

 UNIDAD PARA LAS VÍCTIMAS	GUÍA PARA EL DILIGENCIAMIENTO DE LA CARTILLA PEDAGÓGICA DE MARCO LÓGICO DE LA INICIATIVA EN EDUCACIÓN PARA LA PAZ, SOCIOPRODUCTIVA O SOCIOCULTURAL	Código: 400,08,04-6
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL	Versión: 01
	PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DE INICIATIVAS TERRITORIALES DE REPARACIÓN ESTRATEGIA TRANSFORMANDO-NOS	Fecha: 30/07/2021 Página: 1 de 54

GUÍA PARA EL DILIGENCIAMIENTO DE LA CARTILLA PEDAGÓGICA DE MARCO LÓGICO DE LA INICIATIVA EN EDUCACIÓN PARA LA PAZ, SOCIOCULTURAL O SOCIOPRODUCTIVA

MOMENTO 3: ANEXO 19

1. **OBJETIVO:** Brindar al profesional orientaciones sobre cómo diligenciar la cartilla pedagógica de marco lógico.
2. **ALCANCE:** Inicia con la presentación sobre la utilidad de usar el enfoque de marco lógico, sigue con las instrucciones para diligenciar la matriz de análisis de población, continúa con las orientaciones sobre cómo armar el árbol de problemas y el árbol de objetivos y termina con los lineamientos sobre cómo elaborar la cadena de valor.

3. DEFINICIONES

- **ANCLAJE:** Hace referencia al arraigo o fijación de algo en un lugar firme. Este lineamiento usa de manera recurrente esta palabra para significar que el Proyecto de Fortalecimiento de Iniciativas Territoriales de Reparación se encuentra anclado, amarrado, fijado a dos medidas y sus terrenos conceptuales: *la medida de Garantías de no Repetición* y *la medida de Satisfacción*. Así mismo, usa esta palabra cuando se trata de analizar de qué manera el objetivo o trayectoria de la iniciativa en educación para la paz, socioproductiva y sociocultural se encuentra anclada a los marcos conceptuales de la medida de GNR o a los de la medida de Satisfacción definidos por parte de la normatividad y la Unidad para las Víctimas.
- **BIEN:** Desde el enfoque de marco lógico hace referencia a un objeto tangible, almacenable o transportable.¹ Vale la pena señalar que el Proyecto acoge esta definición en contraposición de la que propone el código civil colombiano, pues en este se hace referencia a los bienes como aquellos que se dividen en muebles e inmuebles. En el marco del Proyecto no se maneja esta clasificación, de hecho, en ningún momento de la ruta se hace la entrega de bienes muebles.
- **CADENA DE VALOR:** Es uno de los instrumentos que conforman el enfoque de marco lógico y se configura como un ejercicio metodológico que sigue a la formulación de objetivos generales y específicos en un proyecto. La cadena de valor da cuenta de una relación secuencial entre los objetivos específicos y los productos

¹ Manual metodológico para la formulación de PIRC bajo la estructura de marco lógico en: [manualmetodologicoparalaformulaciondepircbajolaestructurademarcologicov1.pdf](#) pág. 2.

 UNIDAD PARA LAS VÍCTIMAS	GUÍA PARA EL DILIGENCIAMIENTO DE LA CARTILLA PEDAGÓGICA DE MARCO LÓGICO DE LA INICIATIVA EN EDUCACIÓN PARA LA PAZ, SOCIOPRODUCTIVA O SOCIOCULTURAL	Código: 400,08,04-6
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL	Versión: 01
	PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DE INICIATIVAS TERRITORIALES DE REPARACIÓN	Fecha: 30/07/2021 Página: 2 de 54
ESTRATEGIA TRANSFORMANDO-NOS		

necesarios para materializarlos a través de un conjunto de actividades, que a su vez transforman los insumos para añadir valor a lo largo del proceso. Haciendo una lectura inversa, de abajo hacia arriba, se puede decir que en una primera etapa de la cadena de valor se toman insumos, que tienen unos costos asociados, y bajo alguna tecnología y procesos que integran actividades, se transforman en productos (bienes y servicios). Luego, en una segunda etapa, los productos, bajo condiciones específicas, generan resultados que deben cumplir parcial o totalmente los objetivos formulados.²

Con el propósito de planear, programar y ejecutar los recursos públicos que se direccionen a las iniciativas seleccionadas, el Proyecto promoverá el diligenciamiento de la cartilla pedagógica de marco lógico. Esta cartilla se aborda de la mano con el profesional de territorio y el profesional nacional en el momento 3, 4 y 5 de la ruta.

- **INICIATIVA TERRITORIAL DE REPARACIÓN:** Es una propuesta de tipo social, política, económica y/o cultural liderada por una persona natural, familia, persona jurídica, autoridad competente o forma de gobierno propio/ autoridad tradicional, con la calidad o no de víctima del conflicto armado, que busca promover la no repetición de las acciones que ocasionaron el surgimiento y permanencia del conflicto armado y/o la dignificación de las víctimas y la mitigación de su dolor.
- **INSTRUMENTOS:** Se entiende como el conjunto de documentos que desde una perspectiva cualitativa y/o cuantitativa buscan recoger información sobre el postulante de la iniciativa y la iniciativa como tal. Algunos momentos de la ruta, especialmente el 1 y 3, están orientados a recoger información a través de audios, videos, cartas, matrices de recolección de información y formatos con el fin de caracterizar de una manera más robusta la iniciativa y sus participantes. Esta caracterización permitirá planear de una mejor manera el acompañamiento, así como cualificar la información que se derive de la implementación de este Proyecto.
- **MARCO LÓGICO:** Es una herramienta analítica utilizada para planificar iniciativas o propuestas mediante la formulación de objetivos que deben cumplirse dentro de un periodo de tiempo establecido. Este enfoque contempla el uso de una serie de instrumentos o herramientas metodológicas que permiten moldear y aterrizar aún más la iniciativa o propuesta que se está acompañando. Estos instrumentos son: análisis de población afectada y población objetivo, análisis de problemas (árbol de problemas), formulación de objetivos (árbol de objetivos), análisis de actores

² Manual metodológico para la formulación de PIRC bajo la estructura de marco lógico en: [manualmetodologicoparalaformulaciondepircbajolaestructurademarcologicov1.pdf](#) pág. 2.

 UNIDAD PARA LAS VÍCTIMAS	GUÍA PARA EL DILIGENCIAMIENTO DE LA CARTILLA PEDAGÓGICA DE MARCO LÓGICO DE LA INICIATIVA EN EDUCACIÓN PARA LA PAZ, SOCIOPRODUCTIVA O SOCIOCULTURAL	Código: 400,08,04-6
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL	Versión: 01
	PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DE INICIATIVAS TERRITORIALES DE REPARACIÓN	Fecha: 30/07/2021
	ESTRATEGIA TRANSFORMANDO-NOS	Página: 3 de 54

involucrados, cronograma y formulación de la cadena de valor. Algunos aspectos recogidos en los anteriores instrumentos son plasmados en una herramienta llamada “Matriz de Marco Lógico”, conformada por cuatro filas y cuatro columnas que permiten presentar un esquema secuencial y jerarquizado de los elementos mínimos que hacen parte de la formulación y resultados esperados de una iniciativa de inversión (Departamento Nacional de Planeación, 2011).³

- **PRODUCTO:** Desde la perspectiva del enfoque de marco lógico, corresponde al bien o servicio que se genera en un proceso productivo y contribuye a la materialización de un objetivo determinado en la cadena de valor de la iniciativa.
- **SERVICIO:** Es la prestación intangible y única que se produce y consume en un mismo tiempo y lugar. Es no almacenable y no transportable.

4. ACTIVIDADES

Introducción

Teniendo en cuenta que cada vez más entidades del gobierno nacional buscan realizar un acompañamiento a las poblaciones vulnerables a través de una gestión o intervención basada en resultados, el *Proyecto de Fortalecimiento de Iniciativas Territoriales de Reparación* ha adoptado e incorporado algunos elementos del enfoque de marco lógico que le permitan identificar la situación negativa que está experimentando la iniciativa o proyecto postulado y, desde allí, plantear algunos objetivos y actividades que aporten a transformar dicha situación en una condición deseable o, por lo menos, distinta a la inicial.

Si bien la incorporación y uso del enfoque de marco lógico se hace para estructurar y planear proyectos de gran envergadura, el alcance que tiene la herramienta de marco lógico en el Proyecto de Iniciativas es acotado. Esto debido a que el Proyecto busca fortalecer propuestas que tienen una trayectoria, más no emprender una formulación desde un punto cero. En ese sentido, el Proyecto busca sumarse a los recorridos que las

³ Las definiciones de marco lógico, cadena de valor, producto, bien y servicios fueron extraídas del siguiente documento: Unidad para las Víctimas. 2018. *Procedimiento para el diseño, formulación y aprobación del plan integral de reparación colectiva*. Sistema Integrado de Gestión. Recuperado en: <https://www.unidadvictimas.gov.co/sites/default/files/documentosbiblioteca/procedimientodisenoformulacionyaprobaciondelpircparasujetosnoeticosv2.pdf>

 UNIDAD PARA LAS VÍCTIMAS	GUÍA PARA EL DILIGENCIAMIENTO DE LA CARTILLA PEDAGÓGICA DE MARCO LÓGICO DE LA INICIATIVA EN EDUCACIÓN PARA LA PAZ, SOCIOPRODUCTIVA O SOCIOCULTURAL	Código: 400,08,04-6
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL	Versión: 01
	PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DE INICIATIVAS TERRITORIALES DE REPARACIÓN	Fecha: 30/07/2021
ESTRATEGIA TRANSFORMANDO-NOS		Página: 4 de 54

personas, familias o grupos asociativos han venido realizado en el territorio, para seguir agregando valor a sus propuestas.

La agregación de valor se hace en clave de las medidas de reparación, Garantías de no Repetición y/o Satisfacción, en un tiempo de máximo 6 meses. Es decir, durante este periodo el grupo de profesionales que acompaña la iniciativa seleccionada identifica, analiza y diligencia las siguientes herramientas del marco lógico: i) la matriz de análisis de la población, ii) la matriz de análisis de actores involucrados o mapa de actores iii) la estructura el árbol de problemas y el árbol de objetivos, iv) la cadena de valor y, por último, v) el cronograma de ejecución de las actividades y productos formulados.

Al respecto, vale la pena preguntarnos: ¿Por qué el Proyecto de Iniciativas incorpora el enfoque de marco lógico para su implementación? Esto se debe a que es una herramienta que permite delimitar el alcance que tiene la Unidad en el proceso de reparación a las víctimas del conflicto armado. Es decir, identifica la situación negativa por la cual atraviesa la iniciativa, se traza unos objetivos y actividades alcanzables en un tiempo finito y con un recurso público previamente establecido. En términos coloquiales, el enfoque marco lógico no permite que nos vayamos por las ramas, sino que nos lleva a aterrizar de manera clara y concreta a quién vamos a impactar, cómo la vamos a impactar, con qué recursos y en qué tiempo.

Como se mencionó párrafos arriba, el Proyecto de Iniciativas no incorpora todo el andamiaje del marco lógico, sino las cinco herramientas referenciadas. Estas son la base para la formulación de indicadores y para realizar un seguimiento basado en resultados luego de los 6 meses de acompañamiento presencial. En lo que sigue, se explica cómo está estructurada la cartilla pedagógica de marco lógico y algunas claves para diligenciarla de manera correcta en cada uno de los momentos de la ruta.

Con respecto a su diligenciamiento, es importante señalar que este es un trabajo de escritorio que realiza el profesional de territorio, con apoyo del profesional enlace y del misional, el cual se valida con el postulante de la iniciativa **una vez esté avanzado**. Para ello, los profesionales cuentan con una serie de documentos que la iniciativa ha venido entregando desde el momento 1 hasta el momento 3, donde empieza el ejercicio de llenado de la cartilla de marco lógico. Estos documentos (video, carta y/o audio de presentación de la iniciativa, listado de participantes y beneficiarios de la iniciativa y el formato único de caracterización de iniciativas) son la base para llenar el marco lógico.

 UNIDAD PARA LAS VÍCTIMAS	GUÍA PARA EL DILIGENCIAMIENTO DE LA CARTILLA PEDAGÓGICA DE MARCO LÓGICO DE LA INICIATIVA EN EDUCACIÓN PARA LA PAZ, SOCIOPRODUCTIVA O SOCIOCULTURAL	Código: 400,08,04-6
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL	Versión: 01
	PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DE INICIATIVAS TERRITORIALES DE REPARACIÓN ESTRATEGIA TRANSFORMANDO-NOS	Fecha: 30/07/2021 Página: 5 de 54

1. Momento 3: La matriz de análisis de la población

Esta matriz se diligencia en el **momento 3 de la ruta** del Proyecto y se configura como la primera herramienta a resolver en la cartilla pedagógica de marco lógico. La mencionada está rotulada de en la cartilla, hoja número uno (1) del Excel, de la siguiente manera:

Foto 1. Primera hoja de la cartilla pedagógica de marco lógico

1. ANÁLISIS DE POBLACIÓN

El objetivo de su diligenciamiento es que el profesional pueda identificar cuántos y quiénes son la población afectada por la situación negativa (población afectada), y cuántos y quiénes son la población sujeta a impactar con el acompañamiento y el recurso público disponible (población objetivo para el Proyecto).

Por ejemplo, puede ser que muchas personas que viven en el lugar de ejecución de la iniciativa tengan *baja capacidad para promover la seguridad alimentaria*, sin embargo, el Proyecto busca transformar esta situación exclusivamente en el número de personas que hacen parte de la iniciativa y el cual se relaciona en el listado de participantes y beneficiarios (anexo 2) entregado en el momento 1.

En ese sentido, la cantidad de personas que experimentan una situación negativa (*baja capacidad para promover la seguridad alimentaria*) puede ser alta, no obstante, solo una pequeña proporción de esa cantidad de población afectada será la población objetivo de acompañamiento por parte del Proyecto (*baja capacidad para promover la seguridad alimentaria en 50 personas asociadas a la iniciativa*).

Al respecto, vale la pena preguntarnos: **¿por qué solo la población del listado de beneficiarios y/o participantes es la población objetivo?** Porque el recurso económico es finito y, además, porque siempre, en todo proyecto de inversión pública, es necesario determinar a quiénes se espera que vaya dirigida la intervención o acompañamiento, a pesar de que sea una gran parte de la población la que esté experimentando la situación negativa. Si no se determina de manera clara la cantidad de población a impactar, se corre el riesgo de no planificar de manera adecuada la inversión de los recursos y, además, de generar expectativas que difícilmente se pueden alcanzar con la ejecución del Proyecto.

Con esta claridad, el profesional se encontrará en el primer libro del Excel (cartilla pedagógica de marco lógico), con el siguiente cuadro, el cual solicita determinar cuánta puede ser la población afectada por la situación negativa, generalmente correspondiente

 UNIDAD PARA LAS VÍCTIMAS	GUÍA PARA EL DILIGENCIAMIENTO DE LA CARTILLA PEDAGÓGICA DE MARCO LÓGICO DE LA INICIATIVA EN EDUCACIÓN PARA LA PAZ, SOCIOPRODUCTIVA O SOCIOCULTURAL	Código: 400,08,04-6
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL	Versión: 01
	PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DE INICIATIVAS TERRITORIALES DE REPARACIÓN ESTRATEGIA TRANSFORMANDO-NOS	Fecha: 30/07/2021 Página: 6 de 54

a la cantidad de población que vive en el **municipio de ejecución de la iniciativa**, y cuánta es la población objetivo, correspondiente a la cantidad de población que hace parte del **listado de participantes y beneficiarios**. Esta última población siempre será una proporción pequeña de cara a la cantidad de población que puede estar viviendo la situación negativa o la problemática central.

Foto 2. Población afectada vs. Población objetivo

POBLACIÓN AFECTADA	POBLACIÓN OBJETIVO
Hace referencia al contexto social, económico, geográfico y de impacto de conflicto armado donde se inscribe la iniciativa. Para ello, es fundamental consultar esta herramienta del DNP: https://terridata.dnp.gov.co/index-app.html#/perfiles	Hace referencia al conjunto de personas que conforman la iniciativa. Son las personas que están relacionadas en el listado de participantes o beneficiarios, distinguiendo entre el total de víctimas y el total de participantes de la sociedad civil.

Para determinar la **población afectada** el Proyecto de Iniciativas establece la consulta del Terridata, la cual es una plataforma creada por el Departamento Nacional de Planeación (DNP) para consultar los siguientes indicadores o datos a nivel de departamento y municipio: demografía y población, economía, medio ambiente, conflicto armado y seguridad, educación, entre otros.⁴

Desde esta plataforma el profesional podrá desplegar las fichas con información concreta sobre la cantidad de población por género, etnia, edad, la cantidad de resguardos, de consejos comunitarios, las principales fuentes de economía y financiación del municipio, etc. Los datos que se presentan en la plataforma Terridata son el insumo base que le permiten al profesional planificar a qué proporción de la población del municipio se va a impactar.

Considerando lo anterior, **¿qué insumos del Terridata el profesional debe plasmar en la columna de población afectada?**

Para brindar respuesta a la pregunta **¿cuántos son?** El profesional ingresa a la plataforma Terridata y selecciona la entidad territorial donde se ejecuta la iniciativa, como se muestra en la siguiente imagen.

⁴ Cfr. https://www.youtube.com/watch?v=fNlza09AQ1E&ab_channel=DNPColombia

 UNIDAD PARA LAS VÍCTIMAS	GUÍA PARA EL DILIGENCIAMIENTO DE LA CARTILLA PEDAGÓGICA DE MARCO LÓGICO DE LA INICIATIVA EN EDUCACIÓN PARA LA PAZ, SOCIOPRODUCTIVA O SOCIOCULTURAL	Código: 400,08,04-6
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL	Versión: 01
	PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DE INICIATIVAS TERRITORIALES DE REPARACIÓN	Fecha: 30/07/2021
ESTRATEGIA TRANSFORMANDO-NOS		Página: 7 de 54

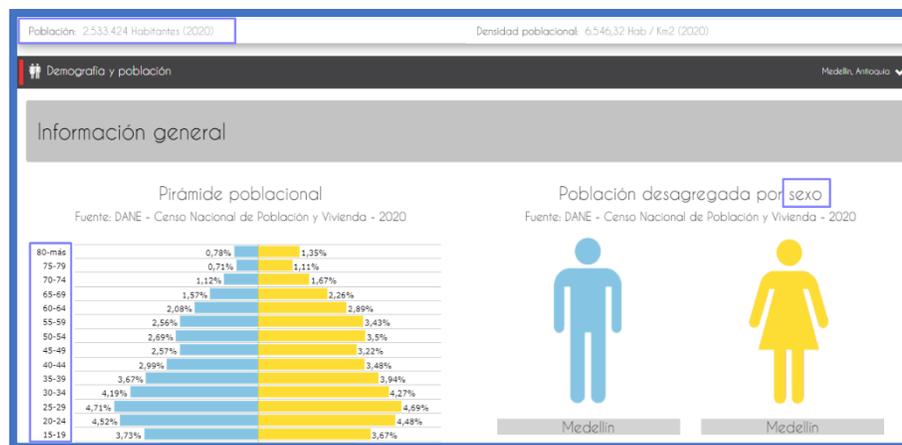
Foto 3. Selección de la entidad territorial desde la plataforma Terridata



Una vez seleccionada la entidad territorial, que en este caso vamos a suponer que es Medellín, Antioquia, el profesional da clic en la frase: “ver la ficha de la entidad”. Hecho esto, se despliegan todas las fichas de datos sobre población, economía, educación etc.

Retomando la pregunta **¿cuántos son?** El profesional identificará el **total de la población** y, luego, cuántos de ese total de población son hombres, cuántos mujeres, cuánta es la población étnica que vive en la entidad territorial, cuántos viven en la zona urbana y cuántos viven en la zona rural. Lo ideal es poder caracterizar lo mejor posible la población, brindando una respuesta amplia y suficientes sobre cuántos son.

Foto 4. Información de la ficha demografía y población para responder la pregunta ¿cuántos son?



 UNIDAD PARA LAS VÍCTIMAS	GUÍA PARA EL DILIGENCIAMIENTO DE LA CARTILLA PEDAGÓGICA DE MARCO LÓGICO DE LA INICIATIVA EN EDUCACIÓN PARA LA PAZ, SOCIOPRODUCTIVA O SOCIOCULTURAL	Código: 400,08,04-6
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL	Versión: 01
	PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DE INICIATIVAS TERRITORIALES DE REPARACIÓN	Fecha: 30/07/2021
	ESTRATEGIA TRANSFORMANDO-NOS	Página: 8 de 54

Tras esta pregunta se formula otra, **¿quiénes son?**, para brindar respuesta, se solicita al profesional ubicar información sobre: la economía del municipio (qué cultiva o cuáles son sus principales fuentes de ingreso), el rol que juega de manera predominante la población (campesinos, pescadores, trabajadores informales, jornaleros, recolectores de café, etc.), cifras sobre el impacto del conflicto armado, niveles de pobreza y toda aquella información que el profesional considere que brinda respuesta a la pregunta planteada.

Es importante que cuando el profesional relacione la información sobre el impacto del conflicto armado, indique de qué años versa la información. Esto porque como se muestra en la siguiente foto, la información sobre el conflicto armado siempre corresponde a una temporalidad. Así, en algunas ocasiones será de solo un año, en otras, de un periodo de tiempo.

Foto 5. Tenga en cuenta la temporalidad de la información sobre el impacto del conflicto armado en el municipio de ejecución de la iniciativa



Con respecto a esta pregunta, ¿quiénes son? Es importante subrayar que la información sobre los renglones de la economía ayuda al profesional a determinar, en el caso de una iniciativa socioproductiva, si las apuestas de la misma son congruentes con lo que el municipio realiza e, incluso, si pueden ser viables de cara a lo que el municipio cultiva y comercializa. Si bien pueden existir ideas innovadoras, siempre será necesario revisar la viabilidad de la iniciativa socioproductiva de cara a lo que el municipio realiza en términos sus renglones económicos.

La última pregunta de la columna sobre la población afectada es: **¿dónde están ubicados?** Con respecto a esta la respuesta es sencilla y se contesta considerando el departamento y municipio donde se ejecuta la iniciativa.

Por su parte, en lo que respecta a la columna de **población objetivo**, ésta siempre se corresponderá con el listado de participantes y beneficiarios. La apuesta es que luego de que el profesional ha determinado la población que puede estar siendo afectada por la situación negativa, éste dimensiona o se haga una imagen clara del impacto del Proyecto de Iniciativas con respecto a la población afectada, el cual, será minúsculo, lo que no significa que sea menor o poco significativo.

 UNIDAD PARA LAS VÍCTIMAS	GUÍA PARA EL DILIGENCIAMIENTO DE LA CARTILLA PEDAGÓGICA DE MARCO LÓGICO DE LA INICIATIVA EN EDUCACIÓN PARA LA PAZ, SOCIOPRODUCTIVA O SOCIOCULTURAL	Código: 400,08,04-6
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL	Versión: 01
	PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DE INICIATIVAS TERRITORIALES DE REPARACIÓN	Fecha: 30/07/2021
ESTRATEGIA TRANSFORMANDO-NOS		Página: 9 de 54

En efecto, en ocasiones la población afectada será mucho, muchísimo mayor, que la población objetivo, de ahí que al dimensionar la cantidad de población objetivo vs. La población afectada, el profesional identifique que el resto de las herramientas a diligenciar (árbol de problemas, árbol de objetivos y cadena de valor) deberán ser acotadas, sensatas, y/o ajustadas a la realidad del impacto que el Proyecto puede lograr en la población objetivo. En términos coloquiales, la problemática o situación negativa pueden vivirla muchos, pero el recurso público e impacto es limitado a un sector poblacional específico: el relacionado en el listado de participantes y/o beneficiarios, dentro del cual la población víctima del conflicto armado es central.

El profesional notará que en la columna de población objetivo están formuladas las mismas preguntas que en la columna de población afectada. La respuesta a la pregunta **¿cuántos son?** Se logra responder con base en el listado de beneficiarios y participantes caracterizados, que está cargado en el MAARIV, momento 2:

Foto 6. Listado de participantes y/o beneficiarios de la iniciativa caracterizado

Listado de Beneficiarios Caracterizados (75118)	LISTADO DE PARTICIPANTES Y BENEFICIARIOS CRUZADO CON LAS BASES DE DATOS DE LA RNI Y MAARIV (.xls)
--	---

En este listado el profesional puede identificar el total de beneficiarios, cuántos de éstos son víctimas del conflicto armado, cuántos son mujeres, cuántos son hombres, cuántos son niños, niñas y adolescentes, cuántos son personas mayores, etc. lo ideal es que el profesional relacione en la pregunta ¿cuántos son?, mínimamente el total de la población que participa y/o se beneficia de la iniciativa, cuántos son víctimas, cuántos son hombres y cuántos son mujeres. Si el profesional quiere agregar más información, está en la libertad de hacerlo. No obstante, los mencionados datos son los mínimos a describir.

Frente a la pregunta **¿quiénes son?** El profesional tomará la carta, video y/o audio enviado para describir quiénes son, por ejemplo, “la iniciativa de nombre (Alubias y viñedos) está conformada por un grupo de mujeres campesinas en situación de desplazamiento forzado que buscan fortalecer las capacidades para promover la seguridad alimentaria en 50 personas. Viven mayoritariamente de la pesca y del cultivo de maíz, ñame y papaya. De acuerdo a la información arrojada por en el listado de participantes y beneficiarios caracterizados, los siguientes son los hechos victimizantes sufridos por la población que participa: desplazamiento forzado, violencia sexual y desaparición forzada”.

 UNIDAD PARA LAS VÍCTIMAS	GUÍA PARA EL DILIGENCIAMIENTO DE LA CARTILLA PEDAGÓGICA DE MARCO LÓGICO DE LA INICIATIVA EN EDUCACIÓN PARA LA PAZ, SOCIOPRODUCTIVA O SOCIOCULTURAL	Código: 400,08,04-6
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL	Versión: 01
	PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DE INICIATIVAS TERRITORIALES DE REPARACIÓN ESTRATEGIA TRANSFORMANDO-NOS	Fecha: 30/07/2021 Página: 10 de 54

Al igual como ocurrió en la anterior pregunta, el profesional puede ampliar la información con aquella que considere clave para describir el tipo de población que se acompañará. Considerar y plasmar en el recuadro de población objetivo si la iniciativa está conformada por personas mayores, si son niños, niñas, adolescentes, jóvenes, etc. ayudará a tomar decisiones sobre cómo implementar la caja de herramientas. No será lo mismo acompañar a personas mayores que a personas en edad adulta. De igual manera el impacto de los hechos victimizantes deberá ser considerado por parte del profesional al momento de realizar el acompañamiento de la iniciativa.

La última pregunta que se responde en la columna de población objetivo es la de ubicación de la iniciativa. En este caso es necesario brindar información sobre el departamento, municipio, corregimiento y/o vereda o barrio donde se ejecuta la iniciativa. La delimitación geográfica ayuda al profesional a visualizar el impacto del Proyecto de Iniciativas, el cual también es acotado, si se toma en consideración el municipio y la cantidad de población que reside en éste.

Para concluir, conviene subrayar, enfatizar, resaltar... la importancia y lo determinante que resulta diligenciar en primer lugar la matriz de población afectada vs. Población objetivo. Este es el primer cuadro que debemos visualizar, como si fuera una obra de arte, para saber hacia dónde vamos, hasta dónde vamos y de qué manera haremos el acompañamiento, teniendo en cuenta el enfoque diferencial, así como la disponibilidad de recurso público para acompañar a los miembros de la iniciativa en su proceso de reparación.

Tabla 1. Recuerde la diferencia entre población afectada y población objetivo

RECUERDE...	
<p>La población afectada corresponde al conjunto de individuos que padecen la situación negativa identificada en el problema central y se encuentran en el área de ejecución de la iniciativa. Dicha población hace referencia a un determinado grupo personas que carecen de la provisión de bienes o de la prestación de servicios relacionados con el proceso de reparación. En este caso es la población del municipio donde se implementa la iniciativa.</p>	<p>En algunos casos, debido a restricciones de índole presupuestal, técnica o institucional, se deben adelantar acciones de priorización para seleccionar la población que efectivamente se atenderá y a la cual se le denomina población objetivo. Es decir, que esta última termina siendo un subconjunto de la población afectada por el problema central. La población objetivo es la que conforma la iniciativa, es decir, la que está relacionada en el listado de beneficiarios y participantes.</p>

 UNIDAD PARA LAS VÍCTIMAS	GUÍA PARA EL DILIGENCIAMIENTO DE LA CARTILLA PEDAGÓGICA DE MARCO LÓGICO DE LA INICIATIVA EN EDUCACIÓN PARA LA PAZ, SOCIOPRODUCTIVA O SOCIOCULTURAL	Código: 400,08,04-6
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL	Versión: 01
	PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DE INICIATIVAS TERRITORIALES DE REPARACIÓN ESTRATEGIA TRANSFORMANDO-NOS	Fecha: 30/07/2021 Página: 11 de 54

Estimada/o profesional...Tómate un par de horas para diligenciar la matriz de análisis de población objetivo

2. Momento 3: Árbol de problemas

Se denomina árbol de problemas a la herramienta que permite identificar de manera gráfica la serie de relaciones causales que explican la persistencia de una situación negativa o problema central en una población y unidad geográfica caracterizada previamente en la matriz de análisis de población.

Vale la pena señalar que la situación negativa o problema central, referenciada en el anterior capítulo, fue identificada en el momento dos (2) de la ruta, cuando el profesional realizó la lectura de la carta, video y/o audio de presentación de la iniciativa en el cual se expresaba la problemática central que querían resolver. También quedó identificada y determinada cuando el profesional realizó el análisis de anclaje de la iniciativa con la medida de Garantías de no Repetición y/o Satisfacción.

En la cartilla de marco lógico, el árbol de problemas se diligencia en el **momento 3 de la ruta** y se encuentra en la segunda pestaña de la hoja Excel:

Foto 7. Segunda hoja de la cartilla pedagógica de marco lógico

2.ÁRBOL DE PROBLEMAS

El árbol de problemas es representando gráficamente por un chamizo, es decir, por un árbol que expresa que está enfermo, que no tiene fruto, que hay algo que no está bien desde sus raíces y por ende en el resto de su estructura. En términos del enfoque de marco lógico, el árbol lo conforman tres partes:

 UNIDAD PARA LAS VÍCTIMAS	GUÍA PARA EL DILIGENCIAMIENTO DE LA CARTILLA PEDAGÓGICA DE MARCO LÓGICO DE LA INICIATIVA EN EDUCACIÓN PARA LA PAZ, SOCIOPRODUCTIVA O SOCIOCULTURAL	Código: 400,08,04-6
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL	Versión: 01
	PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DE INICIATIVAS TERRITORIALES DE REPARACIÓN	Fecha: 30/07/2021
	ESTRATEGIA TRANSFORMANDO-NOS	Página: 12 de 54



Las raíces, que representan las razones por las cuales el árbol no produce fruto o explican la existencia de la situación negativa.

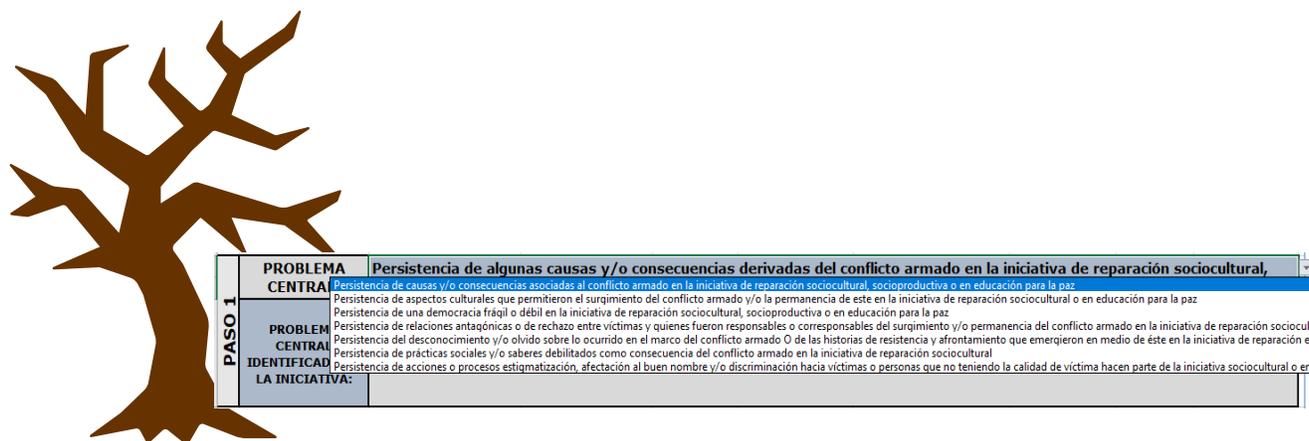
El tronco, que representa el **problema central o la situación negativa** que está ocurriendo. El tronco es el resultado, la expresión concreta, de toda una serie de situaciones que hacen que persista o tenga vigencia una situación negativa.

Las ramas, que expresan los efectos o consecuencias que se derivan de la persistencia de la situación negativa.

Como el profesional lo habrá notado, la situación negativa o problema central del árbol siempre estará relacionado con el conflicto armado, específicamente, con los pilares de la medida de Garantías de no Repetición o con las líneas de la medida de Satisfacción. Esta sombrilla, está predeterminada en la cartilla de marco lógico, por lo que el profesional encontrará en el **paso 1**, correspondiente al **problema central**, la siguiente lista desplegable, asociada al tronco del árbol:

 UNIDAD PARA LAS VÍCTIMAS	GUÍA PARA EL DILIGENCIAMIENTO DE LA CARTILLA PEDAGÓGICA DE MARCO LÓGICO DE LA INICIATIVA EN EDUCACIÓN PARA LA PAZ, SOCIOPRODUCTIVA O SOCIOCULTURAL	Código: 400,08,04-6
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL	Versión: 01
	PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DE INICIATIVAS TERRITORIALES DE REPARACIÓN	Fecha: 30/07/2021
ESTRATEGIA TRANSFORMANDO-NOS		Página: 13 de 54

Foto 8. Tronco del árbol: problemas centrales determinados desde los pilares de la medida de Garantías de no Repetición y las líneas de la medida de Satisfacción



Es importante enfatizar que estos problemas son la sombrilla, pero no son el problema central definitivo o aquel que expresa la iniciativa que se está acompañando. En otras palabras, todos los problemas centrales o situaciones negativas que se planteen en “el problema central identificado en la iniciativa”, se derivan de los pilares de la medida de GNR o de las líneas de la medida de Satisfacción.

Tabla 2. Situaciones negativas o problemas centrales sombrilla en clave de las medidas de reparación

SITUACIONES NEGATIVAS O PROBLEMAS CENTRALES SOMBRILLA EN CLAVE DE LA MEDIDA DE GARANTÍAS DE NO REPETICIÓN Y DE LA MEDIDA DE SATIFACCIÓN	
Problema central sombrilla asociado a los pilares de la medida de GNR	Problema central sombrilla asociado a las líneas de la medida de Satisfacción
1. Persistencia de las causas y/o consecuencias asociadas al conflicto armado en la iniciativa de reparación sociocultural, socioproductiva o en educación para la paz. 2. Persistencia de aspectos culturales que permitieron el surgimiento del conflicto armado y/o la permanencia de este en la iniciativa de reparación sociocultural,	1. Persistencia del desconocimiento sobre lo ocurrido en el marco del conflicto armado o de las historias de resistencia que emergieron en medio de éste en la iniciativa de reparación sociocultural, socioproductiva o en educación para la paz. 2. Persistencia de prácticas sociales y/o saberes debilitados como consecuencia del

 UNIDAD PARA LAS VÍCTIMAS	GUÍA PARA EL DILIGENCIAMIENTO DE LA CARTILLA PEDAGÓGICA DE MARCO LÓGICO DE LA INICIATIVA EN EDUCACIÓN PARA LA PAZ, SOCIOPRODUCTIVA O SOCIOCULTURAL	Código: 400,08,04-6
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL	Versión: 01
	PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DE INICIATIVAS TERRITORIALES DE REPARACIÓN	Fecha: 30/07/2021 Página: 14 de 54
ESTRATEGIA TRANSFORMANDO-NOS		

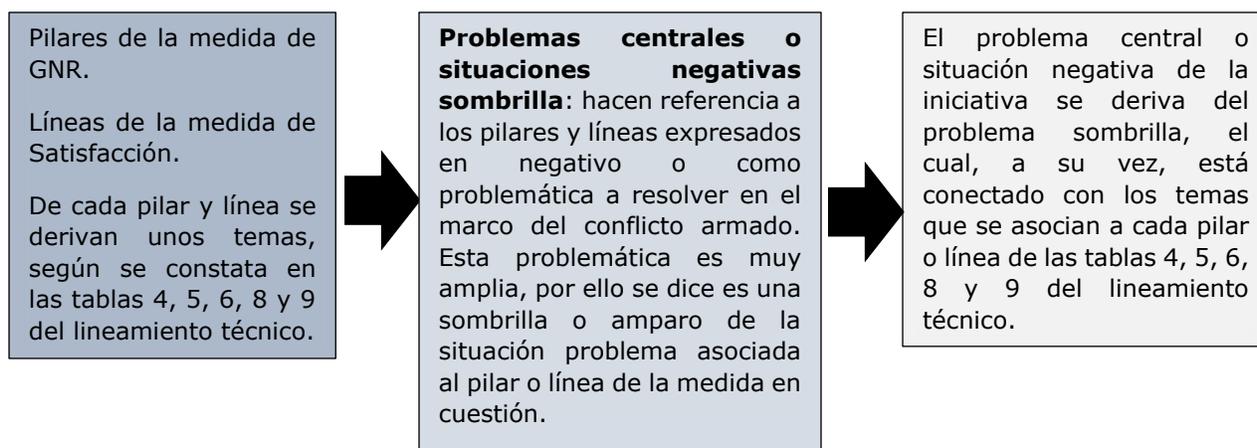
SITUACIONES NEGATIVAS O PROBLEMAS CENTRALES SOMBRILLA EN CLAVE DE LA MEDIDA DE GARANTÍAS DE NO REPETICIÓN Y DE LA MEDIDA DE SATISFACCIÓN	
<p>socioproductiva o en educación para la paz.</p> <p>3. Persistencia de una democracia débil o frágil en la iniciativa de reparación sociocultural, socioproductiva o en educación para la paz.</p> <p>4. Persistencia de relaciones antagónicas, de rechazo o desconfianza entre víctimas y quienes fueron responsables o corresponsables del conflicto armado en la iniciativa de reparación sociocultural, socioproductiva o en educación para la paz.</p>	<p>conflicto armado en la iniciativa de reparación sociocultural, socioproductiva o en educación para la paz.</p> <p>3. Persistencia de acciones o procesos de estigmatización, afectación al buen nombre y/o discriminación hacia las víctimas o las personas que no teniendo la calidad de víctima hacen parte de la iniciativa de reparación sociocultural, socioproductiva o en educación para la paz.</p>

Así, retomando el ejemplo de la situación negativa o problema central esbozado párrafos arriba, *“baja capacidad para promover la seguridad alimentaria en 50 personas asociadas”*, este es la expresión puntual del problema central o situación negativa que vive la iniciativa socioproductiva, el cual, está amparado o bajo la sombrilla del pilar de causas del surgimiento del conflicto armado y sus consecuencias que, a su vez, se expresa en el problema central de la siguiente manera: *“Persistencia de las causas y/o consecuencias asociadas al conflicto armado en la iniciativa de reparación sociocultural, socioproductiva o en educación para la paz”*.

En ese orden de ideas, el problema sombrilla está predeterminado en relación con las medidas de reparación (pilares para la medida de GNR y líneas para la MS). Entre tanto, el problema específico que vive la iniciativa está asociado a lo que se determinó que le ocurría cuando se realizó el análisis de anclaje. En las tablas 4, 5, 6, 8 y 9 del lineamiento técnico se recogen la serie de situaciones negativas que puede estar experimentando una iniciativa en relación con el conflicto armado y que son objeto de apalancamiento y/o transformación por parte de este Proyecto de Iniciativas.

La siguiente secuencia servirá como apoyo para explicar al profesional de dónde se deriva el problema central o situación negativa que experimenta la iniciativa y cuáles serán los pasos a seguir para determinar el problema central tanto desde los pilares o líneas, así como desde las mencionadas tablas del lineamiento técnico:

 UNIDAD PARA LAS VÍCTIMAS	GUÍA PARA EL DILIGENCIAMIENTO DE LA CARTILLA PEDAGÓGICA DE MARCO LÓGICO DE LA INICIATIVA EN EDUCACIÓN PARA LA PAZ, SOCIOPRODUCTIVA O SOCIOCULTURAL	Código: 400,08,04-6
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL	Versión: 01
	PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DE INICIATIVAS TERRITORIALES DE REPARACIÓN	Fecha: 30/07/2021
ESTRATEGIA TRANSFORMANDO-NOS		Página: 15 de 54



En este punto el profesional notará que el problema central sombrilla y, en buena medida, el problema central o situación negativa de la iniciativa están predeterminados. En el primer caso, está predeterminado en la cartilla de marco lógico y, en el segundo caso, hasta cierto punto, en las tablas 4, 5, 6, 8 y 9 del lineamiento técnico. Cuando decimos que hasta cierto punto está predeterminado es porque el profesional, de todas maneras, deberá seguir dándole forma al problema central, al punto que la situación negativa a abordar y transformar dé cuenta de que se trata de la iniciativa que se está acompañando y no de otra. En otras palabras, el problema central identificado en la iniciativa expresa el sello propio de la misma.

Es necesario enfatizar que el **problema central** de la iniciativa es una situación negativa **que se está presentando actualmente**, que trae efectos negativos sobre la población y, por tanto, que debe intervenir o transformarse. El problema central es el resultado de una mezcla de causas negativas que se presentan hasta la actualidad, es decir, que están vigentes. De ahí que la lógica de reparar daños producto del conflicto armado no debe basarse en la identificación de carencias y necesidades, sino en la identificación de la situación negativa que persiste y que debe ser resuelta o transformada desde las herramientas que propone el Proyecto de iniciativas: la caja de herramientas, la entrega de productos y la orientación técnica para su fortalecimiento en clave de no repetición y/ o dignificación de las víctimas (medidas de reparación).

En ese orden de ideas, el profesional se percatará que el problema central o situación negativa de la iniciativa no está expresado en términos de una necesidad o de la falta de algo que al suplirse resuelve la situación. Precisamente **el problema central no es una carencia o una necesidad**, sino una situación negativa producto de una serie de factores que causaron el problema nuclear. Así notará que no se expresa como "ausencia

 UNIDAD PARA LAS VÍCTIMAS	GUÍA PARA EL DILIGENCIAMIENTO DE LA CARTILLA PEDAGÓGICA DE MARCO LÓGICO DE LA INICIATIVA EN EDUCACIÓN PARA LA PAZ, SOCIOPRODUCTIVA O SOCIOCULTURAL	Código: 400,08,04-6
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL	Versión: 01
	PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DE INICIATIVAS TERRITORIALES DE REPARACIÓN	Fecha: 30/07/2021 Página: 16 de 54
ESTRATEGIA TRANSFORMANDO-NOS		

de seguridad alimentaria” o “necesidad de alcanzar la seguridad alimentaria”, porque al suplir esta ausencia o necesidad con objetos, se terminaría la intervención, es más, no daría cuenta de un problema que tiene unas raíces profundas en un contexto social e histórico.

Si lo que requiere la iniciativa se soluciona con la entrega de un objeto particular, no estaríamos frente al reto de transformar una causa, consecuencia, aspecto cultural, debilidad del sistema democrático o **cualquier otra situación negativa que se derive del conflicto armado**. De ahí que la apuesta del Proyecto de Iniciativas es **TRANSFORMAR Y/O MITIGAR SITUACIONES NEGATIVAS** producto del conflicto armado, situaciones que están ligadas a los efectos que se derivan de algunas causas y consecuencias, patrones culturales, debilidades en el sistema democrático, en los procesos de reconciliación, en los procesos de reconstrucción de memoria desde la perspectiva de las víctimas, entre otros, enmarcados en el conflicto armado.

La referencia al conflicto armado es fundamental, puesto que el Proyecto se ejecuta en marco de la Ley de Víctimas y Restitución de Tierras, mas no bajo el amparo de una política social. Es por ello que el desarrollo sobre el anclaje de las iniciativas con la medida de GNR y/o la MS es el fundamento técnico primordial y el que brinda el sustento de que el Proyecto responde a un proceso de reparación realizado bajo una política de reparación de víctimas del conflicto armado, pero no bajo una política social o cualquier otra problemática social. Esta claridad es importante que la tenga presente el profesional puesto que se tiende a esbozar en el problema central diversas situaciones negativas que no están conectadas en el proceso de reparación al cual estamos llamados. Por su puesto, estas situaciones negativas pueden ser legítimas, algo prioritario para la iniciativa, pero que **al estar fuera del marco de reparación de víctimas, estaría fuera del alcance** de este Proyecto.

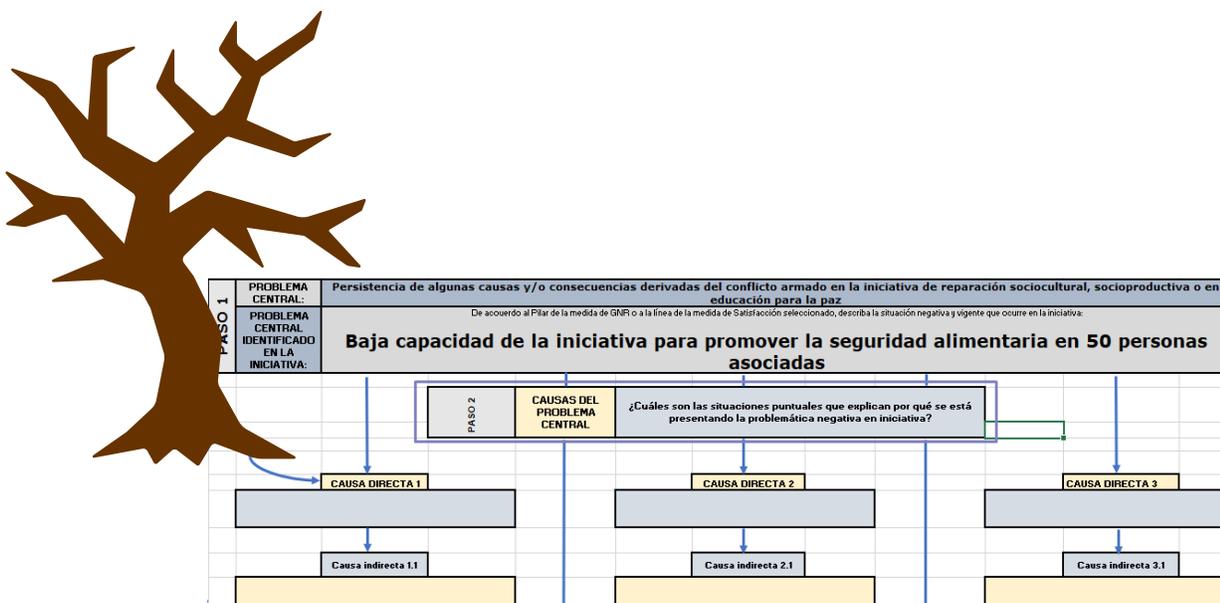
En resumen, el problema central o situación negativa que vive la iniciativa está amparado en un problema central sombilla el cual, a su vez, se conecta con lo que se entiende conceptualmente por cada una de las medidas de reparación en cuestión (pilares de GNR/ líneas de la MS). Así mismo, el problema central de la iniciativa está medianamente determinado en las tablas 4, 5, 6, 8 y 9 del lineamiento técnico. Atender estas directrices es determinante para sustentar por qué una iniciativa tiene anclaje con las medidas en cuestión y, por ende, **por qué el problema que se está atendiendo están en el ámbito de un proceso de reparación de víctimas, mas no en el ámbito de una problemática social cualquiera**.

Dicho esto, es necesario avanzar hacia la explicación de las **causas** que producen el problema central o la situación negativa en la iniciativa. Como se mencionó párrafos arriba, las causas están representadas por las raíces del árbol, son los factores que

 UNIDAD PARA LAS VÍCTIMAS	GUÍA PARA EL DILIGENCIAMIENTO DE LA CARTILLA PEDAGÓGICA DE MARCO LÓGICO DE LA INICIATIVA EN EDUCACIÓN PARA LA PAZ, SOCIOPRODUCTIVA O SOCIOCULTURAL	Código: 400,08,04-6
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL	Versión: 01
	PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DE INICIATIVAS TERRITORIALES DE REPARACIÓN	Fecha: 30/07/2021
ESTRATEGIA TRANSFORMANDO-NOS		Página: 17 de 54

explican por qué el árbol no da fruto. La lógica para traducir o describir las causas siguen una similar a la del árbol de problemas. Es decir, las causas no son la ausencia de algo, tampoco son necesidades, sino aspectos negativos que vinculados y sumados unos con otros explican la situación negativa.

Foto 9. raíces del árbol: razones o aspectos que explican la persistencia del problema central o situación negativa en la iniciativa



En el enfoque de marco lógico las causas que explican la situación negativa pueden ser de carácter directo o indirecto. Las primeras, **causas directas**, son las que explican lo que da origen al problema central, las segundas, **causas indirectas**, son las que explican lo que da origen a las causas directas. Ambas, como se puede corroborar en la gráfica, dan cuenta de una relación multicausal que explican o dan cuenta de la existencia del problema central o situación negativa que se está presentando en la iniciativa. Las causas, siempre, siempre, deberán ser analizadas en términos de situaciones negativas que actualmente se están presentando en el contexto de ejecución de la iniciativa.

Retomando el ejemplo de la situación negativa que hemos venido trabajando: “*baja capacidad de la iniciativa para promover la seguridad alimentaria en 50 personas asociadas*”, vale la pena preguntarnos sobre **¿cuáles pueden ser las razones o factores que explican esta situación?** Los siguientes pueden ser algunos:

 UNIDAD PARA LAS VÍCTIMAS	GUÍA PARA EL DILIGENCIAMIENTO DE LA CARTILLA PEDAGÓGICA DE MARCO LÓGICO DE LA INICIATIVA EN EDUCACIÓN PARA LA PAZ, SOCIOPRODUCTIVA O SOCIOCULTURAL	Código: 400,08,04-6
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL	Versión: 01
	PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DE INICIATIVAS TERRITORIALES DE REPARACIÓN	Fecha: 30/07/2021
	ESTRATEGIA TRANSFORMANDO-NOS	Página: 18 de 54

- Precaria dotación de herramientas que le permita mejorar la producción de la tierra y con ello el acceso a los alimentos (**causa directa 1**).
- Limitado acceso por parte de la persona a información y/o formaciones que les permita mejorar sus conocimientos acerca de la seguridad alimentaria (**causa directa 2**).
- Baja capacidad para acceder a recursos físicos (por ejemplo agua) y/o insumos indispensables (semillas, abonos) para mejorar la producción de la tierra y con ello de los alimentos (**causa directa 3**).
- Bajo acompañamiento del gobierno local a los campesinos en temas asociados a la mejora de la seguridad alimentaria (**Causa directa 4**).
- Escaso conocimiento sobre los actores y/o entidades que pueden aportar en el fortalecimiento de la iniciativa desde el punto de vista de la seguridad alimentaria (**Causa directa 5**).

De acuerdo al ejemplo, podríamos seguir derivando una serie de causas directas que explican la existencia del problema central. En algunas ocasiones las causas podrán ser del alcance y/o abordaje por parte del Proyecto, **en otras ocasiones NO**.

Siguiendo el ejemplo expuesto y, considerando el alcance del Proyecto en relación con lo que tiene disponible para ofrecer, la caja de herramientas, la capacidad de acompañamiento técnico y la posibilidad de entrega de productos a través de los topes presupuestados establecidos; muy seguramente la causa directa 4 (bajo acompañamiento del gobierno local a los campesinos en temas asociados a la mejora de la seguridad alimentaria), no sería algo que se lograra transformar o incidir desde el Proyecto. Si bien se puede evidenciar ante el gobierno local la problemática, no está en el resorte del Proyecto lograr el cambio de la política pública o de la agenda política del gobierno local.

Con este ejemplo se busca subrayar que, aunque las causas directas pueden ser diversas, no todas serán del alcance del Proyecto porque su capacidad de intervención es limitada, debido a la misionalidad de la entidad, al recurso público disponible y al tiempo que dura el acompañamiento (6 meses ya que el acompañamiento continuo empieza en el momento 3). En ese orden de ideas, es importante que el profesional considere el alcance del Proyecto y **focalice aquellas causas directas que en efecto pueden ser abordadas y transformadas por el Proyecto**. Lo anterior, con el ánimo de aterrizar las expectativas y, además, de dar cuenta de una gestión sustentada en lo que se lograría alcanzar de la mano con cada una de las iniciativas.

 UNIDAD PARA LAS VÍCTIMAS	GUÍA PARA EL DILIGENCIAMIENTO DE LA CARTILLA PEDAGÓGICA DE MARCO LÓGICO DE LA INICIATIVA EN EDUCACIÓN PARA LA PAZ, SOCIOPRODUCTIVA O SOCIOCULTURAL	Código: 400,08,04-6
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL	Versión: 01
	PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DE INICIATIVAS TERRITORIALES DE REPARACIÓN	Fecha: 30/07/2021
	ESTRATEGIA TRANSFORMANDO-NOS	Página: 19 de 54

Como se mencionó párrafos anteriores, la existencia de las causas directas o razones fundamentales que explican la situación negativa en la iniciativa, tienen sustento explicativo en otras llamadas **causas indirectas**. Veamos con un ejemplo concreto, **¿cuáles pueden ser las razones o factores que explican la existencia de las causas directas 1, 2, 3, 4 y 5?**

- Precaria dotación de herramientas que le permita mejorar la producción de la tierra y con ello el acceso a los alimentos (**causa directa 1**). Esta situación se presenta, por ejemplo, porque la iniciativa tiene *limitada disponibilidad de recurso económico que le permita adquirir herramientas para trabajar la tierra (causa indirecta 1)*. Esta a su vez se sustenta en otra, *bajos niveles de empleo y de ingreso en los miembros de la iniciativa (causa indirecta 2.)*
- Limitado acceso por parte de las personas a información y/o formaciones que les permita mejorar sus conocimientos acerca de la seguridad alimentaria (**causa directa 2**). Esto se puede presentar porque hay una *escaza oferta de cursos y/o formaciones frente al tema de seguridad alimentaria en la zona de ejecución de la iniciativa (causa indirecta 2)*.
- Baja capacidad para acceder a recursos físicos (por ejemplo, agua) y/o insumos indispensables (semillas, abonos) para mejorar la producción de la tierra y con ello de alimentos (**causa directa 3**). Esta causa se explica porque la iniciativa tiene *bajos niveles de organización que le permitan adquirir recursos y/o insumos para mejorar la producción de la tierra (causa indirecta 3)*.
- Bajo acompañamiento del gobierno local a los campesinos en temas asociados a la mejora de la seguridad alimentaria (**causa directa 4**). Esta causa tiene sustento en otra relacionada con *debilidades en la capacidad de los miembros de la iniciativa para visibilizar la situación ante el gobierno local (causa indirecta 4)*.
- Escaso conocimiento sobre los actores y/o entidades que pueden aportar en el fortalecimiento de la iniciativa desde el punto de vista de la seguridad alimentaria (**causa directa 5**). Esto se explica porque hay *debilidades en el ejercicio del liderazgo que limitan el consenso, trabajo en red y unión al interior del grupo asociativo (causa indirecta 5)*.

Teniendo en la mira este ejemplo, el profesional notará que la expresión de las causas se realiza haciendo alusión a situaciones negativas, mas no a necesidades, ausencias o carencias. Lo anterior porque el **árbol de problemas** permite identificar **gráfica y**

 UNIDAD PARA LAS VÍCTIMAS	GUÍA PARA EL DILIGENCIAMIENTO DE LA CARTILLA PEDAGÓGICA DE MARCO LÓGICO DE LA INICIATIVA EN EDUCACIÓN PARA LA PAZ, SOCIOPRODUCTIVA O SOCIOCULTURAL	Código: 400,08,04-6
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL	Versión: 01
	PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DE INICIATIVAS TERRITORIALES DE REPARACIÓN ESTRATEGIA TRANSFORMANDO-NOS	Fecha: 30/07/2021 Página: 20 de 54

concretamente la serie de aspectos negativos que explican la situación negativa central, posicionando, de esa manera, su esencia como **gráfico que permite identificar la situación multicausal que explica el problema central.**

Al igual que como ocurre con las causas directas, **NO TODAS las causas indirectas que se desagreguen o identifiquen, cuando se realiza el análisis del problema central, son del alcance del Proyecto.**

Volviendo al ejemplo, la causa indirecta 2 está fuera del alcance del Proyecto de Iniciativas ya que ni el profesional, ni la entidad puede cambiar la oferta que tiene el SENA o las entidades del gobierno local con respecto al tema. Por supuesto, podremos enviar una carta, visibilizar la necesidad, pero esta acción no asegura que la oferta de cursos cambie y que las víctimas accedan a las capacitaciones que cada una de ellas necesita. En lo que respecta a la causa indirecta 1, es importante discutirla. Por un lado, se puede interpretar que la disponibilidad del recurso económico para adquirir herramientas queda resuelto con los topes presupuestales que estipula el Proyecto, pero, por otro lado, al pensar en términos de la sostenibilidad de la iniciativa, sería una causa indirecta inabordable, pues la entidad no puede asegurar cambios frente al acceso de los miembros de la iniciativa al recurso económico y, mucho menos, afirmar que las personas al tener acceso a trabajo invertirán en la compra de las herramientas que permiten mejorar u ampliar su unidad productiva.

Teniendo en cuenta lo anterior, el profesional deberá realizar un análisis de lo que el Proyecto **EN EFECTO puede lograr en relación con cada una de las causas directas o indirectas** que explican la existencia del problema central. A mayor análisis y concreción, menor riesgo de creación de expectativas y, a menor expectativa, mejor oportunidad de direccionamiento del recurso público.

Para concluir la explicación y razón de ser de las causas directas e indirectas en el marco lógico, es necesario indicar al profesional que las causas se expresan como un problema que a su vez dan cuenta de uno mucho más grande llamado problema central. Como el profesional se habrá percatado, las causas se describen bajo la misma lógica del problema central, acudiendo a adjetivos (*precario, alto, bajo, limitado, escaso, insuficiente, deteriorado, etc.*) que califican una situación que vive una población bien sea de manera positiva o, bien sea de manera negativa:

“Baja capacidad de la iniciativa para... Alta tasa de... Limitado acceso...Deterioro de...”. Nótese que **NO se usan palabras como falta de, ausencia de, carencia de...**Esto tiene un sustento técnico y es que una problemática social, una realidad social, una situación negativa que vivencia una población vulnerada y vulnerable no crece o surge en el vacío, en la nada; sino, más bien, surge de un suceso o de la multiplicidad de

 UNIDAD PARA LAS VÍCTIMAS	GUÍA PARA EL DILIGENCIAMIENTO DE LA CARTILLA PEDAGÓGICA DE MARCO LÓGICO DE LA INICIATIVA EN EDUCACIÓN PARA LA PAZ, SOCIOPRODUCTIVA O SOCIOCULTURAL	Código: 400,08,04-6
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL	Versión: 01
	PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DE INICIATIVAS TERRITORIALES DE REPARACIÓN	Fecha: 30/07/2021
	ESTRATEGIA TRANSFORMANDO-NOS	Página: 21 de 54

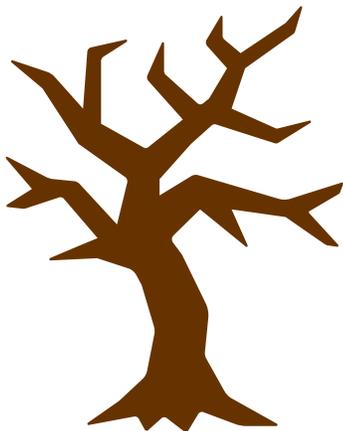
factores que la explican. En ese sentido, el problema central siempre tendrá un asidero o algo que lo sustenta, generalmente de carácter negativo.

En este punto el profesional podrá concluir que, aunque el problema central tenga razón de ser en varias causas directas y/o indirectas, **NO TODAS podrán ser resueltas y abordadas por el Proyecto de iniciativas**. Esta realidad permite señalar que el profesional siempre deberá revisar el alcance del Proyecto en el marco del proceso de reparación a víctimas e identificar cuáles causas pueden ser abordadas y de qué manera. Aunque sean unas pocas las que logre abordar, deberán ser las necesarias para llevar la situación negativa actual de la iniciativa a otro punto, ojalá de transformación positiva.

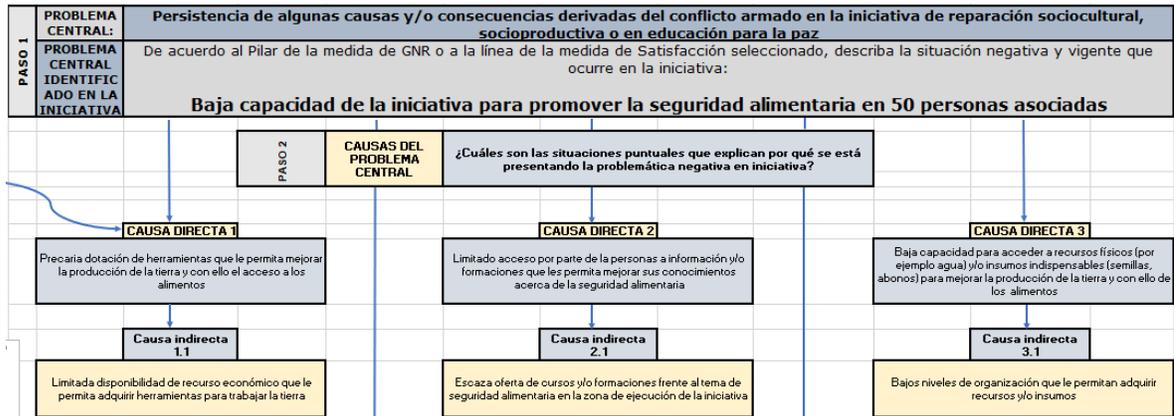
Al respecto, el profesional se preguntará: si solo se abordan unas causas desde el Proyecto, ¿elimino las que no se pueden abordar, así se hayan identificado como parte explicativa de la existencia del problema central? No, no se tienen que eliminar del árbol de problemas. En la cadena de valor, se retomarán aquellas causas directas o indirectas que estén dentro del alcance del Proyecto y que aporten a transformar el problema central. Mas, bien, si lo desea, resalte o escriba en color azul aquellas causas directas o indirectas que **NO va a abordar**.

Al final, en la cartilla de marco lógico, el profesional tendrá la siguiente representación gráfica que al leerla de abajo (causas indirectas, causas directas) hasta arriba (problema central) explican, de forma lógica, por qué se está presentando en la actualidad el problema central o situación negativa nuclear en la iniciativa (ver foto 10).

Foto 10. raíces del árbol: razones o aspectos que explican la persistencia del problema central o situación negativa en la iniciativa



 UNIDAD PARA LAS VÍCTIMAS	GUÍA PARA EL DILIGENCIAMIENTO DE LA CARTILLA PEDAGÓGICA DE MARCO LÓGICO DE LA INICIATIVA EN EDUCACIÓN PARA LA PAZ, SOCIOPRODUCTIVA O SOCIOCULTURAL	Código: 400,08,04-6
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL	Versión: 01
	PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DE INICIATIVAS TERRITORIALES DE REPARACIÓN	Fecha: 30/07/2021
ESTRATEGIA TRANSFORMANDO-NOS		Página: 22 de 54

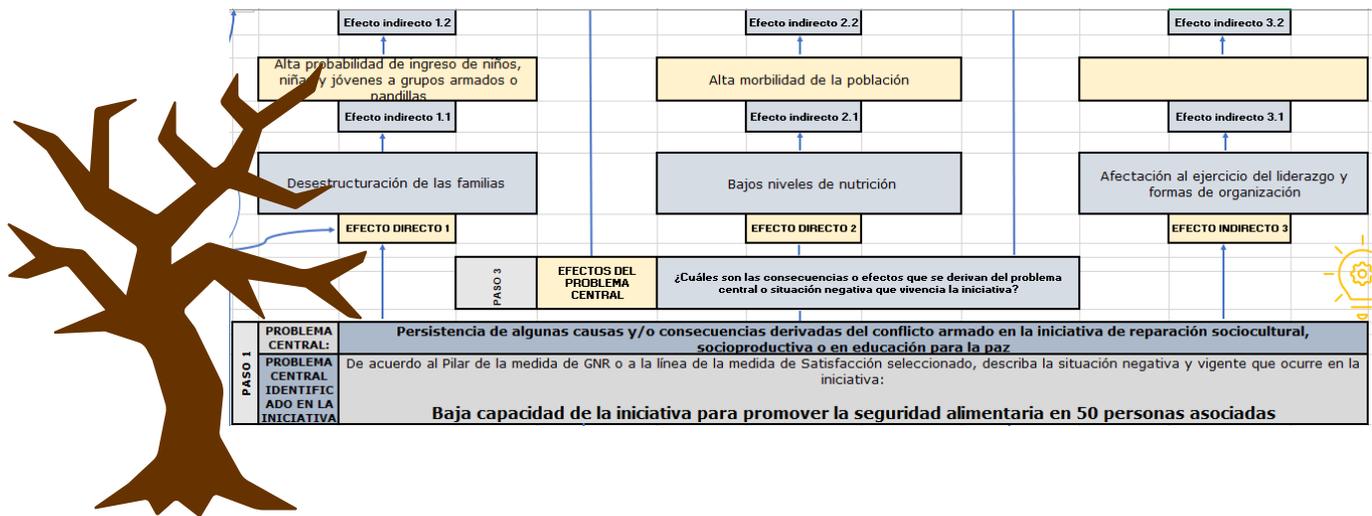


Como se referenció al inicio de este apartado sobre el árbol de problemas, este está estructurado gráficamente por un **tronco** que representa el problema central de la iniciativa. Por unas **raíces**, que explican las causas o situaciones por las cuales persiste el problema central o situación negativa en la iniciativa y, por unas **ramas**, que dan cuenta de las **consecuencias** que han traído esa ramificación de situaciones negativas o causas directas e indirectas.

El profesional identificará en la cartilla de marco lógico que arriba, en la copa del árbol, también hay unos cajones que permitirán describir los efectos o consecuencias del problema central.

 UNIDAD PARA LAS VÍCTIMAS	GUÍA PARA EL DILIGENCIAMIENTO DE LA CARTILLA PEDAGÓGICA DE MARCO LÓGICO DE LA INICIATIVA EN EDUCACIÓN PARA LA PAZ, SOCIOPRODUCTIVA O SOCIOCULTURAL	Código: 400,08,04-6
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL	Versión: 01
	PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DE INICIATIVAS TERRITORIALES DE REPARACIÓN	Fecha: 30/07/2021
	ESTRATEGIA TRANSFORMANDO-NOS	Página: 24 de 54

Foto 12. Ramas del árbol: consecuencias del problema central o situación negativa en la iniciativa, así como de los efectos directos.



De acuerdo a la gráfica, si los efectos directos se derivan del problema central, el profesional tendrá que preguntarse, dependiendo del anclaje y problema nuclear identificado en la iniciativa, *¿cuáles son las consecuencias de la inseguridad alimentaria en las 50 personas asociadas en la iniciativa?*, esta, que es una pregunta puntual para el ejemplo que se ha venido trabajando, puede transformarse en la siguiente pregunta genérica: **¿cuáles son las consecuencias que se derivan de _____ como problema central que vivencia esta iniciativa?** Las respuestas a esta pregunta describirán los **efectos directos**.

En cambio, los **efectos indirectos**, siempre surgirán cuando el profesional se pregunta por cuáles son las consecuencias que producen los **efectos directos** identificados. Así, apoyándonos en el ejemplo, si un efecto directo de la inseguridad alimentaria es la desestructuración de las familias, la consecuencia de esta desestructuración es el desplazamiento de sus miembros a otras ciudades, la alta probabilidad de ingreso de los adolescentes y jóvenes a pandillas o grupos armados, etc.

Al final del ejercicio de análisis, el árbol de problemas queda estructurado de la siguiente manera en la cartilla de marco lógico:

 UNIDAD PARA LAS VÍCTIMAS	GUÍA PARA EL DILIGENCIAMIENTO DE LA CARTILLA PEDAGÓGICA DE MARCO LÓGICO DE LA INICIATIVA EN EDUCACIÓN PARA LA PAZ, SOCIOPRODUCTIVA O SOCIOCULTURAL	Código: 400,08,04-6
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL	Versión: 01
	PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DE INICIATIVAS TERRITORIALES DE REPARACIÓN	Fecha: 30/07/2021
	ESTRATEGIA TRANSFORMANDO-NOS	Página: 25 de 54

Foto 13. Estructura final del árbol de problemas: Paso 1-Tronco, determinación del problema central de la iniciativa; Paso 2-Raíces, causas del problema central; Paso 3-Efectos, consecuencias del problema central

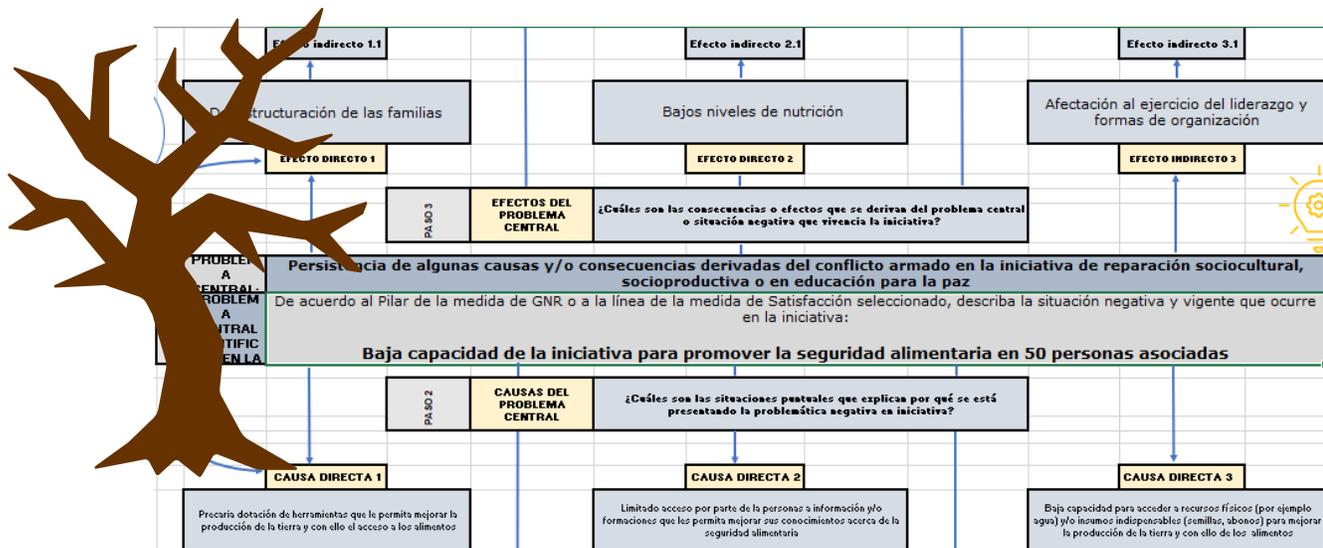


Tabla 2. Recuerde las siguientes claves para el diligenciamiento del árbol de problemas

RECUERDE...		
<p>El paso 1 del árbol de problemas es la identificación del problema central o situación negativa de la iniciativa. Para ello tenga en cuenta que:</p> <ul style="list-style-type: none"> El problema central sombilla está predeterminado y está asociado a los pilares o líneas de las medidas. El análisis de anclaje que realizó en el 	<p>El paso 2 del árbol de problemas es la identificación de las causas directas e indirectas que explican la existencia del problema central o situación negativa. Recuerde que:</p> <ul style="list-style-type: none"> Las causas directas son las que explican la existencia del problema central, mientras que las indirectas explican la razón por la cual se presenta la causa directa. Las causas directas o indirectas se expresan como una situación negativa, pero no 	<p>El paso 3 del árbol de problemas es la identificación de los efectos directos e indirectos. Para determinarlos tenga en cuenta que:</p> <ul style="list-style-type: none"> Los efectos son las consecuencias que se derivan de la existencia del problema central. Los efectos directos son los que se desprenden de la situación negativa nuclear, mientras que los efectos indirectos se

 UNIDAD PARA LAS VÍCTIMAS	GUÍA PARA EL DILIGENCIAMIENTO DE LA CARTILLA PEDAGÓGICA DE MARCO LÓGICO DE LA INICIATIVA EN EDUCACIÓN PARA LA PAZ, SOCIOPRODUCTIVA O SOCIOCULTURAL	Código: 400,08,04-6
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL	Versión: 01
	PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DE INICIATIVAS TERRITORIALES DE REPARACIÓN	Fecha: 30/07/2021
ESTRATEGIA TRANSFORMANDO-NOS		Página: 26 de 54

<p>momento 2 de la ruta es la brújula que lo guía para describir de manera concreta el problema central.</p> <ul style="list-style-type: none"> El problema central es una situación negativa actual, que tiene vigencia y por ende que está ocurriendo. El problema central no es la ausencia o necesidad de algo. 	<p>como una ausencia, la falta de algo, una necesidad insatisfecha o una carencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> La forma cómo se describen las causas directas e indirectas es concreta. No se brindan largas explicaciones o justificaciones. Generalmente se usan adjetivos que califican la situación de manera negativa (Alto, bajo, precario, limitado, escaso, débil, deficiente, etc.). 	<p>desprenden de los efectos directos. Sigue una lógica similar a las causas.</p> <ul style="list-style-type: none"> El resultado del árbol de problemas es una explicación lógica de la existencia de la situación negativa. Esta explicación tiene una forma de leerse y es de abajo hacia arriba. Es decir, se empieza con las causas que producen un problema que a su vez tiene unas consecuencias.
<p><i>Estimada/o profesional...Tómate una jornada para analizar el árbol de problemas</i> Puedes profundizar en cómo estructurar árboles de objetivos en el siguiente enlace: https://proyectostipo.dnp.gov.co/</p>		

Para terminar lo relacionado con el árbol de problemas es importante mencionar que todos los componentes del árbol conforman la problemática que se quiere intervenir, solo que está desagregada en componentes que muestran las relaciones de causalidad.

3. Momento 3: Árbol de objetivos

Se denomina árbol de objetivos a la herramienta que permite identificar de manera gráfica la serie de acciones que desde el Proyecto se deben realizar para llevar a la iniciativa a una **situación deseada** o, por lo menos, distinta a la que experimenta en la actualidad.

El árbol de objetivos se deriva directamente del árbol de problemas. Es decir, mientras el árbol de problemas es el polo negativo de la realidad de la iniciativa; el árbol de objetivos es el polo positivo, o la luz que nos permite identificar el camino que se debe atravesar para instaurar un proceso de reparación a las víctimas en clave de las medidas de reparación (GNR y/o MS).

 UNIDAD PARA LAS VÍCTIMAS	GUÍA PARA EL DILIGENCIAMIENTO DE LA CARTILLA PEDAGÓGICA DE MARCO LÓGICO DE LA INICIATIVA EN EDUCACIÓN PARA LA PAZ, SOCIOPRODUCTIVA O SOCIOCULTURAL	Código: 400,08,04-6
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL	Versión: 01
	PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DE INICIATIVAS TERRITORIALES DE REPARACIÓN	Fecha: 30/07/2021
ESTRATEGIA TRANSFORMANDO-NOS		Página: 27 de 54

Foto 14. Árbol de problemas vs. Árbol de Objetivos



La pila de un control de televisor es una buena metáfora para explicar la diferencia, pero al mismo tiempo la codependencia que hay entre el **árbol de problemas** y el árbol de objetivos. Si bien el polo negativo representa el árbol de problemas, el polo positivo, representado por el **árbol de objetivos**, tiene sentido solo y únicamente en virtud del polo negativo. Atendiendo a lo anterior, el árbol de objetivos es la expresión en positivo de lo que se plasmó en el árbol de problemas.

En la cartilla de marco lógico el árbol de objetivos se elabora en el momento 3 de la ruta del Proyecto y está rotulado en la tercera hoja del Excel de la siguiente manera:

Foto 15. Tercera hoja de la cartilla pedagógica de marco lógico

3.ÁRBOL DE OBJETIVOS

Volviendo al ejemplo que hemos venido trabajando, si la siguiente era nuestra situación negativa nuclear o problema central: **“baja capacidad de la iniciativa para promover la seguridad alimentaria en 50 personas asociadas”**, esta situación quedará expresada en el árbol de objetivos así: **“fortalecer la capacidad de la iniciativa para promover la seguridad alimentaria en 50 personas asociadas”**.

El profesional notará que el cambio del problema central al objetivo central es muy sutil, es cuestión de usar un adjetivo que califique de manera positiva la situación, entonces: **“¡Ah, ¿tiene baja capacidad? Pues el objetivo del Proyecto será llevar a la iniciativa a fortalecer o mejorar su capacidad para...!”**

 UNIDAD PARA LAS VÍCTIMAS	GUÍA PARA EL DILIGENCIAMIENTO DE LA CARTILLA PEDAGÓGICA DE MARCO LÓGICO DE LA INICIATIVA EN EDUCACIÓN PARA LA PAZ, SOCIOPRODUCTIVA O SOCIOCULTURAL	Código: 400,08,04-6
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL	Versión: 01
	PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DE INICIATIVAS TERRITORIALES DE REPARACIÓN	Fecha: 30/07/2021
	ESTRATEGIA TRANSFORMANDO-NOS	Página: 28 de 54

En ese orden de ideas, los objetivos son una 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. De esta forma se propone redefinir todas las condiciones negativas del árbol de problemas para transformarlas en condiciones positivas realizables en la práctica (Departamento Nacional de Planeación, 2016).

En relación con lo descrito, se debe tener en cuenta que:

1. El problema principal del árbol de problemas se convertirá en el **objetivo general**, el cual es el propósito a alcanzar a través del Proyecto. Para lograr ese propósito, el Proyecto realizará una serie de acciones encaminadas a transformar la situación en una condición deseable para los miembros de la iniciativa.
2. Las causas directas se convertirán en los **objetivos específicos directos**. Estos objetivos indican el **cómo se alcanzará** el objetivo general o central con la iniciativa.
3. Las causas indirectas se convertirán en los **objetivos específicos indirectos**. Estos objetivos indican el **cómo se alcanzará** el objetivo general o central con la iniciativa.
4. Los efectos directos e indirectos se convertirán en **finés**. Los fines indican el **¿para qué?** se quiere alcanzar el propósito u objetivo central.

Para realizar esta conversión basta con que el profesional use verbos u adjetivos contrarios a los propuestos en: i) las causas directas, ii) causas indirectas y iii) en los fines sean, estos directos o indirectos⁵.

El siguiente ejemplo le permitirá al profesional corroborar la premisa fundamental del árbol de objetivos, es decir, de codependencia del árbol de problemas y de versión positiva de todas las situaciones negativas descritas; bastará con tomar un fragmento del árbol de problemas para demostrar de qué manera queda el árbol de objetivos:

Tabla 3. Árbol de problemas vs. Árbol de objetivos

ÁRBOL DE PROBLEMAS		ÁRBOL DE OBJETIVOS	
Problema central	Baja capacidad de la iniciativa para promover la seguridad alimentaria en 50 personas asociadas.	Objetivo central	Fortalecer la capacidad de la iniciativa para promover la seguridad alimentaria en 50 personas asociadas.

⁵ Para profundizar en cómo estructurar árboles de objetivos en el siguiente enlace: <https://proyectostipo.dnp.gov.co/>

 UNIDAD PARA LAS VÍCTIMAS	GUÍA PARA EL DILIGENCIAMIENTO DE LA CARTILLA PEDAGÓGICA DE MARCO LÓGICO DE LA INICIATIVA EN EDUCACIÓN PARA LA PAZ, SOCIOPRODUCTIVA O SOCIOCULTURAL	Código: 400,08,04-6
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL	Versión: 01
	PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DE INICIATIVAS TERRITORIALES DE REPARACIÓN	Fecha: 30/07/2021 Página: 29 de 54
ESTRATEGIA TRANSFORMANDO-NOS		

ÁRBOL DE PROBLEMAS		ÁRBOL DE OBJETIVOS	
Causa directa 1	Precaria dotación de herramientas que le permita mejorar la producción de la tierra y con ello el acceso a los alimentos.	Objetivo directo 1	Ampliar la dotación de herramientas que le permita a la iniciativa mejorar la producción de la tierra y con ello el acceso a los alimentos.
Causa indirecta 1	Limitada disponibilidad de recurso económico que le permita adquirir herramientas para trabajar la tierra.	Objetivo indirecto 1	Promover la disponibilidad de recurso económico que le permita adquirir herramientas para trabajar la tierra.
Efecto directo 1	Desestructuración de las familias.	Fin directo 1	Cohesión familiar.
Efecto indirecto 1.1	Alta probabilidad de ingreso de niños, niñas y jóvenes a grupos armados o pandillas.	Fin indirecto 1.1	Baja probabilidad de ingreso de niños, niñas y jóvenes a grupos armados o pandillas.
Efecto indirecto 1.2	Desplazamiento económico de los adolescentes, jóvenes y adultos a cascos urbanos.	Fin indirecto 1.2	Permanencia de los adolescentes, jóvenes y adultos en cascos urbanos.
Efecto indirecto 1.3	Abandono del campo por parte de las familias.	Fin indirecto 1.3	Arraigo de las familias en el campo.

El profesional notará en este ejemplo que la variación del árbol de problemas al árbol de objetivos se da **cambiando los adjetivos negativos en verbos en positivo (para el caso de los objetivos) o en adjetivos que califiquen de manera positiva la situación (para el caso de los fines)**. Generalmente el resto de la descripción del problema queda igual o se reordena de una manera concreta que tenga sentido y sintaxis para cualquier lector externo a la hora de realizar la lectura del árbol de problemas y el árbol de objetivos. Esta concreción y lógica permitirá a cualquier lector identificar cuál es la apuesta de reparación con cada iniciativa.

Esta lectura, como se explicó, se hace de abajo hacia arriba, identificando que los objetivos específicos directos e indirectos tengan lógica y contribuyan a materializar el objetivo central y, además, en un tiempo luego de ejecutado el Proyecto, aporten a concretar los fines directos e indirectos. Este rastreo de cumplimiento o no de los fines

 UNIDAD PARA LAS VÍCTIMAS	GUÍA PARA EL DILIGENCIAMIENTO DE LA CARTILLA PEDAGÓGICA DE MARCO LÓGICO DE LA INICIATIVA EN EDUCACIÓN PARA LA PAZ, SOCIOPRODUCTIVA O SOCIOCULTURAL	Código: 400,08,04-6
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL	Versión: 01
	PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DE INICIATIVAS TERRITORIALES DE REPARACIÓN ESTRATEGIA TRANSFORMANDO-NOS	Fecha: 30/07/2021 Página: 30 de 54

se hace seis meses después del cierre del momento 7. Es decir, se hace en el marco del momento 8, en la etapa de seguimiento y evaluación del impacto del Proyecto.

Al igual como ocurre con el árbol de problemas, el profesional deberá identificar cuáles son los objetivos directos e indirectos que puede abordar desde el Proyecto. En coherencia con el análisis realizado en el árbol de problemas se había dicho que las siguientes causas estaban fuera del alcance del Proyecto, esto quiere decir que al convertirlas en objetivos también se descartan del abordaje por parte del Proyecto:

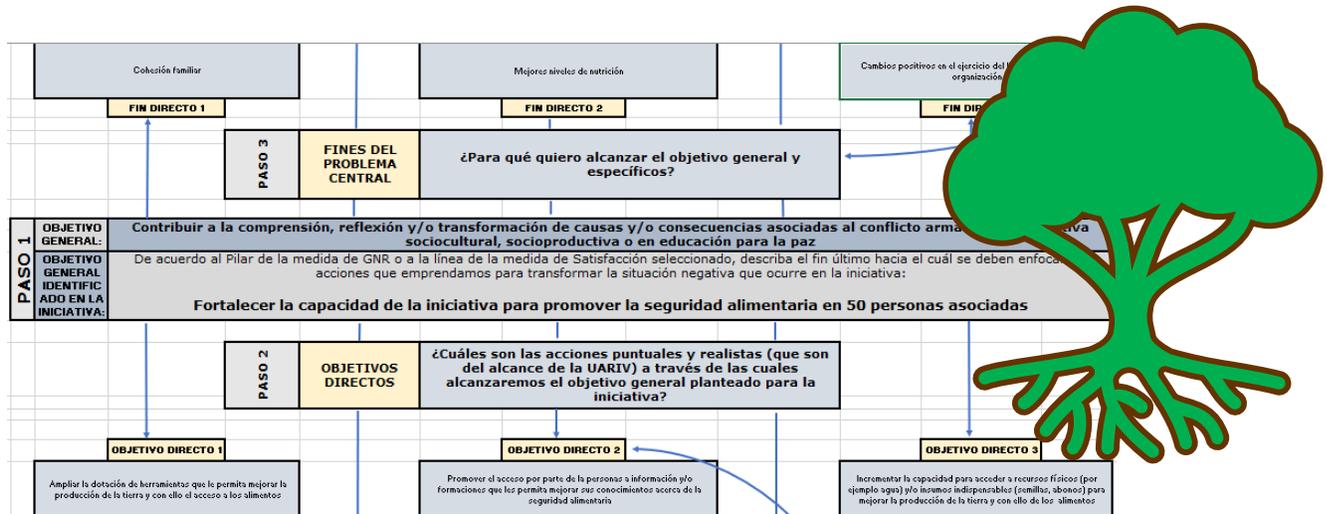
1. Ampliar la disponibilidad de recurso económico que le permita adquirir herramientas para trabajar la tierra (Objetivo indirecto 1.1 que proviene de la Causa indirecta 1.1).
2. Generar la oferta de cursos y/o formaciones frente al tema de seguridad alimentaria en la zona de ejecución de la iniciativa (Objetivo indirecto 2.1 que proviene de la Causa indirecta 2.1 /).
3. Promover el acompañamiento del gobierno local a los campesinos en temas asociados a la mejora de la seguridad alimentaria (Objetivo directo 4 que proviene de la Causa directa 4).

Como el profesional podrá identificar en el ejemplo plasmado en la cartilla de marco lógico, se escribieron en azul aquellos objetivos que por la naturaleza del Proyecto no pueden ser abordados. Así, el profesional debe verificar que su árbol de problemas y objetivos sea claro, concreto, tenga la lógica de reparación en clave de GNR / MS y alcance frente a las herramientas con las que cuenta el Proyecto: caja de herramientas, topes presupuestales y acompañamiento técnico por parte del profesional cuya labor se desarrolla en el Grupo de Enfoque Psicosocial de la Dirección de Reparación.

A continuación, se presenta al profesional la manera cómo queda estructurado el árbol de problemas, aclarando que esto plasmado en la foto 14, está como ejemplo en el formato cartilla pedagógica de marco lógico en el Sistema Integrado de Gestión (SIG). Generar la oferta de cursos y/o formaciones frente al tema de seguridad alimentaria en la zona de ejecución de la iniciativa.

 UNIDAD PARA LAS VÍCTIMAS	GUÍA PARA EL DILIGENCIAMIENTO DE LA CARTILLA PEDAGÓGICA DE MARCO LÓGICO DE LA INICIATIVA EN EDUCACIÓN PARA LA PAZ, SOCIOPRODUCTIVA O SOCIOCULTURAL	Código: 400,08,04-6
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL	Versión: 01
	PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DE INICIATIVAS TERRITORIALES DE REPARACIÓN	Fecha: 30/07/2021
ESTRATEGIA TRANSFORMANDO-NOS		Página: 31 de 54

Foto 16. Estructura final del árbol de objetivos: Paso 1-Tronco, determinación del objetivo central de la iniciativa; Paso 2-Raíces, causas del problema central; Paso 3-Efectos, consecuencias del problema central



4. Momento 3: Matriz de análisis de involucrados

La matriz de análisis de involucrados, también conocida como el mapa de actores, es un instrumento del enfoque de marco lógico que permite identificar los actores institucionales, comunitarios e ilegales (por el contexto del conflicto armado colombiano) que están involucrados en la implementación del Proyecto, bien sea porque se van a beneficiar, van a cooperar, van a resultar perjudicados o se van a oponer al acompañamiento al fortalecimiento de la iniciativa.

Esta matriz se diligencia en el momento tres de la ruta y en la cartilla de marco lógico está rotulada de la siguiente manera en la hoja cuatro del Excel:

Foto 17. Cuarta hoja de la cartilla pedagógica de marco lógico

4. ANÁLISIS-MAPA DE INVOLUCRADOS

¿Qué importancia y sentido tiene el diligenciamiento de esta matriz? En primer lugar, porque es una herramienta que nos va a permitir comprender el contexto social e institucional de la iniciativa. Por ejemplo, si la iniciativa está cercana o no a las

 UNIDAD PARA LAS VÍCTIMAS	GUÍA PARA EL DILIGENCIAMIENTO DE LA CARTILLA PEDAGÓGICA DE MARCO LÓGICO DE LA INICIATIVA EN EDUCACIÓN PARA LA PAZ, SOCIOPRODUCTIVA O SOCIOCULTURAL		Código: 400,08,04-6
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL		Versión: 01
	PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DE INICIATIVAS TERRITORIALES DE REPARACIÓN		Fecha: 30/07/2021
	ESTRATEGIA TRANSFORMANDO-NOS		Página: 32 de 54

instituciones de gobierno local, si su fortalecimiento y apoyo viene mayoritariamente de cooperación internacional, si su crecimiento y sostenibilidad depende de actores de la iglesia en sus diversas ramificaciones o del sector educativo, etc.

Conocer el contexto social e institucional donde se ejecutará el Proyecto contribuirá a identificar los actores que pueden aportar con recursos humanos, logísticos, físicos y/o técnicos al fortalecimiento de la iniciativa. Este aspecto se configura como la segunda razón por la cual es importante realizar un mapeo de actores en los cuales nos podemos apoyar o que, por sus intereses, tenemos que mantener al margen para no afectar la ejecución del acompañamiento al fortalecimiento.

Por último, la matriz de mapa de actores le permitirá al profesional diseñar las estrategias para mitigar posiciones no colaborativas en el proceso de fortalecimiento o, por el contrario, para atraer a algunos aliados en la implementación la estrategia de fortalecimiento de iniciativas.

La siguiente es la matriz que se debe diligenciar:

Foto 16. Matriz de análisis de involucrados o de actores

¿Cuáles son las expectativas de los actores frente al fortalecimiento de la iniciativa? ¿Qué beneficios podrán ser probablemente recibidos por los actores? ¿Qué intereses de los actores están en conflicto con los objetivos de la iniciativa?	Nombre de la iniciativa:						
	¿La iniciativa es unipersonal o familiar?	NO	Tope Máx. 10 smlv (P/UNF) Tope Máx 40 smlv				
	Línea a la cual pertenece la iniciativa	Medida de reparación a la cual se encuentra anclada la iniciativa					
	Fecha de diligenciamiento						
Si el actor juega dos roles, se debe duplicar la casilla, anotar el nombre del actor y relacionar el otro rol que juega ese actor.							
ANÁLISIS DE ACTORES INVOLUCRADOS							
Nombre del actor (siempre debe estar relacionada como mínimo la iniciativa y la UARIV)	Tipo de actor (Privado, público, comunicatio, GAOML)	Rol (Cooperante, Oponente, Beneficiado, Perjudicado)	Interés / Expectativa	Nivel de influencia en la iniciativa (Alto, medio, bajo)	Estrategia	Contribución	¿Qué re capacidad moviliz ¿Qué rec puei ¿Qué rec técnico, li

Como el profesional lo notará, en todas las hojas del Excel de la cartilla pedagógica de marco lógico hay unas flechas delineadas en color azul que conducen a globos o recuadros que contienen explicaciones sobre qué significa y cómo diligenciar cada categoría. No obstante, a continuación, se realiza una breve explicación sobre qué información plasmar en cada columna.

Retomando el ejemplo que se ha venido trabajando, vamos a suponer que en el lugar de ejecución de la iniciativa **diversos actores pueden o no aportar** para alcanzar el objetivo central: **fortalecer** la capacidad de la iniciativa para promover la seguridad

 UNIDAD PARA LAS VÍCTIMAS	GUÍA PARA EL DILIGENCIAMIENTO DE LA CARTILLA PEDAGÓGICA DE MARCO LÓGICO DE LA INICIATIVA EN EDUCACIÓN PARA LA PAZ, SOCIOPRODUCTIVA O SOCIOCULTURAL	Código: 400,08,04-6
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL	Versión: 01
	PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DE INICIATIVAS TERRITORIALES DE REPARACIÓN	Fecha: 30/07/2021
	ESTRATEGIA TRANSFORMANDO-NOS	Página: 33 de 54

alimentaria en 50 personas asociadas. Así, en las siguientes columnas, se plasmará la información que se describe:

Nombre del actor: se escribe el nombre de la comunidad (iniciativa de pescadores Alubias y viñedos), actor institucional (por ejemplo, Alcaldía, Gobernación, Unidad para las Víctimas...), actor de cooperación internacional (Por ejemplo, Fundación Plan Canadá, Consejo Noruego de Refugiados...), entre otros, que realicen presencia y que sean importantes considerarlos en el marco de la ejecución del Proyecto; sea porque van a cumplir un rol de: cooperantes, beneficiarios, opositores al fortalecimiento o porque van a resultar perjudicados. Generalmente el mapa de actores debe estar **conformado por mínimo dos**: el actor comunitario que se va a beneficiar con la ejecución del Proyecto, en este caso **la iniciativa**, y el actor institucional que ejecuta el Proyecto de fortalecimiento, en este caso **la Unidad para las Víctimas**.

Tipo de actor: en esta segunda columna el profesional encontrará una lista desplegable para que indique si ese actor que ubicó en la primera columna es público, comunitario, privado o, si se trata de un actor al margen de la ley. Son **actores públicos** todas aquellas instituciones cuyas funciones se ejercen bajo un mandato legal tal y como es el caso de las alcaldías, la Unidad para las Víctimas y diversas instituciones públicas. Son **actores comunitarios** la iniciativa y todos aquellos cuya conformación tiene como sustento la población del lugar de ejecución de la iniciativa. Son **actores privados** aquellos que se rigen bajo unos estatutos brindados por una cabeza que NO es el gobierno nacional. En esta categoría caben cooperación internacional, las entidades religiosas, entidades de comercio privadas, etc. Son **actores al margen de la ley** las guerrillas, grupos paramilitares o grupos pos-desmovilización que por su control territorial pueden afectar el acompañamiento y ejecución del proyecto de iniciativas.

Rol del actor: los actores pueden tener el rol de cooperantes, beneficiarios, perjudicados u opositores. Un actor tiene el **rol de cooperante** cuando, por la relación que tiene con la población que conforma la iniciativa, puede aportar algún recurso logístico, económico, técnico o humano en la ejecución del Proyecto. En el caso de la Unidad para las Víctimas esta tiene el rol de cooperante porque aporta de diversas formas al fortalecimiento de la iniciativa. No obstante, existen otros actores que también pueden involucrarse en el proceso de fortalecimiento desde el rol de cooperantes. Es el caso de algunas alcaldías, colegios, juntas de acción comunal, parroquias, quienes pueden entrar a contribuir con el préstamo de salones para desarrollar los talleres de la caja de herramientas, medios de transporte para movilizar a las personas, refrigerios, charlas con profesionales, etc. Por su parte, existen actores que tiene un **rol de beneficiario**, es decir de aquellos en quienes recae el impacto del acompañamiento al fortalecimiento. En este caso es la iniciativa, pero también la Unidad para las Víctimas en la medida que esta avanza en el cumplimiento de las metas de reparación de las

 UNIDAD PARA LAS VÍCTIMAS	GUÍA PARA EL DILIGENCIAMIENTO DE LA CARTILLA PEDAGÓGICA DE MARCO LÓGICO DE LA INICIATIVA EN EDUCACIÓN PARA LA PAZ, SOCIOPRODUCTIVA O SOCIOCULTURAL	Código: 400,08,04-6
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL	Versión: 01
	PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DE INICIATIVAS TERRITORIALES DE REPARACIÓN	Fecha: 30/07/2021 Página: 34 de 54
ESTRATEGIA TRANSFORMANDO-NOS		

víctimas. Ostentar el rol de beneficiarios no significa tener una posición pasiva o de constante demanda de atención y control al cumplimiento de las acciones. Ser beneficiario es, también, ser proactivos y aportar en el proceso de fortalecimiento con recursos humanos, logísticos y aquello que pueda estar al alcance de la población que hace parte de la iniciativa para la dinamización del proceso de fortalecimiento. El **rol de perjudicado** se adquiere cuando en virtud de la ejecución del proceso un actor queda en una posición de desventaja o detrimento en relación con la iniciativa. Es el caso de iniciativas que tienen propósitos similares a la que se está fortaleciendo y que puede quedar relegada en relación con el mapa de iniciativas que luchan por posicionar en un campo social y económico sus productos. Entre tanto, existentes actores que ostentan el **rol de oponente** a la ejecución del Proyecto. Quienes tienen este rol son generalmente los actores armados quienes por control territorial y poblacional pueden obstaculizar la ejecución de las actividades y el acompañamiento a la iniciativa. No obstante, pueden existir otros actores que por el tipo de relacionamiento con los integrantes de la iniciativa fugen como obstáculo para la ejecución de las acciones que debe desarrollar el Proyecto. Si este es el caso, la matriz de análisis de involucrados nos permitirá realizar un mapeo de la diversidad de actores que pueden cumplir cualquiera de los roles mencionados y, desde allí, identificar cuáles son sus intereses y las estrategias que vamos a usar como “gerentes del Proyecto de Iniciativa” para involucrarlos más o para mantenerlos al margen.

Interés: las relaciones entre individuos están permeadas por relaciones de poder e intereses. En ese sentido, todos los actores que se han venido ubicando en la matriz de análisis de involucrados tienen algún interés en su relacionamiento con la iniciativa. Por ejemplo, la Unidad para las Víctimas tiene el interés de acompañar a las víctimas a que accedan a su proceso de reparación, que se sientan satisfechas y realmente reparadas. Por su parte, una alcaldía puede tener el interés de visibilizar su gestión y acompañamiento a la población vulnerable de un municipio, en este caso, las víctimas. Un oponente puede tener el interés de ejercer dominio y control del territorio impidiendo que se avance en el proceso de reparación y/o acompañamiento a las víctimas. Teniendo en cuenta lo anterior, es importante que en esta columna se determine de manera concreta cuál o cuáles son los intereses que tienen los actores en relación con la iniciativa que se está fortaleciendo y de qué manera estos intereses juegan a favor o en contra del proceso de acompañamiento que realiza el Proyecto de Iniciativas y, por ende, el Grupo de Enfoque Psicosocial.

Nivel de influencia: la respuesta a esta pregunta sobre el nivel de influencia del actor en la iniciativa depende del interés del actor, o sea, de lo que se haya considerado en la anterior columna. Así, un actor puede tener una influencia alta, media o baja dependiendo del interés que se determine. Generalmente el nivel de influencia que tiene la Unidad para las Víctimas es alto porque las zonas de dónde se ejecutan las iniciativas

 UNIDAD PARA LAS VÍCTIMAS	GUÍA PARA EL DILIGENCIAMIENTO DE LA CARTILLA PEDAGÓGICA DE MARCO LÓGICO DE LA INICIATIVA EN EDUCACIÓN PARA LA PAZ, SOCIOPRODUCTIVA O SOCIOCULTURAL	Código: 400,08,04-6
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL	Versión: 01
	PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DE INICIATIVAS TERRITORIALES DE REPARACIÓN	Fecha: 30/07/2021
	ESTRATEGIA TRANSFORMANDO-NOS	Página: 35 de 54

generalmente coinciden con lugares donde se han venido llevando a cabo diversos procesos de reparación a las víctimas. Otros actores pueden tener un nivel de influencia bajo, como es el caso de los actores armados ilegales. Aunque el nivel de influencia de estos sea bajo, siempre será determinante para la ejecución del Proyecto identificar la estrategia o acciones necesarias para proteger a la población y, además, para asegurar la correcta implementación del Proyecto. De acuerdo a lo anterior, todos los actores tendrán una influencia alta o, media, o baja, considerando sus intereses en relación con la iniciativa.

Estrategia: hace referencia a las acciones que quienes ejecutan el Proyecto de Iniciativas (Grupo de Enfoque Psicosocial) deben tener en cuenta para que el actor se **involucre más o se mantenga al margen** de la ejecución del Proyecto. Con respecto a la estrategia, el profesional podrá platearse, a modo de metáfora, un juego de ajedrez en el cual se cuentan con una serie de actores que cumplen diversas funciones y alcances. Dependiendo de cómo el ajedrecista, el profesional, moviliza los actores (fichas), así mismo podrá obtener mayor provecho y éxito en el acompañamiento al proceso de reparación de los miembros de la iniciativa. Para ello deberá pensar en las jugadas o acciones que configurarán la estrategia. **Por ejemplo**, la Unidad para las Víctimas, en calidad de actor con influencia alta en la iniciativa, tendrá que mantener motivados o involucrados a los miembros de la iniciativa: i) brindando claridad sobre el alcance del Proyecto a los líderes / lideresas de la iniciativa, ii) acompañando de manera continua a nivel técnico u operativo a la iniciativa, iii) llamando a los líderes / lideresas por lo menos una vez a la semana con el fin de mantener informados y organizando los tiempos y agenda de acompañamiento y iv) gestionando las cotizaciones con el fin de procurar la mejor opción de costos para que iniciativa tenga el mayor número de productos. Ahora, los siguientes **pueden ser algunas ideas de estrategias** para mantener al margen a un actor que ejerza el rol de oponente: i) realizar lectura de los informes de seguridad en la zona para programar las acciones en momentos de mayor seguridad para los miembros de la iniciativa y los profesionales que realizan el acompañamiento, ii) realizar los encuentros de la caja de herramientas en lugares seguros o neutrales para la iniciativa, ii) no involucrar a la policía y el ejército si la presencia de estos actores pone en riesgo la seguridad y tranquilidad de los miembros de la iniciativa, **entre otros**. Para el caso de actores que el Profesional quiere atraer para sensibilizarlos y sumarlos como cooperantes en la ejecución del Proyecto, el profesional podrá tener, **entre otras**, las siguientes estrategias: i) mantenerlos informados sobre los momentos de la ruta y las acciones a desarrollar de la mano con la iniciativa, ii) promover su participación invitándolos a las diversas acciones de impacto simbólico por parte del Proyecto y la iniciativa, iii) visibilizar la importancia que tiene su acompañamiento en el fortalecimiento de la iniciativa a través de piezas comunicativas (tarjetas de invitación, artículos de prensa o mensajes por emisoras locales), etc. para finalizar es importante insistir en que la estrategia es el conjunto de acciones que el

 UNIDAD PARA LAS VÍCTIMAS	GUÍA PARA EL DILIGENCIAMIENTO DE LA CARTILLA PEDAGÓGICA DE MARCO LÓGICO DE LA INICIATIVA EN EDUCACIÓN PARA LA PAZ, SOCIOPRODUCTIVA O SOCIOCULTURAL	Código: 400,08,04-6
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL	Versión: 01
	PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DE INICIATIVAS TERRITORIALES DE REPARACIÓN	Fecha: 30/07/2021
	ESTRATEGIA TRANSFORMANDO-NOS	Página: 36 de 54

profesional identifica y plasma en la matriz para involucrar a un actor o para mantenerlo al margen.

Contribución: hace referencia al conjunto de productos que un actor puede brindar para potenciar o sumarse al acompañamiento al fortalecimiento de la iniciativa. La contribución depende en gran medida del **interés** que tenga el actor con la población que hace parte de la iniciativa, así como de la **estrategia** que el profesional determinó para involucrarlos en la ejecución del Proyecto. Una alcaldía puede tener una contribución significativa si se ha identificado que su interés es avanzar en la gestión y acompañamiento a población vulnerable y, además, si el profesional le ha mantenido informado sobre el Proyecto y las acciones que se esperan ejecutar de la mano con la iniciativa. En ese sentido, podrá contribuir facilitando espacios físicos para desarrollar los encuentros de la caja de herramientas, con refrigerios, con el sonido para llevar a cabo el acto de entrega de bienes o el cierre simbólico del Proyecto, etc. Las contribuciones que los actores pueden realizar con a nivel de recurso económico, físico, logístico y humano. Los actores que tienen el rol de cooperantes generalmente están en capacidad de contribuir con algo a nivel de recurso humano (acompañamiento técnico), físico (préstamos de salones para eventos), logístico (transporte, alimentación, coordinador del evento, fotocopias, papelería, etc.) o económico (dinero para comprar algún servicio, bien o insumo que se requiera para el cumplimiento del objetivo central). La contribución siempre dependerá del interés que tenga del actor y, sobre todo, de la estrategia que haya diseñado el profesional para llegar a esos actores e involucrarlos.

Es importante que el profesional tome el diligenciamiento de la matriz de involucrados como la estrategia que le va permitir determinar en un contexto social, económico, político y cultural el mapa de actores que le permitirán o no cumplir el objetivo central de la iniciativa y, con ello, los objetivos específicos y fines.

Ahora, en el mapa de actores o de involucrados debe quedar plasmados todos aquellos que realmente pueden sumarse o que por su rol, son necesarios mantenerlos al margen de la ejecución del Proyecto.

Tabla 4. Recuerde las siguientes claves para el diligenciamiento de la matriz de análisis de involucrados

RECUERDE...
<ul style="list-style-type: none"> La matriz de análisis de involucrados debe ser tomada como una hoja de ruta que el profesional diseña para identificar principalmente cuáles son los intereses de los actores que confluyen en el contexto social donde se ejecuta la iniciativa. Desde allí, el profesional

 UNIDAD PARA LAS VÍCTIMAS	GUÍA PARA EL DILIGENCIAMIENTO DE LA CARTILLA PEDAGÓGICA DE MARCO LÓGICO DE LA INICIATIVA EN EDUCACIÓN PARA LA PAZ, SOCIOPRODUCTIVA O SOCIOCULTURAL	Código: 400,08,04-6
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL	Versión: 01
	PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DE INICIATIVAS TERRITORIALES DE REPARACIÓN	Fecha: 30/07/2021
ESTRATEGIA TRANSFORMANDO-NOS		Página: 37 de 54

RECUERDE...
<p>diseña la estrategia o acciones que va a realizar para sumar o mantener al margen, al actor identificado, en la ejecución del Proyecto.</p> <ul style="list-style-type: none"> Las contribuciones que pueden hacer los actores dependen en gran medida del interés identificado y de la estrategia que plantee el profesional para mantenerlo motivado e involucrado en la ejecución del Proyecto. El interés se distingue radicalmente de la estrategia. Mientras el primero denota las razones por las cuales el actor sostiene una relación con los actores que integran la iniciativa (responde a la pregunta ¿por qué existe esta relación?); el segundo, la estrategia, hace referencia al "ABCD" que crea el profesional para mantener a los actores motivados, involucrados o distanciados durante la ejecución del Proyecto (¿responde a la pregunta qué necesito hacer para que los miembros de la iniciativa y el resto de actores estén comprometidos y compenetrados con este proceso de fortalecimiento?). El análisis de actores es indispensable para identificar con quiénes se cuenta para la implementación del Proyecto de Iniciativas. Aunque esto no quiere decir que necesariamente se deba contar con alguien. Si para la ejecución del Proyecto de Iniciativas solo se cuenta con la Unidad para las Víctimas y la iniciativa, estos son los dos actores que mínimamente deben estar referenciados en la matriz. Pero si por el contrario, el profesional visiona la oportunidad de incluir a alguien más, se relaciona en la matriz identificando todos los campos, especialmente el de interés y la estrategia que va a tener en profesional para mantenerlo motivado e involucrado y, desde allí, identificar su contribución al proceso de fortalecimiento de la iniciativa. La matriz de análisis de involucrados debe ser tenida en cuenta como algo más que un instrumento a diligenciar. En ese sentido, la matriz es el medio a través del cual el Profesional identifica que lo plasmado en el árbol de objetivos se pueden concretar o materializar. De ahí que se diligencie después de haber identificado los pasos para alcanzar el objetivo central. Si lo plasmado en el árbol de objetivos solo se puede alcanzar con la intervención de la Unidad para las Víctimas y la Iniciativa, no hay problema, significa que la carga del cumplimiento del proceso está en cabeza de esos dos actores, pero no siempre es necesario u obligatoria agregar a algún actor más si las voluntades políticas o, inclusive el tiempo del profesional, no está dado para ejecutar alguna estrategia de involucramiento o participación en el proceso. <p><i>Estimada/o profesional...Tómate media jornada para identificar los actores y diligenciar las 7 columnas que conforman la matriz de involucrados</i></p>

5. Momento 3, 4, 5 y 6: Cadena de valor

La cadena de valor es un instrumento del enfoque de marco lógico que permite identificar los insumos, actividades y productos necesarios para alcanzar los objetivos específicos directos e indirectos y, con ello, aportar a la transformación del problema central o situación negativa que está experimentando la iniciativa.

 UNIDAD PARA LAS VÍCTIMAS	GUÍA PARA EL DILIGENCIAMIENTO DE LA CARTILLA PEDAGÓGICA DE MARCO LÓGICO DE LA INICIATIVA EN EDUCACIÓN PARA LA PAZ, SOCIOPRODUCTIVA O SOCIOCULTURAL	Código: 400,08,04-6
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL	Versión: 01
	PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DE INICIATIVAS TERRITORIALES DE REPARACIÓN	Fecha: 30/07/2021 Página: 38 de 54

ESTRATEGIA TRANSFORMANDO-NOS

Se llama cadena de valor porque es la herramienta que recoge el camino que se ha de recorrer para agregar valor a la iniciativa, es decir, para que su situación actual mute o cambie a una situación distinta a la que está viviendo la población que la conforma. Se espera que ese cambio sea positivo y aporte a la materialización de los fines esperados y plasmados en el árbol de objetivos.

La cadena de valor es el quinto libro de la cartilla de marco lógico y está rotulado de la siguiente manera en el Excel:

Foto 18. Quinto libro del Excel

5. CADENA DE VALOR

El mencionado instrumento está conformado por dos partes. La primera incorpora el objetivo central y los objetivos específicos directos e indirectos. Allí, en la herramienta, el profesional tiene los espacios para trasladar la información que está en el árbol de objetivos, especificando cuáles son los objetivos que son competencia de la Unidad para las Víctimas y se pueden abordar desde el Proyecto y cuáles son los objetivos que no se pueden abordar porque están fuera de la capacidad y/o competencia de la entidad.

La foto que se relaciona a continuación resalta en el recuadro fucsia qué información conforma la primera parte de la cadena de valor:

Foto 19. Primera parte de la cadena de valor

OBJETIVO GENERAL:	Contribuir a la comprensión, reflexión y/o transformación de causas y/o consecuencias asociadas al conflicto armado en la iniciativa sociocultural, socioproductiva o en educación para la paz		
OBJETIVO GENERAL IDENTIFICADO EN LA INICIATIVA:	De acuerdo al Pilar de la medida de GNR o a la línea de la medida de Satisfacción seleccionado, describa el fin último hacia el cual se deben enfocar las acciones que emprendamos para transformar la situación negativa que ocurre en la iniciativa:		
	Fortalecer la capacidad de la iniciativa para promover la seguridad alimentaria en 50 personas		
	Recursos	Suma Servicios y productos	
	\$ 8.000.000,00	\$ -	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	¿Cuáles son las acciones puntuales y realistas (que son del alcance de la UARIV) a través de las cuales alcanzaremos el objetivo general planteado para la iniciativa?		
OBJETIVO DIRECTO 1.	Ampliar la dotación de herramientas que le permita mejorar la producción de la tierra y con ello el acceso a los alimentos	Producto	Un producto es un bien o servicio que se genera a través de la ejecución de una serie de actividades y contribuye a materializar los objetivos específicos de la iniciativa, así como el objetivo general.
OBJETIVO INDIRECTO 1.1	Fuera del alcance del Proyecto	Producto	Las actividades son el conjunto de acciones o pasos que realiza para materializar el bien o servicio. Todas las actividades son clasificables.
OBJETIVO INDIRECTO 1.2	Fuera del alcance del Proyecto	Producto	La unidad de medida es la magnitud / volumen / escala requerida de un bien, servicio o insumo.
		Producto	Clasificación de la actividad
		Servicio	Unidad de medida
		Servicio	

 UNIDAD PARA LAS VÍCTIMAS	GUÍA PARA EL DILIGENCIAMIENTO DE LA CARTILLA PEDAGÓGICA DE MARCO LÓGICO DE LA INICIATIVA EN EDUCACIÓN PARA LA PAZ, SOCIOPRODUCTIVA O SOCIOCULTURAL	Código: 400,08,04-6
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL	Versión: 01
	PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DE INICIATIVAS TERRITORIALES DE REPARACIÓN	Fecha: 30/07/2021
ESTRATEGIA TRANSFORMANDO-NOS		Página: 39 de 54

Como el profesional lo notará y podrá visualizarlo mejor en el *formato cartilla pedagógica de marco lógico* (anexo 3), se deben trasladar los objetivos directos e indirectos que sí se pueden abordar y señalar, cuando sea el caso, aquellos que están fuera del alcance del Proyecto, es decir, aquellos que quedaron resaltados en color azul en el árbol de problemas y en el árbol de objetivos.

La segunda parte de la cadena de valor está conformada por una serie de columnas, en total 13, donde el profesional volcará: i) la clasificación o tipo el producto, ii) el producto que se debe entregar o materializar para alcanzar el objetivo trazado, iii) la descripción detallada del producto a adquirir, iv) la unidad de medida del producto, v) la meta del producto, vi) el cronograma de entrega, vii) el costo aproximado del producto de acuerdo a la cotización de territorio vs. La cotización entregada por parte del operador logístico, entre otras. En lo que sigue se explicara las categorías de cada columna, así como la información a plasmar en cada apartado.

Foto 20. Segunda parte de la cadena de valor

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	¿Cuáles son las acciones puntuales y realistas (que son del alcance de la UARIV) a través de las cuales alcanzaremos el objetivo general planteado para la iniciativa?	Un producto es un bien o servicio que se genera a través de la ejecución de una serie de actividades y contribuye a materializar los objetivos específicos de la iniciativa, así como el objetivo general.	Un producto es un bien o servicio que se genera a través de la ejecución de una serie de actividades y contribuye a materializar los objetivos específicos de la iniciativa, así como el objetivo general.	Un producto es un bien o servicio que se genera a través de la ejecución de una serie de actividades y contribuye a materializar los objetivos específicos de la iniciativa, así como el objetivo general.	La unidad de medida es la magnitud /volumen/ escala /requerida de un bien, servicio o insumo.	La meta es la cantidad de veces que se requiere o se repite el bien, insumo o servicio descrito.	Cronograma de entrega de bienes, servicios o insumos asociados a los bienes, servicios o insumos.	El costo es el valor monetario (en pesos colombianos) que vale el bien, servicio o insumo relacionado. Se debe asociar el valor más aproximado.
		Producto	Nombre del Producto entregado / elaborado/ implementado	Descripción detallada del producto (servicio, bien o insumo) a comprar y entregar	Unidad de medida	Meta	¿Cuándo se entrega el producto?	Proyección de costo en pesos
OBJETIVO DIRECTO 1.	<i>Ampliar la dotación de herramientas que le permita mejorar la producción de la tierra y con ello el acceso a los alimentos</i>							
OBJETIVO INDIRECTO 1.1	<i>Fuera del alcance del Proyecto</i>	Servicio						
OBJETIVO INDIRECTO 1.2	<i>Fuera del alcance del Proyecto</i>	Servicio						
		Insumo						
		Total del producto						

La información resaltada en el recuadro fucsia es la que se busca identificar y plasmar en el marco lógico, segunda parte de la cadena de valor:

Tipo de producto: como se ha venido indicando, la materialización de los objetivos directos e indirectos contribuye a alcanzar el objetivo central de la iniciativa (*Fortalecer la capacidad de la iniciativa para promover la seguridad alimentaria en 50 personas asociadas*). Esta materialización se logra a través de la entrega y/o consolidación de algunos productos. Los productos son el conjunto de bienes, servicios o insumos necesarios para alcanzar los objetivos. También pueden tomarse como el medio a través del cual la Unidad para las Víctimas dará cuenta de un proceso de reparación a las víctimas. Sin la adquisición y entrega de los productos, sería imposible avanzar hacia la transformación de la iniciativa a una situación deseada o, por lo menos, distinta.

Los bienes son aquellos objetos tangibles que se pueden transportar de un lado a otro (un computador, una guadañadora, un instrumento musical, una estufa industrial, un video beam, una planta eléctrica, etc.). En cambio, **los servicios** son aquellos aspectos de carácter intangible que la persona consume en un mismo tiempo y lugar (por ejemplo, un servicio de transporte, una formación, un curso virtual, la instalación de una máquina,

 UNIDAD PARA LAS VÍCTIMAS	GUÍA PARA EL DILIGENCIAMIENTO DE LA CARTILLA PEDAGÓGICA DE MARCO LÓGICO DE LA INICIATIVA EN EDUCACIÓN PARA LA PAZ, SOCIOPRODUCTIVA O SOCIOCULTURAL	Código: 400,08,04-6
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL	Versión: 01
	PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DE INICIATIVAS TERRITORIALES DE REPARACIÓN	Fecha: 30/07/2021 Página: 40 de 54
ESTRATEGIA TRANSFORMANDO-NOS		

la realización de una obra de teatro, el consumo de un alimento, etc.). Por su parte, los **insumos** son, como su nombre lo indica, la parte mínima, pero fundamental para que un bien o servicio funcione o cumpla el objetivo para el cual fue diseñado (por ejemplo, la tierra no podría producir alimentos de manera sustentable sin abonos, fertilizantes, agua, etc. El funcionamiento de una planta eléctrica se logra a través de la gasolina o ACPM. El mantenimiento de los animales de cría se logra a través del suministro de alimentos para engorde. El funcionamiento de una impresora se logra a través de la tinta y de las hojas para imprimir, etc.). En ese sentido, **todos los productos se clasifican en bienes, servicios o insumos**. La importancia de clasificar los productos es para tener un registro sobre el tipo de producto al cual se dirige el recurso público y, además, para que a la hora de buscar en el catálogo de productos el profesional tenga claro el tipo de producto que va adquirir y entregar a la iniciativa. **Esta columna se diligencia en el momento 3 de la ruta y el profesional se podrá apoyar en el Anexo 24**, línea base de productos solicitados por las iniciativas en 2019 y 2020. Allí encontrará tipos de productos solicitados (bien, insumo, servicios).

Producto a entregar o implementar: considerando que los productos se clasifican en bienes, servicios o insumos, estos se configurarán como productos siempre que hayan cumplido el ciclo que los convierte en tal condición (en productos). Es decir, **un producto no es producto** hasta que no cumple el objetivo para el cual fue creado. Así, el carro no será un producto hasta que sea conducido y cumpla el objetivo de transportar personas. Ahora, si bien esto es cierto, **para el caso del Proyecto de Iniciativas, en la cadena de valor, se pondrá hasta el nivel de entrega del producto**. Esto significa que solo podremos saber si el producto entregado se puso en funcionamiento y cumplió el fin para el cual fue entregado en el momento 8, correspondiente al seguimiento presencial de la iniciativa.

Lo anterior se sustenta en el tiempo de duración del acompañamiento al fortalecimiento, el cual es de aproximadamente 6 meses, descontando los tiempos de postulación y selección de iniciativas. En ese sentido, varios productos solo llegarán al nivel de entrega, pero no de puesta en funcionamiento a menos que sea un servicio contratado y solicitado en la cadena de valor. Por ejemplo, el servicio de transporte ejecutado, el servicio de implementación o transferencia de guiones realizado, el servicio de instalación ejecutado de un bien, el servicio de traducción de lengua propia realizado, etc.

Para ilustrar el asunto, se usará el siguiente ejemplo: una persona tiene por objetivo *bajar de peso*. Podrá plasmar una rutina u objetivos para lograrlo: realizar 20 abdominales diarias, trotar 30 minutos diarios, reducir el consumo de carbohidratos, etc. Sin embargo, el objetivo, *bajar de peso*, solo se alcanzará cuando la persona haya ejecutado el medio para alcanzar el objetivo: 20 abdominales diarias **realizadas**, tiempo de trotar **cumplido**, consumo de futa y proteína **realizado**, etc. No se puede argüir que se cumple el objetivo con otro objetivo, pues solo se cumple ejecutando las acciones que

 UNIDAD PARA LAS VÍCTIMAS	GUÍA PARA EL DILIGENCIAMIENTO DE LA CARTILLA PEDAGÓGICA DE MARCO LÓGICO DE LA INICIATIVA EN EDUCACIÓN PARA LA PAZ, SOCIOPRODUCTIVA O SOCIOCULTURAL	Código: 400,08,04-6
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL	Versión: 01
	PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DE INICIATIVAS TERRITORIALES DE REPARACIÓN	Fecha: 30/07/2021
	ESTRATEGIA TRANSFORMANDO-NOS	Página: 41 de 54

permiten lograrlo: 20 abdominales realizadas que aportan a bajar de peso, alto consumo de frutas, verduras y proteína que contribuyen a bajar de peso, y así sucesivamente.

En ese sentido, aunque en el enfoque de marco lógico un producto se constituye como tal cuando ha cumplido su función o destino por el cual fue creado, dado los tiempos de ejecución del Proyecto, esto se verificará en el momento 8, quedando en la columna (G), titulada nombre del producto, **hasta el nivel de: producto entregado -ejecutado-realizado-implementado-elaborado, más no operando o en funcionamiento.**

En esa medida, en esta columna de producto a entregar o implementar, todos los productos deben ser descritos en clave de una acción que fue ejecutada o realizada: servicio de formación en el módulo estructurado / módulo funcional de nombre XXXXXXXXX **implementado**, guadañadora **entregada**, lavadora **entregada**, máquina de coser **entregada**, servicio de traducción en lengua propia **realizado**, etc. **El diligenciamiento de esta columna se realiza en el momento 3 de la ruta y el profesional se podrá apoyar en el Anexo 24**, línea base de productos solicitados por las iniciativas en 2019 y 2020. Allí encontrará la forma de citar el producto solicitado por la iniciativa (bien, insumo, servicios-entregados-implementado-realizado).

Caracterización detallada del producto a comprar y entregar: todos los productos relacionados en la columna G deben ser caracterizados en la columna H. **¿Qué significa que se debe caracterizar el producto?** Implica que el postulante y el profesional le darán todas las indicaciones para que la persona que realice la compra, “empaque en el carrito de compras” exactamente lo que la persona necesita y espera recibir.

El siguiente ejemplo servirá para ilustrar la situación. El profesional / postulante ha decidido invitar a unos familiares a almorzar en su casa, pero no puede ir al supermercado para comprar los ingredientes. Entonces, decide apoyarse en una persona que le recomendaron y que se dedica a realizar mandados o prestar el servicio de domicilio. El profesional ha hecho la lista de ingredientes para ofrecer el almuerzo soñado, es una lista sencilla. Cuando la persona regresa a entregarle el mercado, el profesional / postulante puede encontrarse con la sorpresa de que el domiciliario le ha entregado exactamente lo que necesitaba o, puede ocurrir, que le traiga cosas en mal estado, que hayan cosas con respecto a lista inicial ausentes, o que no encuentre lo que necesitaba para hacer el almuerzo soñado. Podremos suponer en el primer caso, que el domiciliario contaba con la experiencia de hacer la receta del almuerzo soñado y compró todo tal cual lo necesitaba el profesional, pero, si la persona no tenía la experiencia, comprará y empacará en el carrito de compras lo que cree que el profesional/postulante necesita, pues de todas formas la lista de mercado no tenía grandes detalles o instrucciones. Esta situación tendrá como impacto que el profesional se frustre y no pueda cumplir su objetivo: realizar el almuerzo soñado a los invitados.

Apoyándonos en este ejemplo y, teniendo en cuenta que ni el postulante ni el profesional son quienes realizarán la compra de los productos para la iniciativa, es necesario reducir el riesgo de que el intermediario compre algo que no se necesita o que no era lo que se

 UNIDAD PARA LAS VÍCTIMAS	GUÍA PARA EL DILIGENCIAMIENTO DE LA CARTILLA PEDAGÓGICA DE MARCO LÓGICO DE LA INICIATIVA EN EDUCACIÓN PARA LA PAZ, SOCIOPRODUCTIVA O SOCIOCULTURAL	Código: 400,08,04-6
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL	Versión: 01
	PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DE INICIATIVAS TERRITORIALES DE REPARACIÓN	Fecha: 30/07/2021
	ESTRATEGIA TRANSFORMANDO-NOS	Página: 42 de 54

esperaba. **¿Cómo se reduce este riesgo?** Brindando las instrucciones precisas sobre cuál es el producto (bien, servicio e insumo a entregar). No basta con indicar que se necesita una gallina ponedora, se requiere señalar de qué raza, de cuántas semanas, de qué color y todas las indicaciones para que el comprador “empaque en el carrito de compras” exactamente lo que la iniciativa necesita. Para concluir, en esta columna irán las especificaciones del producto de tal manera que quien hace la compra entregue exactamente lo que el postulante soñaba partiendo del supuesto que el comprador no conoce nada acerca de las necesidades y contexto de la iniciativa. Para poder describir algunos bienes e insumos el profesional cuenta con el *catálogo de productos de iniciativas socioproductivas, socioculturales y en educación para la paz Anexo 24* el cual le ayudará a afinar o guiar la descripción detallada del bien, servicio o insumo.

El diligenciamiento de esta columna se realiza en el momento 3 de la ruta y el profesional se podrá apoyar en el Anexo 24, línea base de productos solicitados por las iniciativas en 2019 y 2020. Allí encontrará la descripción de algunos productos solicitados por las iniciativas. Vale la pena aclarar que algunos tienen amplias caracterizaciones y otras descripciones sencillas. Lo importante es que el profesional y el postulante tengan en cuenta que quien hará la compra será un agente externo y que éste requiere de todas las indicaciones para comprar lo que se necesita. Si el profesional nota que la descripción que trae el Anexo 24 es insuficiente, está en la libertad de ajustar o usar su propia descripción del producto.

Para la caracterización de los servicios o formaciones que se van a realizar con base en la caja de herramientas, el profesional deberá apoyarse en el anexo 10, instructivo de funcionamiento de la caja de herramientas y en el Anexo 23, matriz de descripción de los módulos que conforman la caja de herramientas. Estas columnas se diligencian en el momento 3 de la ruta, cuando se trata del perfilamiento de productos y en el momento 4 cuando se trata de la selección de módulos de la caja de herramientas. Para éste último caso el profesional cuenta con el anexo 10 y 23 del lineamiento técnico.

Unidad de medida: hace referencia a la magnitud / volumen / escala requerida de un bien, servicio o insumo. Así, la unidad de medida para algunos bienes, servicios e insumos será número (número de pasajes comprados, número de guadañadoras, número de máquinas de coser, número de impresoras, número de computadores), para otros será metros (metros de tela, de cinta, de alambre, etc.), para otros serán libras, kilos, bultos (libras de semilla, bultos de alimentos para engorde, kilos de cemento) y así sucesivamente. Por ejemplo, cuando una iniciativa solicita semillas, la unidad de medida será en gramos, libras, kilos o bultos. No sería correcto indicar “se requieren 500.000 semillas de ñame”, además que es más sencillo corroborar que hay X gramos, kilos o bultos de semillas de ñame, por ejemplo, y no contar que en efecto hayan las 500.000 semillas de ñame. Así, cada producto tiene una unidad de medida que el profesional, **por sentido común**, puede escoger de acuerdo a la lista desplegable que está en la columna.

 UNIDAD PARA LAS VÍCTIMAS	GUÍA PARA EL DILIGENCIAMIENTO DE LA CARTILLA PEDAGÓGICA DE MARCO LÓGICO DE LA INICIATIVA EN EDUCACIÓN PARA LA PAZ, SOCIOPRODUCTIVA O SOCIOCULTURAL	Código: 400,08,04-6
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL	Versión: 01
	PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DE INICIATIVAS TERRITORIALES DE REPARACIÓN ESTRATEGIA TRANSFORMANDO-NOS	Fecha: 30/07/2021 Página: 43 de 54

Un equívoco que fue común en la primera implementación del Proyecto de Iniciativas fue poner para las telas el número como unidad de medida. Sin embargo, siempre que hablamos de telas la unidad de medida será: centímetros, metros, rollos, pero no una, dos o tres telas. Lo mismo ocurre con la gasolina, cuando la persona requiere tanquear siempre dirá “necesito X galones de gasolina o, con X cantidad de dinero se llenará el tanque”.

Escoger de manera correcta la unidad de medida también asegurará una compra correcta. Es distinto decir necesito tres mojarra a decir necesito 3 libras de mojarra. En la expresión de una u otra indicación cambiará el propósito por el cual se compra el producto. **Esta columna se diligencia en el momento 3 de la ruta.**

La meta del producto: hace referencia a la cantidad de veces que los miembros de la iniciativa requieren que el producto se repita. Así, **¿cuántos productos del mismo tipo necesita que sean comprados y entregados para cumplir el objetivo trazado?** Por ejemplo, si el objetivo de una iniciativa es adecuar los pastos y terrenos del lugar donde se ejecuta la iniciativa conformada por 50 personas, sería muy difícil lograrlo con un solo machete o rula. En ese sentido, seguramente la iniciativa necesitará que de ese mismo producto se compren 10, con el fin de alcanzar el objetivo trazado. Teniendo en cuenta este ejemplo, la meta del producto será de 10 machetes o rulas. Para el caso de los módulos de la caja de herramientas, siempre la meta será 1 porque la implementación se realiza por una única vez. La siguiente puede ser una clave para el profesional: **¿cuántas veces se necesita que ese producto se repita y entregue para que se logre el objetivo propuesto? ¿Cuál es la meta para cumplir el objetivo? Esta columna se diligencia en el momento 3 de la ruta.**

A continuación, se relaciona una foto de una parte de la cadena de valor, dónde están diligenciadas las primeras cinco columnas: tipo de producto (F), descripción general del producto a entregar o implementar (G), caracterización detallada del producto a comprar (H), unidad de medida (I) y meta (J).

Foto 21. Segunda parte de la cadena de valor diligenciada: tipo de producto a meta de producto

 UNIDAD PARA LAS VÍCTIMAS	GUÍA PARA EL DILIGENCIAMIENTO DE LA CARTILLA PEDAGÓGICA DE MARCO LÓGICO DE LA INICIATIVA EN EDUCACIÓN PARA LA PAZ, SOCIOPRODUCTIVA O SOCIOCULTURAL	Código: 400,08,04-6
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL	Versión: 01
	PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DE INICIATIVAS TERRITORIALES DE REPARACIÓN	Fecha: 30/07/2021
ESTRATEGIA TRANSFORMANDO-NOS		Página: 44 de 54

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	¿Cuáles son las acciones puntuales y realistas (que son del alcance de la UARIV) a través de las cuales alcanzaremos el objetivo general planteado para la iniciativa?	Un producto es un bien o servicio que se genera a través de la ejecución de una serie de actividades y contribuye a materializar los objetivos específicos.	Un producto es un bien o servicio que se genera a través de la ejecución de una serie de actividades y contribuye a materializar los objetivos específicos de la iniciativa, así como el objetivo general.	Un producto es un bien o servicio que se genera a través de la ejecución de una serie de actividades y contribuye a materializar los objetivos específicos de la iniciativa, así como el objetivo general.	La unidad de medida es la magnitud / volumen / escala requerida de un bien, servicio o insumo.	La meta es la cantidad de veces que se requiere o se repite el bien, insumo o servicio descrito.
OBJETIVO DIRECTO 1.	Ampliar la dotación de herramientas que le permita mejorar la producción de la tierra y con ello el acceso a los alimentos					
OBJETIVO INDIRECTO 1.1	Fuera del alcance del Proyecto					
OBJETIVO INDIRECTO 1.2	Fuera del alcance del Proyecto					
		Producto	Nombre del Producto entregado / elaborado / implementado	Caracterización detallada del producto (servicio, bien o insumo) a comprar y entregar	Unidad de medida	Meta
		Insumo	Abono para hortaliza entregado	Abono para la hortaliza humus solido en lombrices. Marca Yara	Bultos	20
		Bien	Bomba de agua entregada	Bomba de Agua 3 Pulgadas Motor Koshin 4.9 Hp a Gasolina Modelo STH-80X	Unidades / Número	2
		Servicio	Servicio de transporte para la entrega de bienes realizado.	Servicio de transporte para la entrega de productos desde Medellín hasta El Bagre, Antioquia.	Unidades / Número	1

La forma correcta de leer la cadena de valor hasta el punto donde vamos será: 20 (**meta**) bultos (**unidad de medida**) de abono para hortaliza, humus solido en lombrices, marca Yara (**caracterización del producto**) que será **entregado** a la iniciativa como insumo para cumplir el **objetivo directo 1: Ampliar la dotación de herramientas que le permita a la iniciativa mejorar la producción de la tierra y con ello el acceso a los alimentos**, el cual, a su vez, le permitirá contribuir a materializar el **objetivo central: Fortalecer la capacidad de la iniciativa para promover la seguridad alimentaria en 50 personas asociadas**. El profesional también podrá leerlo en la lógica de izquierda a derecha, pero la tendencia, en el enfoque de marco lógico, es la lectura inversa: de abajo hacia arriba o en forma de zig-zag.

Generalmente en el enfoque de marco lógico, luego de la descripción de la meta, se especifica el paso a paso que el Gerente del Proyecto, en este caso la Unidad para las Víctimas, debe seguir para poder entregar los productos descritos en la columna G de la cadena de valor. Para el caso del Proyecto de Iniciativas NO se ubicarán las actividades o paso a paso puesto que este está estandarizado y se ejecuta en el resto de los momentos de la ruta así:

- En el momento 3 se perfilan en la cadena de valor los productos que requiere la iniciativa para su fortalecimiento, se hace un ejercicio de planificación y costeo de acuerdo a los topes presupuestales asignados a la iniciativa y, con base en este ejercicio, se elabora la **orden de cotización** de los productos que aportan a cumplir los objetivos directos, indirectos y el objetivo central de la iniciativa.
- En el momento 4 se establece el cronograma de entrega de productos y se asocian los módulos de la caja de herramientas que se implementarán presencialmente y virtualmente.
- En el momento 5 se realiza un análisis de las cotizaciones que se consiguieron (las presentadas por territorio vs. Las presentadas por el operador logístico) y se avala la más favorable para la iniciativa de acuerdo a los topes presupuestales

 UNIDAD PARA LAS VÍCTIMAS	GUÍA PARA EL DILIGENCIAMIENTO DE LA CARTILLA PEDAGÓGICA DE MARCO LÓGICO DE LA INICIATIVA EN EDUCACIÓN PARA LA PAZ, SOCIOPRODUCTIVA O SOCIOCULTURAL	Código: 400,08,04-6
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL	Versión: 01
	PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DE INICIATIVAS TERRITORIALES DE REPARACIÓN ESTRATEGIA TRANSFORMANDO-NOS	Fecha: 30/07/2021 Página: 45 de 54

asignados para su fortalecimiento y el cumplimiento de unos criterios de contratación con el proveedor.

- En el momento 6 se autoriza la compra y entrega de los productos solicitados previendo que el tope de fortalecimiento sea igual o inferior al tope presupuestal asignado a la iniciativa.

El paso a paso de actividades varía mínimamente en relación con los servicios entregados en marco de la implementación de la caja de herramientas. De ese modo:

- En el momento 4 se realiza el cronograma de implementación de los servicios que fortalecen a la iniciativa de acuerdo a los objetivos específicos directos e indirectos trazados en el árbol de objetivos y, además, se realiza el requerimiento logístico para llevar a cabo los encuentros o formaciones de la caja de herramientas.
- En el momento 5 se realiza el seguimiento al servicio de operación logística y se implementan los guiones seleccionados de la caja de herramientas.

Una vez aclarado el punto sobre las actividades (paso a paso que permiten materializar los productos) y las razones por las cuales no se relacionarán en la cadena de valor, avanzaremos en la explicación de las seis casillas siguientes que integra el mencionado instrumento. Se trata de la casilla: i) cronograma de entregas, ii) proyección de costos desde el escritorio, iii) costo de acuerdo a las cotizaciones obtenidas en territorio, iv) costo de los productos de acuerdo a la cotización más económica entregada por el operador logístico, v) costo final del requerimiento de compra y entrega de productos vi) nombre del proveedor final y vii) observaciones.

 UNIDAD PARA LAS VÍCTIMAS	GUÍA PARA EL DILIGENCIAMIENTO DE LA CARTILLA PEDAGÓGICA DE MARCO LÓGICO DE LA INICIATIVA EN EDUCACIÓN PARA LA PAZ, SOCIOPRODUCTIVA O SOCIOCULTURAL	Código: 400,08,04-6
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL	Versión: 01
	PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DE INICIATIVAS TERRITORIALES DE REPARACIÓN	Fecha: 30/07/2021
ESTRATEGIA TRANSFORMANDO-NOS		Página: 46 de 54

Foto 22. Segunda parte de la cadena de valor diligenciada: cronograma de entrega al nombre del proveedor de los productos.

Cronograma de entrega de bienes, servicios o insumos asociados a los bienes, servicios o insumos.	El costo es el valor monetario (en pesos colombianos) que vale el bien, servicio o insumo relacionado. Se debe asociar el valor más aproximado.	El costo es el valor monetario (en pesos colombianos) que vale el bien, servicio o insumo relacionado. Se debe asociar el valor más aproximado.	El costo es el valor monetario (en pesos colombianos) que vale el bien, servicio o insumo relacionado. Se debe asociar el valor más aproximado.	El costo es el valor monetario (en pesos colombianos) que vale el bien, servicio o insumo relacionado. Se debe asociar el valor más aproximado.	Si la cotización final es una combinada, es decir, dónde quedaron los productos y precios de, por un lado, un proveedor de territorio y, por otro, los del operador de la Unidad para las Víctimas, se debe especificar cuál producto se usó y a qué proveedor.
¿Cuándo se entrega el producto?	Proyección de costo en pesos desde el escritorio	Costo de acuerdo a las cotizaciones obtenidas en territorio	Costo de acuerdo a las cotizaciones entregadas por el operador de la Unidad para las Víctimas	Costo final del requerimiento	Nombre del proveedor final

Estas casillas son más sencillas de llenar y su diligenciamiento se hará en diferentes momentos de la ruta como se especifica a continuación:

Proyección de costos desde el escritorio: este es un ejercicio de planificación que se realiza en el momento 3 de la ruta y con apoyo del Anexo 24, línea base de productos solicitados por las iniciativas y sus costos. Busca someter a consideración los productos solicitados por la iniciativa vs. los topes presupuestales asignados. Es decir, en ocasiones los líderes de la iniciativa se enfocan en hacer una lista de lo que necesitan, sin considerar los techos presupuestales. Este primer ejercicio de costeo desde el escritorio ayudará a la iniciativa a priorizar y aterrizar lo que realmente se puede comprar con el presupuesto establecido, el cual, como se indicó en el lineamiento técnico, incluye gastos administrativos e impuestos. Se estima que del total de recurso económico asignado a la iniciativa, el 70% está disponible para comprar los productos perfilados en la cadena de valor, el 30% restante se direcciona a cubrir los gastos administrativos e impuestos. Esta proyección de costos se puede hacer tomando como base costos del producto perfilados en almacenes de cadena, los precios que conocen los líderes de la iniciativa y, preferiblemente, con base en cotizaciones formales de territorio. Es importante enfatizar que estos costos son una referencia, pues a la hora de revisar los precios de los proveedores del operador estos tienden a incrementar. De ahí que sea necesario que el profesional proyecte los costos, pero tenga en cuenta que cerca del 30% del recurso público se direccionará a los gastos administrativos e impuestos. Esta columna se diligencia en el momento 3 de la ruta con base en el anexo 24 y en las indagaciones que se realicen sobre el costo aproximado de este bien e insumo.

 UNIDAD PARA LAS VÍCTIMAS	GUÍA PARA EL DILIGENCIAMIENTO DE LA CARTILLA PEDAGÓGICA DE MARCO LÓGICO DE LA INICIATIVA EN EDUCACIÓN PARA LA PAZ, SOCIOPRODUCTIVA O SOCIOCULTURAL	Código: 400,08,04-6
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL	Versión: 01
	PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DE INICIATIVAS TERRITORIALES DE REPARACIÓN	Fecha: 30/07/2021
	ESTRATEGIA TRANSFORMANDO-NOS	Página: 47 de 54

Cronograma de entrega de los productos (bienes, servicios e insumos): la fecha de entrega de los productos perfilados en el momento 3 de la ruta se determina con la iniciativa en el momento 4 o, dependiendo de los tiempos de entrega de las cotizaciones por parte de la Dirección de Reparación, en el momento 5-6. **Esta fecha es la misma que debe aparecer en el último requerimiento logístico entregado al Grupo Transversal y a la Dirección de Reparación para realizar la compra de los productos.** La determinación de esta fecha depende en gran medida de la agilidad del operador logístico y del equipo de territorio para conseguir un proveedor y las cotizaciones de acuerdo a los topes presupuestales.

Así, si con la cotización se logró adquirir todo lo que necesitaba la iniciativa a buen precio, seguramente será sencillo determinar la fecha o cronograma de entrega. No obstante, si los precios son elevados y se requiere ubicar un proveedor que tenga mejores precios para cumplir el objetivo central planteado, la determinación de la fecha tomará más tiempo. De ahí que se señale que la fecha podrá establecerse entre el momento 4, 5 o 6 de la ruta.

Ahora, las fechas de implementación de los guiones o módulos de la caja de herramientas **siempre tendrán que determinarse en el momento 4.** En ese sentido, la columna de cronograma, para el caso de la implementación de los servicios en clave de la medida de GNR / MS (caja de herramientas), se determinarán y quedarán plasmados en el momento 4 de la ruta. Con base en estas fechas se elaboran los requerimientos logísticos para implementar los encuentros correspondientes a la caja de herramientas en el momento 5. Para esto el profesional deberá apoyarse en el Anexo 10, instructivo de funcionamiento de la caja de herramientas y el Anexo 23, matriz de descripciones de los módulos que conforman la caja de herramientas.

Costo de acuerdo a las cotizaciones obtenidas en territorio: en esta columna se plasma el precio o costo de los productos perfilados en el momento 3, de acuerdo a las cotizaciones localizadas en territorio luego del perfilamiento de los productos. Esta cotización, llamada **La Terna**, es decir, la alternativa o la tercera con respecto al mínimo dos cotizaciones que presenta el operador logístico de la Unidad, es la que se debe volcar en la cadena de valor.

Al respecto, es necesario puntualizar que las cotizaciones obtenidas en territorio deben cumplir con los siguientes requisitos: i) debe ser expedida por un establecimiento de comercio que cuente con RUT y Cámara de Comercio, ii) debe tener capacidad de espera de pago de entre 60 y 90 días que son las fechas en las cuales el Estado desembolsa el dinero, iii) debe tener un sistema de facturación que **preferiblemente** permita discriminar el valor unitario del producto y el IVA que se grava a cada uno, en caso de ser un producto gravado con el IVA. Si la entidad de comercio no tiene esta posibilidad de discriminar el valor unitario y el costo con el IVA, será necesario que en la cotización se relacione un mensaje donde indique **si la cotización cuenta o no con la inclusión**

 UNIDAD PARA LAS VÍCTIMAS	GUÍA PARA EL DILIGENCIAMIENTO DE LA CARTILLA PEDAGÓGICA DE MARCO LÓGICO DE LA INICIATIVA EN EDUCACIÓN PARA LA PAZ, SOCIOPRODUCTIVA O SOCIOCULTURAL	Código: 400,08,04-6
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL	Versión: 01
	PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DE INICIATIVAS TERRITORIALES DE REPARACIÓN	Fecha: 30/07/2021
	ESTRATEGIA TRANSFORMANDO-NOS	Página: 48 de 54

del IVA.⁶ Esto le facilitará a la Unidad para las Víctimas determinar los montos que se deben destinar para cubrir, monetariamente hablando, los gastos de IVA y la cantidad de recurso económico destinado para comprar el producto como tal.

Foto 23. Ejemplo de cotización de territorio de precios SIN IVA

FERRETERIA CONSTRUCTOR DEL CARIBE S.A.S

NIT. 900974914-0
Calle 11 #03-04
Teléfono: 3103815576
San Juan Nepomuceno Bolívar

COTIZACIÓN 001147:

CONCEPTO	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR PARCIAL
Tanque De Agua high tank.	Unidad	5	\$ 535.000	\$ 2.675.000
Machete herramienta de corte con funda en cuero	Unidad	10	\$ 13.500	\$ 135.000
Lima de afilar machete	Unidad	10	\$ 3.500	\$ 35.000
Hoyadora cavador	Unidad	10	\$ 48.000	\$ 480.000
Semillas de ñame espino	Kilos	1500	\$ 1.020	\$ 1.530.000
Semillas de ñame diamante	Kilos	1500	\$ 430	\$ 645.000

Este ejercicio de costeo, de acuerdo a las cotizaciones de territorio, se hace en el momento 4 o 5 de la ruta. Conseguir las cotizaciones en territorio no es una obligación o algo que deba hacer el profesional de manera imperativa. No obstante, **en la experiencia de implementación del Proyecto, este ejercicio contribuyó considerablemente a reducir o regular los precios**, así el proveedor de territorio no sea quien finalmente quede seleccionado para realizarle la compra. En caso que se llegue a conseguir la cotización de territorio, en la cadena de valor se plasma el valor total de cada producto incluyendo el IVA (si la cotización discrimina el IVA, si no, se pone sin

⁶ Estos criterios pueden variar de conformidad con los acuerdos y convenios que tenga la Unidad para las Víctimas con el Operador Logístico que haya ganado la convocatoria en su momento.

 UNIDAD PARA LAS VÍCTIMAS	GUÍA PARA EL DILIGENCIAMIENTO DE LA CARTILLA PEDAGÓGICA DE MARCO LÓGICO DE LA INICIATIVA EN EDUCACIÓN PARA LA PAZ, SOCIOPRODUCTIVA O SOCIOCULTURAL	Código: 400,08,04-6
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL	Versión: 01
	PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DE INICIATIVAS TERRITORIALES DE REPARACIÓN	Fecha: 30/07/2021
	ESTRATEGIA TRANSFORMANDO-NOS	Página: 49 de 54

IVA), y al final de la cadena de valor, se discrimina el costo total de los productos, el costo de intermediación, el costo del IVA de todos los productos (si lo discrimina) y el costo total de la cotización, es decir, incluyendo el valor total de todas las variables y valores anteriormente mencionados. Por ejemplo, se relaciona el costo total de los 20 bultos de fertilizante, con el IVA incluido (ojo, no se relaciona el costo unitario sin IVA, aunque si en la factura el producto no tiene IVA, se ubica de esa manera en la cadena de valor) y al final el costo total de todos los productos solicitados por la iniciativa. Todas las cotizaciones del operador logístico indicarán el costo de intermediación, el costo del IVA y el costo total de todos los productos, de ahí que en la cadena de valor se consideren estos detalles de la factura.

Costo de acuerdo a las cotizaciones entregadas por el operador logístico de la Unidad para las Víctimas: este ejercicio se hace en el momento 6, una vez la Dirección de Reparación nos haya entregado la última oferta y cotización conseguida por el operador logístico. Consiste en: volcar los precios de cada uno de los productos con el IVA incluido, discriminando el costo de intermediación, el costo del IVA y el valor total de la cotización de todos los productos solicitados por la iniciativa. El valor de cada uno de los productos se relaciona considerando el costo total de la cantidad solicitada. Por ejemplo, el costo total de los 20 bultos de fertilizante, con el IVA incluido. La siguiente foto ayudará al profesional a identificar la forma como se diligencia esta parte:

Foto 22. Ejemplo de diligenciamiento de la columna de proyección de costos, cronograma de entrega, costo de acuerdo a las cotizaciones en territorio y costos de las cotizaciones del operador logístico.

Caracterización detallada del producto (servicio, bien o insumo) a comprar y entregar	Unidad de medida	Meta	Proyección de costo en pesos desde el escritorio	¿Cuándo se entregará el producto?	Costo de los productos acuerdo a las cotizaciones obtenidas en territorio Nombre del Proveedor: NIT:	Costo de los productos acuerdo a las cotizaciones entregadas por el operador logístico UARIV Nombre del Proveedor: NIT:
Abono para la hortaliza humus solido en lombrices. Marca Yara	Bultos	20	\$ 1.700.000	7/12/2021	\$ 1.730.000	\$ 1.680.000
Bomba de Agua 3 Pulgadas Motor Koshin 4.9 Hp a Gasolina Modelo STH-80X	Unidades / Número	2	\$ 3.800.000	7/12/2021	\$ 3.990.000	\$ 5.800.000
Servicio de transporte para la entrega de productos desde Medellín hasta El Bagre, Antioquia.	Unidades / Número	1	\$ 560.000	7/12/2021	\$ 560.000	\$ 1.200.000
COSTO TOTAL			\$ 6.060.000	7/12/2021		
			Costo de los productos sin IVA (aplica cuando la		\$ 0	\$ 0
			Costo de los productos con IVA (aplica cuando la		\$ 6.280.000	\$ 8.680.000
			Total de dinero destinado a la intermediación		\$ 0	\$ 510.000
			Total de dinero destinado al IVA de los productos		\$ 870.000	\$ 870.000
			Costo total de todos los productos de acuerdo a l		\$ 6.280.000	\$ 9.190.000

La proyección de costos de los productos, sumado a los costos de las cotizaciones de territorio vs. Las de operador, nos ayudarán, por un lado, a planificar y optimizar de

 UNIDAD PARA LAS VÍCTIMAS	GUÍA PARA EL DILIGENCIAMIENTO DE LA CARTILLA PEDAGÓGICA DE MARCO LÓGICO DE LA INICIATIVA EN EDUCACIÓN PARA LA PAZ, SOCIOPRODUCTIVA O SOCIOCULTURAL	Código: 400,08,04-6
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL	Versión: 01
	PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DE INICIATIVAS TERRITORIALES DE REPARACIÓN	Fecha: 30/07/2021 Página: 50 de 54
ESTRATEGIA TRANSFORMANDO-NOS		

manera estratégica el recurso público y, por otro, a tener un comparativo de precios que sustente la razón por la cual se eligió un proveedor en detrimento de otro. Otra ventaja de realizar este ejercicio es que al momento de que un ente de control realice el seguimiento a la destinación de recursos en el proceso de reparación, esta herramienta nos permitirá demostrar de manera clara los costos y la elección de la opción más favorable para el fortalecimiento de la iniciativa. Por último, este ejercicio nos permitirá consolidar un catálogo de productos con su tipología (bienes, servicios e insumos), con precios, proveedores, costos de intermediación, etc. de acuerdo a las diversas zonas de ejecución de las iniciativas de reparación. Vale la pena señalar que en este costeo también se relacionan los precios finales de la implementación de la caja de herramientas y de la acción autónoma. Si bien estos costos no se descuentan de los techos presupuestales asignados a la iniciativa, hacen parte de los recursos que la entidad destina para realizar un fortalecimiento integral en clave de la medida de GNR y/o satisfacción. Este costeo lo consigue el profesional que acompaña la implementación del proyecto y se hace en el momento 6 o 7.

Costo final del requerimiento: en esta columna se asocia el costo de cada uno de los productos, incluyendo el IVA de cada producto, y en la parte final, se asocia los costos de la intermediación, el dinero destinado a cubrir el IVA de los productos y el costo total de todo el requerimiento. El profesional notará que en el título de la columna se solicita la fecha de la compra de los productos y el código de la orden de compra, es importante asociar este código el cual es brindado por la Dirección de Reparación cuando la compra ya está en firme y se está ejecutando. Generalmente esto ocurre en el momento 6 o 7 de la ruta.

Foto 23. Columna O-Costo final del requerimiento, código de orden de compra

ACCIONES DESARROLLADAS E
Costo final del requerimiento
Fecha de la orden de compra:
Código de orden de compra N°:

Nombre del proveedor final: en esta columna se asocia el nombre del proveedor seleccionado para realizar la compra de los productos. De acuerdo a la experiencia del primer piloto del Proyecto, en ocasiones el operador compra algunas cosas con el proveedor de territorio y otras con su propio proveedor. Esto ocurre como una forma de garantizar el mejor precio y costo que beneficie a la iniciativa y, en otras ocasiones, porque hay unos proveedores que tienen unos productos que otros no tienen. Cualquiera

 UNIDAD PARA LAS VÍCTIMAS	GUÍA PARA EL DILIGENCIAMIENTO DE LA CARTILLA PEDAGÓGICA DE MARCO LÓGICO DE LA INICIATIVA EN EDUCACIÓN PARA LA PAZ, SOCIOPRODUCTIVA O SOCIOCULTURAL	Código: 400,08,04-6
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL	Versión: 01
	PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DE INICIATIVAS TERRITORIALES DE REPARACIÓN	Fecha: 30/07/2021 Página: 51 de 54
ESTRATEGIA TRANSFORMANDO-NOS		

que sea la situación, será importante identificar a quiénes se les compró finalmente los productos solicitados por la iniciativa. Bastará con asociar el nombre del proveedor el cual deberá coincidir con los nombres relacionados en la columna M y/o N, donde se asoció la entidad de comercio que está postulándose como proveedora de los productos:

Foto 24. Columna M y N-Costo de acuerdo a la cotización de territorio y la más económica presentada por el operador, en color azul se solicita los datos del proveedor

Costo de los productos acuerdo a las cotizaciones obtenidas en territorio	Costo de los productos acuerdo a las cotizaciones entregadas por el operador logístico UARIV
Nombre del Proveedor: NIT:	Nombre del Proveedor: NIT:

Observaciones: esta columna está dispuesta para que el profesional realice las anotaciones o aclaraciones que considere necesarias a un lector externo. Por ejemplo, si inicialmente se tenía proyectado una cantidad y se cambió, o se cambió o eliminó un producto por alguna razón.

Para finalizar, la cadena de valor es el instrumento de planificación que le va a permitir a cualquier lector externo o ajeno al proceso identificar de manera clara la secuencia de pasos u acciones que se realizaron desde el momento 3 al 7 para contribuir a materializar el objetivo central de la iniciativa. Cada uno de los momentos de la ruta representarán los pasos que se siguieron para alcanzar los objetivos directos, los indirectos y, por esa vía, el objetivo central.

Realizando una lectura inversa, el lector podrá identificar **desde la última casilla hasta la primera casilla de marco lógico**, cuál fue el recorrido realizado. Por ejemplo, La Ferretería El Constructor del Caribe S.A.S. proveyó el 18 de diciembre de 2020, según se identifica en la factura con número de orden de compra XXXX, por un valor total de 14.000.000 millones de pesos, los productos A,B, C, D, X, Y, W Y Z con el fin de contribuir al cumplimiento del objetivo 1, el cual a su vez aporta a materializar el objetivo central y los fines directos e indirectos plasmados en el árbol de objetivos. Estos a su vez, analizando el problema central, contribuyen a transformar la situación negativa inicialmente identificada en la iniciativa.

 UNIDAD PARA LAS VÍCTIMAS	GUÍA PARA EL DILIGENCIAMIENTO DE LA CARTILLA PEDAGÓGICA DE MARCO LÓGICO DE LA INICIATIVA EN EDUCACIÓN PARA LA PAZ, SOCIOPRODUCTIVA O SOCIOCULTURAL	Código: 400,08,04-6
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL	Versión: 01
	PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DE INICIATIVAS TERRITORIALES DE REPARACIÓN	Fecha: 30/07/2021
ESTRATEGIA TRANSFORMANDO-NOS		Página: 52 de 54

Foto 25. Lectura de la herramienta cadena de valor y de la cartilla de marco lógico

N EL MOMENTO ____ DE LA RUTA	ACCIONES DESARROLLADAS EN EL MOMENTO 3 DE LA RUTA						ACCIONES DESARROLLADAS	
	Producto	Nombre del Producto entregado / elaborado/ implementado	Caracterización detallada del producto (servicio, bien o insumo) a comprar y entregar	Unidad de medida	Meta	Proyección de costos en pesos colombianos desde el escritorio	¿Cuándo se entregará el producto?	Costo acordado
dotación de herramientas que le permita producción de la tierra y con ello el acceso a los alimentos	Insumo	Abono para hortaliza entregado	Abono para la hortaliza humus soldo en ferreterías Marca Y ara	Bultos	20	\$ 1.700.000	7/12/2021	
Fuera del alcance del Proyecto	Bien	Bomba de agua entregada	Bomba de Agua Pringadas Motor Kohler 4.9 Hp a Gasolina Modelo 5TH-80X	Unidades / Número	2	\$ 3.800.000	7/12/2021	
Fuera del alcance del Proyecto	Servicio	Servicio de transporte para la entrega de bienes realizado	Servicio de transporte para la entrega de productos desde Medellín hasta El Bagre, Antioquia.	Unidades / Número	1	\$ 560.000	7/12/2021	
COSTO TOTAL						\$ 6.060.000	7/12/2021	
						Costo de los productos sin IVA (aplica cuando la cotización no discrimina IVA)		
						Costo de los productos con IVA (aplica cuando la cotización los trae con IVA)		
						Total de dinero destinado a la intermediación		
						Total de dinero destinado al IVA de los productos		
						Costo total de todos los productos de acuerdo a la cotización		

Con estas claridades, es importante cerrar este capítulo sobre la cadena de valor indicando al profesional que al final de cada listado de productos, sean estos bienes e insumos o servicios correspondientes a la caja de herramientas, encontrarán los siguientes recuadros que le ayudarán a explicar en qué se invirtió el recurso público y qué objetivo de reparación se cumplió:

Foto 25. Costos de los productos: bienes e insumos o de servicios de la caja de herramientas

COSTO TOTAL		
	Costo de los productos sin IVA (aplica cuando la cotización no discrimina IVA)	
	Costo de los productos con IVA (aplica cuando la cotización los trae con IVA)	
	Total de dinero destinado a la intermediación	
	Total de dinero destinado al IVA de los productos	
	Costo total de todos los productos	

Por último, al final de la cadena de valor, se hará un resumen de los costos de todos los servicios, bienes e insumos que se adquirieron. El profesional notará que los precios de los bienes e insumos estarán en cuadros diferentes a los servicios que se desprenden de la caja de herramientas. Por ello, al final, se hace un resumen de los costos de fortalecimiento de la iniciativa distinguiendo entre el recurso destinado para fortalecer la iniciativa con las jornadas de implementación de la caja de herramientas, el costo de los productos entregados y solicitados por la iniciativa y el costo de la acción autónoma. Estos tres ítems determinarán el costo total del fortalecimiento:

 UNIDAD PARA LAS VÍCTIMAS	GUÍA PARA EL DILIGENCIAMIENTO DE LA CARTILLA PEDAGÓGICA DE MARCO LÓGICO DE LA INICIATIVA EN EDUCACIÓN PARA LA PAZ, SOCIOPRODUCTIVA O SOCIOCULTURAL	Código: 400,08,04-6
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL	Versión: 01
	PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DE INICIATIVAS TERRITORIALES DE REPARACIÓN	Fecha: 30/07/2021
	ESTRATEGIA TRANSFORMANDO-NOS	Página: 53 de 54

Foto 26. Costos de los productos: bienes e insumos o de servicios de la caja de herramientas

Costo total del primer encuentro - caja de herramientas		
Costo total del segundo encuentro - caja de herramientas		
Costo total del tercer encuentro - caja de herramientas		
Costo total del cuarto encuentro - caja de herramientas		
Costo total de la implementación de la caja de herramientas		
Costo total de los productos (bienes e insumos) para fortalecer la iniciativa		
Costo total de la acción autónoma		
COSTO TOTAL DEL FORTALECIMIENTO DE LA INICIATIVA		

Tabla 4. Recuerde las siguientes claves para el diligenciamiento de la cadena de valor

RECUERDE...
<ul style="list-style-type: none"> • La cadena de valor es un instrumento de planificación y al mismo tiempo de seguimiento a la gestión realizada para avanzar en el proceso de reparación a las víctimas, en este caso, desde la medida de Garantías de No Repetición y/o la medida de Satisfacción. • Las casillas que van de la A hasta la K se diligencian en el momento 3 de la ruta, siendo la caracterización de los productos y la proyección de costos desde el escritorio uno de los momentos claves que permiten reducir el riesgo de generación de expectativas en los miembros de la iniciativa, así como optimizar la inversión del recurso público. • Las casillas L y M se diligencian en el momento 4 de la ruta, estas corresponden al cronograma y las cotizaciones adquiridas en territorio. Estas cotizaciones se envían a la DR con el fin de que sean tenidas en cuenta como referente para el costeo de los productos o, incluso, para que el proveedor de territorio sea tenido en cuenta en la compra de los productos. • La casilla N se diligencia en el momento 5 de la ruta, cuando el operador ha realizado la entrega de la última cotización ajustada a los topes presupuestales y a los precios de los productos indagados en territorio. • La casilla O y P se diligencian en el momento 6 y/o 7 cuando la compra está en firme y se avanza a la entrega de los productos en las fechas programadas en el cronograma. • La especificación de los costos de acuerdo a las entidades de comercio que están dispuestas a fungir como proveedoras es fundamental ya que permitirá promover la transparencia y optimización del recurso público. • El instrumento cadena de valor, permitirá realizar el seguimiento del proyecto de acuerdo al cumplimiento de resultados (cumplimiento o no de los objetivos) y el impacto generado (cumplimiento de los fines). Ambos procesos de seguimiento se realiza en el momento 8,

 UNIDAD PARA LAS VÍCTIMAS	GUÍA PARA EL DILIGENCIAMIENTO DE LA CARTILLA PEDAGÓGICA DE MARCO LÓGICO DE LA INICIATIVA EN EDUCACIÓN PARA LA PAZ, SOCIOPRODUCTIVA O SOCIOCULTURAL	Código: 400,08,04-6
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL	Versión: 01
	PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DE INICIATIVAS TERRITORIALES DE REPARACIÓN	Fecha: 30/07/2021
	ESTRATEGIA TRANSFORMANDO-NOS	Página: 54 de 54

con dos acciones diferentes: una entrevista semiestructurada de manera telefónica y una visita presencial en la que se aplica un instrumento de valoración del cambio tomando como referente la situación inicial y el cambio generado luego de 6 meses de cierre del Proyecto.

Estimada/o profesional...los tiempos para armar la cadena de valor se distribuyen entre el momento 3 al 6. Aunque parece algo largo y complejo, verás que no lo es ya que se trata de organizar la información que has venido obteniendo en un instrumento de planificación.

5. RECOMENDACIONES:

Para leer y aplicar este instructivo descargue y tenga en cuenta el anexo 3 denominado formato cartilla pedagógica de marco lógico, así como los documentos de apoyo que le permitirán realizar este trabajo.

6. ANEXOS

- **Anexo 3:** Formato Cartilla Pedagógica de Marco Lógico.
- **Anexo 10:** Instructivo de funcionamiento de la caja de herramientas para el fortalecimiento de iniciativas socioculturales, socioproductivas o en educación para la paz desde el marco conceptual de la medida de Garantías de No Repetición y la medida de Satisfacción.
- **Anexo 23:** Matriz de descripción de módulos que conforman la caja de herramientas.
- **Anexo 24:** Línea base de productos solicitados por las iniciativas socioproductivas, socioculturales, en educación para la paz en 2019 y 2020 y sus respectivos costos.

7. CONTROL DE CAMBIOS

Versión	Fecha	Descripción de la modificación
V1	30/07/2021	Creación de la guía.