

PROYECTOS PARA EL DESARROLLO COMUNITARIO

FABIO ALONSO MESA RAMÍREZ



Carrera 16 No 39 A -78 Telefax: 2881581
Bogotá D.C., Colombia
Portal: www.sercoldes.org.co
Facebook: SERCOLDES
Correo: sercoldes@colnodo.apc.org

PROYECTO: *En RED-Dándonos por el Suroccidente Colombiano*
comecumenica@yahoo.com

Con el apoyo solidario de:



DIAGRAMACIÓN: Ángela Patricia Montoya Usma.
Bogotá D.C., noviembre de 2016.

El presente módulo está ilustrado con pinturas de:

Magdalena Carmen Frida Kahlo Calderón (México 1907-1954) pintora y poetisa. Su vida estuvo marcada por el dolor por contraer poliomielitis y por un grave accidente a los 18 años cuando un tranvía le rompió la pelvis y la espalda lo que la mantuvo postrada en cama durante largos periodos, llegando a someterse hasta a 32 operaciones quirúrgicas. Casada con el célebre muralista mexicano Diego Rivera, llevó una vida poco convencional, fue bisexual. Su obra pictórica gira temáticamente en torno a su biografía y a su propio sufrimiento. Fue autora de unas 200 obras, principalmente autorretratos, en los que proyectó sus dificultades por sobrevivir. La obra de Kahlo evidencia su gusto por el arte popular mexicano de raíces indígenas, inspirando a otros pintores y pintoras.

Frida se enfrentó a su sociedad machista encarnó un nuevo tipo de mujer: autosuficiente, fuerte y de características físicas ambiguas con algunos rasgos masculinos representados en su obra, exagerando sus cejas y su incipiente bigote. Fue de las primeras pintoras que expresó en su obra su identidad femenina rechazando la visión de lo femenino que se dibujaba desde el tradicional mundo masculino. Ella fue una de las que contribuyeron en la formación de un nuevo tipo de identidad para la mujer y es reconocida, hoy, como un símbolo. (Tomado de Wikipedia)

Mereces un amor que te quiera despeinada, con todo y las razones que te levantan de prisa, con todo y los demonios que no te dejan dormir.

Mereces un amor que te haga sentir segura, que pueda comerse al mundo si camina de tu mano, que sienta que tus abrazos van perfectos con su piel.

Mereces un amor que quiera bailar contigo, que visite el paraíso cada vez que mira tus ojos, y que no se aburra nunca de leer tus expresiones.

Mereces un amor que te escuche cuando cantas, que te apoye en tus ridículos, que respete que eres libre, que te acompañe en tu vuelo, que no le asuste caer.

Mereces un amor que se lleve las mentiras, que te traiga la ilusión, el café y la poesía.



En RED-Dándonos por el Suroccidente Colombiano

FABIO ALONSO MESA RAMÍREZ. Comunicador Social con Énfasis en Educación de la Pontificia Universidad Javeriana, Magíster en Estudios Políticos de la misma universidad, Magíster Artis en Administración Pública del Instituto Universitario Ortega y Gasset de Madrid España. Ha ocupado cargos y ejercido como asesor estratégico en la administración pública municipal, ha sido docente universitario y director de diversos programas de desarrollo social con Organizaciones No Gubernamentales de Bogotá. Autor de textos y artículos sobre formación política, tratamiento de conflictos y educación para la paz. Es Facilitador desde la Educación Popular y Coordinador de Proyectos de la Fundación SERCOLDES.

ÍNDICE

	Página
PRESENTACIÓN	5
I. FASES DEL PROYECTO	6
A. Formulación del Proyecto	7
1. Investigación	7
2. Problema y justificación	8
3. Redacción del proyecto	11
B. Gestión del Proyecto	20
1. Fuentes de financiación	20
1.1. Gestión frente a entidades privadas	21
1.2. Gestión ante la comunidad	22
1.3. Gestión ante organismos internacionales	22
1.4. Gestión ante el Estado	24
2. Presentación del proyecto	26
C. Ejecución del Proyecto	28
1. Convenio	29
2. Desarrollo	29
3. Evaluación	30
4. Cierre	30
Anexo 1. Guía marco lógico	32
Bibliografía	32

PRESENTACIÓN

Cuando las comunidades organizadas deben enfrentar un problema o necesidad, es decir transformar su realidad, resulta indispensable trazar un camino, tomar decisiones sobre cómo resolver esa situación y cómo aprovechar mejor los recursos para hacerlo. En ese momento es cuando se requiere plantear un proyecto.

El presente módulo trata precisamente sobre lo que es, cómo elaborar y sacar a delante esa idea comunitaria de atender un problema. En esta herramienta usted podrá encontrar las tres fases del ciclo de vida de un proyecto: la Formulación, la Gestión y la Ejecución del mismo.

Para la Formulación se requiere investigar, de allí se define un problema, punto de partida de cualquier proyecto, que se debe analizar en sus causas y consecuencias para con esta información poder confeccionar o redactar el proyecto.

La Gestión requiere definir las fuentes de financiación y aprovechar las diferentes opciones con las que se cuentan: gestión ante las comunidades, la empresa privada, la cooperación internacional y el Estado.

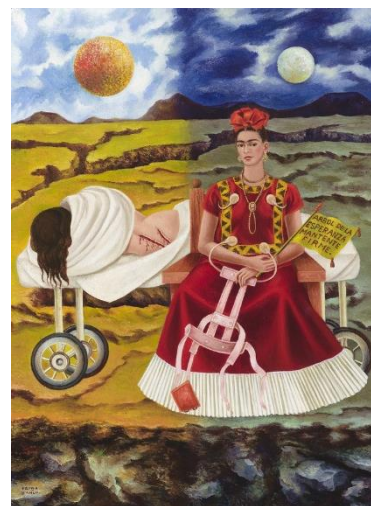
Durante la Ejecución del proyecto se requerirá suscribir un convenio, desarrollar las actividades, estar evaluando y definir el cierre. Al final, entregamos unos formatos sugerencia que pueden ser útiles al momento de definir la idea del proyecto.

En tus manos dejamos esta herramienta de trabajo. De ti depende su aprovechamiento. Te puedes beneficiar personalmente de su lectura. Pero si aceptas la invitación de compartirla de forma creativa, contribuirás para que estemos *En RED-Dándonos por el Suroccidente Colombiano.*

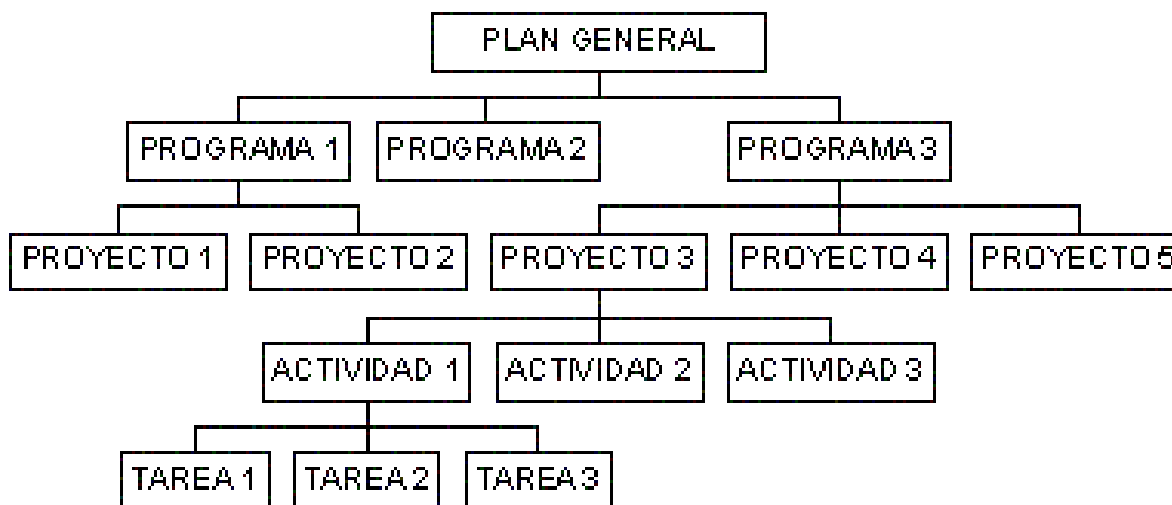
I. FASES DEL PROYECTO

Un proyecto es un conjunto de actividades coordinadas e interrelacionadas que pretenden lograr un objetivo para resolver un problema o necesidad dentro de unos límites de tiempo y recursos específicos.

El proyecto es también el camino que recorremos desde el momento que definimos un problema hasta que logramos atender o transformar dicho problema. Además, el proyecto es la parte más específica del proceso de planificación estratégica de nuestra organización.



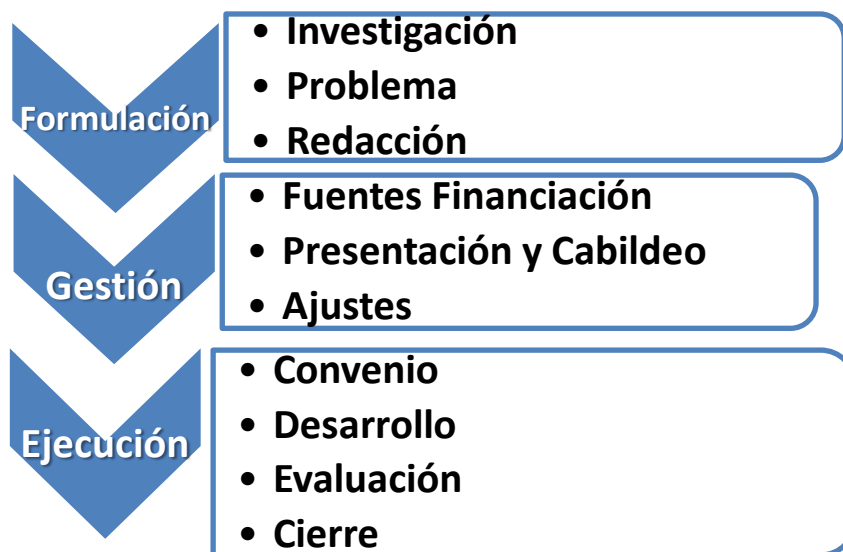
“Árbol de la esperanza, mantente firme”



Realizar un proyecto nos ayuda a **tomar decisiones sobre cómo aprovechar mejor nuestros recursos. Nos ayuda y enseña a planificar, a pensar en lo que vamos a realizar y en cómo nos planteamos conseguir esa idea que tenemos.** En la vida cotidiana realizamos muchas cosas sin tener muy claro qué queremos conseguir. Esto para un grupo, institución, organización o municipio es desastroso. Nuestra organización tiene un objetivo, y para cumplirlo tenemos que llevar a cabo proyectos que estén relacionados con dicho fin. Y no al revés. **No podemos crear un proyecto y luego ver cómo lo encajamos en los objetivos de la organización.**

En RED-Dándonos por el Suroccidente Colombiano

Aunque con un proyecto podemos recibir dinero, los proyectos no tienen como fin captar fondos sino lograr objetivos que fortalezcan la organización, que construyan tejido social. Otra cosa es que un buen proyecto tenga muchas posibilidades de atraer fondos. Enseguida graficamos el Ciclo de Vida del Proyecto con sus tres etapas o fases:



A. Formulación del proyecto

Es el momento en que se define y se confecciona el proyecto, es el punto de partida. La Formulación comprende a su vez tres momentos: la **Investigación** que arroja un diagnóstico que contribuirá a conocer la realidad y a elaborar la justificación del proyecto; la definición del **Problema** viable y alcanzable para el proyecto; y la **Redacción** como tal del proyecto.

1. Investigación

Un proyecto busca atender una necesidad, resolver un problema para transformar la realidad. Pero antes de definir eso que se va a mejorar se requiere entonces conocerlo bien para que el proyecto tenga un soporte firme y de verdad apunte a generar cambios reales. Así, el proyecto nacerá fruto no de un capricho personal sino de lo que la situación exige.

La investigación implica levantar un diagnóstico o acercarse al conocimiento de la forma como la realidad afecta a las personas desde los puntos de vista político, social, económico, cultural y ambiental.

En RED-Dándonos por el Suroccidente Colombiano

Para lo anterior podemos apoyarnos en: estudios adelantados por entidades públicas, privadas, comunitarias o incluso internacionales, análisis, investigaciones, estadísticas, monografías, encuestas, entrevistas, el Plan de Desarrollo Municipal, la observación cotidiana y otras fuentes útiles.

La investigación debe arrojar una gama de problemas en distintos campos, datos territoriales, de población, índices de necesidades básicas insatisfechas, fortalezas de la región, debilidades, amenazas y oportunidades que detectamos, inversiones recientes que se hayan hecho, carencias, proyectos que estén en curso de ejecución o los que se prevén para el futuro y los impactos que se conozcan de los mismos.

Cuando se va a elaborar un proyecto resulta útil en la investigación conocer el Plan Estratégico de nuestra organización. Si es un proyecto que afectará a las comunidades de una localidad o que pretendemos involucrar a la institucionalidad debemos tener en cuenta para su formulación el Plan de Desarrollo más recientemente elaborado en el municipio; el Plan Nacional de Desarrollo y las tendencias internacionales en materia de desarrollo. Lo anterior porque resulta importante a la hora de la gestión de recursos.

Así mismo, investigar sobre la realidad involucra todo el ciclo de vida del proyecto porque aunque nos mantengamos actualizados de lo que ocurre podremos ir ajustando el proyecto, en su formulación, gestión o en su ejecución y tomando las mejores decisiones según lo que ocurra.

La investigación, en la elaboración de un proyecto, pone en evidencia **el primer y más importante recurso del que se puede disponer en el siglo actual: la información**, quien tiene la información posee el poder para cambiar las cosas, quien está desinformado está sujeto a ser manipulado y a quedarse en el pasado. La información recogida va a permitirnos insumos necesarios al momento de redactar el proyecto.

2. Problema y justificación

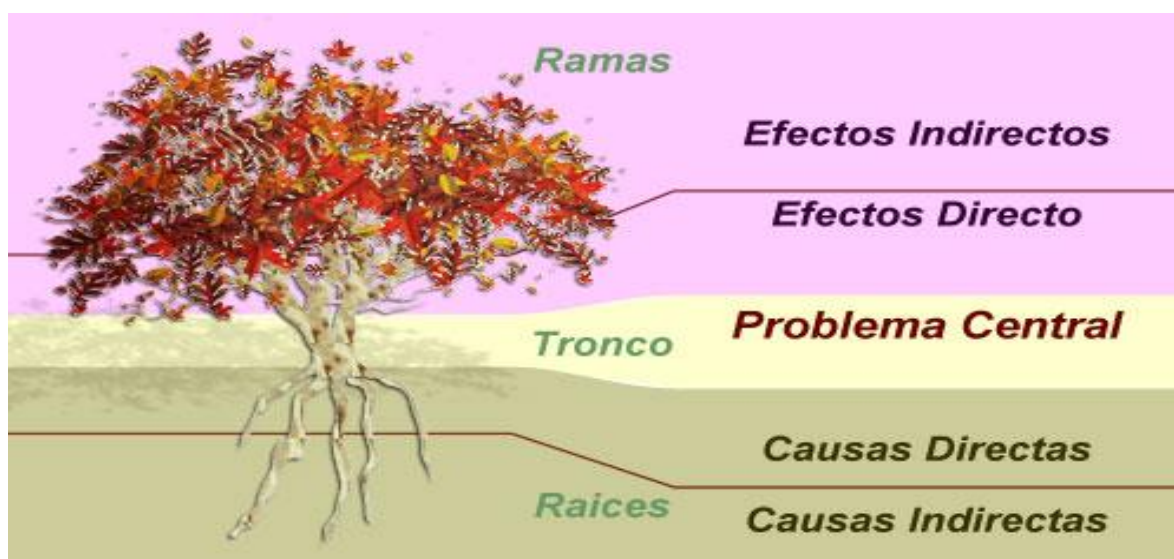
Fruto del conocimiento de la realidad que nos brinda la investigación, podremos encontrar los problemas que queremos ver resueltos a través de las actividades de nuestros proyectos. De entre esos problemas debemos definir un Problema Central, según el interés y la misión específica de nuestra organización. El proyecto puede apuntar a transformar en parte ese problema cuando el mismo es estructural

En RED-Dándonos por el Suroccidente Colombiano

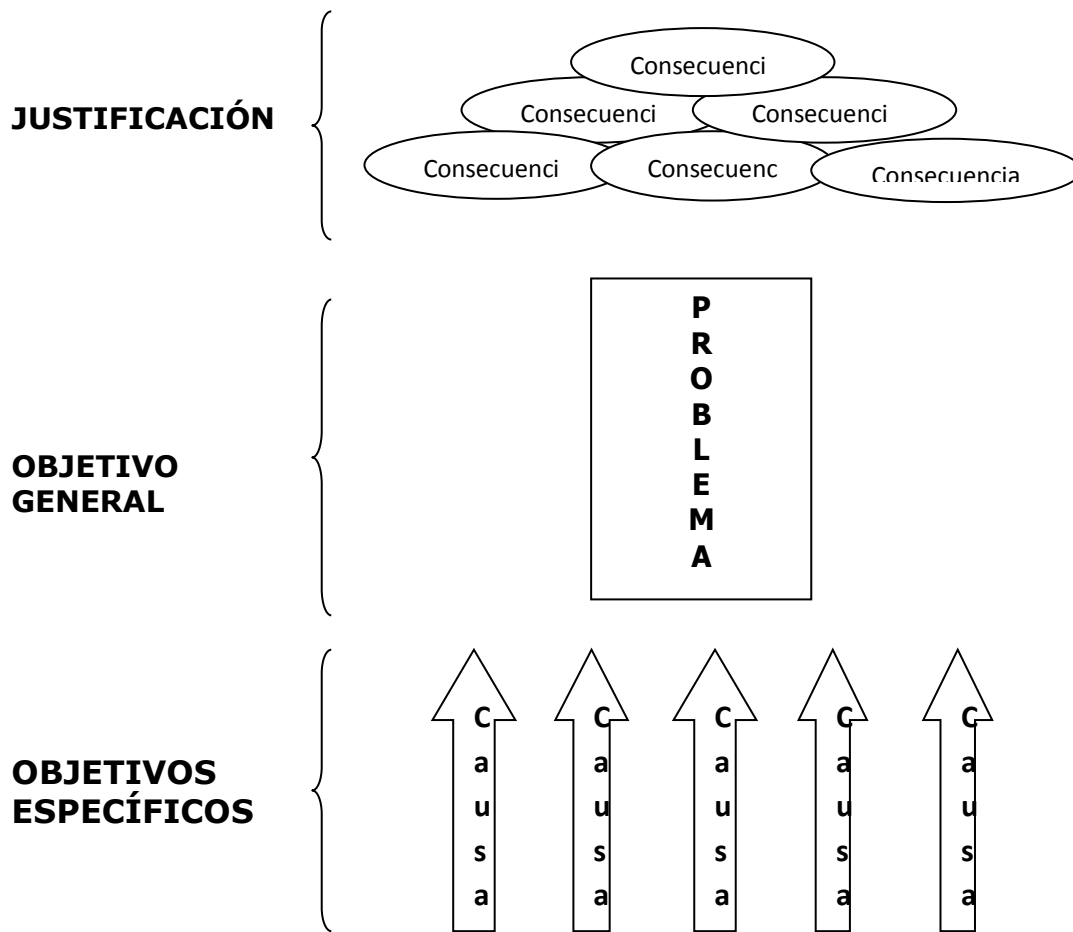
(macro, complejo y enraizado) o a cambiarlo en su totalidad según el problema que definamos sea puntual.

Definir el Problema implica un **análisis de Causas y Consecuencias**. En todo caso para no perdernos y teniendo en cuenta que un proyecto es sólo una parte de un conjunto que puede atender un programa dentro de un plan, es necesario que el problema que definamos sea alcanzable. Es decir, que teniendo los recursos necesarios podamos dar cuenta del mismo, que esté en nuestras manos y capacidades o en las de personas que podamos contratar para su ejecución.

La definición del **Problema, Causas y Consecuencias** pueden **plasmarse de forma gráfica mediante un ejercicio que se suele denominar el ÁRBOL DEL PROBLEMA** tomado de la metodología del marco lógico. En éste, el Problema es el tronco, las Causas equivalen a las raíces y las Consecuencias serán las ramas y frutos.



Mediante una acertada formulación de este árbol se puede obtener el insumo para la Justificación del proyecto que resulta en parte de las consecuencias del problema, así como elementos de la redacción del proyecto como son el Objetivo General, que se obtienen de invertir en positivo el Problema y los Objetivos Específicos que salen de invertir en positivo las Causas del Problema.



La **JUSTIFICACIÓN** responde a la pregunta ¿Por qué se hace el proyecto? Un buen insumo para la justificación son las consecuencias del problema que se están reflejando en la comunidad, de esta forma, la justificación **apunta a señalar cómo la gente se está viendo afectada por el problema** y por qué es prioritario atender esa situación problemática.

La información para la justificación también la obtenemos del diagnóstico que trazamos mediante la investigación del proyecto. Por esto en la Justificación podemos explicar cuál es la zona afecta por el Problema, qué comunidades y en qué forma padecen el mismo. En el Plan de Desarrollo Municipal pueden existir insumos para esto.

En la Justificación se ven las razones que nos han llevado a plantear el proyecto. En ella podemos incluir los antecedentes de atención del

En RED-Dándonos por el Suroccidente Colombiano

Problema en la zona si existen. Además de la experiencia que posea la entidad y organización que presenta el proyecto en relación con la atención de la problemática o con el tema a que se refiere el proyecto.

3. Redacción del proyecto

Para la redacción del proyecto se requiere que el contenido muestre claridad, coherencia, ilación, fluidez, concreción y organización. Es fundamental ser cuidadosos con la ortografía y las normas mínimas de presentación (márgenes, paginación, otras).

La escritura del proyecto implica definir una estructura. Existen muchas formas de construirla. Seguidamente proponemos un orden, puede variar, pero en todo caso en él reflejamos los elementos fundamentales para que un proyecto sea completo.

FORMULACIÓN REDACCIÓN	
Portada	Población beneficiaria.
Información institucional.	Concertación comunidad
Nombre del proyecto.	Viabilidad
Justificación y antecedentes.	Sostenibilidad.
Objetivo general.	Evaluación.
Objetivos específicos	Duración y cronograma.
Actividades	Presupuesto global y detallado.
Metas y resultados.	Equipo ejecutor.
Indicadores.	Financiación.
Medios de verificación.	Anexos.



"Congreso de los pueblos por la paz"

3.1. Portada

Incluye el nombre de la entidad que elabora el proyecto y los datos de la misma: logo, si posee, Personería Jurídica, NIT, dirección, teléfonos y correo electrónico, nombre del/a representante legal de la entidad y del encargado/a del proyecto.

También figura en la portada el nombre del proyecto; la ciudad y fecha de presentación.

3.2. Información institucional

Breve **descripción de la entidad** que presenta la propuesta, su misión, objetivo principal, ejes temáticos, programas o temas en torno a los que trabaja, breve reseña histórica de la misma y recuento somero de algunos proyectos que ha adelantado o adelanta con sus logros o resultados.

3.3. Nombre del proyecto

Es la **identificación** del proyecto, debe ser corto, claro, creativo y que recoja o arrope el sentido general de la propuesta.

3.4. Antecedentes y justificación

Como explicábamos antes, en el ÁRBOL DEL PROBLEMA, se trata de explicar por qué se hace el proyecto, a qué problema o necesidad responde, partiendo de contextualizar la situación de la región y de la población que padece el problema para explicar por qué se requiere la intervención del proyecto.

Los antecedentes tienen que ver con la forma como se ha atendido o desatendido el problema y los resultados que ha arrojado esa atención o desatención. Los insumos para redactarla se obtienen de la investigación diagnóstica y del análisis de consecuencias del problema planteado.

En RED-Dándonos por el Suroccidente Colombiano

3.5. Objetivo general

Se refiere al **propósito general que se persigue** con el proyecto, se puede obtener invirtiendo en positivo el problema. El objetivo general, plasma una pretensión ambiciosa, ideal a largo plazo pero posible. La realización del proyecto no necesariamente logra transformar y solucionar en todo el problema pero sí debe aportar un avance en ese sentido. En su redacción se debe tener en cuenta iniciar con un verbo en infinitivo, ejemplos: promover, formar, generar, construir, fortalecer, acompañar, etc.

3.6. Objetivos específicos

Se trata de los **propósitos más concretos** que se aspira a alcanzar con la ejecución del proyecto. Como veíamos antes, en el ARBOL DEL PROBLEMA, se pueden deducir de las causas del problema. Habrá tantos objetivos como logros se pretende obtener y los que se requieran para llevar a feliz término el proyecto y alcanzar su impacto. No hay que confundirlos con los resultados o actividades, estos últimos se desprenden de los específicos.

En su redacción se debe tener en cuenta iniciar con un verbo en infinitivo. Una vez tenemos redactados todos los objetivos específicos con base en todas las causas encontradas del problema, se debe **priorizar o definir** cuáles de estos objetivos, por lo general entre 3 y máximo 4 se van a trabajar con el proyecto (teniendo en cuenta el tiempo, los recursos, las posibilidades de atender esos objetivos). Si se fijan demasiados objetivos al proyecto, éste se vuelve confuso y puede resultar difícil llevarlo a cabo.

3.7. Metas o resultados

Son los **logros, alcances o cambios** que se obtendrán de cada Objetivo Específico de forma concreta, es decir medible, señalando cantidades para obtenerlos. La claridad de estas metas permitirá establecer y evaluar el impacto del proyecto y el cumplimiento de lo esperado por el proyecto.

Ejemplos: personas formadas, cartillas publicadas, área construida, equipos adquiridos y prestando qué servicios, personas disfrutando X servicio o beneficiándose de X forma. Se suele fijar también los tiempos para estos logros, ejemplo: al finalizar el primer semestre se habrán formado 30 personas.

3.8. Actividades

En tanto el proyecto será ejecutado mediante una serie de actividades según la estrategia diseñada para la ejecución del mismo, aquí se describen paso a paso, y en detalle, cada una de las **acciones que se adelantarán** para que el proyecto se lleve a cabo. Se deben explicitar todas las que se requieren para conseguir los resultados esperados. A cada Objetivo Específico corresponden una serie de actividades. Entre más detalladas las actividades más se facilitará la elaboración posterior del presupuesto del proyecto.

Ejemplos: capacitaciones (cuántas, en qué temas, dónde, duración), publicaciones (módulos, cartillas, plegables, número de páginas, cantidad de ejemplares), videos (característica técnicas), árboles que se sembrarán, kilómetros que se pavimentarán o redes que se extenderán (especificando medidas y cantidades de obra y materiales), etc.

3.9. Indicadores de logro e impacto

En todo proyecto debe ser posible evidenciar o medir el resultado o meta propuesta. Los indicadores son los **parámetros de medida** para establecer que las cantidades o propósitos previstos se obtuvieron o qué tanto se alcanzó.

En la medida de lo posible, los indicadores deben ser cuantificables y verificables. Ejemplos: kilómetros de vía reparada, metros cuadrados construidos, hectáreas cultivadas, número de personas formadas, número de proyectos perfilados, mesas de concertación adelantadas.

3.10. Medios de verificación

Son los instrumentos o medios que permitirán **evidenciar, comprobar o cotejar resultados** o productos con los indicadores de logro o de éxito. Son evidencias o pruebas de las labores emprendidas y que resultan vitales para los informes que se presentarán a interventores, financiadores y la comunidad en general. Son registros físicos de la ejecución del proyecto. Ejemplo: fotos, filmaciones, registros de asistencia, impresiones, informes escritos.

3.11. Población beneficiaria

Es la descripción de cuántas **personas serán cubiertas o favorecidas** por los efectos producidos con el proyecto, qué características tendrán

En RED-Dándonos por el Suroccidente Colombiano

(sexo, edades, grupos étnicos de ser necesario, discapacidad, situación de riesgo) y en donde están localizadas. Puede ser relevante explicitar la forma o parámetros mediante los cuales se seleccionarán los beneficiarios.

Se organizan y explicitan en dos grupos, **Beneficiarios Directos**: la cantidad en números de las personas que estarán cubiertas directamente por la ejecución del proyecto, ejemplo el número de jóvenes que participarán en una formación o los que recibirán las casas construidas o los servicios de salud de una campaña; y **Beneficiarios Indirectos**: la cantidad en números calculada de los que pueden recibir algún beneficio en segundo grado o de forma indirecta con la acción del proyecto, ejemplo: los compañeros de colegio o de barrio o familias aledañas a los grupos de jóvenes formados que promoverán campañas o actividades con esa población cercana a ellos.

"Dos desnudos en un bosque"

3.12. Metodología

Explicita la **forma como elegimos adelantar las actividades**. Existen diversas metodologías y multitud de técnicas, pasos o procedimientos para elegir, todas ellas válidas. Valorar cuál es la que mejor se adapta a nuestro proyecto, planificar su ejecución, dotarlas de los recursos necesarios en los momentos oportunos, etcétera, no es fácil y tendremos que invertir mucho tiempo para diseñar sólidamente esta parte del proyecto. En todo caso, los proyectos sociales siempre deben partir de metodologías que permitan la participación e inclusión activa de las comunidades en el proceso que adelantemos.



3.13. Sostenibilidad

Los proyectos no se adelantan para que mueran sus propósitos una vez termine de ejecutarse el mismo. La sostenibilidad consiste en explicar de qué forma el proyecto, luego de su terminación, seguirá generando resultados posteriores positivos, **cómo se mantendrá en el tiempo** y perdurará su impacto, es decir, como se sostendrá una vez se terminen de ejecutar los recursos. Además, de qué forma, la institución u organización que presenta el proyecto le hará seguimiento o le dará continuidad, de ser ello posible.

En RED-Dándonos por el Suroccidente Colombiano

3.14. Evaluación

¿Cómo saber si lo que hacemos lo estamos realizando bien? La evaluación que diseñemos para cada una de las fases de ejecución del proyecto y para el final del mismo permitirá **establecer si se están logrando los objetivos previstos**, si las metas se están cumpliendo, si las actividades se ejecutan en el tiempo y con los recursos previstos. Nos servirá para mostrar nuestro progreso y realizar los cambios oportunos.

La evaluación es una garantía de seguimiento continuo para estar efectuando ajustes y para comunicar y mantener informado al ente financiador acerca de la ejecución correcta del proyecto. Permite establecer dónde se están presentando fallas o qué logros se están alcanzando, supervisar el cumplimiento de los compromisos por parte de los beneficiarios, del personal responsable y de la correcta ejecución de los recursos.

La evaluación debe contener elementos cuantitativos y cualitativos. En ella se describen las técnicas de evaluación (eventos, encuestas, cuestionarios) con las y los beneficiarios para que expresen los aciertos y debilidades del proyecto, así como las sugerencias para mejorar. También se explicita acerca de los informes que se presentarán: descriptivos, técnicos, financieros o de otra naturaleza para asegurar la transparencia y cumplimiento de lo pactado.

Para el futuro de la organización que ejecuta el proyecto, la evaluación es fundamental toda vez que provee de información valiosa para las memorias del proyecto, así como para próximos proyectos que se planteen.

3.15. Duración y cronograma

Aquí se establece el tiempo que tardaremos en ejecutar el proyecto en meses. Es la **planificación temporal** de cada una de las acciones del proyecto. Se diseña un cronograma por semanas o meses donde se especifica el momento en que se adelanta cada una de las actividades del proyecto. Esto nos permitirá revisar el cumplimiento de los plazos y revisar ajustes necesarios. Así mismo, el ente financiador podrá saber en qué momento vamos dentro de la ejecución.

Cronograma General del Proyecto												
Actividades/Meses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Talleres en DDHH			X			X			X			
Producción de cartillas	X	X										
Talleres de muralismo				X			X			X		
Pintada de murales					X			X			X	
Encuentro Departamental				X								
Intercambio de experiencias									X			
Presentación de informes						X						X

3.16. Presupuesto global y detallado

Se trata de poner en costos y valores monetarios todos los gastos en que se incurrirá para la ejecución del proyecto. El presupuesto global es un resumen o síntesis de los costos y el detallado especifica con mayor minucia las cantidades. Existen varios formatos, pero en general se elabora en hojas de programa *Excel* o cuadros de *Word* según la complejidad del presupuesto.

Se deben detallar los ítems, valores unitarios y valores totales. Algunos bloques de rubros básicos pueden ser: a) un bloque para ítems como equipos, herramientas, insumos, materiales, publicaciones y capacitaciones (locaciones, alimentación); b) personal, que incluye las personas, tiempo de contratación con sus pagos, gastos de viaje o viáticos de los mismos; c) funcionamiento, que incluye papelería, comunicaciones, alquiler de oficinas, administración, etc., que suele cubrir un porcentaje entre el 10 y el 15% del costo total del proyecto.

PRESUPUESTO			
Actividades / Rubros	Valor unitario	Cantidad	Gran Total
Alimentación talleres	\$000.000	18 talleres de 30 personas	\$000.000
Honorarios facilitadores talleres	\$000.000	4 talleristas	\$000.000
Materiales talleres	\$000.000	18 talleres de 30 personas	\$000.000
Refrigerios talleres con padres y docentes		4 talleres de 30 personas	
Materiales festival	\$00.000		\$000.000
Materiales video	\$000.000		\$000.000
Refrigerios encuentro evaluativo	\$0000.000	40 personas	\$000.000
Papelería e insumos	\$000.000	10 meses	\$000.000
Administración de recursos (ejecución, contabilidad y revisoría fiscal, impuestos)	\$00.000	10 meses	\$00.000
Espacios, equipos y servicios públicos oficinas	\$000.000	10 meses	\$000.000
TOTALES			\$0.000.000.

En **RED**-Dándonos por el Suroccidente Colombiano

3.17. Equipo ejecutor

Cuando elaboramos un proyecto hemos de tener en cuenta los perfiles que se requieren para ejecutar las actividades, qué cualificación profesional o personal tendrán que tener, las funciones y responsabilidades que van a asumir y los momentos en los que van a realizar dichas funciones. Igualmente será necesario realizar un organigrama funcional, la distribución de las cargas de trabajo, las remuneraciones, la formación necesaria, etcétera.

Equipo ejecutor del proyecto			
Cargos	Perfil	Funciones	Tiempo
Coordinación	Tecnólogo o profesional con experiencia en ejecución de proyectos de al menos 1 año	-Responder por la ejecución del proyecto. -Definir el plan de acción -Hacer seguimiento al personal y actividades que adelanten -Elaborar los informes consolidados Etc....	completo
Talleristas		- - ...	Parcial por días
Terapeuta	...	...	...
Ingeniera?	...	...	
Enfermera?	...	...	
Contadora?	...	...	
...	...	...	...

3.18. Financiación

Teniendo en cuenta todos los costos reflejados en el presupuesto es el momento de pensar en cómo se va a costear el proyecto. Generalmente, en los proyectos sociales ejecutados por las organizaciones sociales sin ánimo de lucro, se estudia un porcentaje de aportación por parte de la entidad según sus capacidades y recursos locativos, técnicos, de personal, etc. Algunas entidades exigen un porcentaje mínimo de aporte otras no.

Estos aportes pueden estar reflejados en los costos de espacios locativos que posea la organización para el funcionamiento sede del proyecto cuando posee dichas oficinas o salones, equipos o algunos insumos. También se muestra el posible aporte de la comunidad sea en mano de obra, trabajo voluntario o en espacios locativos (salones); así como los aportes de otras entidades donantes si se pide apoyo a varias al mismo

En RED-Dándonos por el Suroccidente Colombiano

tiempo. Con esto se establece cuánto es el porcentaje que se solicita en dinero al ente que financiará el proyecto.

3.19. Anexos

Al final del proyecto se pueden anexar documentos complementarios o los que la entidad a la que se presente el proyecto pueda exigir, tales como mapas, fotos, planos, estudios, cuadros o estadísticas que están previamente citados o referenciados en alguna de las páginas del proyecto. También es probable que soliciten documentos como los estatutos, la representación legal, el balance o estados financieros, la identificación ante impuestos nacionales, entre otros.

Existen diferentes formatos y formularios para llenar un proyecto y hacer su presentación formal, en todo caso para estar preparados debemos tener por lo menos redactados los ítems de la estructura que acabamos de presentar.



“Raíces”

B. Gestión del proyecto



La gestión significa un proceso que lleve a colocar el proyecto formulado en los espacios necesarios para que éste obtenga respaldo. Gestionar implica detectar las posibles fuentes de financiación (privada, comunitaria, internacional y pública); la presentación, inscripción y cabildeo del proyecto, así como los ajustes que se requieran en este momento del proceso según las circunstancias o requerimientos del caso.

1. Fuentes de financiación

Una vez tenemos construido y escrito el proyecto con todos sus detalles, llega el momento de encontrar la entidad que respalde la idea que queremos hacer realidad. Es aquí donde se pone a prueba, tanto nuestra capacidad para convencer a otros de la importancia de llevar a cabo el proyecto como la de que merecemos el respaldo para ser nosotras quienes lo ejecutemos.

Durante el proceso de investigación, cuando recogemos los insumos para el diagnóstico, justificación y antecedentes del proyecto, podremos ir detectando posibles fuentes de financiación, según el interés y pertinencia

En RED-Dándonos por el Suroccidente Colombiano

de nuestra idea. Así podremos ir previendo qué tipo de entidades pueden estar interesadas en atender el problema detectado.

Precisamente, la elaboración o formulación es el primer paso para lograr el éxito en esta etapa de búsqueda de la financiación. Así como un producto que queremos vender, el proyecto planteado debe ser llamativo, agradable, convencer al financiador. Nuestra idea debe ser tan clara que el proyecto mismo debe poder defenderse, hablar por sí mismo. Para ello debe ser contundente en su justificación, pertinente por el problema que atiende y novedoso en la metodología escogida para desarrollar las actividades previstas.

Las fuentes de financiación de un proyecto social pueden provenir de las entidades privadas, comunitarias, internacionales y públicas.

2.1. Gestión frente a entidades privadas

Quizás no sea la más fácil de acceder ante las escasas instituciones o empresas privadas que se ven interesadas en proyectos de tipo social. Pero también puede ser la menos explorada. En tanto es un reto tentar a empresarios privados para apoyar un proyecto social, mayor tendrá que ser el esfuerzo creativo para vender ante ellos la idea del proyecto.

Sin embargo, esta visión ha venido cambiando un poco en las últimas décadas, sea por el sentido social que puedan tener algunos empresarios, por lo que se llama en las empresas responsabilidad social, o por el interés de una imagen positiva desde el punto de vista publicitario, o por la capacidad de quien gestiona de hacer ver la rentabilidad que puede haber detrás de un proyecto social.

En todo caso pueden encontrarse o habría que interesar a empresas en invertir o cofinanciar iniciativas, plasmadas en proyectos, que puedan contribuir en el mejoramiento de la calidad de vida de sus entornos, de sus trabajadores, de la sociedad en general o de ciertos temas de su interés: el medio ambiente, la educación, la productividad, las prácticas culturales u otras que logremos motivar.

El o la empresaria también puede ser mediano o pequeño, una cooperativa o un comerciante a quien le invitamos a sumarse con apoyos o con parte de los costos, insumos o materiales para el proyecto.

2.2. Gestión ante la comunidad

"Las dos Fridas"

Como fuente de financiación podría parecer de poca monta. Sin embargo, si se tiene inicialmente como aliado a una comunidad de tras de un proyecto, se puede estar asegurando una posible financiación económica con otras fuentes.

Una comunidad convencida de un proyecto y avalándolo puede convertirse en capital fundamental para influenciar en la gestión a un actor gubernamental: nacional, departamental o municipal. Así mismo, para un organismo internacional resulta fundamental poder demostrar que el proyecto se haya gestado en su formulación con la comunidad.



De otro lado, la misma comunidad es una fuente de cofinanciación porque su aporte en disponibilidad para viabilizar la idea del proyecto, en mano de obra, disposición de colaborar en las actividades del proyecto, facilitación de terrenos o espacios locativos o apoyos de otra índole, resulta fundamental al momento de evidenciar en el presupuesto del proyecto los aportes de ese socio denominado comunidad.

En este grupo también se puede conquistar el interés y apoyo de organizaciones sociales o comunitarias, Organizaciones No Gubernamentales (ONG), Juntas de acción comunal u otras formas como se organicen las comunidades.

2.3. Gestión ante organismos internacionales

Se le conoce como Cooperación Internacional, es un espacio al que cada vez han ido recurriendo más las organizaciones sociales. Esta cooperación suele provenir de países del norte de América, Asia, Oceanía y mayoritariamente de Europa. Esta fuente puede ser pública (de los entes interestatales como la Unión Europea, de los Estados como tal, regionales como por ejemplo de las Comunidades Autónomas españolas y municipales, de ayuntamientos o ciudades), privada (fundaciones, iglesias, ONGs internacionales), mixta (con recursos de privados y públicos) o fruto del grupo entidades que conforman la Organización de Naciones Unidas (ONU), tales como UNESCO, ONU MUJER, PNUD.

Algunos aspectos para tener en cuenta frente a la cooperación internacional son:

- ☞ La justificación y antecedentes deben ser muy claros, incluyendo una contextualización de la situación de la región donde se ubica el proyecto, con la respectiva ubicación en los mapas del país.
- ☞ A la mayoría de las agencias les gusta cofinanciar proyectos. Por tanto, quien solicita los recursos puede gestionar con varias entidades buscando que cada una aporte un porcentaje o que quien solicita los recursos ponga una parte de los mismos.
- ☞ Algunas agencias suelen tener formularios y procedimientos establecidos para presentar los proyectos. Investigue si a quien le solicita tiene algún formato o procedimiento y cíñase al mismo.
- ☞ Algunas agencias reciben solicitudes en tiempos determinados, a inicios del año, a mediados del mismo o a finales. Sin embargo otros reciben en cualquier momento.
- ☞ Tenga en cuenta que los trámites de gestión se hacen generalmente por vía internet, esté atento a la comunicación con la agencia de cooperación. Recuerde que el proceso es lento. Tenga paciencia y prepárese para un proceso que puede durar entre 6 y 12 meses.
- ☞ Muchas agencias reciben proyectos mediante convocatorias que publican por internet. Lea completamente las bases de la misma para ver si se cumplen los plazos y requisitos exigidos.
- ☞ También existen en nuestro país representantes de las agencias de cooperación internacional, en embajadas, para el caso de los Estados, por ejemplo Estados Unidos, Suecia, España, Japón, entre otros. Y representantes de las agencias privadas en América Latina con oficina en Colombia o en países de la región. Usted deberá hacer el contacto directamente con ellos. Siempre desconfíe de tramitadores o intermediarios que le soliciten dinero o le hagan propuestas de porcentajes.
- ☞ Internet es una buena herramienta para indagar acerca de convocatorias de proyectos o sobre las agencias de cooperación, su misión, intereses, condiciones y demás detalles. Con calma, investigue en esa fuente.
- ☞ Nunca mendigue ante las agencias. Las agencias requieren buenos proyectos, apoyados por las comunidades, que obedezcan a necesidades, que sean creativos y propuestos por entidades confiables. Invite a la agencia a compartir sus sueños, demuestre que su idea vale la pena pero no mendigue.
- ☞ Quien solicita los recursos debe demostrar que es una entidad seria, legalmente constituida, con experiencia en ejecución de proyectos y trabajo con las comunidades, con una cuenta bancaria donde poder

En RED-Dándonos por el Suroccidente Colombiano

captar los recursos y con una contabilidad legalmente registrada y fiscalizada.

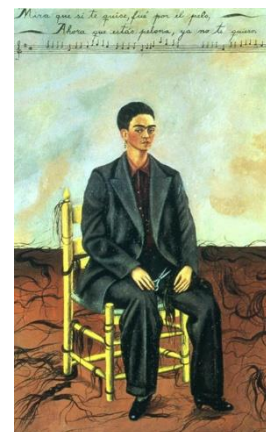
- ☞ Inicie con una carta amable y de presentación de su organización, no comience una relación solicitando fondos. Primero genere un contacto y establezca puntos en común, características, tiempos de convocatoria, temas de interés y luego sí envíe sus propuestas. Esto le permitirá también definir el proyecto que enviará de los que usted tiene perfilados, no remita más de un proyecto, preferiblemente indague bien los intereses para resolver cuál debe mandar.
- ☞ La financiación se suele hacer en dólares o en euros. Existen agencias que financian proyectos pequeños (3 a 30 mil dólares), medianos (30 a 80 mil dólares) y grandes (superiores a 80 mil dólares). Indague bien este asunto antes de enviar su solicitud.
- ☞ Dependiendo del proyecto, algunas agencias apoyan para adquirir terrenos, maquinaria, infraestructura o para conformar un fondo rotatorio. No son la mayoría y en todo caso debe quedar claro el destino final y uso de esos bienes.
- ☞ Una agencia que apoya una vez suele apoyar nuevamente. Incluso se va generando una relación de mucha hermandad. Para lograr esto su entidad debe demostrar estricto cumplimiento de los resultados, informes en detalle de los avances y finalización del proyecto, y administración eficiente y transparente de los recursos.
- ☞ Cuando una organización no obtiene apoyo de agencias de cooperación internacional puede ser que: 1) nunca han solicitado, 2) no han solicitado correctamente, o 3) desistieron muy pronto. ¡Hay que seguir intentándolo! Requerirá tiempo y energía.

2.4. Gestión ante el Estado

"Autorretrato con pelo suelto"

El Estado tiene la obligación de proveer y garantizar el cubrimiento de las necesidades de los ciudadanos mediante la administración de los recursos públicos. Se trata de una importante opción a la que los ciudadanos podemos acudir.

Podemos acercarnos a las entidades del Estado de carácter nacional (ministerios, institutos descentralizados), departamental (Gobernación y CVC) o municipal (Alcaldía) o a la suma de esfuerzos de varias de ellas. Gestionar con las entidades públicas implica conocer la forma como operan las mismas, su naturaleza, las competencias que les



ha sido asignadas y los presupuestos de los cuales disponen, así como generar relaciones políticas.

En el nivel municipal, los recursos que podemos gestionar provienen del presupuesto municipal. Dentro del llamado presupuesto de gastos encontramos en qué se invierten los ingresos. En este encontramos dos grupos de gastos: los gastos de funcionamiento y los gastos de inversión destinados a la educación, salud, restaurantes escolares y propósito general u otros sectores.

Como **del presupuesto de gastos de inversión es de donde podemos aspirar a gestionar nuestros proyectos sociales**, lo miraremos en detalle entendiendo la Ley 715 y el Sistema General de Participaciones (SGP).

Los departamentos y municipios reciben, fruto de la descentralización fiscal, unas obligaciones o competencias y unos recursos a través del llamado SGP para responder a las mismas. La ley 715 del 2001 organiza y establece en qué pueden invertir los departamentos y municipios los dineros del SGP. Es importante entender en qué consiste este SGP y lo fijado por la Ley, toda vez que en dicha norma y en los rubros presupuestales que los sustentan nos podemos apoyar para sugerir la financiación de nuestros proyectos.

Según la Ley 715 los municipios deben distribuir sus recursos para inversión social en tres sectores: 1) **Educación** (artículo 15) que básicamente se destina a kit, uniformes, transporte, escolar y servicios públicos de las escuelas. 2) **Salud** (artículo 44) que se invierte en su mayoría para el régimen subsidiado (servicios de salud por SISBEN) y programas de promoción y prevención. Y 3) **Propósito General** (artículo 76). También se establecen porcentajes de inversión para agua potable y saneamiento básico, para cultura, para deportes y para alimentación escolar.

El sector de Propósito General incluye inversión en: servicios públicos, vivienda, sector agropecuario, transporte (vías, terminales), medio ambiente, deporte y recreación, cultura, prevención y atención de desastres, promoción del desarrollo (desarrollo empresarial), grupos vulnerables (infantil, adultos mayores, discapacitados, desplazados, madres cabeza de hogar), equipamiento municipal (alcaldía, plazas cimiterio, matadero, plaza mercado y otros), desarrollo comunitario, fortalecimiento institucional (formación asesorías a la Alcaldía), justicia,

orden público, empleo, y deuda por créditos bancarios para financiar proyectos de inversión física.

Podemos aspirar, entonces, a que nuestro proyecto se financie por un rubro del presupuesto de educación, de promoción a la salud o del propósito general en medio ambiente, deporte, cultura, apoyo a población vulnerable o desarrollo comunitario. Todo depende del proyecto y de la concertación que se logre con la administración municipal.

Otras fuentes de financiación de un proyecto ante un municipio pueden ser el Sistema General de Regalías, las Transferencias Energéticas o los recursos propios generados por el municipio, todo depende del tipo de proyecto y de la concertación con la Alcaldía.

3. Presentación del proyecto

La presentación de un proyecto está sujeta al tipo de entidad donde lo presentemos. Es necesario demostrar el interés continuo, estar dispuesto a efectuar los ajustes o aclaraciones que se requieran y tener paciencia en la gestión.

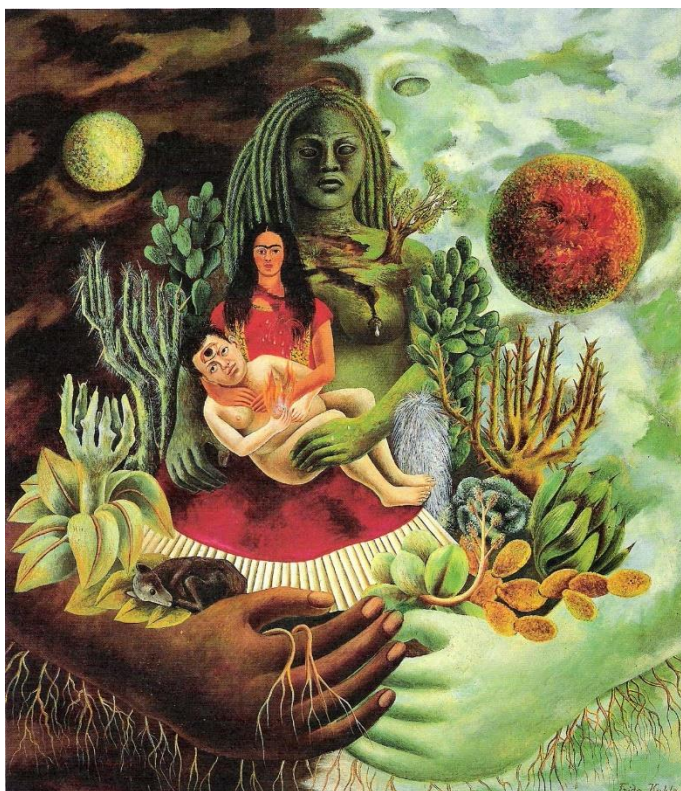
Con las entidades públicas municipales, la presentación suele hacerse ante la Oficina de Planeación Municipal que acopia los proyectos. Estos se acumulan en un **Banco de Proyectos** para su estudio y viabilidad. Los bancos y oficinas de planeación pueden tener unos formatos y exigencias para la presentación de proyectos que debemos investigar previamente para los ajustes que se requieran.

Toda presentación de un proyecto incluye los documentos que demuestren la constitución y representación legal de la entidad que presenta la idea (personería jurídica, RUT, certificado del representante legal). En algunos casos se puede requerir estatutos, autorización al Director para contratar, fotocopia de la cédula del representante legal, balance financiero de la organización, entre otros documentos.

En todo caso debemos recordar que el tema de nuestro proyecto debe estar previsto en el Plan de Desarrollo Municipal. Si nuestro proyecto precisa, en la justificación, a qué aparte de ese Plan obedece nuestra idea y a qué rubro presupuestal del presupuesto de gastos de inversión puede acudir demostraremos conocimiento al respecto y de paso guiamos al funcionario público que nos recibe la solicitud.

Es importante procurar una cita para presentar el proyecto ante los funcionarios decisores: el Alcalde, el Secretario o Director que maneje el tema de nuestro proyecto y el Secretario o Director de Planeación. Si esta presentación demuestra el interés de la comunidad y su respaldo por nuestra idea tendremos un punto adicional a nuestro favor. Esta gestión puede involucrar también la búsqueda de apoyo de concejales así como de líderes comunitarios reconocidos. Este proceso debe estar acompañado de los mejores términos, la preparación y sustentación debida del proyecto para convencer a los dirigentes municipales.

Una vez presentado el proyecto, es probable que se requiera hacer algunos ajustes al mismo. Esto depende de las observaciones que haga la entidad a la que se presenta la propuesta. En caso de que ello se requiera, debemos solicitar claridad acerca de qué es lo solicitado para mejorar el proyecto. La investigación vuelve a aportarnos insumos para estos ajustes y por eso debemos contar con fuentes disponibles para ubicar o complementar lo que se nos exija.



“El abrazo de amor del universo, la tierra (México), yo, Diego y el Señor Xolotl”

C. Ejecución del proyecto



La ejecución del proyecto significa todo un proceso de organización y administración de los recursos, de manera que permitan cumplir los objetivos previstos y alcanzar las metas y logros trazados.

Por tanto, el primer desafío de la ejecución del proyecto es asegurarse de que el proyecto sea entregado dentro de los parámetros definidos, según el tiempo previsto y los costos calculados. De esta manera, ejecutar implica un sistema cuidadosamente seleccionado de actividades definidas para resolver los objetivos previamente trazados.

La ejecución del proyecto implica la celebración del **Convenio** o legalización del contrato de ejecución, el **Desarrollo** como tal de las actividades diseñadas en la formulación del proyecto; la **Evaluación** constante y final del proceso de ejecución que puede incluir la elaboración de unas memorias o sistematización del proyecto y su experiencia; y el **Cierre** del proyecto.

1. Convenio

Prácticamente toda entidad que nos apruebe un proyecto, firmará un convenio o contrato con nosotros. En el caso de ser con entidades públicas se llamará contrato y por estar administrando recursos del Estado tendremos que cumplir una serie de obligaciones legales. Además estaremos sujetos a responder ante los organismos de control estatal (Contraloría, Procuraduría, Personería) y comunitarios (veedurías ciudadanas).

La formalización de un contrato con el Estado implica suscribir pólizas (documentos pagados ante una aseguradora) de cumplimiento y seriedad de la ejecución de lo fijado en el contrato, y pólizas de anticipo si requerimos dineros por adelantado para ejecutar el proyecto que ahora llamaremos contrato. También el ente público financiador fija un interventor que hace seguimiento al cumplimiento de nuestras obligaciones y que es la persona encargada de certificarnos que hicimos lo prometido para poder recibir los pagos pactados.

2. Desarrollo

Ejecutar un proyecto implica una labor de planeación de la misma para logra su éxito. Esta planeación fijará con claridad: las fechas específicas del cronograma de realización de tareas; el personal que adelantará las actividades con las respectivas funciones y responsabilidades de cada participante; la logística necesaria para adelantar las tareas; los recursos físicos necesarios; el flujo de caja para ejecutar paulatinamente los recursos; los logros que se irán alcanzando, en qué medida y tiempos específicos; las fuentes de verificación de esos logros; el sistema de evaluación continuado y acumulado; y los informes que registrarán los avances y dificultades.

Durante la ejecución, el o la coordinadora del proyecto deberá estar en continua comunicación tanto con el equipo ejecutor como con los/as beneficiarios/as para observar cómo evoluciona la planeación trazada. Se deben establecer los momentos para la presentación de informes de avance al socio cooperante para mantenerlo informado en detalle de lo que ocurre con el proyecto lo cual permitirá generar confianza y reflejará seriedad en la ejecución del convenio pactado.

3. Evaluación

La evaluación **nos permite comprobar con datos medibles el grado de logro de nuestros objetivos**. Nos sirve para medir, evaluar o mostrar nuestro progreso, y realizar los cambios necesarios.

La evaluación, como proceso planeado requiere un seguimiento u observación crítica y permanente del proceso, así como un monitoreo para verificar qué acciones programadas se han adelantado. Se necesita además mirar puntualmente el cumplimiento de cada actividad, el uso de recursos, el tiempo destinado y los avances que se van logrando.¹

*De esta forma, "la evaluación se convierte en un análisis crítico del proceso, de los resultados y del impacto final del proyecto para determinar la validez de los objetivos, la pertinencia de la metodología, la eficiencia en el uso de los recursos y el impacto global."*²

Los indicadores del proyecto también nos ayudarán a evaluar porque nos permitirán, de forma fiable, conocer cómo está funcionando nuestro proyecto. La evaluación se puede realizar de forma cuantitativa (ej. N° de plegables editados, personas formadas, etc.,) como cualitativa (valoración subjetiva de la formación recibida.)

También se pueden diseñar encuestas o cuestionarios para que las o los beneficiarios plasmen su parecer en relación con las actividades adelantadas, materiales suministrados, su grado de satisfacción con el personal ejecutor y en general con el proyecto. Estos datos tabulados y analizados, serán sumamente útiles para los ajustes que se requieran en el camino y para alimentar los informes destinados al socio financiador, así como para informar al respecto a los beneficiarios o comunidades.

4. Cierre

Es conveniente dejar constancia del trabajo que hemos realizado. Una vez terminado un proyecto, es común darlo por finalizado sin realizar una valoración escrita del mismo. De esta forma estamos negando a nuestra organización una información que le puede ser útil en el futuro cuando se plantee un proyecto similar.

¹ MUÑOZ, Jairo. Ejecución de Proyectos. Bogotá, presentación en power point, 2007.

² MUÑOZ, Jairo. Ejecución de Proyectos. Bogotá, presentación en power point, 2007.

Para lo anterior se debe establecer la metodología para el proceso de **sistematización** que se verá plasmado en unas memorias del proyecto, documento que permitirá acumular aprendizajes y compartir con otros la experiencia vivida.

Al culminar toda la ejecución del proyecto se elaborará el **informe final** que analiza los resultados según los indicadores fijados, se evidenciarán mediante las fuentes de verificación y se enviarán al cooperante o socio financiador con los respectivos soportes e informes financieros y contables. Para el caso de los contratos celebrados con entidades públicas se debe generar un **acta de finalización** y entrega a satisfacción de lo pactado.

No hay que olvidar que es importante compartir también con la comunidad beneficiaria, los resultados finales y las perspectivas a futuro del proyecto ejecutado.

“La columna rota”



ANEXO 1. Guía marco lógico – análisis del árbol del problema

Retomando lo visto en el inicio del módulo, cuando se define un problema se analizan sus causas y consecuencias, para hacerlo, un formato guía puede ser el siguiente:

CONSECUENCIAS DIRECTAS: - -	CONSECUENCIAS INDIRECTAS: -
PROBLEMA:	
CAUSAS DIRECTAS: - -	CAUSAS INDIRECTAS: - -

Con la anterior información se pueden, luego, construir el conjunto de objetivos que darán rumbo al proyecto y de los cuales se desagregarán las actividades y metas, al definir estos elementos se contará con las bases del proyecto. Esta construcción escalonada es lo que llamamos marco lógico del proyecto. La siguiente guía puede ayudar para definir los objetivos, actividades y metas del proyecto:

Definición de objetivos – actividades y metas

PROBLEMA:	OBJETIVO GENERAL:
CAUSAS PRIORIZADAS: - -	OBJETIVOS ESPECÍFICOS: - -
O.E. 1:	
ACTIVIDADES: - -	METAS: -

O.E. 2:	
ACTIVIDADES:	METAS:
-	-
-	-
O.E. 3:	
ACTIVIDADES:	METAS:
-	-
-	-
O.E. 4:	
ACTIVIDADES:	METAS:
-	-
-	-

**¡MANOS A LA OBRA CON TU
PROYECTO COMUNITARIO!**

BIBLIOGRAFÍA

AUBIN, Pierre, COTTER, George y HENNIGAN, Beverly. Agencias de Asistencia al Desarrollo. Santo Domingo: Mission Project Service. Sexta edición, 2002.

GONZÁLEZ R, Esperanza. Planeación Territorial, Escenario de Participación. Caja de Herramientas N 47, Corporación Viva la Ciudadanía, Bogotá: 1997.

MEZA Ramírez, Fabio Alonso. Gerencia y Gobierno Local. Bogotá: Escuela Virtual de Gobierno Tomás Moro, 2005.

_____. Fundamentos Democráticos. Liderazgo Político. Bogotá: Escuela Virtual de Gobierno Tomás Moro, 2004.

_____. La Comunidad Municipal en Antena. Bogotá: Universidad Javeriana, 1990.

MUÑOZ, Jairo. Ejecución de Proyectos. Bogotá, presentación en *power point*, 2007.

MUÑOZ L., María T y URIBE, Mauricio. Planes de Desarrollo territoriales: Herramientas para Superar la Crisis. Caja de Herramientas N 76, Corporación Viva la Ciudadanía. Bogotá: 2001.

QUIROGA, Natalia. Participación Ciudadana y Desarrollo Local. Caja de Herramientas N 97, Corporación Viva la Ciudadanía. Bogotá: 2004.

SANDOVAL, Yesid. Descentralización, Políticas Públicas para la Otra Colombia, en Esquina Regional. Bogotá: 2002.

Constitución Política de Colombia.

Leyes: 131, 134, 136 y 152 de 1994, 388 de 1997, 617 de 2000, y 715 de 2001.

<http://www.esap.edu.co>

<http://www.fcm.org.co>

<http://www.laesquinaregional.com>

<http://www.viva.org.co>

<http://www.viva.org.co/aquilasherramientas.htm>