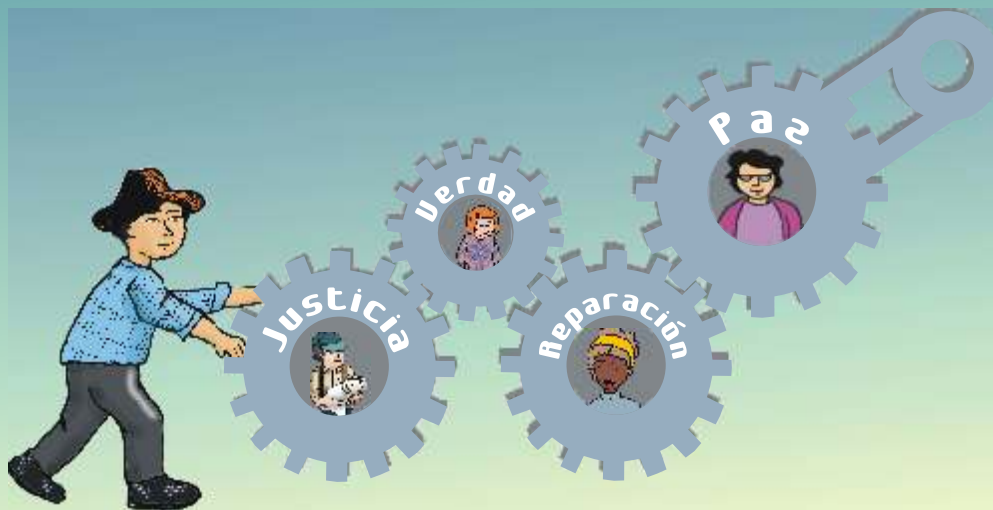


# GUÍA PARA LAS ORGANIZACIONES DE VÍCTIMAS



## “Cómo formular proyectos para fortalecer procesos”



GUÍA PARA LAS ORGANIZACIONES DE VÍCTIMAS

## “CÓMO FORMULAR PROYECTOS PARA FORTALECER PROCESOS”





ISBN: 978-958-44-1607-0

1a. edición: 2007

© Autora: Margarita Gil Olaya  
Coordinadora Área Paz y Civildad  
Corporación Nuevo Arco Iris

Editores: Aleida Patarroyo, Giovanni Moreno

Ilustraciones: Alberto Torres

Los textos y opiniones publicados en esta cartilla no comprometen ni reflejan las posiciones oficiales de la Agencia Española de Cooperación Internacional –AECI–, y la Agencia Sueca de Cooperación Internacional para el Desarrollo –ASDI–.

Diagramación e impresión:  
ARFO Editores e Impresores Ltda.  
Cra. 15 No. 54-32  
Tels.: 2175794 - 2494992  
Bogotá, D.C.  
casaeditorial@etb.net.co

Apoya:





## ÍNDICE

- 5 Introducción
- 9 Identificación de problemas
- 15 Formulación de los objetivos
- 19 Justificación
- 21 Las actividades
- 23 Los resultados
- 25 Los indicadores
- 31 Los recursos
- 35 Otras herramientas para la identificación y formulación de proyectos
- 39 Informes para el financiador
- 41 Formato para la presentación de proyectos







## Introducción

Presentamos la Cartilla “Cómo Formular Proyectos para Fortalecer Procesos”, Guía para las Organizaciones de Víctimas, que pretende constituirse en una herramienta de trabajo y empoderamiento para las personas y las organizaciones que han padecido los efectos de la violencia directa –por parte de los actores armados– y que hoy día pretenden constituirse en sujetos políticos colectivos para posicionar sus demandas e incidir en la toma de decisiones públicas. Por ello, se hace necesario el aprendizaje en formulación y gestión de proyectos desde las mismas organizaciones de víctimas, objetivo primordial de esta cartilla, la cual ofrece herramientas claves para lograrlo.



Hace parte, también, del esfuerzo que desde la Corporación Nuevo Arco Iris, CNAI, venimos haciendo para lograr la visibilidad y la autorepresentación de las personas víctimas de la violencia a través del proyecto **“Acompañamiento a la exigibilidad de las víctimas de la violencia en el marco de la Ley de Justicia y Paz”**. Nuestro interés en el tema no es nuevo. Desde el 2005 venimos trabajando en el tema. Una primera edición de esta cartilla



fue publicada por la Red Nacional de Iniciativas Ciudadanas por la Paz y contra la Guerra, REDEPAZ, en el módulo Cinco de la Escuela de Constructores y Constructoras de Paz.

Al comprender que el problema de las víctimas del conflicto armado en Colombia se explica por la falta de organización, la desarticulación, la invisibilidad de su situación y la insensibilidad de la sociedad y del estado frente a la problemática; que unido a una historia signada por un conflicto político que ha mutado a través del tiempo y que ha dejado un daño moral, material y cultural en las personas y comunidades que han sido afectadas de manera directa por la violencia, propusimos un modelo de intervención que tendiera a visibilizar y aumentar la capacidad de incidencia de las víctimas de la violencia.

6



Como principio rector de la intervención se plantea que las personas y organizaciones víctimas son portadores de unos saberes, prácticas y experiencias desde los cuales se soportaría su fortalecimiento: la única manera de garantizar la sostenibilidad del proceso es generando interacción con las/os beneficiarios, quienes re-elaboran y ponen en práctica los discursos enunciados durante los talleres.



La construcción del sujeto político colectivo se basa en la **dignificación, la auto-representación y la gestión**. La **dignificación** se logra al reconocer a las personas y organizaciones como portadores de saberes, esenciales para el mejoramiento de su calidad de vida. La **auto-representación** significa que durante el proceso se afianza la vocería y visibilidad de los liderazgos contruidos desde las organizaciones de víctimas, y no de la entidad ejecutora de la propuesta.

Y **gestión** hace referencia a las herramientas y conocimientos transferidos para el trámite y posicionamiento de sus intereses en los campos político y social.



El logro de la visibilidad y la incidencia política de las víctimas de la violencia es un reto a largo plazo. Las condiciones del contexto colombiano, signado por la incertidumbre y el desenlace de varias situaciones en curso –*proceso electoral, procesos de paz, aplicación de la Ley de Justicia y Paz, operación de la Comisión Nacional de Reparación y Reconciliación, CNRR, y composición política de las fuerzas en el congreso, entre otros*– y la fragilidad propia de los procesos sociales caracterizados por la pobreza





y la exclusión, señalan la urgencia de mantener la iniciativa de acompañar, asesorar y fortalecer las organizaciones y procesos locales de víctimas de la violencia. De cómo se desenlacen los acontecimientos y de la capacidad de incidir en el desarrollo de los sucesos por parte de las organizaciones de víctimas, depende el futuro de la reconciliación y reparación como superación efectiva de la violencia.

8





## Identificación de problemas

**E**l primer paso para formular un proyecto es identificar el problema: ¿qué se quiere? y ¿cómo se puede resolver desde la condición de personas y organizaciones víctimas de la violencia?

¿Cuál es el principal problema que afecta mi comunidad?



Existen muchos problemas ligados a la situación de las víctimas que no dependen de la acción directa de los afectados/as (por ejemplo amenazas de los actores armados) aunque sí podrían transformarse a partir de la capacidad de gestión, de organización y de presión ciudadana de las personas y organizaciones víctimas de la violencia.

La identificación y formulación de proyectos es ante todo un ejercicio metodológico de organizar las ideas e investigar datos de la realidad que permitan formular una propuesta realista, precisa y que efectivamente contribuya al propósito trazado.





Para iniciar es importante formular preguntas que provoquen la reflexión a partir del análisis en el contexto local y la relación de dicha realidad con las necesidades e intereses de las personas y organizaciones víctimas de la violencia. Se trata de enlazar los intereses y necesidades de las víctimas con su entorno, que es precisamente lo que se pretende incidir y transformar.

Lo primero es determinar ¿qué se sabe sobre el contexto en el que viven las víctimas de la violencia?, luego ¿cuál es problema que más afecta el bienestar y la dignidad de las víctimas?, para terminar con una propuesta de ¿cómo se podría afectar ese problema?

La tarea es pensar sobre la realidad de todos los días y construir alternativas de solución.

✎ ¿Cuál es la realidad que me afecta como víctima de la violencia?

---

---

---

---

---



✎ ¿Cuál es el problema que más afecta a las víctimas de la violencia?

---

---

---

---

---

✎ ¿Cómo podría solucionarse ese problema?

---

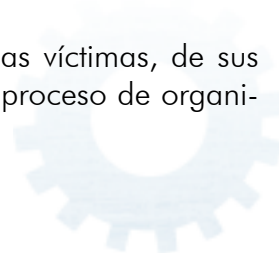
---

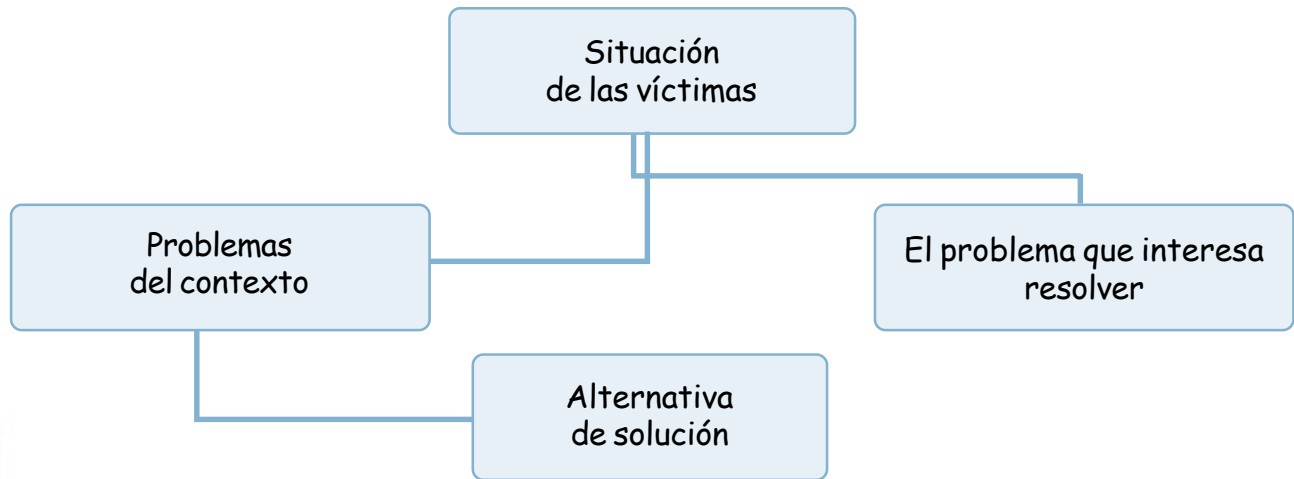
---

---

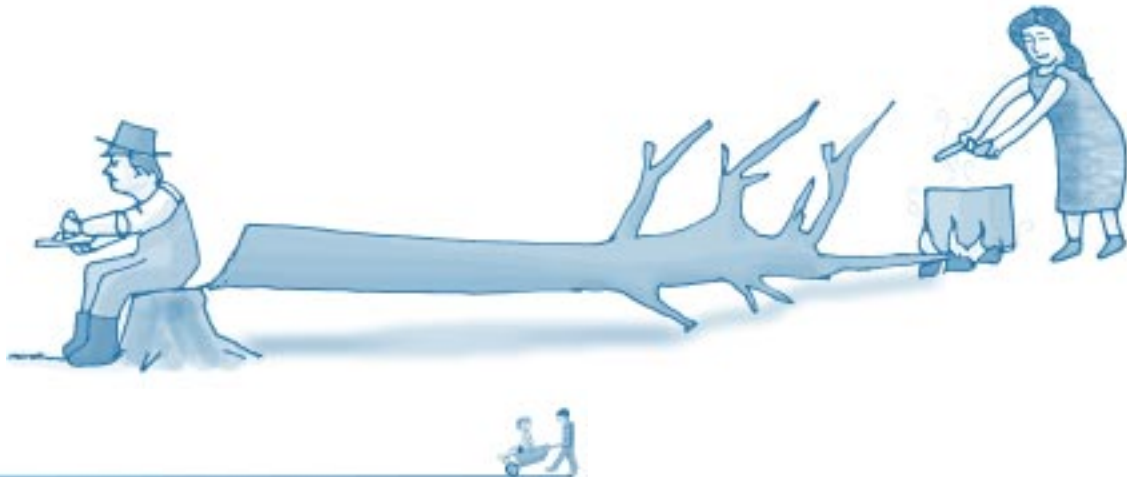
---

Bien, en este punto ya tenemos una idea más precisa de la situación de las víctimas, de sus problemas y de cómo podrían resolverse esos problemas. Como éste es un proceso de organización de las ideas vamos a mirar cómo se grafica este proceso:





12



Las metodologías de formulación de proyectos son muy variadas dependiendo de la información que le interese obtener al eventual financiador, es común para todas las metodologías una descripción general del problema cuya elaboración se basa en las dos primeras preguntas del ejercicio anterior, adicionando algunos datos de la realidad, como estadísticas o investigaciones sobre el problema que precisen la situación que se pretende modificar.

En resumen, la identificación y formulación del problema se realiza teniendo en cuenta:



- La situación de las víctimas para lo cual es recomendable:
  - Comenzar con las ideas construidas producto de la vivencia de la realidad y del entorno.
  - Identificar cuáles datos de esa realidad es necesario precisar (por ejemplo índices de violencia) e investigar sobre tales datos que complementen y enriquezcan la formulación del problema.
- Los problemas de la localidad teniendo en cuenta los aspectos de la realidad en la cual pretenden incidir las personas víctimas de la violencia, por ejemplo que haya menos vio-



lencia intrafamiliar; o que se adopte alguna política pública relacionada con las víctimas de la violencia, los derechos humanos o el desarrollo; o sensibilizar a la ciudadanía sobre los derechos de las víctimas a la verdad, justicia y reparación.

✎ Formula el problema que te interesaría resolver

---

---

---

---

---

---

---

---

14



## Formulación de los objetivos



Como ya tenemos claro cuál es el problema que interesa resolver y nos preguntamos cómo podría resolverse. Ahora se trata de definir UN OBJETIVO o una solución específica que podría contribuir a solucionar el problema. Para eso es importante pensar en varias posibles de soluciones.

Propuesta de solución 1

---

---

---

Propuesta de solución 2

---

---

---

Propuesta de solución 3

---

---

---





- ¿Cuál de las propuestas te parece que puedes desarrollar y más apropiada para solucionar el problema?

---

---

---

Teniendo claro cuál es la alternativa de solución vamos a hacer el ejercicio de formular el Objetivo General del problema, el cual podemos formular teniendo en cuenta los siguientes elementos:

Acción a realizar (verbo)+ situación a modificar (problema) + sujetos (beneficiarios o población afectada) + meta a llegar (fin último del proyecto)



Vamos a formular entonces el Objetivo General del Proyecto:

- Objetivo general del Proyecto

---

---

---



Una vez tenemos claro el Objetivo General, formulamos los objetivos específicos, los cuales se constituyen en las acciones generales a realizar para cumplir con el Objetivo General del proyecto. Para su construcción tenemos en cuenta las acciones a realizar y el fin que persigue su realización. Trabajemos en el ejercicio de formulación:



✎ Objetivo específico uno

---

---

---

✎ Objetivo específico dos

---

---

---

✎ Objetivo específico tres

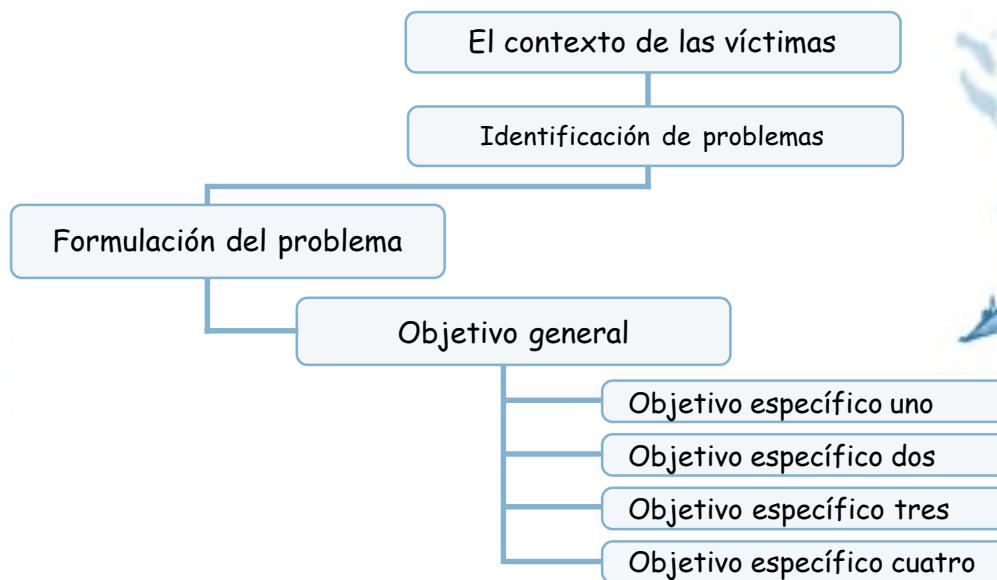
---

---

---



En este punto vamos a graficar cómo va el proceso:



18

Hemos logrado reconocer los problemas de las víctimas en su contexto, identificar un problema, proponer alternativas de solución y proponer una solución. Para continuar con el proceso es necesario que argumentemos por qué es necesario desarrollar el proyecto y cómo este contribuirá efectivamente a superar el problema.





## Justificación

**E**stamos en la parte del proyecto en la cual debemos ARGUMENTAR, es decir persuadir al eventual financiador sobre la importancia y pertinencia de realizar el proyecto. Para construir la Justificación es necesario responder preguntas como:

✎ ¿Por qué es importante solucionar el problema?

---

---

---

✎ ¿Cuál es la población beneficiaria?

---

---

---

✎ ¿Cómo afectará la realización del proyecto a la población beneficiaria?

---

---

---



✎ ¿Qué es lo novedoso de la propuesta que no exista en otras iniciativas o proyectos?

---

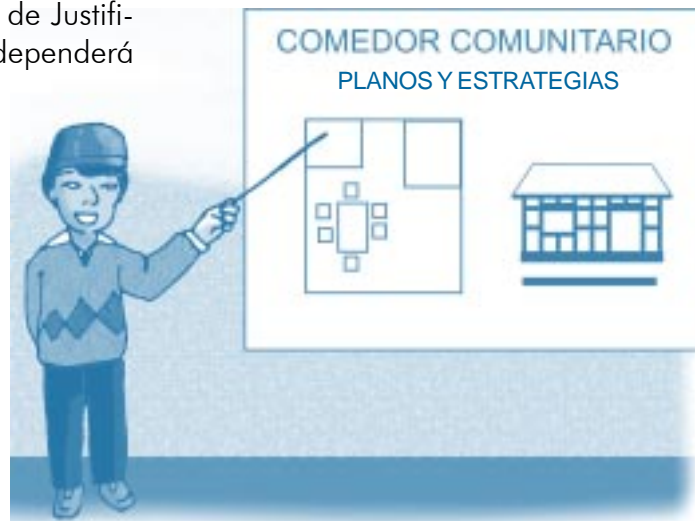
---

---

---

Con las respuestas que hemos dado a estas preguntas es necesario que organicemos un texto de Justificación de cuya coherencia y argumentos dependerá gran parte del éxito del proyecto, por lo que es importante estar atentos y atentas a que la información que aportemos sea real y se ajuste al planteamiento general del proyecto, es decir tomando en cuenta el problema identificado, la alternativa propuesta y los objetivos del proyecto.

20





## Las actividades

La definición de actividades es la parte del proyecto donde se planea cómo se cumplirán los objetivos del proyecto y cuáles acciones hay que realizar para cumplirlos. Existen muchas maneras de diseñar las actividades, pero para efectos de garantizar la coherencia de todo el sistema (los proyectos son sistemas) vamos a trabajar sobre las actividades a realizar por cada objetivo específico. Si en los objetivos planteamos las acciones qué vamos a

realizar para resolver el problema, en las actividades vamos a establecer qué y cómo vamos a cumplir con los objetivos, es decir lo que realmente vamos a hacer para incidir en la realidad. Para lograrlo vamos escribir en la columna de la izquierda el objetivo y en la derecha qué actividades vamos a desarrollar para cumplir con los objetivos.



OBJETIVOS	ACTIVIDADES
Objetivo específico uno	
Objetivo específico dos	
Objetivo específico tres	
Objetivo específico cuatro	

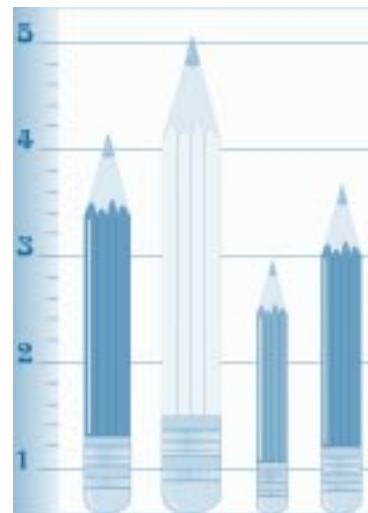
Ya sabemos qué realidad vamos a modificar (Identificación del problema); qué vamos a hacer (Objetivos), por qué lo vamos a hacer (Justificación) y cómo lo vamos a hacer (actividades), ahora se trata que establezcamos a cuáles Resultados esperamos llegar con la realización de las actividades, lo que nos daría la relación entre la acción específica y los objetivos del proyecto.





## Los resultados

Los resultados son las expectativas que tenemos de lograr incidir en la realidad social que estamos afectando con la realización del proyecto y son necesarios para establecer la medida de cumplimiento del proyecto y su capacidad real de agenciar el cambio. Para ello tendremos en cuenta los objetivos específicos del proyecto y qué realidad esperamos que cambie con su ejecución.



OBJETIVOS	RESULTADOS ESPERADOS (¿Cuál situación real modificará con la intervención?)
Objetivo específico uno	
Objetivo específico dos	





OBJETIVOS	RESULTADOS ESPERADOS (¿Cuál situación real modificará con la intervención?)
Objetivo específico tres	<hr/> <hr/> <hr/>
Objetivo específico cuatro	<hr/> <hr/> <hr/>

24

Vamos viendo entonces cómo el proyecto organiza nuestra acción y garantiza que efectivamente podamos transformar la realidad que nos preocupa. Ahora es necesario que establezcamos una forma de medir la eficacia y eficiencia de nuestra propuesta.





## Los indicadores

Como todo ejercicio de planeación, los proyectos necesitan determinar desde su formulación unas unidades de medida del cumplimiento de las actividades y los objetivos, por eso la función de Los Indicadores es medir la eficacia y eficiencia del proyecto. Existen muchos tipos de indicadores, pero los más utilizados son los indicadores cuantitativos y cualitativos. **Los indicadores cuantitativos** se usan en los casos

en los que la actividad establezca un número de acciones a cumplir, por ejemplo Número de Talleres, Número de Cartillas elaboradas, Número de participantes en un proceso, entre otros. **Los indicadores cualitativos** establecen el cumplimiento de los objetivos del proyecto, por ejemplo si se trata de incidir en una realidad concreta el indicador señala cómo se incidió en esa realidad. Se formulan en tiempo pasado pues los indicadores se utilizan al final del proyecto para medir su eficacia y eficiencia. Veamos un ejemplo antes de efectuar el ejercicio.



OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESULTADOS	INDICADORES
<p>Aumentar la organización y articulación de las víctimas de la violencia en los territorios focalizados.</p>	<p>Establecer la oferta de formación existente para las víctimas de la violencia en los derechos a la VJ y R, para coordinar una formación conjunta e integral.</p>	<p>Constitución de redes que articulan a personas y organizaciones de víctimas de la violencia.</p>	<p>Número de organizaciones que integran las redes en cada territorio focalizado. Planes de trabajo de las redes.</p>
	<p>Diseñar y concertar un proceso formativo para víctimas de la violencia que tienda a la organización y la exigibilidad de sus derechos en el marco de la Ley de Justicia y Paz.</p>		
	<p>Realizar cinco (5) procesos formativos en los derechos y la exigibilidad en Verdad, Justicia y Reparación.</p>		



Para elaborar los indicadores tenemos que tener en cuenta:

- Los objetivos del proyecto y las actividades que hemos definido para cumplirlos.
- Las cantidades que se necesitan para cumplir con las actividades.
- La posibilidad *real* de cada actividad de transformar la problemática que definimos en el planteamiento del problema.



En este punto podemos evaluar si las actividades que nos fijamos para cumplir con los objetivos son efectivamente realizables o no, puesto que los indicadores son la medida con la que se evaluará al terminar el proyecto la intervención realizada. Si al elaborar los indicadores notamos que no podremos cumplirlos es necesario revisar nuevamente el proyecto hasta lograr plantear una propuesta que efectivamente podamos desarrollar.

De esta manera para construir el indicador cualitativo podemos apelar a la pregunta:

¿Qué lograré al realizar cada actividad?





28

La respuesta a esta pregunta y redactada en tiempo pasado se constituye en el indicador cualitativo, y este sólo lo utilizamos si la respuesta a la pregunta establece una cualidad de la actividad, si establece un número (por ejemplo distribuir 5 mil cartillas) entonces sólo tendremos indicador cuantitativo. Si la actividad no nos fija un número a cumplir entonces utilizaremos sólo los indicadores cualitativos. Y sí nos fija cualidad y cantidad entonces utilizamos los dos. En cuanto al indicador cuantitativo se formula si en la actividad hemos establecido un número de acciones a realizar y se tiene en cuenta la pregunta:

¿Cuántas acciones puedo realizar?



Con la formulación y respuesta a estas preguntas estamos en capacidad de establecer sí las actividades tienen indicador cualitativo y cuantitativo o sólo uno de ellos, pues dependerá de lo que queramos lograr con la actividad.







## Los recursos

**H**ay que tener en cuenta que la forma de presentación de los presupuestos varía de acuerdo con cada financiador, entonces hay que tener claro el concepto que permita desarrollar cualquier metodología.

Podemos definir los recursos de dos maneras: por un lado nos referimos a las necesidades humanas, físicas y logísticas que se requieren para la realización de cada actividad, de tal manera que frente a cada actividad establezcamos qué necesitamos para cumplirla. Por otro lado, nos referimos a los recursos financieros que se necesitan para desarrollar las actividades, el cual se extrae de cuantificar el valor de los recursos humanos, físicos y logísticos que se necesita el proyecto.

Es importante realizar los dos ejercicios pues en muchos proyectos se nos exige *cofinanciación*, es decir que aportemos recursos propios para desarrollar toda la iniciativa. De allí que sea muy importante establecer de los





recursos que necesitamos qué podemos aportar y cuánto valdría ese aporte, pues demuestra la capacidad y trayectoria en la ejecución de proyectos.

En primer lugar es importante definir qué recursos necesitamos y conocer los valores promedio en el mercado, por ejemplo valor de honorarios, servicios públicos, papelería, transporte, costos de impresión de material, costos de realizar acciones públicas, entre otros. Ahora bien, para organizar *las cuentas* vamos a utilizar un cuadro que nos permita fijar los recursos y los costos de esos recursos así:



32

ACTIVIDADES	RECURSOS (humanos y logísticos)	VALOR DE LOS RECURSOS



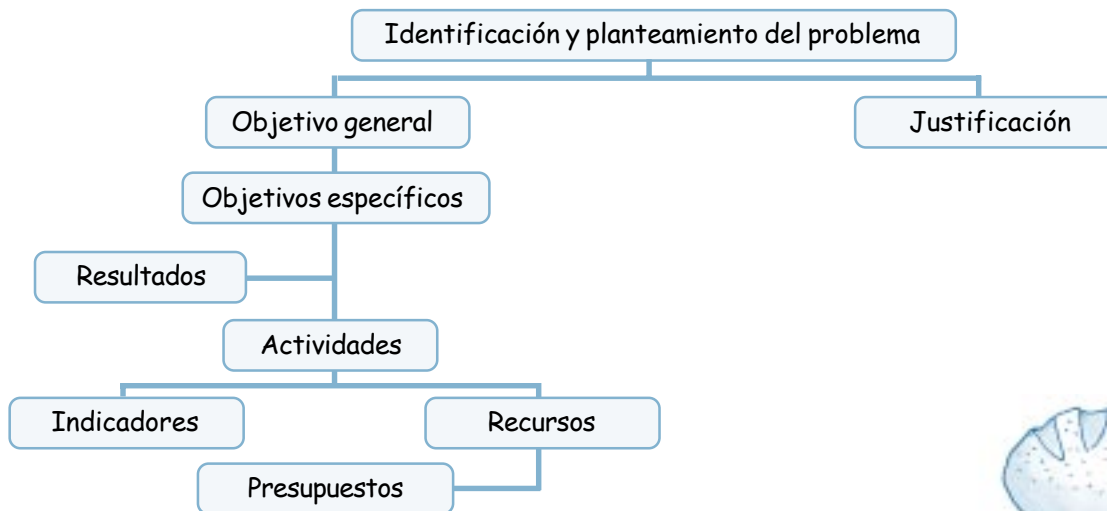
Ya tenemos claro qué necesitamos y cuánto nos costaría, ahora pasemos a elaborar el presupuesto que para este caso tendrá una casilla para ubicar la cofinanciación que podríamos aportar.

Los rubros son los gastos generales que se van a realizar, es decir que podemos buscar una clasificación de los recursos que necesitamos de acuerdo con la inversión a realizar, por ejemplo administración, material pedagógico, viajes, viáticos, transportes, acciones políticas, reuniones, comunicaciones, personal, entre otros.

1. RUBROS	2. CANTIDAD	3. COSTO UNITARIO	4. COSTO TOTAL (2*3)	5. COFINANCIACIÓN	6. MONTO SOLICITADO (4-5)



Con este último ejercicio podríamos concluir la elaboración general de un proyecto, veamos entonces como es el ciclo del proyecto en su identificación y formulación:



34





## Otras herramientas para la identificación y formulación de proyectos

**H**emos visto de manera general los aspectos necesarios para formular un proyecto, pero existen otras herramientas que algunos financiadores exigen para gestionar recursos como la Línea de Base y el Marco Lógico.

### La Línea de Base

La línea de base establece el proceso acumulado de la organización para la realización del proyecto, y en nuestro caso, cobra especial importancia la apuesta de construir sujeto político colectivo, con lo cual estaríamos mostrando que los proyectos son una herramienta para continuar procesos y no el fin del trabajo. Generalmente la línea de base se formula una vez se han establecido los objetivos del proyecto y se plantea qué proceso previo tienen las organizaciones de víctimas para apoyar las acciones a realizar. Veamos un ejemplo de línea de base:



OBJETIVO	LÍNEA DE BASE
Aumentar la organización y articulación de las víctimas de la violencia en los territorios focalizados.	Los capítulos de la Corporación mantienen relaciones con algunas organizaciones de víctimas lo que facilita el acceso a la información.
	En las ciudades de Bucaramanga, Sincelejo y Cartagena se han adelantado asesorías jurídicas a víctimas lo que permite establecer las principales necesidades de las víctimas en esta materia.
	Los capítulos de la Corporación tienen una amplia experiencia en la movilización ciudadana y en la organización de eventos públicos masivos.

Con este ejemplo observamos que cada objetivo planteado en un proyecto cuenta con una línea de base, es decir que hacemos proyectos porque tenemos procesos. Vamos entonces a hacer el ejercicio de línea de base del proyecto que estamos formulando.

OBJETIVO	LÍNEA DE BASE



## Marco Lógico

El Marco Lógico es una herramienta para organizar toda la información del proyecto de manera resumida, permitiendo evaluar la coherencia y pertinencia de todos sus componentes. Una vez se ha formulado todo el proyecto, la elaboración del Marco Lógico es simplemente un ejercicio de organización de ideas.

Cada financiador determina qué información le interesa conocer en el Marco Lógico, y siguiendo el proceso que hemos desarrollado hasta ahora vamos a construir el Marco Lógico del proyecto que hemos venido elaborando diligenciando con la información que ya construimos en cada una de las casillas correspondientes.







## Informes para el financiador

**E**n todos los casos es necesario presentar informes a los financiadores del proyecto. En algunas metodologías de formulación de proyectos se establece una casilla denominada FUENTES DE VERIFICACIÓN, es decir de dónde podría extraerse la información sobre el cumplimiento de las actividades, por ejemplo actas de reuniones, fotografías, recortes de prensa, entre otros. Cuando se realiza una actividad SIEMPRE debe guardarse memoria y testimonio de su realización, por eso es fundamental tener en cuenta que todo proyecto debe tener su archivo de fotografías, actas de reuniones, listados de participantes, recortes de prensa, o cualquier indicio que señale la realización efectiva de





las actividades, cuya función será dejar testimonio y demostrar que se cumplieron las actividades del proyecto así como justificar los recursos invertidos.



40





## Formato para la presentación de proyectos

**F**inalmente, vamos a observar un Formato para la Presentación de proyectos, que podemos utilizar en cualquier momento para una propuesta y que ayudará a cumplir con las especificaciones solicitadas por cualquier financiador.



Nombre de la Organización que presenta el Proyecto		
Experiencia de la Organización		
Resumen del Proyecto		
Costo total del Proyecto	Monto solicitado	Cofinanciación
Identificación del Problema		
Objetivo General		
Objetivos Especificos		
Justificación		
Resultados Esperados		
Línea de Base		
Actividades		
Indicadores		
Recursos		
Presupuesto		
Marco Lógico		





