de Riesgos:** Identifica, evalúa y prioriza los riesgos asociados a cada alternativa, permitiendo tomar medidas para mitigarlos o evitarlos.
- **Análisis del Ciclo de Vida:** Considera los costos e impactos ambientales a lo largo de todo el ciclo de vida de un producto o servicio, desde la extracción de materias primas hasta la disposición final.

En cualquier caso, la alternativa seleccionada se debe presentar a través de una breve descripción que permita entender la lógica de intervención del proyecto y cómo permite superar las situaciones negativas.

Ejemplo de descripción de la alternativa de solución

Adaptado de DNP (2018).

La alternativa consiste en el desarrollo de acciones sistemáticas, ordenadas y participativas que buscan conocer las condiciones actuales del territorio bajo título colectivo, así como la relación de esos aspectos como determinantes de la calidad de vida de la población y la preservación de su cultura indígena, sus usos y costumbres, sus prácticas de conocimiento y su legado espiritual. De este proceso inicial, se desprende un segundo momento en el cual la comunidad traza su idea de desarrollo propio que tendrá lugar en los límites y alrededores del resguardo, este se evidenciará a través de diversos documentos como el Plan Anual de Inversión y demás insumos de reglamento interno para la comunidad. Estos procesos deberá ser momentos claves para la instalación de un espacio de concertación y definición de compromisos entre las entidades territoriales y las autoridades de la comunidad indígena. El documento de Plan de Vida deberá estar orientado según la Ley de Origen del pueblo indígena o el Derecho Propio. La información que sustenta las prioridades de inversión con base en el mandato comunitario y el derecho propio según el pueblo indígena. El Plan de Vida encontrará su materialización una vez se surtan los procesos señalados:

1. El diagnóstico situacional
2. Mesa local de concertación
3. Elaboración del documento de Plan de Vida y plan de inversiones.



Paso 5. Cadena de valor

Relación entre resultados, productos, actividades e insumos

La cadena de valor establece una relación secuencial y lógica entre los objetivos específicos y los productos necesarios para materializarlos a través del desarrollo de un conjunto de actividades, que transforman los insumos para añadir valor a lo largo del proceso.

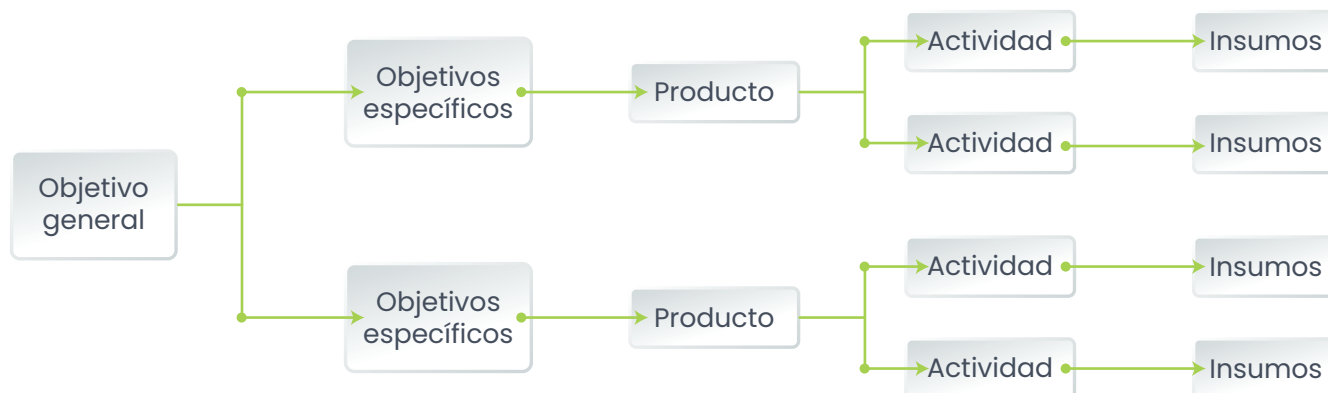


Gráfico 6. Cadena de valor

Productos

Es el bien o servicio que se genera en un proceso productivo y contribuye a la materialización de los objetivos específicos de un proyecto. Es un conjunto de actividades que permiten el cumplimiento de los objetivos específicos. Cada producto está compuesto por una serie de actividades que se desarrollan de manera secuencial (paso a paso), y debe existir mínimo una actividad de cumplimiento obligatorio “ruta crítica”⁶.

Es fundamental conocer y revisar el **catálogo de productos MGA** antes de elegirlos para el proyecto. Conocerlos, relacionarlos y seleccionarlos a partir de los diagnósticos y análisis del contexto, esto dará claridad y seguridad a la hora de orientar el ejercicio de definición de actividades del proyecto. Acceso al catálogo en el siguiente enlace: https://mgaayuda.dnp.gov.co/Recursos/CATALOGO_DE_PRODUCTOS.xlsx

Actividades

Es la acción que contribuye a la transformación de insumos en productos. Estas se deben clasificar de acuerdo con su tipología y se debe desagregar en tareas. Pasos para identificar las actividades:

1. Retome la descripción del producto para conocer qué se desea obtener.
2. Revise las acciones ¿Qué debemos hacer para lograr el objetivo específico?
3. Asocie las acciones a los productos previamente identificados.
4. Organice las acciones como actividades de tal manera que describan el proceso para la construcción del producto (paso a paso para la obtención del producto).

6. De inmediata ejecución

Para construir la descripción de una actividad se pueden hacer las siguientes preguntas:

- ¿Qué debemos hacer para lograr el objetivo específico?
- ¿Por qué es importante realizar esta acción o actividad?
- ¿Qué tanto y cada cuánto? Frecuencia/ Cantidad
- ¿Cuáles son los pasos? Tareas (Desarrollo del paso a paso de la actividad).
- ¿Qué necesito para hacerlo? Insumos Logística/ transportes

Insumos

Son los factores productivos, materiales, recursos financieros, humanos y materiales con los que se cuenta para llevar a cabo el proceso productivo. El costo de los insumos es lo que determina el valor de las actividades, y así el valor de todo el proyecto.

En la MGA se incorpora un catálogo de insumos:

N	Tipo de insumo	Definición
1	Mano de obra calificada	Trabajo especializado o profesional, que requiere formación técnica o académica.
2	Mano de obra no calificada	Trabajo operativo, práctico, sin necesidad de formación técnica.
3	Materiales	Bienes consumibles requeridos para las actividades.
4	Servicios domiciliarios	Servicios públicos necesarios durante la ejecución
5	Terrenos	Costos relacionados con la adquisición o uso de terrenos como parte del proyecto
6	Edificios	Compra, construcción o adecuación de edificaciones requeridas para la ejecución .
7	Maquinaria y equipo	Compra o alquiler de equipos especializados. Ej.: computadores, impresoras, maquinaria técnica
8	Transporte	Movilización de personas o materiales. Ej.: alquiler de vehículos, tiquetes, gasolina .
9	Servicios de alojamiento, comidas y bebidas	Gastos de hospedaje, alimentación y refrigerios para el personal o beneficiarios
10	Servicios prestados a las empresas / servicios de producción	Contratación de terceros (empresas o entidades) para desarrollar parte del proyecto.
11	Servicios para la comunidad, sociales y personales	Servicios dirigidos directamente a la comunidad

Fuente: DNP, adaptadas las definiciones, 2023

Ejemplo de cadena de valor

Siguiendo el modelo de la MGA

Objetivo general		Optimizar la planificación del territorio indígena presente en la entidad territorial				
Causa directa	Objetivo específico	Producto	Actividades	Insumos	Costo	Periodo
Dificultad para la administración del territorio indígena con base en la cosmovisión propia	Facilitar la administración del territorio indígena con base en la cosmovisión propia.	Documento de planeación	1.1. Identificar de manera participativa y conforme a los usos y costumbres los aspectos de interés ambiental, cultural, social y organizativo para la planeación del territorio indígena.	Mano de obra calificada	\$100.000.000	1
				Servicios para la comunidad	\$40.000.000	
				Servicios de alojamiento comidas y bebidas	\$30.000.000	
				Transporte	\$20.000.000	
			1.2. Caracterizar los aspectos identificados en un documento de trabajo con la participación de las autoridades tradicionales.	Servicios para la comunidad	\$40.000.000	1
				Servicios de alojamiento comidas y bebidas	\$30.000.000	
				Materiales	\$500.000	
				Transporte	\$20.000.000	
			1.3. Evaluar y analizar los elementos estratégicos para la planificación del territorio indígena en términos de la información recolectada.	Mano de obra calificada	\$15.000.000	1
				Servicios para la comunidad	\$40.000.000	
Realizar la adecuada intervención interinstitucional frente a la planificación de los territorios indígenas	Fortalecer la articulación interinstitucional frente a la planificación de los territorios indígenas	Acuerdo o actas de concertación	2.1. Convocar a un espacio interinstitucional para la socialización del diagnóstico situacional.	Mano de obra calificada	\$15.000.000	1
				Servicios de alojamiento comidas y bebidas	\$20.000.000	
				Transporte	\$20.000.000	
			2.2. Concertar compromisos interinstitucionales en la co-gestión del territorio indígena	Servicios para la comunidad	\$40.000.000	1
				Transporte	\$20.000.000	
Baja apropiación del conocimiento territorial para la toma de decisiones al interior del resguardo.	Mejorar la apropiación del conocimiento territorial para la toma de decisiones	Documento de planeación	3.1. Diseñar de manera colectiva un presupuesto anual de inversiones con iniciativas de proyectos formuladas.	Servicios de alojamiento comidas y bebidas	\$20.000.000	1
			3.2. Formar un grupo de líderes y lideresas en formulación y estructuración de proyectos.	Mano de obra calificada	\$15.000.000	1
				Servicios de alojamiento comidas y bebidas	\$20.000.000	
			3.3. Sistematizar y socializar el Plan de Vida ante la comunidad beneficiaria.	Mano de obra calificada	\$15.000.000	1
				Servicios de alojamiento comidas y bebidas	\$20.000.000	

Ejemplo de cadena de valor

Modelo para documento técnico

ACTIVIDAD	INSUMO	CANTIDAD	TIEMPO (MESES)	VALOR UNITARIO	TOTAL	FUENTE DE RECURSO	MODALIDAD DE EJECUCIÓN	ESPECIFICACIÓN TÉCNICA
1.1. Identificar de manera participativa y conforme a los usos y costumbres los aspectos de interés ambiental, cultural, social y organizativo para la planeación del territorio indígena.	Mano de obra calificada	2	10	\$ 5.000.000	\$ 100.000.000	Tercero	Prestación de servicios	Honorario profesional ajustado a 3 meses
	Servicios para la comunidad	3	2	\$ 40.000.000	\$ 40.000.000	Comunidad	Contratación directa Cabildo	Saberes propios, logística cultural y acompañamiento comunitario en tres encuentros.
	Servicios de alojamiento comidas y bebidas	3	2	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	Comunidad	Contratación directa Cabildo	Alojamiento y alimentación para equipo comunitario participante
	Transporte	3	2	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	Tercero	Contratación directa Cabildo	Transporte terrestre para equipos técnicos y comunitarios
1.2. Caracterizar los aspectos identificados en un documento de trabajo con la participación de las autoridades tradicionales.	Servicios para la comunidad	3	2	\$ 40.000.000	\$ 40.000.000	Comunidad	Contratación directa Cabildo	Saberes propios, logística cultural y acompañamiento comunitario en tres encuentros.
	Servicios de alojamiento comidas y bebidas	3	2	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	Comunidad	Contratación directa Cabildo	Alojamiento y alimentación para equipo comunitario participante
	Materiales	3	2	\$ 500.000	\$ 500.000	Tercero	Contratación directa Cabildo	Papelería para talleres
	Transporte	1	1	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	Tercero	Contratación directa Cabildo	Transporte terrestre para equipos técnicos y comunitarios
1.3. Evaluar y analizar los elementos estratégicos para la planificación del territorio indígena en términos de la información recolectada.	Mano de obra calificada	1	2	\$ 7.500.000	\$ 15.000.000	Tercero	Prestación de servicios	Honorario profesional ajustado a 3 meses
	Servicios para la comunidad	3	2	\$ 40.000.000	\$ 40.000.000	Comunidad	Contratación directa Cabildo	Saberes propios, logística cultural y acompañamiento comunitario en tres encuentros.
1.4. Proponer estrategias de reglamento interno comunitario de administración territorial.	Mano de obra calificada	1	2	\$ 7.500.000	\$ 15.000.000	Tercero	Prestación de servicios	Honorario profesional ajustado a 3 meses
	Transporte	1	1	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000	Tercero	Contratación directa Cabildo	Transporte terrestre para equipos técnicos y comunitarios
2.1. Convocar a un espacio interinstitucional para la socialización del diagnóstico situacional.	Mano de obra calificada	1	2	\$ 7.500.000	\$ 15.000.000	Tercero	Prestación de servicios	Honorario profesional ajustado a 3 meses
	Servicios de alojamiento comidas y bebidas	1	1	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	Comunidad	Contratación directa Cabildo	Alojamiento y alimentación para equipo comunitario participante
	Transporte	1	1	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	Tercero	Contratación directa Cabildo	Transporte terrestre para equipos técnicos y comunitarios
2.2. Concertar compromisos interinstitucionales en la gestión del territorio indígena	Servicios para la comunidad	1	2	\$ 40.000.000	\$ 40.000.000	Comunidad	Contratación directa Cabildo	Saberes propios, logística cultural y acompañamiento comunitario en tres encuentros.
	Transporte	3	2	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	Tercero	Contratación directa Cabildo	Transporte terrestre para equipos técnicos y comunitarios
3.1. Diseñar de manera colectiva un presupuesto anual de inversiones con iniciativas de proyectos formuladas.	Servicios de alojamiento comidas y bebidas	3	2	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	Comunidad	Contratación directa Cabildo	Alojamiento y alimentación para equipo comunitario participante
3.2. Formar un grupo de líderes y lideresas en formulación y estructuración de proyectos.	Mano de obra calificada	1	2	\$ 7.500.000	\$ 15.000.000	Tercero	Prestación de servicios	Honorario profesional ajustado a 3 meses
	Servicios de alojamiento comidas y bebidas	3	2	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	Comunidad	Contratación directa Cabildo	Apoyo logístico integral en jornadas de formación
3.3. Sistematizar y socializar el Plan de Vida ante la comunidad beneficiaria.	Mano de obra calificada	1	3	\$ 5.000.000	\$ 15.000.000	Tercero	Prestación de servicios	Honorario profesional ajustado a 3 meses. Sistematización técnica y acompañamiento a la socialización
	Servicios de alojamiento comidas y bebidas	2	2	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	Comunidad	Contratación directa Cabildo	Logística de cierre y encuentro con comunidad beneficiaria



Paso 6. Análisis de riesgos

¿Cuáles son los riesgos durante el desarrollo del proyecto?

El análisis de riesgos es un estudio que tiene como objeto identificar y analizar las situaciones no controlables que pueden afectar el diseño y el desarrollo de un proyecto y/o las perturbaciones que éste puede generar en su entorno. Lo anterior como base para formular las acciones de prevención y mitigación conducentes a reducir su vulnerabilidad y/o las consecuencias pueda generar desde el punto de vista ambiental, económico, social y cultural, entre otros.

¿Qué es un riesgo?

Los riesgos son eventos inciertos no controlables que pueden llegar a suceder en el futuro, dentro del horizonte de ejecución de un proyecto y representarán efectos de diferente magnitud. Estos riesgos deben no sólo identificarse, clasificarse y valorarse, además es importante analizar si las medidas de mitigación identificadas requieren de la programación de recursos que deben ser contemplados dentro del presupuesto del proyecto.

En el caso de los grupos étnicos los riesgos están asociados con la vulneración de derechos individuales, colectivos y territoriales. El análisis de riesgos y las medidas de mitigación deben considerar las diferencias culturales de las poblaciones en la identificación de afectaciones diferenciales y la definición de las acciones de mitigación.

Recordemos que:

- Se tienen que relacionar riesgos para todos los productos y para las actividades marcadas como ruta crítica.
- Puede existir más de un riesgo por cada actividad, producto u objetivo.
- Puede existir más de un efecto por riesgo
- Puede existir más de una medida de mitigación por riesgo-Efecto.



Ejemplo de matriz de riesgos

Nivel de clasificación	Actividad/ producto /objetivo	Descripción del riesgo	Tipo de riesgo	Probabilidad	Impactos	Efecto	Medidas de mitigación
Objetivo general	Facilitar la administración del territorio indígena con base en la cosmovisión propia	Débil articulación entre actores institucionales y autoridades étnicas	Institucional	Media	Desarticulación frente a la articulación entre las autoridades étnicas y las instituciones para el logro de los fines del proyecto	Medio	Generar espacios previos de concertación y/o de diálogo con autoridades tradicionales
Productos	Documento de planeación	Retrasos en la consolidación del documento por falta de participación o validación de la comunidad y/o de las autoridades	Técnico	Alta	Demora en la ejecución y entrega de productos	Alto	Establecer cronogramas con tiempos y validaciones escalonadas de la comunidad y/o autoridades
Actividades	1.1. Identificar de manera participativa los aspectos de interés para la planeación	Débil participación efectiva de la comunidad en la identificación de aspectos para la planeación	Social	Alta	Pérdida de legitimidad y apropiación del proceso	Alto	Utilizar metodologías participativas con traductores y acompañamientos de las autoridades en el proceso de desarrollo de la actividad.

Cuadro 3. Matriz de riesgos

Probabilidad: Probable, Poco probable, Ocasional.

Impacto: Alto, Moderado, Bajo.

Efectos: Describir los posibles efectos de cada riesgo identificado.

Paso 7. Cronograma

¿Cómo se desarrollan las actividades en el tiempo?

Actividades	Meses									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.1. Identificar de manera participativa y conforme a los usos y costumbres los aspectos de interés ambiental, cultural, social y organizativo para la planeación del territorio indígena.										
1.2. Caracterizar los aspectos identificados en un documento de trabajo con la participación de las autoridades tradicionales.										
1.3. Evaluar y analizar los elementos estratégicos para la planificación del territorio indígena en términos de la información recolectada.										
1.4. Proponer estrategias de reglamento interno comunitario de administración territorial.										
2.1. Convocar a un espacio interinstitucional para la socialización del diagnóstico situacional.										
2.2. Concertar compromisos interinstitucionales en la cogestión del territorio indígena										
3.1. Diseñar de manera colectiva un presupuesto anual de inversiones con iniciativas de proyectos formuladas.										
3.2. Formar un grupo de líderes y lideresas en formulación y estructuración de proyectos.										
3.3. Sistematizar y socializar el Plan de Vida ante la comunidad beneficiaria										

Cuadro 4. Cronograma

Paso 8. Matriz de Marco Lógico

La Matriz de Marco Lógico muestra de manera lógica y concreta el desarrollo de actividades para la obtención de los resultados esperados. La matriz está conformada por cuatro filas y cuatro columnas que permite presentar un esquema secuencial y jerarquizado de los elementos mínimos que hacen parte de la formulación de una iniciativa de inversión (DNP-OIM, 2014).

Descripción	Indicador	Medios de Verificación	Supuestos
FIN Expresa la solución del problema de desarrollo que ha sido diagnosticado. Responde la pregunta ¿para qué?	Indicadores de Impacto	Encuestas nacionales Encuestas regionales	
PROPÓSITO Es el efecto directo que se espera. Corresponde al cambio que fomentará el proyecto. Responde la pregunta ¿por qué?	Indicadores de Resultado	Encuestas	Supuestos que afectan el enlace entre propósito y fin
COMPONENTES Son los resultados específicos del proyecto (productos). Responde a la pregunta ¿qué?	Indicadores de Producto	Informes de interventoría	Supuestos que afectan el enlace entre componentes y propósito
ACTIVIDADES Son aquellas acciones necesarias para realizar los componentes. Responde a la pregunta: ¿cómo?	Indicadores de Gestión	Cronograma, presupuesto	Supuestos que afectan el enlace entre actividades y componentes

Cuadro 5. Matriz de Marco Lógico

Un indicador es una medida concreta y objetiva que permite evaluar el avance o el cumplimiento de un objetivo, resultado, producto o actividad en un proyecto. Es una herramienta que facilita monitorear y medir el logro de los diferentes componentes del proyecto. El medio de verificación es la fuente o el método mediante el cual se puede comprobar que el indicador se ha alcanzado, como encuestas, informes, registros, fotografías, o bases de datos. Finalmente, el supuesto se refiere a las condiciones externas o factores contextuales que deben mantenerse o lograrse para que el logro del indicador sea válido y sostenible.

Es importante no confundir los indicadores con los resultados o las actividades. Los resultados o productos son los bienes o servicios que produce el proyecto, mientras que los indicadores son las medidas que permiten verificar si esos resultados o productos se están alcanzando. La actividad, en cambio, es la acción concreta que se realiza para producir ese resultado o producto.

Ejemplos de diferentes tipos de indicadores en la matriz de Marco Lógico:

- **Indicadores de Impacto (Fin):** Porcentaje de reducción en el índice de pobreza en la comunidad después del proyecto.
- **Indicadores de Resultado (Propósito):** Número de familias que mejoraron sus condiciones de vivienda tras la intervención.
- **Indicadores de Producto (Componentes):** Cantidad de viviendas construidas o rehabilitadas.
- **Indicadores de Gestión (Actividades):** Número de reuniones de planificación realizadas con la comunidad.

La lectura coherente de la matriz de Marco Lógico se realiza en un patrón en zigzag, es decir, primero se inicia en la fila de los impactos (fin), que representan el objetivo general del proyecto, y se sigue hacia abajo en línea recta hacia los componentes (productos) y las actividades. Luego, en sentido inverso, se vuelve a subir desde las actividades, pasando por los indicadores, los medios de verificación y los supuestos, hasta llegar nuevamente a los impactos. Este recorrido en zigzag permite visualizar y comprender la relación lógica entre todos los niveles del proyecto: cómo las actividades generan productos, estos a su vez contribuyen a los resultados, y todo ello se relaciona con los impactos y el objetivo final.

Construyendo la Matriz de Marco Lógico

- Diligenciar la columna de los componentes. Escribir el objetivo general, cada uno de los productos y cada una de las actividades.
- Diligenciar la columna de indicadores. En la segunda columna, escribe los indicadores identificados, junto con su unidad de medida y meta total. Para los indicadores de gestión sus metas vigentes.
- Identificar los medios de verificación. Añade las fuentes consultadas: Encuestas, entrevistas, estadísticas, evaluaciones, inspecciones, informes, publicaciones o registros contables.
- Verificar la estructura y coherencia de la matriz.
- Definir los supuestos.

Ejemplo de Matriz de Marco Lógico

DESCRIPCIÓN	INDICADOR	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN Mayor autonomía y capacidad de autogestión de la comunidad indígena, fortaleciendo la gobernanza y proyectando el desarrollo desde los principios de vida del pueblo indígena.	% de resguardos indígenas que cuentan con instrumentos de planificación territorial actualizados con enfoque propio.	Plan de vida conforme a la cosmovisión y planificación étnico territorial	Existe reconocimiento comunitario e institucional del enfoque propio indígena.
PROPÓSITO Optimizar la planificación del territorio indígena presente en la entidad territorial.	Nivel de apropiación comunitaria sobre los instrumentos de planificación.	Encuestas de percepción y talleres de evaluación participativa.	La comunidad mantiene permanente comunicación y participa de los procesos de planificación.
COMPONENTE 1 Facilitar la administración del territorio indígena con base en la cosmovisión propia.	Documento de planeación formulado y validado con participación de autoridades tradicionales.	Documento final entregado. Actas de validación.	Las autoridades tradicionales participan y validan el documento.
COMPONENTE 2 Fortalecer la articulación interinstitucional frente a la planificación de los territorios indígenas.	Número de acuerdos o actas de concertación suscritas por las instituciones participantes.	Actas firmadas. Convenios interinstitucionales.	Las instituciones mantienen disposición y compromiso con los acuerdos suscritos.
COMPONENTE 3 Mejorar la apropiación del conocimiento territorial para la toma de decisiones	Plan de inversiones construido y socializado colectivamente con iniciativas de proyectos formuladas.	Documento de presupuesto participativo. Actas de priorización.	Se dispone de recursos para ejecutar el plan concertado.
ACTIVIDADES 1.1. Identificar de manera participativa y conforme a los usos y costumbres los aspectos de interés ambiental, cultural, social y organizativo para la planeación del territorio indígena.	Número de encuentros participativos realizados con enfoque cultural, social y organizativo.	Informes de jornada. Listas de asistencia.	Las comunidades pueden participar sin restricciones logísticas ni de seguridad.
1.2. Caracterizar los aspectos identificados en un documento de trabajo con la participación de las autoridades tradicionales.	Documento de caracterización elaborado con participación de autoridades tradicionales.	Documento de caracterización. Evidencias de participación.	Se contemplan y se acogen los aspectos identificados de manera participativa por las comunidades y las autoridades étnicas.
1.3. Evaluar y analizar los elementos estratégicos para la planificación del territorio indígena en términos de la información recolectada.	Número de elementos estratégicos evaluados y analizados a partir de la información recolectada.	Informe de evaluación estratégica. Matriz de análisis.	Existe capacidad técnica para el análisis y sistematización de la información.
1.4. Proponer estrategias de reglamento interno comunitario de administración territorial.	Documento con estrategias de reglamento interno propuesto y validado.	Documento de reglamento. Actas comunitarias.	Las comunidades validan las propuestas reglamentarias y se armoniza con la estructura de gobierno propio.
2.1. Convocar a un espacio interinstitucional para la socialización del diagnóstico situacional.	Número de espacios interinstitucionales convocados para la socialización del diagnóstico situacional.	Relatorías de eventos. Listados de asistencia institucional.	Comunicación efectiva y articulación con entidades, de acuerdo con sus competencias.
2.2. Concertar compromisos interinstitucionales en la coestión del territorio indígena	Número de compromisos interinstitucionales concertados.	Actas de concertación. Compromisos suscritos.	Los procesos de concertación contribuyen con la implementación y articulación del plan de vida con otros instrumentos de planeación.
3.1. Diseñar de manera colectiva un presupuesto anual de inversiones con iniciativas de proyectos formuladas.	Presupuesto anual de inversiones diseñado colectivamente.	Documento de planificación financiera participativa.	Existencia de información técnica y financiera suficiente y pedagógicamente adecuada para el diseño colectivo.
3.2. Formar un grupo de líderes y lideresas en formulación y estructuración de proyectos.	Número de personas formadas en formulación y estructuración de proyectos.	Listas de asistencia. Certificados de participación.	Líderes comunitarios disponen del tiempo y continuidad en el proceso.
3.3. Sistematizar y socializar el Plan de Vida ante la comunidad beneficiaria.	Plan de Vida sistematizado y socializado ante la comunidad beneficiaria.	Informe sistematizado. Registro audiovisual de socialización.	La comunidad asiste a la socialización y retroalimenta el proceso.



2

**METODOLOGÍA
GENERAL AJUSTADA**

MGA

2.1. Aspectos generales de la MGA

¿Qué es la MGA?

La Metodología General Ajustada (MGA) es una aplicación informática que sigue un orden lógico para el registro de la información más relevante resultado del proceso de formulación y estructuración de los proyectos de inversión pública. Su sustento conceptual es, de una parte, en la metodología de Marco Lógico, y de otra en los principios de preparación y evaluación económica de proyectos (DNP, 2015).



La Metodología General Ajustada recibe este nombre porque cumple con tres condiciones (DNP, 2015):

- Se estructura como **metodología**, dado que presenta una secuencia ordenada de formularios que se integran de manera sistemática para facilitar la toma de decisiones y la gestión de los proyectos de inversión pública.
- Es **general** en el sentido que está concebida para registrar cualquier iniciativa de inversión pública, independientemente de la fase en la que esta se encuentre, del sector al que pertenezca y de las fuentes de financiación públicas.
- Por **ajustada** se entiende que ha venido evolucionando en el tiempo. Aunque se tienen antecedentes desde 1989, es especialmente a partir de 2003 que se desarrolla como aplicación informática experimentando modificaciones tanto en la composición de los formularios como en los sistemas operativos utilizados para su funcionamiento.



¿Para qué sirve la MGA?

La MGA juega un papel importante durante el ciclo de vida de los proyectos de inversión pública:

- **Etapas de preinversión.** En esta etapa la MGA facilita el análisis de la problemática a la que responde la iniciativa de inversión, así como de las alternativas para intervenir esta situación particular; refleja los principales resultados de los estudios y análisis realizados para soportar su factibilidad, y apoya el proceso de toma de decisiones al mostrar los resultados de la evaluación económica. Además, contribuye en la programación de los productos a entregar, las actividades a desarrollar y las fuentes de financiación necesarias para cubrir los costos totales del proyecto.
- **Etapas de inversión y operación.** La MGA se convierte en el punto de referencia para la ejecución del proyecto, brindando la línea de base sobre la cual se deben realizar ajustes cuando las circunstancias lo demanden.
- **Etapas de seguimiento.** La MGA facilita el monitoreo de los indicadores de producto, de gestión y de resultado y constituye el punto de partida de la evaluación de los resultados alcanzados con la ejecución del proyecto.

2.2. Estructura de la MGA

En el Artículo 49 de la Ley 152 de 1994 se facultó al Departamento Nacional de Planeación para organizar las metodologías, criterios y procedimientos que permitan integrar los sistemas para la planeación y una Red Nacional de Bancos de Programas y Proyectos. Bajo estas disposiciones, la Resolución 1450 de 2013 ha adoptado a la MGA como herramienta metodológica e informática para la presentación de los proyectos de inversión pública.

La MGA se estructura a partir de cuatro módulos:

Módulo 1. Identificación del problema o necesidad

Este primer módulo está destinado a registrar la información del problema central, los actores involucrados, la población afectada y objetivo, los objetivos del proyecto y las alternativas de solución. El soporte conceptual para este módulo es el Enfoque de Marco Lógico, y a partir de las orientaciones definidas en la sección anterior es posible obtener la información del proyecto para el registro en la MGA.

Módulo 2. Preparación de la alternativa de solución

En la preparación del proyecto se recopilan los estudios que brindan información importante ya sea a nivel de perfil, prefactibilidad o factibilidad que se explicaron anteriormente. Esta información permite tener mayor certeza a la hora de decidir sobre el camino más adecuado para alcanzar el objetivo general del proyecto.



Los estudios mínimos que debe contener un proyecto son los siguientes:

- **Legal.** Pretende determinar la viabilidad de las alternativas de solución propuestas con base en lo que dicta la legislación que aplica. Además, permite definir la estructura jurídica que requiere la ejecución del proyecto, por ejemplo, en los ámbitos laboral, ambiental, tributario, entre otros.
- **Mercado.** Con este estudio se busca establecer, mediante un análisis de oferta y demanda, el déficit o la necesidad existente de la provisión del bien o servicio que busca entregar el proyecto. Cuando se habla de la oferta, se hace referencia a los bienes o servicios que en la actualidad recibe la ciudadanía; por otra parte, la demanda hace referencia a la necesidad real de la comunidad.
- **Técnico.** Supone la determinación del tamaño del proyecto, la identificación de la localización final y la selección del modelo tecnológico y administrativo apropiado que sea consecuente con el comportamiento del mercado y las restricciones financieras.
- **Ambiental.** Busca determinar el impacto que va a tener cada alternativa sobre el medio ambiente, así como corregir, prevenir, mitigar y/o compensar los impactos negativos identificados.
- **De riesgos.** Pretende identificar y analizar de forma integral los riesgos o amenazas que representa el desarrollo del proyecto en sus diferentes etapas, valorar los riesgos según su probabilidad de ocurrencia y sus correspondientes niveles de impacto. Además, se deben definir las medidas de prevención o mitigación requeridas según la valoración de riesgos realizada.
- **De costos.** Busca establecer los costos de los insumos y diversos recursos requeridos para la implementación de las actividades planteadas.



Módulo 3. Evaluación de la alternativa

En este módulo se realiza el estudio financiero del proyecto a partir de la información de ingresos y costos del proyecto recopilado en todos los estudios del módulo anterior. La MGA ordena y sistematiza la información financiera y económica del proyecto previa definición del costo de oportunidad. Es importante considerar que cuando un proyecto no produzca ingresos financieros, deben cuantificarse los beneficios que genera sobre la ciudadanía.

Módulo 4. Programación

Este módulo final permite planificar las fuentes de financiación y los principales indicadores del proyecto. Concluye presentando el Marco Lógico con el resumen de aquella alternativa de inversión seleccionada luego de aplicar los criterios de evaluación respectivos.

2.3. Registro de información en la MGA

Los módulos y capítulos de la MGA están organizados de manera secuencial para que el usuario registre progresivamente la información obtenida y trabajada en el proceso de formulación. Esto implica que el proyecto debe ser formulado previamente considerando la estructura metodológica de la MGA, siendo el aplicativo para el registro de la información del proyecto.



Gráfico 7. Flujo de registro de información en la MGA
Fuente: DNP (2023).



Recuerde:

- El proceso de formulación y estructuración de proyectos no se realiza necesariamente desde una estricta secuencia lineal como sí lo hace la MGA, por eso es importante tener toda la información del proyecto previo a su registro en la herramienta.
- La herramienta MGA registra un mínimo requerido de información del proyecto. La información adicional debe estar consignada en documentos soporte.
- La herramienta advierte inconsistencias en el registro de la información, lo que ayuda a identificar problemas de consistencia en la formulación del proyecto.



El cuadro que se presenta a continuación se construyó con el propósito de orientar el registro de información en la MGA a partir de una descripción de los distintos aspectos que la estructuran. Constituye un resumen de la guía publicada por el Departamento Nacional de Planeación para tal fin (DNP, 2015).

Modulo 1. Identificación

ID-01 Contribución del proyecto a la Política Pública	
Contribución al Plan Nacional de Desarrollo	La información para este capítulo se diligencia a partir de un listado configurado en el aplicativo MGA. Se debe seleccionar: Pilar, Objetivo, Estrategia, Programa e Indicador definido en el PND.
Contribución a Plan de Desarrollo Departamental o Municipal	Identificar en los Planes de Desarrollo departamental y municipales los programas y líneas estratégicas que se relacionen con el proyecto
ID-02 Identificación y descripción del problema	
Problema central	Escriba el problema que el proyecto pretende resolver, expresado en necesidades insatisfechas y/o oportunidades no aprovechadas. El problema no debe expresarse como la falta de una solución, ya que no se contaría con otras alternativas para su análisis. *El problema debe ser el mismo al descrito en el árbol de problema.
Descripción de la situación existente con relación al problema	Describa la situación actual que se está presentando en la población o en el entorno a causa de la existencia del problema identificado.
Magnitud actual del problema- indicadores de línea base	Dimensión que tiene el problema actualmente, expresando de manera cualitativa o cuantitativa las características, comportamientos o fenómenos identificados de modo que se pueda evaluar su desempeño y evolución en el tiempo. El indicador de línea base es el porcentaje de la población que se está viendo afectada por el problema.
Causas que genera el problema	Describa las causas directas e indirectas que dan origen al problema central del proyecto. Es importante tener en cuenta que las causas del problema (directas e indirectas) deben ser mitigadas a través de programas y actividades que serán definidos en los objetivos específicos del proyecto. *Las causas del problema deben ser las mismas descritas en el árbol de problema.
Efectos que generan el problema	Describa los efectos directos e indirectos originados por el problema central. *Los efectos del problema deben ser los mismos descritos en el árbol de problema.
ID-03 Análisis de participantes	
Actores participantes en el proyecto	Relacione todas las personas, grupos y organizaciones que están relacionados con el proyecto y especifique el tipo de contribución y la posición respecto al proyecto (beneficiario, cooperante, oponente, afectado). *La información diligenciada debe ser acorde con el análisis de involucrados realizado.
Experiencia previa de los participantes	Relacione la experiencia de los proponentes y demás actores identificados en proyectos similares al formulado.
Análisis de participantes	Señale acuerdos, alianzas o compromisos que se realizarán para el desarrollo del proyecto. Explique cómo será la coordinación entre estos durante la ejecución del proyecto, así como las estrategias de mitigación con actores que eventualmente se opongan o se perjudiquen con el desarrollo del proyecto.
ID-04 Población afectada y objetivo	
Población afectada	Escriba el número total de personas que están directamente afectadas por el problema, especificando el departamento, municipio y la fuente donde se obtuvo esa información. *La información diligenciada debe ser acorde con el análisis de involucrados realizado.
Población objetivo de la intervención	Escriba exactamente el número de personas que beneficiará el proyecto y especifique la fuente donde se obtuvo esa información.
Características demográficas de la población objetivo	Desagregue el total de población objetivo de acuerdo con su género, edad, pertenencia étnica y especifique la fuente de donde se obtuvo la información.
ID-05 Objetivos	
5.1. Objetivo general e indicadores de seguimiento	Escriba el propósito o lo que se espera conseguir con la ejecución del proyecto. El objetivo general debe ser medible, alcanzable y con un marco temporal claramente definido. *El objetivo general debe ser el mismo descrito en el árbol de objetivos.
5.2. Objetivos específicos	Se definen con relación con las causas del problema y se entienden como los medios (programas, planes, etc.) para alcanzar el objetivo general y solucionar el problema identificado. Cada objetivo debe combatir una o varias de las causas del problema. *Los objetivos específicos deben ser los mismos descritos en los medios del árbol de objetivos.
ID-06 Alternativas de solución	
Registre las diferentes alternativas que tiene para poder solucionar el problema y cumplir así con el objetivo general del proyecto, estas alternativas deben ser viables, alcanzables y coherentes con el problema.	

Modulo 2. Preparación

PE-02 Estudio de necesidades

El estudio de mercado busca determinar el déficit observado en el mercado, como diferencia entre la oferta y la demanda del bien o servicio. El proyecto debe cubrir parte o la totalidad del déficit del producto (Demanda-Oferta=Déficit).

*Recuerde que la Oferta se relaciona con la cantidad del bien o servicio que se ofrece actualmente en el mercado. La Demanda con la cantidad del bien o servicio que se requiere producir para cubrir el mercado.

2.1. Bien o servicio	Describa el bien o servicio haciendo explícita la unidad de medida que se empleará en el proyecto.
2.2. Historia y proyección del bien o servicio	Escriba el año inicial y el año final de la información base para realizar el estudio de mercado. El último año de la serie histórica será el anterior al año vigente. Posteriormente escriba la oferta y la demanda que se estima tendrá el mercado sin la ejecución del proyecto.

PE-02 Análisis técnico de la alternativa

1.1. Estudio técnico	El estudio técnico supone la determinación de: la ingeniería, el tamaño del proyecto, la identificación de la localización final del proyecto y la selección del modelo tecnológico y administrativo idóneo que sea consecuente con el comportamiento del mercado y las restricciones de índole financiero. Escriba las características técnicas del bien o servicio que va a entregar con esta alternativa de solución, esto con el fin de optimizar el manejo de los recursos disponibles en su producción; además explique el resultado positivo o la contribución que se dará en la población objetivo a causa de los productos que entrega la alternativa, por lo general contribuye al bienestar, la satisfacción de necesidades, la seguridad, entre otras, de la población.
----------------------	---

PE-03 Localización de la alternativa

4.1 Localización geográfica	Seleccione la región, el departamento, el municipio y/o centro poblado donde se ejecutará la alternativa de solución.
4.2 Factores de decisión	Seleccione de la lista los factores que incidieron o que tuvieron algún grado de decisión para seleccionar la localización donde se ejecutará la alternativa de solución del problema.

PE-04 Cadena de Valor

7.1 Productos	Definición de productos por componente, estableciendo cantidad y unidad de medida. Uso del Catálogo de productos MGA.
7.2 Actividades	Definición de las actividades, etapa de ejecución durante el proyecto y ruta crítica.
7.3 Insumos	Definición del tipo de insumo, año de compra (vigencia) y valor en pesos colombianos.

PE-05 Análisis de Riesgos

Identificar los riesgos que pueden poner en peligro el logro de los objetivos o la misma ejecución del proyecto. El análisis de riesgos implica: la descripción del riesgo, la identificación del grado de probabilidad de ocurrencia (probable, poco probable u ocasional), el nivel de impacto (alto, moderado, bajo), los posibles efectos y las medidas de mitigación.

PE-06 Beneficios e Ingresos

Se estiman los ingresos que el proyecto está en condiciones de generar.

PE-07 Depreciación de activos (opcional)

Este capítulo debe diligenciarse cuando se requieren comprar activos como: maquinaria, edificaciones, equipo de comedor, equipo de computación, equipo médico, muebles y enseres en las actividades del proyecto.

PE-10 Crédito, Amortización y Pagos a capital (opcional)

Este capítulo se debe diligenciar únicamente cuando se pretenda solicitar créditos o préstamos a entidades bancarias del nivel nacional o internacional, para obtener recursos que financien en alguna parte el proyecto.

Modulo 3. Evaluación

EV-01 Costo de oportunidad

1.1 Tasa de interés de oportunidad	Representa el rendimiento esperado de los recursos disponibles o tasa de mercado
1.2 Justificación tasa de oportunidad	Si la evaluación es de tipo social se debe utilizar la Tasa Social de Descuento equivalente al 12%.

EV-02 Evaluación Financiera y Evaluación Económica

El aplicativo MGA consolida la información de los capítulos ingresos y costos, generando de manera automática el flujo de caja, flujo económico, con los que realiza automáticamente el cálculo de la tasa interna de retorno y el valor presente neto.

Modulo 4. Programación

PR-01 Indicadores de producto

*Cuantifica los bienes y servicios producidos a partir de una determinada intervención, así como los cambios generados por esta que son pertinentes para el logro de los efectos directos. (DNP, 2015).

*Están dirigidos a ofrecer una idea clara sobre la medición para cada bien o servicio según las condiciones requeridas para el cumplimiento de los objetivos propuestos, estos se definen de manera más o menos automática a partir de los productos definidos en la cadena de valor al momento de registrar los costos de la alternativa de solución". (DNP, 2015, p.84).

PR-02 Indicadores de gestión

*Tienen como propósito medir los dos primeros eslabones de la cadena de valor, es decir, los insumos y las actividades (DNP, s.f.); se estructuran para facilitar el control de las acciones más importantes en la ejecución del proyecto (DNP, 2015).

PR-03 Fuentes de Financiación del proyecto

Entidad: Entidades que financiarán el proyecto. Listado desplegable. Etapa: Preinversión, Inversión, Operación.

Tipo de entidad. Listado desplegable. Para proyectos financiados por SGR seleccionar la entidad territorial que aportará el recurso (departamento, municipio o corporación autónoma regional)

Tipo de recurso. Proyectos SGR: Asignaciones directas, fondo específico Año: Año en que se prevé el ingreso del recurso de financiación.

Monto de la financiación: Monto que cada entidad aportará al proyecto.

PR-04 Resumen del Proyecto

Es una adaptación que hace la herramienta MGA, de la Matriz de Marco Lógico; se constituye en la síntesis de la concatenación de las acciones anteriores, descritas en esta guía; así como en un instrumento que orienta la gestión del proyecto hacia la consecución de los objetivos, brindando un marco de referencia para hacer operativo el plan de ejecución del proyecto.(DNP, 2015).

2.4. MGA Tipología E – Pueblos y Comunidades Étnicas

La Metodología General Ajustada (MGA) en su versión tipo E fue presentada en octubre de 2024 como una innovación del Departamento Nacional de Planeación, en colaboración con la Instancia de Decisión de Pueblos y Comunidades Indígenas. Esta versión está diseñada específicamente para fortalecer la gestión y formulación de proyectos de inversión pública en comunidades y pueblos étnicos, buscando un mayor reconocimiento de sus particularidades culturales, territoriales y sociales. La iniciativa surge en respuesta a las solicitudes de las comunidades indígenas y busca facilitar su acceso a recursos del Sistema General de Regalías.

Esta tipología aplica para asignaciones para la inversión local y asignaciones directas para pueblos y comunidades étnicas.

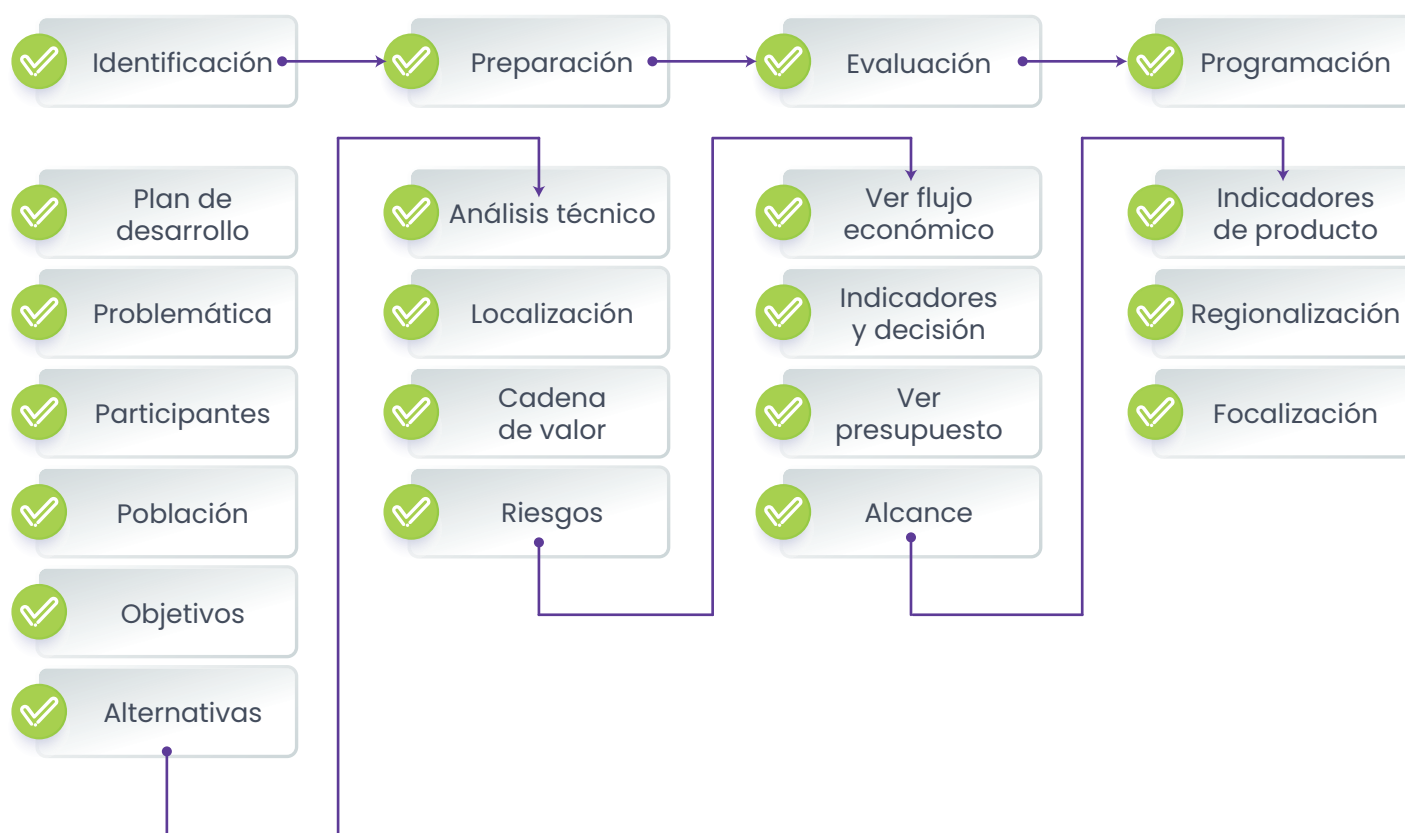


Gráfico 8. Flujo de registro de información en la MGA-Tipología E

En la tipología E de la MGA, específicamente diseñada para comunidades y pueblos étnicos, se han realizado ajustes y eliminaciones en algunos módulos para adaptarse mejor a las necesidades y particularidades de estos grupos. Los cambios más relevantes son:

- Eliminación del capítulo de “Estudios específicos” — En la MGA convencional, existe una sección dedicada a estudios especializados (como mercado, técnico, riesgos, costos). En la tipología E, estos estudios se reducen o simplifican, promoviendo un enfoque más participativo y contextualizado, con énfasis en la información cualitativa y las autodefiniciones de las comunidades.
- Modificación del Módulo 3: Evaluación — Se ajusta el enfoque para enfocarse más en la recolección de información relacionada con las realidades específicas de las comunidades, restringiendo algunos procedimientos complejos y promoviendo evaluaciones participativas que consideren los saberes tradicionales y las condiciones territoriales.
- Eliminación del Módulo 4: Programación — En esta versión, el enfoque de programación, que en la MGA regular se centra en la planificación de fuentes de financiamiento, actividades y cronogramas, se simplifica. **La tipología E prioriza la formulación de proyectos desde el diagnóstico participativo y los recursos ya existentes, reduciendo la carga administrativa sobre las comunidades.**



3

OCAD PAZ

RUTA DE GESTIÓN

3.1. Características generales del OCAD Paz

Sistema General de Regalías – SGR

El SGR es un mecanismo que establece la distribución y uso de los recursos provenientes de la explotación de recursos naturales no renovables en Colombia. Su objetivo principal es garantizar que las entidades territoriales puedan financiar proyectos de inversión que contribuyan al desarrollo social, económico y ambiental, promoviendo la equidad y la eficiencia en el uso de estos recursos. El SGR se articula a través de Órganos Colegiados de Administración y Decisión (OCAD), los cuales son responsables de la gestión y aprobación de los proyectos de inversión.

Asignaciones para pueblos y comunidades étnicas

Las asignaciones del Sistema General de Regalías (SGR) son la distribución de recursos para financiar proyectos de inversión en las regiones. Las asignaciones se dividen en directas, locales y regionales, además de recursos que no se distribuyen por beneficiarios: OCAD Paz, Ciencia y Tecnología, Ambiental. Para el caso de los pueblos étnicos es necesario considerar en detalle las asignaciones directas y locales en tanto definen porcentajes específicos, así como la participación de los pueblos étnicos en el OCAD Paz considerando el enfoque étnico del acuerdo de paz.

Tipo	Descripción	Proyectos étnicos	Ciclo del proyecto SGR	
			Representante Legal	Instancia
Asignaciones Directas	25% de los recursos del SGR destinados a los departamentos y municipios productores de recursos naturales no renovables	Para proyectos con enfoque étnico se destina el 6,5% del total así: 4,5% para municipios y 2,0% para departamentos	Fórmula, Registra, Viabiliza, Prioriza y Aprueba.	Entidad Territorial designa al ejecutor propuesto
Asignaciones locales	15% de los recursos del SGR que se destinan a financiar proyectos de inversión municipios con alto NBI y categorías 4,5 y 6.	Para proyectos con enfoque étnico se destina el 2,32% del total así: 1% Indígenas, 1,1% NARP, 0,22% Rom.	Formula y Registra	Instancia Indígena SGR Viabiliza, Prioriza y Aprueba.
Asignación para la Paz	7% de los recursos del SGR que se destinan a financiar proyectos de inversión para la implementación del acuerdo de paz.	No existe destinación específica étnica. Articulación con iniciativas PDET étnicas	Formula y Registra	OCAD Paz Evalúa y Aprueba.

¿Qué es el OCAD PAZ?

El OCAD Paz, o Órgano Colegiado de Administración y Decisión Paz, es una instancia del Sistema General de Regalías (SGR) responsable de viabilizar, priorizar y aprobar proyectos de inversión financiados con recursos de regalías. Estos proyectos contribuyen a la implementación del Acuerdo de Paz y al desarrollo de los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET).

Su principal objetivo es garantizar que los recursos de la Asignación para la Paz se utilicen de manera eficiente y transparente, promoviendo proyectos que generen un impacto positivo en las subregiones PDET, fomentando la paz y el desarrollo territorial. La labor del OCAD Paz busca reducir las brechas de desarrollo en estas regiones, mejorar la calidad de vida de sus habitantes, fomentar la reactivación económica y promover un empleo sostenible. Además, busca contribuir a la construcción de una paz estable y duradera.

Para cumplir con estos objetivos, el OCAD Paz define las estrategias de inversión para la Asignación para la Paz, formula las convocatorias para la presentación de proyectos que son por bienios, evalúa las propuestas, aprueba las iniciativas y realiza el seguimiento de su ejecución.

¿Quiénes pueden postularse?

Las entidades habilitadas para presentar proyectos con cargo a la fuente Asignación para la Paz son las siguientes (Artículo 4 del Decreto 1142 de 2021, Artículo 16 de la Ley 2294 de 2023):

- Las entidades a que hace referencia el artículo 3 del Decreto 893 de 2017, esto es, los 170 municipios que conforman las 16 subregiones PDET.
- **Los pueblos y comunidades indígenas y las comunidades negras, afrocolombianas, raizales y palenqueras** que se encuentren asentadas en aquellas entidades territoriales a través de su representante legal o autoridad debidamente inscrita en el registro único del Ministerio del Interior.
- El Gobierno nacional podrá presentar proyectos de inversión susceptibles de ser financiados con los recursos de Asignación para la Paz, siempre que cumplan la finalidad de coadyuvar la implementación de los PDET.



Las entidades habilitadas podrán presentar hasta **MÁXIMO TRES (3) proyectos** de inversión a ser financiados o cofinanciados por la fuente Asignación Para la Paz, cada uno hasta por el valor máximo asignado a la subregión.

Características de los proyectos de inversión

Las entidades habilitadas para presentar proyectos con cargo a esta asignación podrán participar en las convocatorias, siempre y cuando se cumplan los siguientes requisitos:

- La población objetivo de los proyectos se debe localizar en cualquiera de las dieciséis (16) subregiones en las que se desarrollan los PDET.
- El proyecto debe contribuir a la implementación de, por lo menos, una iniciativa incluida en los Planes de Acción para la Transformación Regional -PATR-, los PDET municipales, y/o los objetivos de los pilares de los PATR.
- Los proyectos de inversión deberán cumplir con las normas que regulan el ciclo de los proyectos de inversión, definidas en la Ley 2056 de 2020 y las demás normas que rigen el Sistema General de Regalías -SGR.





- En el bienio 2023-2024 el OCAD Paz financió 102 proyectos de inversión por un monto total de 1,13 billones de pesos.
- El 89,3% de los proyectos financiados fueron en tres sectores de inversión: Transporte (37,8%), Agricultura y desarrollo rural (32,3%), y Vivienda, ciudad y territorio (19,2%).

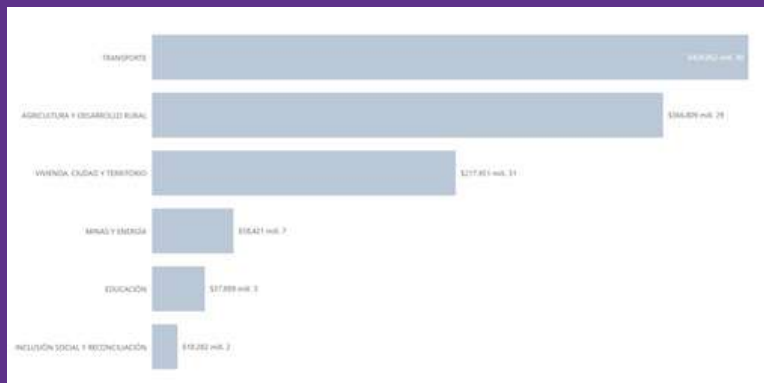


Gráfico 9. Recursos invertidos bienio 2023-2024 por sectores de inversión

Fuente: SGR-Visor OCAD Paz

Se financiaron proyectos para 14 subregiones PDET, siendo Pacífico y Frontera Nariñense la subregión que mayor cantidad de recursos accedió con el 12,2% del total de recursos del bienio 2023-2024.

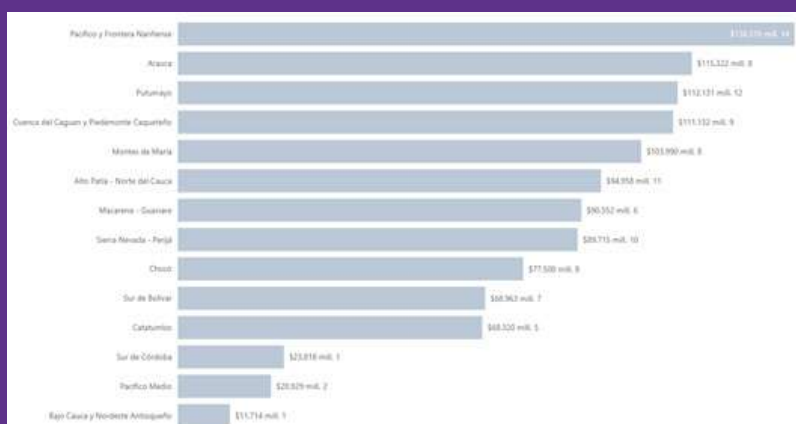


Gráfico 10. Recursos invertidos bienio 2023-2024 por subregiones PDET

Fuente: SGR-Visor OCAD Paz.



3.2. Convocatorias Bienio 2025–2026

Plan de convocatorias

Departamento Nacional de Planeación (DNP) y la Agencia de Renovación del Territorio (ART), elaboraron el Plan de Convocatorias para la distribución de los recursos de la Asignación para la Paz durante el bienio 2025–2026 en el marco de los Planes de Acción para la Transformación Regional (PATR), buscando la distribución equitativa de los recursos y el cierre de brechas socioeconómicas entre las dieciséis (16) subregiones en las que se desarrollan los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET). Los recursos disponibles para el bienio 2025–2026 se dispondrán en cuatro (4) convocatorias así:

Plan de convocatorias 2025–2026

Convocatoria	Etapas		Fecha OCAD Paz	% de recurso dispuesto	Valor estimado por convocatoria
Convocatoria I	16/04/2025	04/09/2025	15/09/2025	45%	\$2.177.606.754.414
Convocatoria II	16/09/2025	03/02/2026	13/02/2026	39%	\$2.029.097.587.488
Convocatoria III	14/02/2026	06/07/2026	17/07/2026	10%	\$496.686.149.435
Convocatoria IV	21/07/2026	04/12/2026	14/12/2026	6%	\$335.764.142.867
Total bienio					\$5.202.814.326.891

Fuente: SGR–Plan de convocatorias 2025–2026

[Plan de convocatorias asignación para la paz del Sistema General de Rega](#) *lías Bienio 2025–2026*

Requisitos para la postulación de proyectos

A continuación, se detallan los requisitos definidos por el OCAD Paz para la postulación de proyectos de inversión por parte de las entidades habilitadas.

Proyecto en MGA web

El proyecto debe estar cargado en la aplicación informática:

<https://mgaweb.dnp.gov.co/>

Una vez se encuentre diligenciada en su totalidad, se deberá: i) descargar el documento PDF con toda la información para adjuntarlo a la presentación del proyecto en el SIAT y ii) presentar y transferir el proyecto al SUIFP – SGR, donde se le asignará un código BPIN.

Recuerde que:

Para el OCAD Paz se debe registrar el proyecto en la MGA web estándar. Para esta convocatoria **NO** es válido el uso de la MGA Tipología E–Pueblos y comunidades étnicas.

Cargue en aplicativo SIAT

El SIAT (Sistema Integrado de Información y Asistencia Técnica Territorial) es una herramienta del Departamento Nacional de Planeación (DNP) para el registro y control de la información relacionada con proyectos de inversión financiada por el Sistema General de Regalías (SGR). Es la plataforma designada para el registro de proyectos y cargue de documentos para la postulación de proyectos en OCAD Paz.

Únicamente se le habilitará usuario a la plataforma SIAT a los representantes legales de las entidades y organizaciones que pueden postular proyectos, según la normatividad vigente que son: Los 170 Municipios PDET y sus 19 Departamentos; Los Pueblos y Comunidades Indígenas y las Comunidades Negras, Afrocolombianas, Raizales y Palenqueras que se encuentren asentadas en los municipios PDET; Y las entidades del Gobierno Nacional.

Para la postulación a través del aplicativo SIAT se deben seguir los siguientes pasos:

1. Ingresar a la Plataforma SIAT <https://sijat.sgr.gov.co>
2. Información de contacto del representante legal de la entidad que presenta el proyecto de inversión, la cual debe coincidir con la información registrada en el SUIFP-SGR.
3. Seleccionar el proyecto a postular seleccionando el código BPIN.
4. Diligenciar información básica del proyecto: Antecedentes y Justificación del proyecto de inversión teniendo en cuenta la formulación y específicamente el planteamiento dado en el documento técnico del proyecto postulado. También se debe establecer si la inversión está destinada a la Reparación de Víctimas del Conflicto Armado.
5. Seleccionar la(s) iniciativa(s) de los Planes de Acción de Transformación Regional – PATR que correspondan al proyecto. De contar con la Certificación de Concordancia de la ART deben coincidir con las mismas iniciativas certificadas.
6. Cargar archivos anexos: Carta de presentación totalmente diligenciada y firmada por el representante legal de la entidad o comunidad proponente; MGA del proyecto; Formatos de reparación a víctimas (si aplica). Los documentos se pueden cargar únicamente en formato PDF y EXCEL.
7. Hacer clic en el botón “POSTULAR” para finalizar la postulación del proyecto.

En el siguiente enlace se encuentra la guía del SGR que explica en detalle el registro de los proyectos en la plataforma SIAT:

[Guía práctica para la postulación de proyectos](#)



Carta de presentación

Se debe anexar la carta de presentación en formato PDF firmada por el representante legal de la entidad habilitada que presenta el proyecto. El formato de carta de presentación se encuentra en el siguiente enlace: [Formato de la Carta de Presentación](#)

Certificado ART

El Certificado de Concordancia ART, también conocido como Certificado de Alineación PDET, es un documento expedido por la Agencia de Renovación del Territorio (ART) que verifica si un proyecto propuesto se alinea con los objetivos y planes de los Programas de Desarrollo Territorial (PDET). Este certificado se debe adjuntar y deberá coincidir con la o las iniciativa o iniciativas seleccionadas en el SIIAT. Para el caso de los proyectos que no cuenten con el Certificado de Concordancia expedido por la ART o se encuentren en proceso de solicitud, deberá el postulante seleccionar en el SIIAT, la o las mismas iniciativas para las cuales la entidad realizará la solicitud ante la ART.

Certificado Mininterior

Resolución o certificación Ministerio del Interior en la que se le reconozca como grupo étnico y se indique el nombre de su representante legal, quien deberá ser la misma persona que presenta el proyecto en el SUIFP-SGR y en el SIIAT.

Reparación a víctimas del conflicto

En caso de ser un proyecto de inversión destinado a la reparación de víctimas del conflicto armado se obtiene un puntaje adicional, para ello se deben diligenciar el formato de ruta individual o el de ruta colectiva PIRC según corresponda. El formato que corresponda deberá anexarse en formato Excel.

- [Formato Diligenciamiento de datos ruta individual](#)
- [Formato para el diligenciamiento de datos ruta Colectivos PIRC](#)
- [Formato para el diligenciamiento de datos Retornos y Reubicaciones](#)



Cronograma de convocatorias 2025–2026

Cronograma convocatoria I			
Actividad	Días hábiles	Fecha inicio	Fecha fin
Publicación Términos de Referencia	1	16/04/2025	N/A
Presentación del proyecto de inversión	10	21/04/2025	05/05/2025
Revisión de condiciones habilitantes (incluye puntaje mínimo)	15	06/05/2025	26/05/2025
Publicación de observaciones	1	27/05/2025	N/A
Recibo subsanaciones entidad	3	28/05/2025	30/05/2025
Revisión de subsanaciones	3	03/06/2025	05/06/2025
Publicación de resultado de subsanaciones	1	06/06/2025	N/A
Evaluación técnica (cálculo de puntaje según metodología de priorización)	3	09/06/2025	11/06/2025
Publicación Listado Elegibles	1	12/06/2025	N/A
Cumplimiento requisitos para presentación al OCAD Paz	55	13/06/2025	03/09/2025
Publicación Listado de Proyectos con cumplimiento de requisitos para presentación a OCAD Paz	1	04/09/2025	N/A
Fecha prevista sesión OCAD Paz: 15/09/2025			

Cronograma convocatoria II			
Actividad	Días hábiles	Fecha inicio	Fecha fin
Publicación Términos de Referencia	1	16/09/2025	N/A
Presentación del proyecto de inversión	10	17/09/2025	30/09/2025
Revisión de condiciones habilitantes (incluye puntaje mínimo)	15	01/10/2025	22/10/2025
Publicación de observaciones	1	23/10/2025	N/A
Recibo subsanaciones entidad	3	24/10/2025	28/10/2025
Revisión de subsanaciones	3	29/10/2025	31/10/2025
Publicación de resultado de subsanaciones	1	04/11/2025	N/A
Evaluación técnica (cálculo de puntaje según metodología de priorización)	3	05/11/2025	07/11/2025
Publicación Listado Elegibles	1	10/11/2025	N/A
Cumplimiento requisitos para presentación al OCAD Paz	55	11/11/2025	02/02/2026
Publicación Listado de Proyectos con cumplimiento de requisitos para presentación a OCAD Paz	1	03/02/2026	N/A
Fecha prevista sesión OCAD Paz: 13/02/2026			

Cronograma convocatoria III

Actividad	Días hábiles	Fecha inicio	Fecha fin
Publicación Términos de Referencia	1	14/02/2026	N/A
Presentación del proyecto de inversión	10	16/02/2026	27/02/2026
Revisión de condiciones habilitantes (incluye puntaje mínimo)	15	02/03/2026	20/03/2026
Publicación de observaciones	1	24/03/2026	N/A
Recibo subsanaciones entidad	3	25/03/2026	27/03/2026
Revisión de subsanaciones	3	30/03/2026	01/04/2026
Publicación de resultado de subsanaciones	1	06/04/2026	N/A
Evaluación técnica (cálculo de puntaje según metodología de priorización)	3	07/04/2026	09/04/2026
Publicación Listado Elegibles	1	10/04/2026	N/A
Cumplimiento requisitos para presentación al OCAD Paz	55	13/04/2026	03/07/2026
Publicación Listado de Proyectos con cumplimiento de requisitos para presentación a OCAD Paz	1	06/07/2026	N/A
Fecha prevista sesión OCAD Paz: 17/07/2026			

Cronograma convocatoria IV

Actividad	Días hábiles	Fecha inicio	Fecha fin
Publicación Términos de Referencia	1	21/07/2026	N/A
Presentación del proyecto de inversión	10	22/07/2026	04/08/2026
Revisión de condiciones habilitantes (incluye puntaje mínimo)	15	05/08/2026	27/08/2026
Publicación de observaciones	1	28/08/2026	N/A
Recibo subsanaciones entidad	3	31/08/2026	02/09/2026
Revisión de subsanaciones	3	03/09/2026	07/09/2026
Publicación de resultado de subsanaciones	1	08/09/2026	N/A
Evaluación técnica (cálculo de puntaje según metodología de priorización)	3	09/09/2026	11/09/2026
Publicación Listado Elegibles	1	14/09/2026	N/A
Cumplimiento requisitos para presentación al OCAD Paz	55	15/09/2026	03/12/2026
Publicación Listado de Proyectos con cumplimiento de requisitos para presentación a OCAD Paz	1	04/12/2026	N/A
Fecha prevista sesión OCAD Paz: 14/12/2026			

Bibliografía

Alcaldía Mayor de Bogotá (2019). *Cartilla paso a paso para la formulación de proyectos de inversión con enfoques poblacional-diferencial y de género.* Bogotá.

CIDEAL (2001). *El Enfoque del Marco Lógico: 10 casos prácticos.* Fundación CIDEAL: Madrid

Departamento Nacional de Planeación (2023). *Lineamientos conceptuales que soportan la Metodología General Ajustada (MGA).* DNP: Bogotá. Disponible en: https://mgaayuda.dnp.gov.co/Recursos/Documento_conceptual_2023.pdf

Departamento Nacional de Planeación, OIM (2018). *Lineamientos para la elaboración de planes de vida.* DNP: Bogotá. Disponible en: <https://proyectostipo.dnp.gov.co/images/pdf/Plan-de-vida-28ene2019.pdf>

Departamento Nacional de Planeación, OIM (2014). *Presentación de Proyectos al Sistema General de Regalías (SGR). Cartilla Práctica.* DNP, OIM: Bogotá.

Organización Internacional para las Migraciones-OIM (2019). *Incorporación del enfoque diferencial étnico en planes, programas y proyectos de inversión.* OIM: Bogotá.

Unidad para las Víctimas – OIM (2019). *Guía para la incorporación del enfoque de marco lógico en el modelo operativo de reparación colectiva.* UARIV, OIM: Bogotá. Disponible en: <https://www.unidadvictimas.gov.co/sites/default/files/documentosbiblioteca/guiaemldigital.pdf>

 @CJAkubadaura

 Comunidad De Juristas
Akubadaura

 Akubadaura Juristas

 @CJAkubadaura

www.akubadaura.org/es/
Akubadaura comunidad de juristas
Dirección: Carrera 7 #17-51
Bogotá, Colombia



Con el apoyo de:

**Ford
Foundation**