



Documento Guía para la Formulación de Proyectos sobre Retornos y Reubicaciones

INTRODUCCIÓN

La Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas viene desarrollando un conjunto de instrumentos básicos para los procesos de planeación de las administraciones territoriales. De esta forma, la guía que se presenta tiene por objeto dar lineamientos a las Entidades Territoriales para la formulación de proyectos que contribuyan a la implementación de la política pública de prevención, asistencia, atención y reparación integral a las víctimas.

Así mismo, la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas viene trabajando en la implementación de acciones en pro de la articulación de la oferta nacional y territorial, que a la vez promueva el desarrollo de proyectos estratégicos con los cuales se materialicen las prioridades de la población víctima definidas en los planes de acción territoriales.

Con este mecanismo se busca fortalecer un modelo de planeación estratégica, coordinado por la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas, con el cual las entidades territoriales puedan presentar proyectos integrales, que sean cofinanciados a través de la concurrencia de los tres niveles de gobierno, como parte del componente la articulación institucional del Sistema de Corresponsabilidad.

Con el fin que las Entidades Territoriales puedan presentar proyectos estratégicos, y reconociendo las debilidades técnicas y financieras que se enfrentan para el desarrollo de proyectos, la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas ofrecerá el acompañamiento para facilitar el acceso a este tipo de recursos de inversión, en la misma medida que buscará fortalecer las capacidades de las Entidades Territoriales para la formulación de proyectos de prevención, asistencia, atención y reparación integral a las víctimas, que sin lugar a duda son claves para la gestión de mayores recursos.

De manera particular, este documento tiene como objetivo brindar lineamientos específicos sobre la elaboración de proyectos sobre procesos de Retorno y Reubicaciones, que permitirán complementar las acciones desarrolladas de parte de la Unidad para la Atención y Reparación Integral a Víctimas en la garantía de los componentes de los procesos de Retorno y Reubicación, detallados en el artículo 66 de la Ley 1448 de 2011 y en el artículo 75 del decreto 4800 de 2011.

¿QUÉ ES UN PROCESO DE RETORNO Y REUBICACIÓN?

El retorno o la reubicación para víctimas del desplazamiento forzado es el derecho a regresar a su lugar de origen o reubicarse en uno distinto a este con el fin de continuar con su proyecto de vida personal, familiar y comunitario, volver a ser parte fundamental del tejido social de su comunidad, contribuir al desarrollo del municipio, volver al ejercicio pleno de su ciudadanía y ser reparado de manera integral, de esta forma este derecho se incorpora dentro de las medidas de reparación, en cuanto permite avanzar en la restitución de diferentes derechos que se vieron afectados debido al desplazamiento forzado.

En el marco de los Principios Rectores de los Desplazamientos Internos de Naciones Unidas, conocidos como los Principios Deng, se establece la obligación y responsabilidad primarias de las autoridades “de establecer las condiciones y proporcionar los medios que permitan el regreso voluntario, seguro y digno de los desplazados



Documento Guía para la Formulación de Proyectos sobre Retornos y Reubicaciones

internos a su hogar”. Este instrumento internacional establece entonces tres condiciones básicas del derecho al retorno o reubicación y es que este debe ser **voluntario, seguro y en condiciones de dignidad**.

Con base en lo anterior, el marco normativo colombiano existente en materia de retornos y reubicaciones dirigidos a las víctimas de desplazamiento forzado, el primer antecedente a citar se encuentra en la ley 387 de 1997 que estableció en su artículo 16 que “el Gobierno Nacional apoyará a la Población en Situación de Desplazamiento que quiera retornar a sus lugares de origen, de acuerdo con las previsiones contenidas en esta ley, en materia de protección, consolidación y estabilización socioeconómica”. La normatividad en materia de retornos y reubicaciones establecida en la Ley 387 de 1997, fue recogida por la Ley 1448 de 2011.

Por su parte la ley 1448 de 2011, en sus artículo 25 y 69 establece que las víctimas tienen derecho a ser reparadas de manera adecuada, diferenciada y transformadora⁵ y efectiva por el daño que han sufrido como consecuencia de las violaciones de que trata el artículo 3 de la Ley y que las medidas de reparación deben ser implementadas a favor de la víctimas dependiendo de la vulneración en sus derechos y características del hecho victimizante.

El enfoque transformador amplía el alcance de la reparación, rebasar su enfoque restitutivo y basado exclusivamente en el daño. Así, el enfoque transformador, basado en el carácter interdependiente de los derechos humanos, responde también a la necesidad de transformar condiciones de vulnerabilidad y discriminación previas a la victimización:

“contribuir a la eliminación de los esquemas de discriminación y marginación que contribuyeron a la victimización, bajo el entendido que transformando dichas condiciones se evita la repetición de los hechos y se sientan las bases para la reconciliación en el país.

El enfoque transformador orienta las acciones y medidas contenidas en el presente Decreto hacia la profundización de la democracia y el fortalecimiento de las capacidades de las personas, comunidades e instituciones para su interrelación en el marco de la recuperación de la confianza ciudadana en las instituciones. Así mismo las orienta a la recuperación o reconstrucción de un proyecto de vida digno y estable de las víctimas” (artículo 5, Decreto 4800 de 2011).

La norma hace mención a las medidas de restitución, indemnización, rehabilitación, satisfacción y garantías de no repetición en sus dimensiones individual y colectiva, material, moral y simbólica. Posteriormente, la norma define y desarrolla el derecho a la restitución (artículo 71), indemnización (artículo 132), rehabilitación (artículo 175), satisfacción (artículo 139) y garantías de no repetición (artículo 159).

La Ley define también como principios el de coherencia externa con las medidas de justicia, verdad y para la búsqueda de la paz y la reconciliación nacional (artículo 11); y el de coherencia interna entre las diferentes medidas de reparación (artículo 12).

La Ley 1448 de 2011 en su artículo 28 numeral 8 estableció como uno de los derechos de las víctimas el de retornar a su lugar de origen o reubicarse en condiciones de voluntariedad, seguridad y dignidad, en el marco



Documento Guía para la Formulación de Proyectos sobre Retornos y Reubicaciones

de la política de seguridad nacional; y describió dicha medida de atención a víctimas de desplazamiento forzado, con previo reconocimiento de su carácter reparador, en el artículo 66 en los siguientes términos:

“ARTÍCULO 66. RETORNOS Y REUBICACIONES. Con el propósito de garantizar la atención integral a las personas víctimas de desplazamiento forzado que deciden voluntariamente retornar o reubicarse, bajo condiciones de seguridad favorables, estas procurarán permanecer en el sitio que hayan elegido para que el Estado garantice el goce efectivo de los derechos, a través del diseño de esquemas especiales de acompañamiento. Cuando no existan las condiciones de seguridad para permanecer en el lugar elegido, las víctimas deberán acercarse al Ministerio Público y declarar los hechos que generen o puedan generar su desplazamiento.”

En la misma norma se ratifica el rol de coordinación asignado a la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas frente a las acciones que son responsabilidad de las distintas entidades del Sistema Nacional de Atención y Reparación a las Víctimas, para garantizar la efectiva atención integral a la población retornada o reubicada y el deber de reglamentar el procedimiento que garantice a las personas víctimas de desplazamiento forzado que se encuentren fuera del territorio nacional su inclusión en los programas de retorno y reubicación. En el mismo sentido el decreto reglamentario 4800 de 2011 en sus artículos 71 y siguientes, se ocupa de distinguir legalmente los conceptos de retorno y reubicación, definiendo el retorno como el proceso mediante el cual la persona o el hogar víctima de desplazamiento forzado deciden regresar al sitio del cual fueron desplazados con el fin de asentarse indefinidamente; y la reubicación como aquel en el cual optan por asentarse en un lugar distinto del que se vieron forzados a salir. La norma ratifica como principios que rigen dichos procesos la seguridad, la voluntariedad y la dignidad.

Por otra parte, la Ley establece la obligación de implementación de *Esquemas especiales de acompañamiento para la población retornada o reubicada* que la Unidad Administrativa Especial para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas deberá desarrollar para atender de manera prioritaria aspectos relacionados con vivienda, seguridad alimentaria e ingresos y trabajo de los hogares en proceso de retorno o reubicación individuales o colectivos en zonas rurales y urbanas.

- a. Así las cosas, el retorno se considera como el proceso mediante el cual la persona o el hogar víctima de desplazamiento forzado decide regresar al sitio del cual fueron desplazados con el fin de asentarse indefinidamente. Por el contrario la reubicación es el proceso mediante el cual la persona o el hogar víctima de desplazamiento forzado decide asentarse en un lugar distinto del que se vieron forzados a salir. *En este proceso se incluye la reubicación en el lugar de recepción del hogar desplazado.*

Es bajo el principio de Dignidad de los procesos de Retorno y Reubicación que la formulación e implementación de proyectos cobra relevancia, pues este se entiende como el inicio del proceso hacia el goce efectivo de los derechos vulnerados, mediante la respuesta efectiva de las entidades que componen el SNARIV, bajo un enfoque restitutivo, transformador y de equidad, que garantice el trato digno y no discriminatorio permitiendo



Documento Guía para la Formulación de Proyectos sobre Retornos y Reubicaciones

así la inserción en los procesos sociales, económicos y culturales de los hogares retornados o reubicados y a la reconstrucción de los procesos colectivos y comunitarios determinados por la relación íntima con el territorio.

Las entidades territoriales a través de las autoridades locales e instituciones nacionales deben garantizar el respeto y protección a las comunidades retornadas o reubicadas. De igual forma, deben iniciar programas que promuevan el tránsito de las víctimas al ejercicio pleno de sus derechos ciudadanos, que permitan la participación de las víctimas en el diseño de los procesos de reconstrucción de sus proyectos de vida individual y colectivo, y ofrecer programas y proyectos de generación de ingresos y acceso a servicios públicos de acuerdo a los usos y costumbres tratándose de comunidades Rrom, indígenas, negras, afrocolombianos, raizales y palenqueras.

Para el caso de las comunidades y pueblos indígenas, la dignidad está relacionada con la garantía de los derechos al territorio, a la cultura, al desarrollo y a la autonomía, principalmente, que hacen parte del bloque de constitucionalidad y del Acuerdo 169 de la OIT.

Como eje transversal, el principio de dignidad está determinado también por el nivel de participación armónica, concertada e informada que se adelante con las autoridades propias, indígenas y campesinas. La dignidad es un bien propio del individuo que se reconoce en la relación con el otro y presupone la no intromisión en la intimidad que le pertenece a cada persona. El concepto de dignidad opera como principio fundante y último de los derechos humanos, lo que determina unos límites de la organización social frente al individuo que el Estado debe respetar.

La dignidad fundamenta el reconocimiento social, individual o político de la persona y los derechos son la materialización de este reconocimiento. Por tal motivo, la aplicación del principio se expresa en el goce efectivo de los derechos vulnerados, mediante la respuesta efectiva de las entidades que componen el SNARIV, bajo un enfoque restitutivo y de equidad, que garantice el trato digno y no discriminatorio permitiendo así la inserción en los procesos sociales, económicos y culturales de los hogares retornados o reubicados y a la reconstrucción de los procesos colectivos y comunitarios determinados por la relación íntima con el territorio.

La aplicación del principio de dignidad, también implica hacer un reconocimiento explícito frente a las víctimas de que las violaciones a sus derechos son una situación que nunca debió ocurrir, que el Estado lamenta esta situación y reconoce su responsabilidad en la labor de resarcimiento y reparación del daño causado. Es preciso reconocer el sufrimiento de la víctima, hacer visible la afectación, sacarla de la esfera de lo privado y hacerla pública, y crear mecanismos que representen lo que hasta ahora había sido invisibilizado e insignificante ante los ojos de la sociedad³⁰.

La dignificación y el reconocimiento por parte del Estado debe traducirse en la implementación de acciones que procuren la verdad, justicia, reparación integral y adopción de medidas que garanticen la no repetición de los hechos; tales acciones, deben enmarcarse en el respeto a la vida, la integridad, la autonomía, la honra y el buen nombre de los hogares y/o comunidades retornadas o reubicadas.



Documento Guía para la Formulación de Proyectos sobre Retornos y Reubicaciones

De manera puntual, sin perjuicio de lo anteriormente descrito, las acciones a desarrollar por parte del Estado en un acompañamiento integral a los procesos de retorno y reubicación, deben ser enfocadas en garantizar los siguientes componentes:

14 Componentes de los procesos de Retorno y Reubicación	
Prioritarios y Universales	Graduales y Progresivos
Salud	Tierras
Educación	Servicios Públicos Básicos
Alimentación	Vías y Comunicaciones
Identificación	Seguridad Alimentaria
Reunificación Familiar	Ingresos y Trabajo
Orientación Ocupacional	Organización Social
Vivienda	
Atención Psicosocial	

Comentario: La información señalada anteriormente puede ser usada por la entidad territorial para justificar, de manera general, la formulación del proyecto, sin embargo se debe considerar la inclusión de antecedentes y marco normativo específicos de donde se va a ejecutar el proyecto. Ej.: situación de desplazamiento del territorio a intervenir, situación de la población retornada y/o reubicada en el territorio a intervenir, descripción particular sobre los componentes del retorno y/o reubicación a intervenir, etc.

I. Nombre del Proyecto

Este se define con base en la acción que se va a realizar con el proyecto. Ejemplo: ampliación, mejoramiento, implementación, entre otros; se complementa con el objeto sobre el que recae dicha acción y la ubicación. Con el nombre asignado se debe identificar claramente el alcance del proyecto. Debe ser breve y apuntar a la esencia de la acción. Es clave que la definición del nombre del proyecto que responda a los siguientes interrogantes:

- ¿Qué se va a hacer?
- ¿Sobre qué se va a hacer?
- ¿Dónde se va a hacer?

De acuerdo con la metodología General ajustada – MGA se proponen las siguientes acciones para el nombre de proyectos de retornos y reubicaciones:

Adecuación	Diseño	Prevención
Adquisición	Distribución	Protección
Alfabetización	Divulgación	Recopilación
Ampliación	Dotación	Recuperación
Acompañamiento	Erradicación	Rehabilitación



Documento Guía para la Formulación de Proyectos sobre Retornos y Reubicaciones

Apoyo	Estudio	Remodelación
Aprovechamiento	Formación	Renovación
Asistencia	Formulación	Reparación
Capacitación	Fortalecimiento	Reposición
Conformación	Habilitación	Restauración
Conservación	Identificación	Reestructuración
Consolidación	Implementación	Sistematización
Construcción	Instalación	Subsidio
Desarrollo	Levantamiento	Suministro
Descontaminación	Diagnóstico	Sustitución

Ejemplo: Acompañamiento institucional integral en procesos de retorno y reubicaciones para familias víctimas del desplazamiento forzado en los (indicar la localización exacta del proyecto)

El nombre del proyecto debe atender a los componentes a desarrollar, por lo tanto puede ser adaptado.

II. Identificación del problema o necesidad

1. Contribución del Proyecto a la Política Pública

Los proyectos deben estar enmarcados en las líneas de acción, programas y subprogramas definidos en los planes de desarrollo nacional, departamental y municipal, ya que son el mecanismo a través del cual se materializan los mismos.

La contribución del proyecto a la política pública se puede enmarcar en los términos que se describen a continuación:

a. Plan de Desarrollo Nacional

Pilar	Objetivo	Estrategia	Líneas	Seleccionar
Igualdad de oportunidades para la prosperidad social	Promoción social	Política para la población víctima del desplazamiento forzado por la violencia	Alimentación APD	
			Apoyo a programas sectoriales por distribuir	
			Atención a la población desplazada a nivel local	
			Atención humanitaria de emergencia	
			Coordinación política de atención al desplazamiento	
			Familias en acción	
			Generación de ingresos	
			Generación de ingresos APD	



Documento Guía para la Formulación de Proyectos sobre Retornos y Reubicaciones

			Identificación ciudadana	
			Infraestructura educativa	
			Prevención	
			Protección	
			Red seguridad alimentaria - RESA -	
			Reunificación familiar APD	
			Apoyo psicosocial Batuta	
			Salud - APD	
			Subsidio familiar de vivienda	
			Unificación y universalización del régimen subsidiado- APD	
			Vivienda rural	
			Asistencia integral población desplazada	
			Subsidio integral EBAS - APD	
			Vivienda rural - APD	
Consolidación de la paz	Derechos humanos, derecho internacional humanitario y justicia transicional	Sin estrategia	Derechos humanos – Escenario internacional	
			Educación y cultura en derechos humanos	
			Institucionalidad para el desarrollo rural y la competitividad	
			Justicia transicional	
			Prevención de violaciones a los DDHH y DIH	
			Prevención de violaciones a los DHH infracciones al DIH	
			Protección a los derechos humanos	
			Sistema nacional de defensoría pública	
			Restitución de tierras	

b. Plan de Desarrollo Departamental

Se debe hacer una revisión del nombre del plan o programa departamental con el que se relaciona el objetivo del proyecto y mencionarlo, especificando el objetivo del plan o programa al que apunta el proyecto.

Ejemplo:

Nombre del Plan de desarrollo:

“Todos por el departamento”

Estrategia:

” Un departamento Educado”

Descripción del programa:

“Educación en derechos humanos”



Documento Guía para la Formulación de Proyectos sobre Retornos y Reubicaciones

c. Plan de Desarrollo Municipal

Mencione el nombre del plan o programa municipal con el que se relaciona el objetivo del proyecto y especifique el objetivo del plan o programa al que apunta el proyecto.

2. Identificación y descripción del problema

El punto de partida para solucionar un problema es **identificarlo** de forma adecuada, para luego describirlo o **analizarlo** detalladamente. Lo anterior implica aplicar enfoques e instrumentos como lo es el método del árbol de problemas, el cual ayuda a identificar las causas y los efectos de un problema.

Identificación Problema “Árbol de Problemas”.

El árbol de problemas es el instrumento más sencillo y se caracteriza por la necesidad de generar espacios de concertación y discusión con la población afectada por el conflicto armado, partiendo de una “lluvia de ideas” en torno a una “situación problema” para así construir un árbol de problemas. El método es flexible, eficiente y efectivo.

Pasos a seguir:

- **Identificar el problema sin confundirlo con la falta o ausencia**

Ejemplo:

No hay escuelas

Altas tasas de deserción escolar

Falta

Problema

INCORRECTO

CORRECTO

Como se puede ver en el ejemplo, el problema establecido puede tener diferentes causas, entre ellas la ausencia de una escuela, las vías de acceso, problemas económicos de la familia y demás. Si se comete el error de plantear el problema como una ausencia no se estaría tratando el problema real y no se alcanzarían los objetivos planteados.

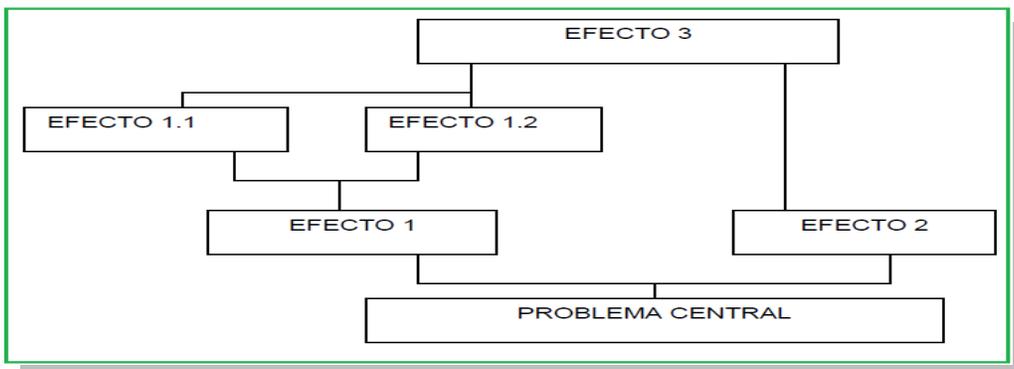
Del mismo modo, al identificar claramente el problema se tiene la base fundamental para la estructuración de la alternativa de solución.

- **Determinar los efectos**

En la siguiente imagen se precisa que, una vez identificado al problema, se debe proceder con la definición de los efectos (hacia arriba del gráfico), algunos de los cuales podrán estar relacionados y dar origen a varios efectos, para ello hay que determinar el “encadenamiento de efectos”, es decir que el efecto 1, de primer nivel, provoca el efecto 1.1 y el efecto 1.2 de segundo nivel. Con este trabajo se puede concluir que los efectos son importantes y se llega, por tanto, a la conclusión que el problema amerita una solución, con lo cual se procede al análisis de las causas del mismo.



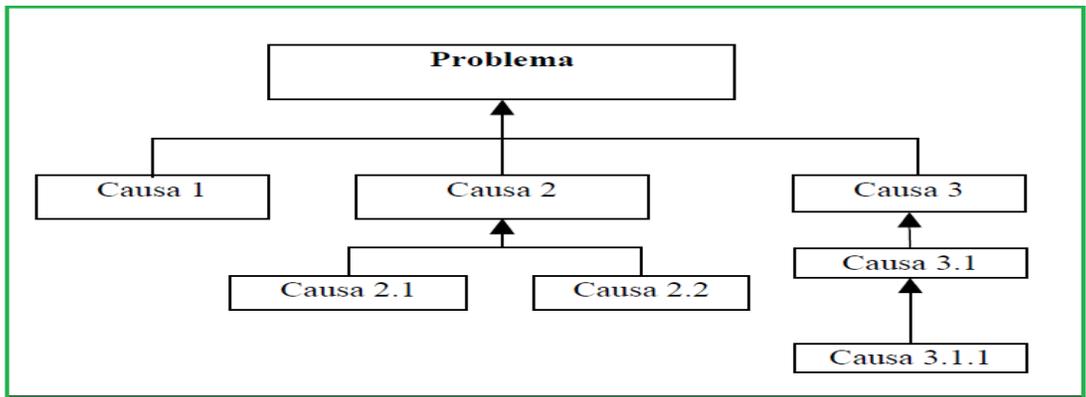
Árbol de Efectos



- **Gráfica del árbol de causas**

A partir del problema central, hacia abajo, se identifican todas las causas del problema. Es muy importante tratar de determinar el encadenamiento que tienen estas causas. Mientras más raíces se puedan detectar en el árbol de causas, más cerca se estará de las posibles soluciones que se deben identificar para superar la condición restrictiva que se ha detectado.

Árbol de Causas



a. Problema central

A continuación se presentan algunos ejemplos de problemas que se relacionan con las competencias que, a nivel local, las entidades territoriales pueden adelantar en el marco del eje transversal de retornos y reubicaciones.



Documento Guía para la Formulación de Proyectos sobre Retornos y Reubicaciones

Ejemplo 1: No se ha acompañado de manera integral los procesos de retornos y reubicaciones bajo los principios de dignidad y sostenibilidad, en el componente (definir cuál o cuáles aplica para la implementación del proyecto a formular)

Ejemplo 2: *No se ha reparado integralmente a las comunidades víctimas del desplazamiento forzado en el marco del conflicto armado interno con procesos de retorno y reubicación.*

Ejemplo 3: *No se ha garantizado el acceso al servicio de salud de las comunidades de Bahía Portete del municipio de Uribia en el departamento de La Guajira víctimas del desplazamiento forzado en el marco del conflicto armado interno con procesos de retorno y reubicación.*

Comentario: Para los casos en que el derecho o componente del retorno o reubicación sea específico (salud, educación, organización social, entre otros) se recomienda cambiar la palabra Integralmente por “el derecho a la Salud, o el componente de salud...”

b. Descripción de la situación existente con respecto al problema

La presencia del conflicto armado en el país ha generado el desplazamiento forzado de miles de familias que han visto vulnerados sus derechos a la vida, integridad, libertad y seguridad, así como sus derechos a la salud, educación, vivienda, entre otros. Con el fin de minimizar la vulneración de estos derechos, el Gobierno nacional sancionó la Ley de Víctimas y Restitución de Tierras, Ley 1448 de 2011, la cual asignó funciones a las entidades del orden nacional y territorial con competencia en la atención, asistencia y reparación integral para brindar a la comunidad afectada las garantías para el resarcimiento de los derechos vulnerados.

Es así, como la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas, en su calidad de Coordinadora del Sistema Nacional para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas, está trabajando en conjunto con las autoridades territoriales para la implementación de proyectos que garanticen el derecho al retorno o la reubicación de las familias víctimas del desplazamiento forzado. En principio, estos procesos se configuran como la mejor alternativa para una persona que ha sido víctima de desplazamiento forzado *por* causa de la confrontación armada, los cuales deberían hacer posible el retorno a su lugar de origen o reubicarse en uno distinto a este, con el fin de continuar con su proyecto de vida personal, familiar y comunitario, siendo parte fundamental del tejido social de su comunidad, contribuyendo al desarrollo del municipio y ejerciendo plenamente su ciudadanía.

Es por ello que, para el Estado Colombiano, garantizar a estas familias un proceso de retorno o reubicación Acompañado, ya sea masivo, familiar o individual, representa un paso más hacia el restablecimiento de los derechos vulnerados.

Si se tiene en cuenta que todo proceso de retorno o reubicación debe cumplir con los principios básicos detallados en la Ley 1448 de 2011, tales como seguridad, dignidad y voluntariedad, lo anterior debería significar un nuevo y mejorado ejercicio de gobernabilidad en los municipios tanto expulsores como receptores, con el pleno goce de derechos de la población retornada o reubicada, con nuevos procesos de



Documento Guía para la Formulación de Proyectos sobre Retornos y Reubicaciones

participación ciudadana y comunitaria, con procesos sociales, culturales y económicos que garanticen la construcción de un proyecto de comunidad digna y sostenible. Lo anterior, solo será posible con la presencia real y efectiva de las instituciones del Estado que garanticen la protección y ejercicio de los derechos de los ciudadanos en el territorio y con procesos comunitarios de participación y liderazgo.

Comentario: En este apartado se debe describir detalladamente la situación de la población desplazada, y, de ser el caso, la situación sobre la población retornada y/o reubicada en los municipios a intervenir.

c. Magnitud actual del problema – indicadores de línea base

Es muy importante contar con cifras o estadísticas que permitan evidenciar la situación inicial del problema. Por lo anterior se hace necesario: (1) incluir la información para cuantificar la población afectada, (2) precisar el nivel de prestación actual del servicio y (3) determinar los problemas de baja eficiencia interna y baja cobertura; para así establecer posteriormente el grado de solución o satisfacción esperado con el proyecto. Esto permitirá medir más adelante el efecto que pueda tener el proyecto.

Comentario: Incluir cifras de población retornada y reubicada así como su impacto, en los municipios a atender.

d. Causas que Generan el Problema

Causas Directas

- *La capacidad de la institucionalidad pública es débil para garantizar las medidas de retorno requeridas por las familias víctimas de desplazamiento forzado.*
- *Las acciones de atención a las familias víctimas del desplazamiento forzado es débil en sus procesos de retorno.*
- *No existe acceso a los servicios de salud... (infraestructura, personal, dotación, cobertura...)*
- *No existe acceso al servicio de educación... (infraestructura, personal, dotación, cobertura...)*
- *No existe acueducto (servicio básicos)*
- *No existe saneamiento básico (servicios básicos)*
- *Las viviendas están abandonadas y/o destruidas (vivienda)*
- *No existe servicio de energía eléctrica (servicios básicos)*
- *La vía de acceso está en mal estado (vías)*
- *No está dado un Procesos de restitución de tierras*
- *La población víctima no tiene oportunidades laborales.*

Causas Indirectas

- *Existencia del conflicto armado*
- *Dificultades de comunicación*
- *Desconfianza hacia el Estado por el impacto de la victimización*
- *Inadecuada aplicación de la normatividad en relación a procesos de retorno*



Documento Guía para la Formulación de Proyectos sobre Retornos y Reubicaciones

- *Desarticulación de acciones en los niveles de gobierno.*
- *Alta demanda de atención de la población desplazada.*

Comentario: Para el caso en que el problema no aborde el acompañamiento integral a los procesos de Retorno y Reubicación, sino de manera puntual un derecho o componente, las causas directas o indirectas, se deberán referir solo al derecho o componente mencionado en el problema central.

e. Efectos Generados por el Problema

Efectos Directos

- *Bajo acompañamiento para las familias retornadas ni garantías de seguridad, dignidad y sostenibilidad.*
 - *No retorno como medida de restitución*
 - *Incumplimiento de sentencias judiciales*
 - *Desconfianza en las instituciones por falta de presencia del estado.*
 - *No superación del estado de cosas inconstitucionales.*
 - *No goce efectivo de derechos*
- Concentración de familias desplazadas en municipios céntricos*

Efectos Indirectos

- *Baja productividad económica en el sector.*
- *Baja calidad en la prestación de servicios básicos.*
- *Revictimización.*
- *Familias con alto grado de vulnerabilidad.*
- *Desconfianza hacia las instituciones.*
- *Continua baja presencia del Estado*
- *No reparación integral*

Comentario: Para el caso en que el problema no aborde el acompañamiento integral a los procesos de Retorno y Reubicación, sino de manera puntual un derecho o componente, los efectos directos o indirectos, se deberán referir solo al derecho o componente mencionado en el problema central.

f. Análisis de Participantes

Conocer a los actores involucrados es muy relevante para la implementación o un proyecto, ya que ellos intervienen directa e indirectamente en el proceso de la entrega de los bienes y servicios e influyen en el grado de obtención de los logros esperados. Estos actores, tienen opinión y posición frente a un proyecto que puede ser un factor a favor o un obstáculo en el desarrollo de actividades.

- Beneficiarios:



Documento Guía para la Formulación de Proyectos sobre Retornos y Reubicaciones

La población víctima del desplazamiento forzado retornada o reubicada en el municipio XXX.

- ✓ Financiadores:
- ✓ *Departamento XXX*
- ✓ *Municipio XXX*
- ✓ *Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas*
- ✓ *Cooperantes Internacionales*

<i>Entidad 1</i>	
<i>Nombre</i>	<i>Departamento XXX</i>
<i>NIT</i>	
<i>Dirección</i>	
<i>Teléfono</i>	
<i>Representante Legal</i>	
<i>Posición</i>	<i>Aportante</i>
<i>Tipo de contribución</i>	<i>Recursos del SGR</i>

- Opositores:

Son aquellos actores que por sus intereses se oponen al desarrollo del proyecto, y con los cuales debe trabajarse, dado que puede ser un obstáculo en el desarrollo del proyecto de no llegarse a un acuerdo.

Ejemplo: *En un proyecto vial los opositores pueden ser los propietarios de predios por donde va a pasar la misma.*

- Perjudicados:

Parte de este grupo está conformado por las personas o grupos que en el mediano a largo plazo identifican un factor negativo en su vida cotidiana, como los efectos ambientales negativos que puede generar el proyecto y que identifiquen como riesgo.

III. Población Afectada y Objetivo

a. Población Afectada por el Problema

La población afectada por el problema está definida como el grupo o grupos que tiene el problema o necesidad identificada; en este sentido se tiene en cuenta la población afectada, directa e indirectamente, por el problema. Es importante identificar la fuente de información.

b. Población Objetivo por el Problema



Documento Guía para la Formulación de Proyectos sobre Retornos y Reubicaciones

La población objetivo está definida como el grupo o grupos a los cuales se les pretende solucionar el problema o necesidad a través del proyecto. La población objetivo hace parte de la población afectada, pero no necesariamente la incluye toda; su alcance depende de la meta planteada y de la zona geográfica sobre la cual se toma la decisión de actuar con el proyecto.

Comentario: Definir claramente la población objeto en función de los procesos (familias o colectivos/masivos) de retornos y reubicaciones identificados.

c. Características demográficas de la Población Objetivo

Incluya las principales características de la población.

Género:

- *Hombre*
- *Mujer*

Edad (años):

- *0 - 6*
- *7 - 14*
- *15 - 17*
- *18 - 26*
- *27 – 59*
- *60 en adelante*

Grupos Étnicos:

- *Indígenas*
- *Afrocolombianos*
- *ROM*

Población Vulnerable:

- *Pobres Extremos*
- *Desplazados*
- *Personas en Situación de Discapacidad*

Para reunir este tipo de información se puede utilizar fuentes como las proyecciones de población del DANE, la información del SISBEN, UNIDOS, información de la caracterización de la población víctima adelantada para la elaboración de los Planes de Acción Territoriales y en los planes de retorno o reubicación. Es fundamental tener focalizada la población objetivo con el mayor grado de detalle posible.

IV. Objetivo General y Objetivos Específicos

a. Objetivo General – Propósito.



Documento Guía para la Formulación de Proyectos sobre Retornos y Reubicaciones

La manera más sencilla de definir los objetivos es a través de la identificación de la situación deseada, es decir, de la “situación problema” solucionada.

Ejemplo:

Altas tasas de deserción escolar
Problema

Reducir la tasa de deserción escolar
Objetivo

Se debe establecer haciendo referencia al cambio que se quiere lograr frente al problema determinado, es fundamental que sea claro y se recomienda el uso de verbos fuertes en infinitivo que determinen la acción, como por ejemplo: implantar, aumentar, ordenar, reducir, erradicar, establecer, entre otros.

No es propicio utilizar verbos como: propiciar, propender, apoyar, integrar, fomentar; ya que son verbos que denotan intencionalidades y no acciones concretas que lleven a logros o resultados. Los objetivos deben ser:

- Realistas, es decir, se deben poder alcanzar con los recursos disponibles dentro de las condiciones generales dadas.
- Eficaces, es decir, no sólo deben responder a los problemas presentes, sino a aquellos que existirán en el tiempo futuro en que se ubica el objetivo.
- Coherentes, si el cumplimiento de un objetivo no imposibilita el cumplimiento de otro.
- Cuantificables, es decir, que puedan ser medibles en el tiempo.

Ejemplo1:

Reparar integralmente a las comunidades afectadas por el desplazamiento forzado en el marco del conflicto armado interno a través de los procesos de retorno y reubicación.

Ejemplo 2:

Realizar acompañamiento institucional para garantizar retornos de la población víctima de desplazamiento forzado bajo los principios de Voluntariedad, seguridad, dignidad y sostenibilidad en (indicar la localización).

Comentario: Para los casos en que el derecho o elemento del retorno o reubicación sea específico, es decir que se hable solo de salud, educación, organización social, entre otros, se recomienda cambiar la palabra Integralmente por “el derecho a la Salud...”.

b. Indicadores

A partir de los objetivos del proyecto se pueden construir indicadores, los cuales se definen como variables o relaciones entre variables que ayudan a caracterizar la situación, o a medir los cambios presentados en ella después de un tiempo o periodo determinado. Se debe plantear por lo menos un indicador por objetivo.



Documento Guía para la Formulación de Proyectos sobre Retornos y Reubicaciones

Dado que estos indicadores generalmente expresan la cantidad o cualidad actual de una situación que será **afectada** por una acción o actividad, el efecto de dicha acción puede ser medido o comprobado por el cambio que se registre en la cuantificación o valoración del indicador al finalizar el periodo de ejecución del proyecto, o en el momento en el que se considere oportuno estimarlo.

En la construcción de los indicadores se debe tener cuenta lo siguiente:

Nombre del indicador:

Es la expresión verbal, precisa y concreta del patrón de evaluación con el cual se “personifica” el indicador respectivo. Ejemplo: porcentaje de cobertura en los servicios públicos (acueducto, alcantarillado y energía), tasa de escolaridad, tasa de mortalidad infantil, tasa de natalidad por edades, número de médicos por cada mil habitantes, porcentaje de población con necesidades básicas insatisfechas (NBI), tasa de analfabetismo, calidad en la educación, déficit de vivienda, tasa de desempleo, ingreso per-cápita, tasa de desnutrición, kilómetros carril de vías locales mantenidas, etc.

A partir de la denominación del indicador se puede identificar la unidad en la que está formulado.

Un indicador puede estar dado en **cifras absolutas** si se utilizan para dar cuenta de características particulares en un momento dado, por ejemplo: Población por sexo según Unidad de Planeamiento Zonal (UPZ); **en porcentajes**, cuando se usan para destacar aspectos de distribución, por ejemplo: porcentaje de población urbana y rural por localidad o distrito, porcentaje de población con NBI; en **tasas** cuando se utilizan para mostrar la evolución de un fenómeno en el tiempo, por ejemplo: tasa de mortalidad infantil por localidad; y finalmente, en **medidas estadísticas** como promedios, mediana, moda, etc. cuando se usan para mostrar comportamientos típicos, por ejemplo: promedio de escolaridad en la localidad de Ciudad Bolívar.

Formula del indicador:

La Unidad operacional se refiere a la relación matemática que permite calcular en forma de porcentaje, tasa o valores absolutos el cambio en la(s) variable(s) del indicador. Se entiende por variables las características, cualidades, elementos o componentes de una unidad de análisis las cuales pueden modificarse o variar en el tiempo.

Los indicadores pueden medirse mediante operaciones (índices, tasas, promedios, etc.) o investigarse por medio de ítems o preguntas que se incluyen en los instrumentos para recopilar información (cuestionarios, fichas de entrevista, guía de investigación).

Ejemplos: el porcentaje de población entre 0 y 10 años de la localidad sería la relación entre población total en ese grupo de edad en la localidad y la población total de la localidad, por lo tanto su unidad operacional o forma de cálculo será:

Población de 0 a 10 años / Población total. Para el indicador de porcentaje de desnutrición de los niños de la localidad es: Número de niños desnutridos / Número total de niños. Para el porcentaje cobertura de los servicios públicos es: Número de viviendas con servicios públicos / Número total de viviendas.



Documento Guía para la Formulación de Proyectos sobre Retornos y Reubicaciones

Estado inicial:

Especificar el estado inicial o valor actual del indicador. Ejemplo: el porcentaje de desnutrición de los niños del municipio es del 20%, es decir, el 20% del total de los niños están desnutridos.

Valor esperado:

Definir el valor esperado del indicador después de un tiempo o periodo determinado en el que se considere oportuno estimarlo, entendido como la expresión cuantitativa o cualitativa de lo que se pretende lograr o alcanzar.

Ejemplo: Porcentaje de desnutrición de los niños de la localidad; el valor esperado puede ser 10%, es decir, se espera bajar del 20% (estado inicial o actual) al 10% la desnutrición de los niños de la localidad. Para algunos indicadores que se expresan en cifras absolutas no es posible establecer su valor esperado y periodo de cumplimiento, por cuanto se utilizan para dar cuenta de características particulares en un momento dado.

Ejemplo:

Población total por género zona rural o zona urbana del municipio.

Periodo:

Corresponde al número de años o meses dentro de los cuales se espera alcanzar el valor esperado del indicador. Ejemplo: tres (3) años, es decir, en 3 años se bajará la desnutrición de los niños de la localidad de Kennedy del 20% al 10%.

c. **Objetivos Específicos**

Los objetivos específicos determinan una solución a las causas directas del problema

Ejemplo

No existe acceso a los servicios de salud...

Garantizar el acceso a los servicios de salud

CAUSA DIRECTA

OBJETIVO ESPECÍFICO

Otros ejemplos de objetivos específicos

- *Fortalecer la capacidad de la institucionalidad pública para garantizar las medidas de retornos requeridas por las familias víctimas del desplazamiento forzado.*
- *Desarrollar acciones de atención a las familias víctimas del desplazamiento forzado en sus procesos de retorno.*



Documento Guía para la Formulación de Proyectos sobre Retornos y Reubicaciones

- *Garantizar el acceso al servicio de agua potable en el caso corregimental para XXX número de usuarios.*
- *Garantizar saneamiento básico*
- *Mejorar y/o construir viviendas.*
- *Garantizar el servicio de energía eléctrica.*
- *Garantizar el acceso a los servicios de salud... (infraestructura, personal, dotación, cobertura...)*
- *Garantizar el acceso al servicio de educación... (infraestructura, personal, dotación, cobertura...)*
- *Mejorar el estado de las vías de acceso (vías)*

V. Alternativas de Solución

Se debe nombrar inicialmente todas las posibles alternativas que en primera instancia sean viables para solucionar el problema identificado, teniendo en cuenta, que cada una produzca beneficios similares para que sean comparables y objeto de análisis que permita la selección.

Cuando existan varias alternativas se deben describir brevemente, así mismo, es necesario señalar la alternativa seleccionada y explicar las razones técnicas, sociales, políticas, culturales, ambientales, legales, institucionales o de otra índole, por las cuales se seleccionó. Si existe sólo una opción, se debe describir brevemente e indicar las razones por las cuales se consideró que no hay alternativas

Ejemplo 1: *Garantizar en las comunidades afectadas por el desplazamiento forzado en procesos de retorno o reubicación, la implementación de los 14 componentes del retorno o la reubicación, que permita avanzar en su reparación integral y el goce efectivo de derechos.*

Ejemplo 2: Fortaleces la capacidad institucional para atender procesos de retorno y reubicación en (indicar los departamentos, municipios, y/o distritos.

a. Preparación de la alternativa de solución

En éste módulo se describe en forma detallada, la manera en la cual se podrá realizar la preparación de las alternativas de solución de un problema previamente identificado. En esta etapa se desarrollarán los estudios específicos en materia legal, técnica, institucional, administrativa, ambiental y financiera, así como se determina la magnitud de las inversiones del proyecto, los costos y beneficios del mismo.

Se debe incluir los estudios pertinentes para verificar de manera independiente, cada alternativa y luego compararlas para tomar la mejor decisión.

b. Análisis Técnico de la Alternativa

Describa la alternativa preseleccionada, indicando sus principales características, los componentes sobre los que va actuar el proyecto y aspectos tales como su localización, describiendo con características técnicas los productos que se generan con la ejecución del proyecto.



Documento Guía para la Formulación de Proyectos sobre Retornos y Reubicaciones

Describir que se debería hacer en cada uno de los componentes. Explicación de cada una de las soluciones.

c. Estudios de Mercado de los Productos del Proyecto

Antes de precisar la información relativa a los componentes necesarios para desarrollar el proyecto, se debe describir el producto del proyecto, esto es, los bienes o servicios que permitirán el logro del objetivo del proyecto. El propósito de este capítulo es cuantificar la necesidad del determinado producto o servicio, relacionando la oferta disponible y la demanda, de manera que se pueda evidenciar que hay un déficit (ya que la demanda es mayor que la oferta), y como con el proyecto se cubre este déficit o por lo menos se alcanza a reducir. De esta manera se requiere tener información sobre la historia y las proyecciones de los bienes y servicios.

Ejemplo: Construcción Puesto de Salud

Año	Oferta	Demanda	Déficit
1998	1	1	0
1999	1	0	0
2000	0	0	0
2001	0	0	0
2002	0	0	0
2003	0	0	0
2004	0	0	0
2005	0	0	0
2006	0	0	0
2007	0	0	0
2008	0	0	0
2009	0	0	0
2010	0	0	0
2011	0	0	0
2012	0	1	0
2013	0	1	-1
2014	1	1	0

d. Capacidad Producida (Productos)

Ejemplo: Comunidad de Mampuján desplazada con los derechos garantizados a través del proceso de retorno en el marco de la reparación integral.

e. Localización de la Alternativa

1. Localización

Describa la localización donde va a ejecutar físicamente el proyecto.



Documento Guía para la Formulación de Proyectos sobre Retornos y Reubicaciones

Ejemplo: *Mampuján en corregimiento del XXXXX*

2. Factores que determinan la localización

Factores	Seleccionar
Aspectos administrativos y políticos	
Cercanía de fuentes de abastecimiento	
Cercanía a la población objetivo	
Comunicaciones	
Costo y disponibilidad de terrenos	
Disponibilidad de servicios públicos domiciliarios (Agua, energía y otros)	
Disponibilidad y costo de mano de obra	
Estructura impositiva y legal	
Factores ambientales	
Impacto para la Equidad de Género	
Medios y costos de transporte	
Orden público	
Topografía	
Otros	

Ejemplo:

- *Comunidad afectada por el conflicto armado que no ha retornado.*
- *Sentencia de Justicia y Paz.*
- *Orden público.*

3. Manejo Ambiental

En este capítulo se identifica el impacto ambiental que se genera con la ejecución del proyecto y los posibles procesos de mitigación.

En el caso que el proyecto no contemple procesos de construcción, adecuación de espacios, monumentos, el mismo NO genera ningún impacto ambiental.

Si se construye alguna edificación, es necesario tener en cuenta las normas y procedimientos establecidos, tales como: Licencia Ambiental, Diagnóstico Ambiental, Plan de Manejo Ambiental y otros permisos Ambientales. Se escoge el tipo de impacto que tiene el efecto, describir el impacto, seleccionar el Nivel del impacto (Local, Nacional, Regional), asignar un valor cuantitativo al impacto (Alto, Medio, Bajo) y describir las medidas que contribuyan con la mitigación del impacto.



Documento Guía para la Formulación de Proyectos sobre Retornos y Reubicaciones

Se debe considerar el tipo de proyecto, pues no todos los proyectos requieren de licencia, diagnóstico, plan de manejo ambiental o permisos ambientales; a su vez los proyectos en fase de perfil o prefactibilidad no tienen este tipo de requerimientos.

4. Análisis de Riesgos

Se debe analizar los diferentes tipos de riesgos y situaciones que pueda limitar, evitar o retrasar la ejecución del proyecto y la forma de mitigar estos riesgos. Describiendo el riesgo, la probabilidad del riesgo, el impacto, los efectos del mismo y las medidas de mitigación.

Ejemplo:

- *Medio ambiente(Se prevé época de lluvias, posibles deslizamientos, afectación a nacedores de agua, páramos, fallas geológicas, entre otros)*
- *Seguridad(presencia GAI)*
- *Capacidad operativa institucional*
- *Otros*

a. Probabilidad

Probabilidad	
Frecuente	
Probable	
Ocasional	
Poco probable	
Remota	

b. Impacto

Impacto	
Muy Alto	
Alto	
Moderado	
Bajo	
Muy Bajo	

c. Efectos

d. Formas de mitigar



Documento Guía para la Formulación de Proyectos sobre Retornos y Reubicaciones

5. Costos de la Alternativa

Este es uno de los capítulos más importantes, en el que se arma la cadena de valor, en que a partir de una serie de insumos, se definen las actividades necesarias para obtener un producto y/o servicio, para la consecución de un objetivo específico, que como se planteó debe apuntarle a subsanar una de las causas que generan el problema que se busca solucionar con este proyecto.

La información que se consigne en este capítulo debe ser consistente con el presupuesto del proyecto.

Para cada objetivo específico se debe definir el producto y/o los productos, y por cada producto y/o productos se deben identificar las actividades respectivas indicando el presupuesto destinado para su cumplimiento.

Comentario: Para los casos en que el problema sea de infraestructura, mejoramiento y/o construcción se requiere especificar las etapas:

- Pre inversión: estudios específicos.
 - ✓ *Actividades: estudios arquitectónicos, etc.*
 - ✓ *Insumos por actividad.*
- Inversión: Obra física
 - ✓ *Actividades*
 - ✓ *Insumos:*
 - Dotación*
 - Mano de obra*
 - ✓ *Actividad: compra de equipos*
 - ✓ *Insumos:*

Comentario: Para cada uno de las alternativas se debe identificar las diferentes necesidades de contratación para el desarrollo de cada uno de los procesos, Preinversión, Inversión y XXX

Ejemplo:

- *Objetivo Específico: Mejorar y/o construir viviendas*

Para cada objetivo definir los productos, uno o varios, que nos llevan a alcanzar el objetivo.

- *Producto 1: Obra física*

Cada producto debe tener actividades que al desarrollarlas obtenga el producto.

- *Actividad 1: Diseño de la Vivienda*

Insumo	Valor
1.1. Mano Obra Calificada	
1.2. Mano Obra No Calificada	



Documento Guía para la Formulación de Proyectos sobre Retornos y Reubicaciones

3.1. Materiales	
4.1. Servicios Domiciliarios	
4.2. Otros Servicios	
5.1. Terrenos	
5.2. Edificios	
5.3. Maq. y Equipo	
5.4. Mantenimiento, Maquinaria y Equipo	
6.1. Otros Gastos Generales	
2.0 Transporte	
Total de actividad	

➤ *Actividad 2: Construcción de la Vivienda*

Insumo	Valor
1.1. Mano Obra Calificada	
1.2. Mano Obra No Calificada	
3.1. Materiales	
4.1. Servicios Domiciliarios	
4.2. Otros Servicios	
5.1. Terrenos	
5.2. Edificios	
5.3. Maq. y Equipo	
5.4. Mantenimiento, Maquinaria y Equipo	
6.1. Otros Gastos Generales	
2.0 Transporte	
Total de actividad	

6. Cuantificación y Valoración de Ingresos y Beneficios

Si bien los proyectos sociales no generan ingresos, es importante identificar los beneficios generados por el mismo, de manera que se pueda realizar una evaluación financiera y económica para identificar si se recupera la inversión realizada, es decir si los costos en que se incurre con la realización del proyecto son compensados por los beneficios que se generen. **Evaluación de las Alternativas de Inversión**

7. Costo de Oportunidad

Este costo pretende simular una comparación frente a la rentabilidad que se podría obtener si los recursos invertidos en el proyecto se hubieran invertido de otra manera. Usualmente se hace este ejercicio pensando en que la otra alternativa por la que se hubiera optado es invertir los recursos en un CDP, en el que la tasa de retorno, sería la DTF más unos puntos.



Documento Guía para la Formulación de Proyectos sobre Retornos y Reubicaciones

- Ejemplo: Actualmente la DTF es del 4,55% (Fuente: Banco de la República, Fecha:31 de marzo de 2013), por lo que el costo de oportunidad para un proyecto de inversión podría ser 4,55% más tres puntos, es decir 7,55%.

Sin embargo, también se recomienda utilizar como costo de oportunidad el 10% que es la tasa utilizada por el Banco Mundial para evaluar proyectos sociales.

8. Evaluación Financiera y Económica

Esta es una de las principales utilidades que la MGA nos brinda; a partir de la información que hasta el momento se ha completado, la MGA realiza automáticamente la evaluación financiera y económica del proyecto, que desde este punto de vista le permitirá tomar al evaluador una decisión sobre la viabilidad del proyecto pues a través de esta se sabe si la inversión se recupera, y a que tasa lo hace, es decir cual es la rentabilidad de la inversión, pues aunque sepamos que no se va a generar un flujo de ingresos positivo, si se van a generar una serie de beneficios.

Se recomienda que se concentre la atención en el Valor Presente Neto - VPN y en la Tasa Interna de Retorno – TIR. El VPN debe ser mayor o igual a cero, esto nos indica que trayendo a valor presente los costos y los beneficios asociados al proyecto en cada período (para que estos sean comparables) los beneficios superan o al menos compensan los costos. La TIR debe ser igual o mayor al costo de oportunidad para que el proyecto sea más atractivo como inversión, y se tome la decisión de invertir los recursos en éste y no un CDT, siendo este el referente que se suele utilizar como se mencionó anteriormente.

9. Toma de Decisión y Programación del Proyecto

a. Selección del Nombre del proyecto

Reparación integral a través del proceso de retorno de las comunidades víctimas del desplazamiento forzado del corregimiento de Mamujan en el Municipio de María la Baja, en el Departamento de Bolívar.

b. Fuentes de Financiación

Se deben identificar cada una de las fuentes de financiación del proyecto; para cada fuente se debe especificar la siguiente información:

Entidad	Fuente de Recursos*	Pre inversión	Inversión	Operación	Total
Corporaciones Autónomas					
Departamentos					
Municipios					
Empresas Públicas					



Documento Guía para la Formulación de Proyectos sobre Retornos y Reubicaciones

Presupuesto Nacional					
Privadas					
Total					

En este capítulo se encontrará un agregado de los costos y fuentes (de financiación), relacionados por años y por etapa del proyecto. La información de los costos proviene del respectivo capítulo que ya fue diligenciado, por lo que acá lo que se debe describir son las fuentes con las cuales se van a financiar dichos costos, de manera que haya un equilibrio entre dichos valores.

**Tipo de Recursos (Asignaciones Directas; Fondo de Compensación Regional; Fondo de Desarrollo Regional; Fondo de Ciencia, Tecnología e Innovación; Propios).*

c. Programación de indicadores

Se definirán indicadores de producto y de gestión, con metas para cada año, para lo cual el Departamento Nacional de Planeación –DNP, en el marco de la estructuración de la MGA definió una base de indicadores sectoriales.