

## **Proyecto UTF/COL/133/COL**

**“Convenio de Colaboración internacional para la  
ejecución de proyectos asociados al Desarrollo Rural  
Sostenible de la Gerencia de Corregimientos”**

**PLAN DE ALCANCE TÉCNICO Y FUNCIONAL CON  
ENFOQUE DE GÉNERO DE LA OFICINA DE GESTIÓN DE  
PROYECTOS**

**Convenio 4600090994**

**Octubre 2023**

## Contenido

1	Definición de proyecto .....	4
1.1	Ciclo de vida de un proyecto .....	4
2	Contexto administrativo .....	4
3	Unidad de Acompañamiento a la formulación de proyectos.....	6
3.1	Indicadores de Unidad de Acompañamiento .....	7
3.2	Mapa de ruta y estrategias de implementación de la Unidad de Acompañamiento	8
3.2.1	Etapa de Inicio: Identificación de la Situación o Problema .....	8
3.2.2	Etapa de Planificación .....	10
3.3	Métricas para la evaluación de desempeño de la Unidad de Acompañamiento ....	12
3.4	Definición de la estructura y roles para la Unidad de Acompañamiento .....	12
3.4.1	Definición de roles.....	13
4	Experiencia Programa Ideas Rurales .....	15
5	Bibliografía.....	18

## Introducción

Desde el 2003, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura -FAO- ha establecido una sólida relación con diferentes entidades gubernamentales a nivel municipal y departamental en Antioquia, acompañando la construcción de políticas públicas relacionadas con la seguridad alimentaria, el sistema de abastecimiento alimentario, la inclusión de la agricultura familiar en el mercado de alimentos y la gestión de recursos para la comprensión de la ciudad región en torno al sistema alimentario en el marco del Pacto de Milán y del programa de Alimentos para las ciudades liderado por FAO. Todo este recorrido, experiencias y alianzas confluyen nuevamente en la suscripción del Convenio de Cooperación Internacional UTF/COL/133/COL suscrito entre la Alcaldía de Medellín y FAO para la ejecución de proyectos asociados al desarrollo rural sostenible de la Gerencia de Corregimientos como dependencia encargada de promover el desarrollo de la ruralidad de la ciudad y la garantía de mejoramiento de la calidad de vida de sus pobladores.

Entre las iniciativas planteadas en el Convenio se encuentra el fortalecimiento de comunidades rurales de Medellín en la formulación y rutas de financiamiento de proyectos con alto impacto de desarrollo territorial como una alternativa de autogestión de iniciativas en diversas temáticas relacionadas con el desarrollo rural sustentable en el marco del Distrito Rural Campesino y con recursos, no solo de la administración municipal, sino de fuentes alternativas de cooperación nacional e internacional a través de una Unidad de Acompañamiento a la formulación de proyectos liderada por la Gerencia de Corregimientos del Distrito de Medellín.

La apuesta por el fortalecimiento de las comunidades rurales de Medellín en la formulación y rutas de financiamiento de proyectos con alto impacto de desarrollo territorial, así como la conformación de la Unidad de Acompañamiento a la formulación de proyectos responde a una serie de condiciones relacionadas con las herramientas de planificación territorial a corto, mediano y largo plazo contempladas en el Plan de Desarrollo Municipal -PDM- y el Distrito Rural Campesino -DRC-, para los cuales se destinan recursos de inversión limitados. Y es que, en gran medida, los proyectos derivados de estas herramientas de ordenamiento del territorio presentan varios obstáculos para su adecuada implementación: en primer lugar, están limitados por los presupuestos públicos sin posibilidad de captar recursos de inversión externos; en segundo lugar, no cuentan con un análisis exhaustivo y suficiente durante su fase de formulación; y, por último, no siempre responden a priorizaciones o iniciativas en función de su impacto marginal sobre los territorios rurales.

Es en este sentido que, se presenta a continuación el plan de alcance técnico y funcional con enfoque de género de la Unidad de Acompañamiento a la formulación de proyectos de la ruralidad de Medellín.

## 1 Definición de proyecto

Según el *Project Management Institute*, un proyecto se define como un *esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único, lo que implica actividades no repetitivas con un inicio y un fin determinados por los objetivos para los cuales fueron creados*, diferente a los procesos que normalmente lleva una entidad como lo Gerencia de Corregimientos basado en esfuerzos permanentes basados en actividades repetitivas que se rigen por directrices y procedimientos internos propios de la estructura administrativa municipal (Project Management Institute -PMI-, 2013).

Al tratarse de proyectos que no hacen parte del quehacer de la Gerencia de Corregimientos, se requiere una planificación especial con el fin de lograr una administración que logre el apoyo de los proyectos a través de la planeación, ejecución y apoyo en la gestión de recursos económicos para su adecuada implementación en el mercado.

### 1.1 Ciclo de vida de un proyecto

Todos los proyectos se desarrollan en una serie de etapas, en su mayoría secuenciales, desde su inicio hasta su cierre o hasta su autonomía en el mercado. Cada una de estas etapas tiene un propósito y requiere una serie de entregables que faciliten su planeación, ejecución y control.

- a. Inicio del proyecto: en esta etapa se identifican las ideas, productos u oportunidades, evaluando a través de diferentes estudios y análisis necesarios para su beneficio en una situación particular. En esta etapa se da claridad a la razón por la cual se debe desarrollar el proyecto, el alcance que este tendrá y las expectativas de los interesados, así como el público beneficiado.
- b. Organización y preparación: una vez se identificó la idea, producto u oportunidad, se procede con la planificación de las acciones que se llevarán a cabo para la consecución del objetivo planteado.
- c. Ejecución del trabajo: en esta etapa se ponen en marcha los trabajos definidos en la etapa previa y se realiza la gestión de los recursos técnicos y económicos necesarios para cumplir con los objetivos propuestos.
- d. Cierre del proyecto: una vez ejecutadas todas las actividades de las etapas anteriores, se verifica el cumplimiento satisfactorio de los objetivos de la construcción del proyecto, dando paso a la liberación de este al mercado o sector económico donde continuará de manera autónoma.

## 2 Contexto administrativo

La Gerencia de Corregimientos es una dependencia de la Alcaldía de Medellín, creada mediante el Decreto Municipal 883 de 2015, con el objetivo de generar espacios de coordinación y articulación con las demás entidades públicas y actores privados para la promoción del desarrollo de los territorios rurales de Medellín a través de la conformación

de alianzas e intervenciones en territorio en torno a su productividad, competitividad, permanencia y calidad de vida de sus pobladores.

Dentro de sus funciones se encuentran:

1. Generar espacios de coordinación con las diferentes dependencias del nivel central y entes descentralizados, para llevar la oferta institucional a los habitantes de los corregimientos.
2. Gestionar, articular y acompañar la transformación integral de los corregimientos en búsqueda de adecuadas condiciones de infraestructura urbanística para el mejoramiento del entorno y materialización del modelo de ciudad sostenible.
3. Promover y coordinar con el Departamento Administrativo de Planeación, estudios socioeconómicos que conduzcan al conocimiento de la realidad de los diferentes grupos de la población asentada en los corregimientos.
4. Articular con la Secretaría de Desarrollo Económico acciones que permiten dinamizar la economía de los corregimientos.
5. Propiciar alianzas público-privadas y sociales, como instrumentos de gestión del desarrollo en los corregimientos.
6. Generar espacios de diálogo y concertación, entre y con las comunidades, que permitan la identificación de problemáticas y la búsqueda de soluciones a sus necesidades.
7. Implementar y ejecutar las políticas y directrices que orienten los procesos de apoyo.
8. Implementar y ejecutar las políticas y directrices que establezca la Secretaría de Gestión Humana y Servicio a la Ciudadanía, en materia de gestión de trámites, procedimientos administrativos, peticiones, quejas, reclamos y sugerencias.
9. Implementar y ejecutar las políticas y directrices que orienten el Plan de Ordenamiento Territorial en el ámbito de sus funciones.
10. Implementar, mantener y mejorar el Sistema Integral de Gestión para los procesos que dirige o participa, de acuerdo con las directrices definidas por la entidad.

Así mismo, dentro del Plan de Desarrollo *Medellín Futuro* y del Distrito Rural Campesino, la Gerencia de Corregimientos juega un papel fundamental en la construcción de la ecociudad para un desarrollo sostenible a partir de incremento de la productividad rural, el mayor valor agregado a los bienes alimentarios, la dinamización económica, social y cultural, la protección del agro y los ecosistemas estratégicos con adaptación al cambio climático y con equidad de género bajo principios de solidaridad, equidad, sostenibilidad y participación.

Es gracias a esta capacidad de gestión que presenta la Gerencia de Corregimientos que se conformó la Unidad de Acompañamiento a la Formulación de Proyectos. A través de esta propuesta se busca identificar las iniciativas con alto valor de innovación social y tecnológica en los corregimientos de Medellín, especialmente aquellas que brinden soluciones o mejoren los procesos en el sector agrícola, pecuario o de la agroindustria, reconociendo la importancia del sector para el desarrollo de los productores y productoras cuya actividad económica deriva de la labor de producción de bienes alimentarios.

### 3 Unidad de Acompañamiento a la formulación de proyectos

Una Unidad de Acompañamiento a la formulación de proyectos, es una entidad o equipo especializado que brinda apoyo y orientación a las personas, organizaciones o instituciones en la constitución de proyectos con alto valor de innovación social y tecnológica estrechamente relacionados con el sector agropecuario en la ruralidad de Medellín, convirtiéndose en un motor de desarrollo de capacidades en los territorios y mejorando las condiciones de vida de la población rural de la ciudad.

La Unidad de Acompañamiento se constituye como una unidad de nivel básico. En este nivel la Unidad se responsabiliza de múltiples proyectos alineado con las temáticas de base. Dentro de sus responsabilidades está

- a. Asesoramiento técnico: proporciona orientación técnica especializada para definir los objetivos del proyecto a la vez que identifica los recursos necesarios y diseña estrategias efectivas.
- b. Análisis y evaluación: ayuda en el análisis de viabilidad del proyecto, evaluando los posibles riesgos y beneficios y analizando la sostenibilidad a largo plazo.
- c. Elaboración de documentación: Asiste en la redacción y estructuración del proyecto, incluyendo la elaboración de presupuestos, cronogramas y las descripción detallada de actividades y metas.
- d. Normatividad y regulaciones: asegura que el proyecto cumpla con todas las reglamentaciones.
- e. Gestión de interesados: ayuda a identificar y gestionar los actores involucrados, asegurando su participación y apoyo.
- f. Capacitación y Desarrollo: brinda capacitación y desarrollo de habilidades para los responsables del proyecto, ayudándoles a gestionar eficientemente el proceso de formulación.

El nivel básico de la Unidad requiere poco personal para construir su capacidad, indispensable para la implementación del modelo de gestión de proyectos. En la medida en que se vayan implementando los proyectos, se incrementará la cantidad de personas a tiempo total o parcial según las necesidades de formulación, gestión y búsqueda de recursos de financiamiento.

Así mismo, la Unidad de Acompañamiento cumple funciones de soporte o administrativa, de control o consultiva y estratégica o ejecutiva. En la Tabla 1 se muestran las diferentes intervenciones en cada una de las funciones de la Unidad.

Grupo de funciones	Función	Funciones de la Unidad		
		Soporte o administrativa	Control o consultiva	Estratégico o ejecutiva
Monitoreo y Control del desempeño de los proyectos.	Reportar el estado del proyecto a la Gerencia		x	
	Monitorear y controlar el desempeño de los proyectos		x	
	Implementar y operar un sistema de información de proyectos	x		
	Desarrollar y mantener un tablero de control de proyectos			x

	Definir indicadores para cada proyecto	x		
Desarrollo de metodologías y competencias en Gerencia de Proyectos	Desarrollar e implementar una metodología estándar			x
	Desarrollar la competencia del personal incluyendo entrenamientos		x	
	Proveer acompañamiento a los gerentes de proyectos		x	
Gerencia de múltiples proyectos	Coordinación entre proyectos		x	
	Identificar, seleccionar y priorizar nuevos proyectos	x		
	Asignar recursos entre los proyectos	x		
Aprendizaje Organizacional	Monitorear y controlar el desempeño de la Unidad			x
	Manejar documentación de proyectos anteriores			x
	Realizar revisión al culminar los proyectos			x
	Realizar auditoría de proyectos			x
	Implementar y manejar BD de lecciones aprendidas			x
	Implementar y manejar Base de datos de la gestión de los riesgos de proyectos anteriores		x	

Tabla 1. funciones de la Unidad de Acompañamiento

### 3.1 Indicadores de Unidad de Acompañamiento

Indicador de gestión	Definición	Expresión
<b>Valor presente neto</b>	También conocido como Valor Actual Neto (VAN) es el valor de los flujos de efectivo proyectados, descontados al presente y se utiliza para evaluar inversiones actuales o potenciales y te permite calcular el rendimiento de inversión (ROI) esperado.	$VPN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$
		Vt Flujo total (\$)
		K Costo de capital (%)
		Io Inversión inicial (\$)
<b>Tasa interna de retorno</b>	Es la tasa de interés o rentabilidad que ofrece la inversión	$VPN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0 = 0$
		Vt Flujo total (\$)
		K Costo de capital (%)
		Io Inversión inicial (\$)
<b>Periodo de repago</b>	Determina el tiempo en el cual se recuperará la inversión a realizar en el proyecto evaluado es acorde a las expectativas de inversión	$Inv - \sum Fp = 0; p = PR$
		Inv Inversión total (\$)
		Fp Flujo de cada periodo (\$)
		p Periodo (Tiempo)

Tabla 2. indicadores considerados dentro de la Unidad de Acompañamiento

### ***3.2 Mapa de ruta y estrategias de implementación de la Unidad de Acompañamiento***

La Unidad de Acompañamiento a la Formulación de Proyectos será la entidad encargada de analizar la viabilidad y en adelante, construir de manera conjunta, el proyecto rural postulado, entendido un proyecto como un conjunto de actividades que se coordinan para la solución de un problema determinado, alcanzando un resultado en un espacio y tiempo determinado. Ahora bien, dentro de esta Unidad de acompañamiento, se establecerán líneas de acción con medidas afirmativas de género, garantizando que se atiendan las necesidades específicas de las mujeres rurales; se garanticen objetivos que mejoren la situación de las mujeres rurales o transforman sus relaciones de género con los hombres; que todos los componentes del proyecto aportan a cerrar o disminuir las brechas de género en el territorio; y que se prevé los recursos necesarios para estos logros.

En este sentido, se definen la etapas del acompañamiento de un proyecto:

#### ***3.2.1 Etapa de Inicio: Identificación de la Situación o Problema***

El proceso de planificación comienza con la identificación y descripción de la problemática que afecta a la población destinataria y se basa en información recogida en estudios previos y/o diagnósticos, expresando brevemente la relación de las causas directas e indirectas y las propuestas de solución, así como su delimitación territorial (local, nacional, regional) y temporal.

Sin importar el origen, se llevan a cabo un análisis estructurado de la situación existente, La Metodología Marco Lógico incorpora cuatro elementos analíticos importantes que ayudan a guiar este proceso, los cuales se describirán a continuación:

#### ***Análisis de Involucrados***

Hace referencia a todas aquellas personas o entidades que tienen una influencia directa sobre el problema y que se verán afectados de alguna manera, ya sea positiva o negativa, por la ejecución del proyecto y sus acciones. Este análisis se realiza mediante una matriz que describe a cada uno de los grupos involucrados, sus intereses, los problemas percibidos, la forma en que les influirá el proyecto y las acciones requeridas para solventar los problemas (FAO, 2017)

El análisis de involucrados, visto desde las líneas de acción con medidas afirmativas implica que, en este elemento analítico, es fundamental identificar y consultar con las partes interesadas, para definir necesidades y prioridades específicas, con una representación adecuada de mujeres y hombres.

La técnica que se sugiere en este caso es el Análisis de Actores Relevantes con perspectiva de género, el cual ayudará a:

- Identificar a las partes interesadas o instituciones, grupos, mujeres y hombres que deberían participar en la formulación y ejecución del proyecto.
- Decidir cómo abordar mejor los intereses y necesidades de mujeres y hombres, y determinar sus prioridades.
- Abordar las limitaciones de mujeres y hombres para participar o acceder a los beneficios del proyecto.



- Conocer cómo es probable que los diferentes actores masculinos y femeninos afecten o se vean afectados por el proyecto, para tomar las decisiones más apropiadas sobre cómo involucrar a cada actor. (FAO, 2021)

Otro aspecto importante que se tiene en cuenta en este elemento analítico es lo relacionado con la captura de información que permita entender el triple rol de las mujeres: el reproductivo, el productivo y el comunitario.

### ***Análisis de Problemas***

Al preparar un proyecto, es necesario identificar el problema que se desea intervenir, así como sus causas y sus efectos; por consiguiente, el árbol de problemas es el método para el análisis de un conflicto o problema y, el primer elemento de la herramienta del marco lógico porque tiene como base la discusión participativa para identificar el problema principal, las causas que lo provocan y los efectos que ocasiona.

En este sentido, visto el árbol de problemas desde las líneas de acción con medidas afirmativas para la formulación de proyectos, debe incluir lo relacionado con brechas de género, o barreras de acceso a la oferta pública por razones de género. Tanto sus causas como sus efectos. Además, según la naturaleza y alcance del proyecto, se incluyen las problemáticas de género a abordar, de manera razonable y viable.

Para construir el árbol de problemas se deben seguir los siguientes pasos:

- Los problemas identificados a través de la “lluvia de ideas” se escriben en tarjetas diferentes y se pegan a la pared.
- Se agrupan según la temática buscando vínculos comunes.
- Los problemas repetidos o no pertinentes se descartan.
- Se determina cuál es el problema con mayor número de causas, colocándolo por encima de los demás problemas, lo mismo con los demás grupos temáticos.
- Se procura que los problemas de género identificados no sean absorbidos o incluidos en otros que los invisibilicen, deben ser identificados claramente en el árbol. En la generalidad de los proyectos, cuando estos no son visibles, se obvian y se pierde espacio de acción diferencial.
- Se correlacionan los distintos problemas siguiendo una lógica causal:
  - o Si el problema A es causa del problema B, se conectan mediante una línea, colocando el problema causal (A) por debajo del problema efecto (B).
  - o Si la situación es al revés entonces (B) irá por debajo de (A).
  - o Si el problema A y el B no se relacionan, pero ambos son causa de un problema C, ambos (A y B) serán colocados al mismo nivel y por debajo del problema C, es decir serán las raíces de C.
  - o Puede ser que un problema tenga varias causas
- Los problemas pueden ser movidos vertical y horizontalmente, según la necesidad y siempre que se mantenga la lógica causal entre ellos.
- Una vez identificado el problema superior (problema efecto), este debe quedar por encima de los otros problemas (problemas causales) de menor orden, los cuales se representan como ramas de raíces por debajo del problema superior o principal. Los

efectos producidos por el problema principal se pueden colocar encima de éste con la misma lógica causa-efecto y pueden ser representados como ramas. (FAO; Fondo Multidonante de las Naciones Unidas para el Sosténimiento de la Paz en Colombia)

### ***Análisis de Objetivos***

Permite describir la situación futura a la que se desea llegar una vez se han resuelto los problemas. Consiste en convertir los estados negativos del árbol de problemas en soluciones, expresadas en forma de estados positivos. (Naciones Unidas. Cepal, 2015)

La construcción del árbol de objetivos se realiza antes de definir el objetivo general y los objetivos específicos, mediante la transformación de los problemas del árbol en situaciones ideales o positivas. El árbol de objetivos debe mantener la secuencia lógica del árbol de

problemas y su orden de causas y efectos. Así, el objetivo general, los específicos, las actividades y los resultados esperados se articulan de forma lógica. En suma, el árbol de objetivos es un procedimiento metodológico que permite: (i) Describir la situación futura que prevalecerá una vez se resuelvan los problemas. (ii) Identificar y clasificar los objetivos por orden de importancia. (iii) Visualizar en un diagrama la relación entre medios y fines. (FAO, 2017).

De acuerdo con lo anterior, las líneas de acción con medidas afirmativas para la formulación de proyectos, el árbol de objetivos debe incluir los relacionados con los logros y avances que, en materia de reducción de brechas de género o barreras de acceso a la oferta pública por razones de género, se busca con el proyecto.

### ***Análisis de Alternativas***

Una vez elaborado el árbol de objetivos, cada “grupo de raíces” o de causas que conduce al objetivo principal constituye una alternativa de intervención o solución al problema principal. Si se selecciona una de las alternativas (marcadas con colores diferentes en la figura) se diseña un proyecto; si se decidiera intervenir por medio de dos o más alternativas, se diseña un programa. (FAO, 2017)

### ***3.2.2 Etapa de Planificación***

#### ***Formulación de Proyectos***

En esta fase, debe establecerse la estructura del proyecto, además de dar forma a sus distintos resultados, componentes y acciones de planificación. En materia de líneas de acción con medidas afirmativas para la formulación de proyectos, en esta etapa son claves las siguientes acciones:

- Realizar un análisis de género: Importante considerar el sistema agrícola de principio a fin, incluido el acceso a la información y los insumos, las actividades productivas, y el procesamiento y comercialización de los productos.

- Establecer prioridades: En esta etapa es necesario establecer prioridades entre las diferentes opciones de proyecto, debido a las limitaciones impuestas por los recursos, los fondos y el tiempo.
- Evaluar las capacidades institucionales: En el proyecto es necesario evaluar la capacidad de trabajo con medidas afirmativas de género de las instituciones implementadoras designadas, identificando los aspectos clave sobre los cuales es necesario capacitar en el contexto del proyecto y plantear actividades para lograrlo. Esta acción es indispensable para favorecer la sostenibilidad y escalamiento del proyecto.

### ***Definir el Marco Lógico y Presupuesto***

Durante la planificación del proyecto, y para la construcción del marco lógico, se retoman insumos clave derivados del análisis de: (i) Los interesados o actores involucrados. (ii) El árbol de problemas. (iii) El árbol de objetivos y (iv) Las alternativas.

- Construcción de la Matriz del Marco Lógico: El marco lógico es una matriz de doble entrada y se basa en dos principios fundamentales:
  - o La relación causa-efecto entre las diferentes partes de un problema que corresponde a los cuatro niveles (o filas) de la estructura de abajo hacia arriba: 1) actividades (o insumos), 2) componentes (o resultados), 3) propósito y 4) meta, estando estos dos últimos definidos por la jerarquía de objetivos del proyecto. (FAO, 2017)
  - o El formato 4 x 4, que permite que los equipos de proyecto resalten gráficamente los objetivos, los resultados y las actividades que se espera generar dentro del ciclo de vida del proyecto. Las 16 celdas que conforman la matriz del marco lógico se encuentran dinámicamente relacionadas por una lógica vertical y horizontal o de causa-efecto; por lo tanto, los cambios que se efectúen en una celda normalmente ocasionarán cambios en el resto de las celdas (FOMIN, 2008) citado por (FAO, 2017). Hay cuatro columnas en la matriz del marco lógico: 1) descripción del proyecto, 2) indicadores objetivamente verificables, 3) medios de verificación y 4) supuestos (factores externos).

En materia de las líneas de acción con medidas afirmativas para la formulación de proyectos, los medios de verificación tales como bases de datos, directorios, listados de asistencia, registros de participación, formularios de evaluación ex ante y ex post, entre otros, deben estar desagregados por sexo, es decir identificando la categoría: hombre y mujer.

De igual forma, Si bien el impacto y los resultados del proyecto pueden no mencionar explícitamente al género, es positivo incorporar aspectos de género en sus indicadores, líneas de base, grupo objetivo o meta, medios de verificación, así como supuestos y riesgos. Los productos y actividades necesitan indicar claramente cómo el proyecto responderá a las necesidades, prioridades y restricciones de mujeres y hombres. La calidad de los indicadores de género determinará en gran medida la capacidad transformadora del proyecto, por lo que resulta central desarrollar propuestas capaces de dar cuenta de cambios en las condiciones estructurales que dan forma a las brechas de género.

Los resultados de la etapa de formulación serán un documento del proyecto, incluido el enfoque de género en el marco lógico y el presupuesto.

### 3.3 Métricas para la evaluación de desempeño de la Unidad de Acompañamiento

Al tratarse de una sección que deberá implementarse dentro de la Gerencia de Corregimientos, no se cuenta con indicadores de mejora con respecto a la situación inicial. Es por ello por lo que la Unidad de Acompañamiento definirá sus métricas según las recomendaciones del Project Management Institute (PMI) en cuanto a estimaciones de las variaciones en las etapas de planificación. A continuación, se describe cada una de ellas.

Indicador de evaluación	Expresión	Parámetros del indicador		
		Mínimo	Satisfactorio	Sobresaliente
Cumplimiento del presupuesto de proyectos con una variación menor al 10%	$CP = (1 - (CRTR/CPTR)) \times 100$	10%	5%	0%
	CP: Cumplimiento del presupuesto (%)			
	CRTR: Costo real del trabajo realizado (\$)			
	CPTR: Costo presupuestado del trabajo realizado (\$)			
Cumplimiento del cronograma con una desviación menor al 10%	$CC = (1 - (CPTR/CPTP)) \times 100$	10%	5%	0%
	CC: Cumplimiento del cronograma (%)			
	CPTR: Costo presupuestado del trabajo realizado (\$)			
	CPTP: Costo presupuestado del trabajo programado (\$)			
Cumplimiento del alcance inicial con cambios que afecten menos del 10% del presupuesto y del cronograma	$CAIP = (CCE/PT) \times 100$	10%	5%	2%
	CAI: Cumplimiento del alcance inicial por Presupuesto (%)			
	CCE: Costo adicional de los cambios efectuado (\$)			
	PT: Costo total presupuestado (\$)			
Cumplimiento del alcance inicial por cronograma	$CAIC = (DCE/DTP) \times 100$	10%	5%	2%
	CAIC: Cumplimiento del alcance inicial por cronograma (%)			
	DCE: Días adicionales por los cambios efectuado (\$)			
	DTP: Tiempo total del proyecto (\$)			
Cumplimiento del programa de capacitación	$CPC = (\#CR/\#CP) \times 100$	90%	95%	100%
	CPC: Cumplimiento del programa de capacitación (%)			
	#CE: Número de capacitaciones realizadas (UNID)			
	#CE: Número de capacitaciones programadas (UNID)			

### 3.4 Definición de la estructura y roles para la Unidad de Acompañamiento

A continuación, se definen roles y se da mayor claridad a las responsabilidades que cada uno tendrá dentro de todo el ciclo de vida de los proyectos. Esto dará lineamientos sobre las responsabilidades asignadas y las rutas de reporte que se manejarán para la gestión de los proyectos.

El único cargo permanente el de director de la Unidad de Acompañamiento, esto con el fin de garantizar la continuidad del conocimiento que se adquiere con ocasión de la ejecución de proyectos y su necesidad de conservar este activo dentro de la Gerencia de Corregimientos, además del apoyo constante que brindará a los proyectos que estén en desarrollo.

### 3.4.1 *Definición de roles*

#### 3.4.1.1 Director de la Unidad de Acompañamiento

Será el encargado de velar por el cumplimiento de la misión de la Unidad de Acompañamiento.

##### *Funciones*

- Lograr una visión integrada de los proyectos en desarrollo.
- 
- Apoyar la identificación, selección y priorización de nuevos proyectos y su alineación con la estrategia organizacional.
- Monitorear y controlar el estado de los proyectos a través de tableros de control.
- Comunicar el estado de los proyectos a los involucrados.
- Implementar, mantener y auditar el cumplimiento de la metodología propuesta.
- Desarrollar las competencias necesarias para el equipo del proyecto.
- Controlar la biblioteca de proyectos y lecciones aprendidas.
- Auditoría del cumplimiento del plan para la dirección de proyectos.

##### *Perfil*

Ingeniero industrial, administrativo con especialización o maestría en gerencia de proyectos, indispensable conocimiento en metodología del PMBOK. Deseable con certificación en PMP (Project management profesional). Conocimiento en gestión de tiempos y costos.

#### 3.4.1.2 Gerente de proyecto

El gerente del proyecto será el responsable de planificar, ejecutar y controlar los recursos físicos, humanos y financieros a su cargo con el fin de satisfacer los requerimientos técnicos, económicos y sociales definidos y entregar de esta manera los proyectos según los objetivos planteados.

##### *Funciones*

- Definir junto con la junta directiva el alcance del proyecto.
- Administrar el equipo del proyecto y hacer el seguimiento a sus responsabilidades.
- Desarrollo del plan para la dirección del proyecto.
- Ejecutar y controlar las actividades planificadas según el plan para la dirección del proyecto definido.
- Implementar las acciones correctivas y preventivas necesarias para lograr el cumplimiento de los objetivos definidos con los involucrados.
- Asegurar el mejor uso de los recursos asignados al proyecto (dinero, personas, instalaciones, etc.).
- Asegurar el cumplimiento del proyecto en cuanto al presupuesto, cronograma y parámetros de calidad definidos.
- Reporte y evaluación del desempeño del proyecto.

##### *Perfil*

Profesional con conocimientos afines a la administración, con conocimientos en gerencia de proyectos y experiencia en la ejecución de proyectos. Preferible conocimiento técnico en el campo del proyecto a desarrollar. Deseable que cuente con una Especialización en gerencia de proyectos, certificación en PMP. Así mismo, se espera que cuente con habilidades interpersonales como capacidad de negociación, liderazgo, resolución de conflictos, capacidad de trabajo en equipo.

#### 3.4.1.3 Analista financiero

Profesional encargado de evaluar la viabilidad económica y financiera de los proyectos en sus etapas de iniciación y planificación.

##### *Perfil*

Profesional con conocimientos en métodos para evaluación financiera y análisis de riesgos financieros.

#### 3.4.1.4 Coordinador de adquisiciones

Encargado de la planificación, ejecución y control de las adquisiciones de productos y servicios según se definen en el plan para la dirección del proyecto.

##### *Funciones*

- Junto con el gerente de proyectos será el encargado de la selección de proveedores y su evaluación.
- Velar en acompañamiento del coordinador de calidad para que las adquisiciones cumplan con los términos pactados según las obligaciones contractuales definidas.
- Gestión de pagos.
- Encargado de los inventarios con el objetivo de mantener siempre el stock óptimo para la normal ejecución del proyecto.
- Logística de las adquisiciones y de inventarios.
- Documentar las lecciones aprendidas del área de adquisiciones.

##### *Perfil*

Título profesional o tecnología en administración o logística, con conocimiento y experiencia en gestión de compras. Conocimiento en contabilidad. Deseable que cuente con conocimientos en negocios internacionales.

#### 3.4.1.5 Coordinador de calidad y riesgos

Encargado de velar por que se cumplan los requerimientos de calidad definidos para los entregables del proyecto. Además, será el encargado de Identificar, hacer seguimiento, controlar y dar respuesta a los riesgos según las estrategias definidas en el plan para la dirección de proyectos.

### *Funciones*

- Planificar el control de los parámetros de calidad para cada entregable del proyecto.
- Hacer seguimiento al cumplimiento de los parámetros de calidad definidos.
- Implementar las acciones correctivas y preventivas para el cumplimiento de los parámetros de calidad definidos para cada uno de los entregables del proyecto.
- Identificar los riesgos del proyecto.
- Implementar las acciones correctivas y preventivas para el control o mitigación de los riesgos identificados.

### *Perfil*

Formación y experiencia en el campo propio del proyecto a desarrollar. Conocimiento en sistemas de gestión de calidad y conocimiento en gestión de riesgos.

#### 3.4.1.6 Analista comunicaciones e interesados:

Encargado junto con el director de la Unidad de Acompañamiento de la gestión de las comunicaciones a través de un plan estandarizado con el fin de mantener informados a todos los involucrados del proyecto. El plan de comunicación se desarrollará según el modelo de gobierno definido para cada proyecto. Se encargará también de realizar el seguimiento a los requisitos de los involucrados.

### *Funciones*

- Apoyar el diseño del modelo de gobierno de cada proyecto.
- Interactuar con los interesados internos y externos para el seguimiento y control de requisitos.
- Presentación de informes de gestión del proyecto.
- Estandarizar el plan de comunicaciones para el equipo del proyecto.
- Documentación de lecciones aprendidas.

Se considera necesario incluir el proceso de gestión de proyectos e iniciativas de la Unidad de Acompañamiento a la Formulación de Proyectos en los procesos estratégicos de la entidad, de esta forma, tendrá el empoderamiento y el nivel de autoridad que necesita para poder alcanzar los objetivos planteados. Además, se propone incluir directamente como un participante activo de la Unidad de Acompañamiento a un miembro de carrera administrativa de la Gerencia de Corregimientos con el fin de que identifiquen directamente los beneficios que esta brindará a la dependencia y cuente con su apoyo permanente.

## **4 Experiencia Programa Ideas Rurales**

Este programa surge en el marco del Convenio de Cooperación Internacional UTF/COL/133/COL suscrito entre la Alcaldía de Medellín y FAO para la ejecución de proyectos asociados al desarrollo rural sostenible de la Gerencia de Corregimientos como dependencia encargada de promover el desarrollo de la ruralidad de la ciudad y la garantía

de mejoramiento de la calidad de vida de sus pobladores. Entre las iniciativas planteadas en el Convenio se encuentra el fortalecimiento de comunidades rurales de Medellín en la formulación y rutas de financiamiento de proyectos con alto impacto de desarrollo territorial (producto 3 del convenio: Diseño y puesta en marcha de una oficina de gestión de proyectos de innovación agropecuaria) como una alternativa de autogestión de iniciativas en diversas temáticas relacionadas con el desarrollo rural sustentable en el marco del Distrito Rural Campesino y con recursos, no solo de la administración municipal, sino de fuentes alternativas de cooperación nacional e internacional.

Este componente, apuesta por el fortalecimiento de las comunidades rurales de Medellín en la formulación y rutas de financiamiento de proyectos con alto impacto de desarrollo territorial y responde a una serie de condiciones relacionadas con las herramientas de planificación territorial a corto, mediano y largo plazo contempladas en el Plan de Desarrollo Municipal -PDM- y el Distrito Rural Campesino -DRC, para los cuales se destinan recursos de inversión limitados. Y es que, en gran medida, los proyectos derivados de estas herramientas de ordenamiento del territorio presentan varios obstáculos para su adecuada implementación: en primer lugar, están limitados por los presupuestos públicos sin posibilidad de captar recursos de inversión externos; en segundo lugar, no cuentan con un análisis exhaustivo y suficiente durante su fase de formulación; y, por último, no siempre responden a priorizaciones o iniciativas en función de su impacto marginal sobre los territorios rurales.

Para identificar estas iniciativas e ideas rurales, FAO y la Alcaldía de Medellín (Gerencia de Corregimientos) realizaron, de manera conjunta, una convocatoria en el marco del convenio UTF/COL/133/COL (Alcaldía de Medellín y FAO) denominada “Ideas Rurales, Corregimientos Futuro”, difundida por diferentes medios digitales y convencionales donde se invitó a la población rural, especialmente mujeres y jóvenes, a postular sus ideas, aquellas con alto valor de innovación social y tecnológica y relacionado con el sector agroindustrial. La convocatoria contó con una vigencia de dos meses, esto es, enero y febrero de 2023 con cierre al 28 de febrero en la que se postularon 119 iniciativas o ideas rurales (ver Figura 1).

Una vez cerradas las postulaciones se realizó desde el convenio, es decir, de manera conjunta entre la FAO y la Alcaldía de Medellín (Gerencia de Corregimientos), una primera selección de cincuenta iniciativas que cumplían con criterios definidos (ver Figura 1). A continuación, de estas cincuenta iniciativas se eligió un grupo de nueve que ya contaban con un avance significativo en su ejecución y a los cuales se les formuló el proyecto en MGA o MML según los requisitos de las entidades financiadoras disponibles. De los 50 proyectos preseleccionados, se eligieron los nueve proyectos que más se ajustaban a los requisitos de participación. Se eligieron 4 ideas rurales (45%) del corregimiento de San Sebastián de Palmitas, 3 ideas (33%) de San Cristóbal, 1 (11%) de Santa Elena y 1 (11%) de San Antonio de Prado (ver Figura 2); así mismo, de estas nueve iniciativas se eligieron dos proyectos que serán postulados a fuentes de financiamiento. Un segundo grupo, estuvo conformado por otras treinta ideas, con menos avance y que fueron elegidas para participar en un diplomado de Formulación de Proyectos en Metodología General Ajustada -MGA, en Metodología de matriz de marco Lógico -MML y en mecanismos de financiación dictado por la Universidad de Antioquia.



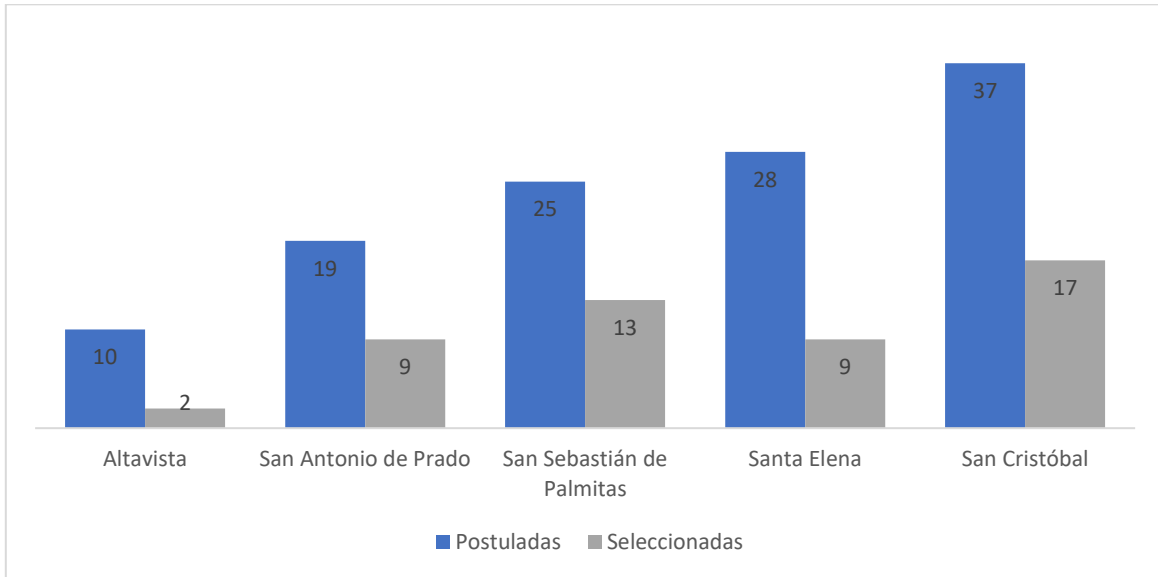


Figura 1. Ideas postuladas Vs. Ideas seleccionadas  
Fuente: elaboración propia

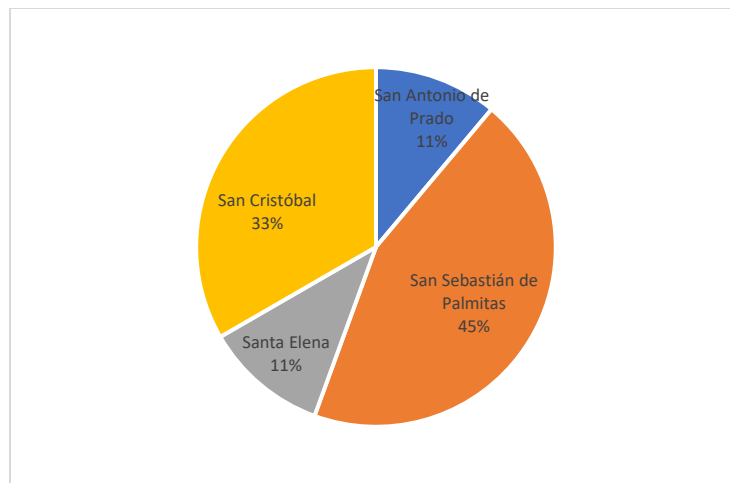


Figura 2. ideas rurales seleccionadas para formulación por corregimiento.

Fuente: elaboración propia

Las nueve ideas rurales elegidas para su formulación sirven además de referencia para el apoyo de nuevas ideas a través de la Unidad de Acompañamiento a la Formulación de Proyectos tanto en el momento de la formulación como en la postulación a fuentes de financiamiento.

## 5 Bibliografía

Arias, N. (2015). *Diseño de una oficina de Gestión de Proyectos (PMO) para la empresa RINCCO S.A.* [Universidad EAFIT]. <https://core.ac.uk/download/pdf/47250383.pdf>

Project Management Institute -PMI-. (2013). *Guía de los fundamentos para la gestión de proyectos.* <https://www.pmi.org/#>

Comisión de las Comunidades Europeas. (2001). *Manual Gestión del Ciclo de un Proyecto, Enfoque Integrado y Marco Lógico.*

FAO. (2013). *Política de Igualdad de Género de la FAO.* Roma.

FAO. (2017). *Guía para la Formulación de Proyecto de Inversión del Sector Agropecuario.* Panamá.

FAO. (2021). *Avanzando con Igualdad. Elementos Clave para la Transversalización de Género en Proyectos FAO.* Santiago.

FAO; Fondo Multidonante de las Naciones Unidas para el Sostenimiento de la Paz en Colombia. (s.f.). *Transferencia Metodológica a Comunidades: Formulación de Proyectos con Enfoque de Género.*

Naciones Unidas. Cepal. (2015). *Metodología del Marco Lógico para la Planificación, el Seguimiento y la Evaluación de Proyectos y Programas.* Santiago de Chile.