





Otros cuadernos OIM Colombia:

- 1) Diagnóstico sobre la población desplazada en seis departamentos de Colombia.
- 2) Remesas en Colombia: desarrollo y marco legal.
- 3) Promoción de una perspectiva de género en el trabajo con poblaciones afectadas por el desplazamiento interno forzado.
- 4) Salud sexual y reproductiva, infecciones de transmisión sexual y VIH/Sida en jóvenes de 10 a 24 años, de una ciudad receptora de población desplazada. Montería, Colombia, 2003.



Metodología para la medición de la sostenibilidad de proyectos de atención a población desplazada en la etapa de reinserción social

Programa de Asistencia de Post-Emergencia a Poblaciones Desplazadas Internas, Comunidades Receptoras y otras Poblaciones Vulnerables

Misión de la OIM en Colombia



OIM Organización Internacional para las Migraciones

Bogotá D.C., septiembre de 2004





ISBN 958-33-6942-X

Reservados todos los derechos 2004
Organización Internacional para las Migraciones (OIM).

La OIM está consagrada al principio de que la migración en forma ordenada y en condiciones humanas beneficia a los migrantes y a la sociedad. En su calidad de organismo intergubernamental, la OIM trabaja con sus asociados de la comunidad internacional para ayudar a encarar los desafíos que plantea la migración a nivel operativo; fomentar la comprensión de las cuestiones migratorias; alentar el desarrollo social y económico a través de la migración; y velar por el respeto de la dignidad humana y el bienestar de los migrantes.

"This publication was made possible through support provided by the U.S. Agency for International Development, under the terms of Grant No. 527-G-00-00-00170-00. The opinions expressed in the publication are those of the author(s) and do not necessarily reflect the views of the U.S. Agency for International Development."

"Esta publicación ha sido posible gracias al apoyo de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional bajo los términos del acuerdo de donación No. 527-G-00-00-00170-00. Las opiniones expresadas en esta publicación son propias del autor, y no expresan necesariamente los puntos de vista de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional".

Diseño y Diagramación: Camilo Peña Vargas
Preprensa e Impresión: Nuevas Ediciones Ltda.

Agradecimientos

La Organización Internacional para las Migraciones (OIM) agradece el generoso y efectivo apoyo de:

- El Gobierno de Colombia, especialmente la Red de Solidaridad Social (RSS), Defensoría del Pueblo, Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF), Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), Ministerio de Educación, Ministerio de Salud, Ministerio de Protección Social y de las autoridades locales y departamentales, por la coordinación, corresponsabilidad y cofinanciación en las diferentes actividades desarrolladas en beneficio de las comunidades desplazadas y el apoyo permanente a nuestras tareas.
- La Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), por su apoyo para la ejecución de programas y proyectos dirigidos a la prevención y restablecimiento de poblaciones víctimas del conflicto y comunidades vulnerables.
- Todos los operadores locales, regionales y nacionales de OIM, en los departamentos de Caquetá, Cauca, Chocó, Huila, Nariño, Norte de Santander, Putumayo, Santander y Valle del Cauca, especialmente a los ejecutores de los proyectos que participaron en las visitas de campo y en los talleres de retroalimentación desarrollados, cuyos comentarios y observaciones enriquecieron este documento.
- Las comunidades afectadas por el desplazamiento y atendidas en los proyectos, por haber creído en nuestra misión, compartido con nosotros sus experiencias y haberse apropiado de los diferentes proyectos ejecutados con ellos.
- Los socios de la empresa privada que han asumido el reto de apoyar a ésta población vulnerable por haberse sensibilizado frente al tema y querer hacer un aporte tangible con esta población.
- El Programa Mundial de Alimentos (PMA), Oficina de Asistencia Humanitaria de la Comisión Europea (ECHO), Organización Panamericana de la Salud (OPS), Agencia de Cooperación Suiza (COSUDE), Cruz Roja Francesa, Organización No Gubernamental Italiana de Cooperación y Solidaridad Internacional (MOVIMONDO), Fundación Panamericana para el Desarrollo (FUPAD), CHF Internacional, Agencia de Cooperación Alemana (GTZ), Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), Cooperación Japonesa, Project Counselling Service (PCS), que aunaron esfuerzos con OIM y se han vinculado al desarrollo de programas sociales en Colombia en beneficio de las comunidades desplazadas y vulnerables. De la misma manera al Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (Acnur) y a la Oficina Coordinadora de



Asistencia Humanitaria (OCHA) por su apoyo desde la coordinación del Grupo temático de desplazamiento forzado del Sistema de las Naciones Unidas.

- Al consultor Jorge Vivas, quien participó en los talleres de retroalimentación organizados con las contrapartes y cuya contribución enriqueció la metodología.
- Muy especialmente al equipo del *Programa de asistencia de post-emergencia a poblaciones desplazadas internas, comunidades receptoras y otras poblaciones vulnerables* de OIM, al nivel central, el grupo de especialistas y los equipos regionales, por su contribución a la construcción de éste documento, el cuál fue enriquecido con sus comentarios, observaciones y retroalimentación, a través de los talleres, pruebas piloto y las mediciones, con base en las cuales la Unidad de Monitoreo y Evaluación de OIM diseñó la metodología que se presenta en esta publicación.



Contenido

INTRODUCCIÓN	9
1. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA DE ASISTENCIA POST-EMERGENCIA A POBLACIONES DESPLAZADAS INTERNAS, COMUNIDADES RECEPTORAS Y OTRAS POBLACIONES VULNERABLES	13
1.1 Educación y convivencia	13
1.2 Salud	15
1.3 Generación y mejoramiento de ingresos	15
1.4 Infraestructura social y vivienda	16
1.5 Fortalecimiento institucional y comunitario	17
2. CONCEPTOS Y PRINCIPIOS DE SOSTENIBILIDAD	18
2.1 Concepto de sostenibilidad	18
2.2 Principios básicos.....	18
2.3 Áreas de análisis de la sostenibilidad	19
3. LA SOSTENIBILIDAD EN EL PROGRAMA DE ASISTENCIA POST-EMERGENCIA A POBLACIONES DESPLAZADAS INTERNAS, COMUNIDADES RECEPTORAS Y OTRAS POBLACIONES VULNERABLES	23
3.1 Entorno	25
3.2 Actores	26
3.3 Capacidades	27
4. GUÍA PARA LA FORMULACIÓN DE PROYECTOS SOSTENIBLES	29
4.1 Análisis del contexto local	29
4.2 Formulación del proyecto (elaboración del marco lógico)	33
4.3 Selección del operador	37



5.	METODOLOGÍA PARA LA FORMULACIÓN DE INDICADORES PARA EVALUAR LA SOSTENIBILIDAD DE PROYECTOS EN EJECUCIÓN	40
5.1	Definición de criterios de sostenibilidad	40
5.2	Identificación de condiciones de sostenibilidad	42
5.3	Formulación de indicadores de sostenibilidad	45
5.4	Construcción de las matrices de sostenibilidad	48
6.	METODOLOGÍA PARA LA MEDICIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD DE PROYECTOS EN EJECUCIÓN	50
6.1	Proceso de medición	50
6.2	Análisis de la calificación	54
6.3	Restricciones de la metodología	55
	CONCLUSIONES	56
	GLOSARIO	57
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	59
ANEXO 1	Conceptos de sostenibilidad	62
ANEXO 2	Matrices de sostenibilidad	64
ANEXO 3	Indicadores de sostenibilidad	74
ANEXO 4	Sistema de información para la medición del índice de sostenibilidad	97
	Demo CD	98



Introducción

La sostenibilidad se ha convertido en los últimos años en una de las condiciones indispensables que deben cumplir los programas y proyectos de desarrollo¹, para evitar que los esfuerzos realizados por diferentes organizaciones, públicas y privadas, y los mismos beneficiarios y comunidades, se diluyan o se pierdan. Al ser sostenibles, las respuestas que brindan los proyectos a las problemáticas existentes se convierten en soluciones de largo plazo, generando transformaciones reales en el entorno, las organizaciones, comunidades y beneficiarios, disminuyendo la vulnerabilidad, pobreza e inequidad existentes.

La Organización Internacional para las Migraciones (OIM), consciente de la transitoriedad de los programas que desarrolla, al estar inscritos en un periodo de tiempo específico, ha incluido estrategias para mejorar la sostenibilidad

de los programas y proyectos que desarrolla, dentro de las que se cuentan las actividades de fortalecimiento de capacidades locales e institucionales.

De esta forma, la OIM ha comenzado a fortalecer los procesos de formulación y ejecución de proyectos con el fin de mejorar las condiciones de sostenibilidad de los mismos. Con esto se busca que una vez finalice la intervención de OIM, las comunidades, beneficiarios e instituciones en general puedan continuar desarrollando los procesos, en forma autónoma con sus recursos y de acuerdo con su propia dinámica.

Este enfoque hace necesario que OIM cuente con estrategias que aseguren que las organizaciones locales y beneficiarios cuentan con la capacidad y los recursos necesarios para continuar con los procesos una vez la cooperación se retira,

¹ **Programa:** estrategia de acción cuyas directrices determinan los medios que articulados gerencialmente apoyan el logro de un objetivo sectorial. Como estrategia, un programa establece los criterios y condiciones para la definición de la población objetivo, la tipología de los proyectos seleccionables, las metas, la fecha de cumplimiento y los recursos requeridos por tipo de proyecto. (Departamento Nacional de Planeación, 2003).

Proyecto: unidad operacional que vincula recursos, actividades y productos durante un período determinado y con una ubicación definida para resolver problemas o necesidades de la población. Debe formar parte integral de un programa. (Departamento Nacional de Planeación, 2003).

Desarrollo: por desarrollo se entiende el proceso a través del cual una comunidad busca el progreso social y económico para mejorar las condiciones de vida de su población (Midgley, 1995, Citado en Pieterse, 2001) (Jacobs, 1999).



Cuadro 1. Algunas Definiciones de Sostenibilidad

- Para ser sostenible, un producto, una idea o una institución se adopta dentro del contexto cultural y organizacional del país, toma vida por sí misma, y se desarrolla independientemente de la existencia de fondos externos de donantes.

Fuente: USAID, Maximizing Program Impact and Sustainability: Lessons Learned in Europe and Eurasia, en [http://www.usaid.gov/locations/europe_eurasia/dem_gov/local_gov/maximpact.htm# impact](http://www.usaid.gov/locations/europe_eurasia/dem_gov/local_gov/maximpact.htm#impact). Consultada en septiembre de 2003).

- «Capacidad de los programas de permanecer en el tiempo, reformulándose y adecuándose a las especiales condiciones regionales, generando sinergias producto de alianzas estratégicas e involucrando a más y nuevos actores de las dinámicas regionales»

Fuente: OIM (2002), Documento de Líneas Estratégicas Componente Generación de Ingresos, Programa de Asistencia Post-emergencia para grupos de desplazados y comunidades receptoras, Bogotá

- «El análisis de la sostenibilidad del programa permite verificar en qué medida los resultados del programa han sido o tienen probabilidades de ser duraderos después de terminado el programa y retirados los recursos externos».

Fuente: UNFPA (2000), Planificación y Gestión de una Evaluación, Parte II: Preguntas de Evaluación y Normas de Medición, Conjunto de Instrumentos de Seguimiento y Evaluación para los Administradores de Programas, Oficina de Supervisión y Evaluación, Instrumento No. 5, Diciembre 2000, Extraído de [Http://www.unfpa.org/Monitoring/Toolkit/Spanish/Tool5ii-Spanish.Pdf](http://www.unfpa.org/Monitoring/Toolkit/Spanish/Tool5ii-Spanish.Pdf). Consultado en Julio de 2003

- «Para un proyecto la sostenibilidad puede ser entendida como la viabilidad del proyecto en el tiempo, es decir, el grado hasta el cual los beneficios o efectos positivos producidos por el proyecto continúan después que finalice el proyecto o la asistencia externa».

Fuente: Biodamaz (2001), Proyección de la Sostenibilidad de Biodamaz, Iquitos, Julio 2001, Anexo 4. Proyección de Sostenibilidad de Biodamaz, Proyecto Diversidad Biológica de la Amazonía Peruana, Perú – Finlandia, Extraído de [Http://www.iap.org.pe/Biodamaz/Docum_Gestion/Pog_00-02_C1c2/Microsoft%20word%20-%20pog%20anexos%20parte%203.Pdf](http://www.iap.org.pe/Biodamaz/Docum_Gestion/Pog_00-02_C1c2/Microsoft%20word%20-%20pog%20anexos%20parte%203.Pdf). Consultado en julio de 2003

manteniendo los efectos positivos de los proyectos. Por esta razón, la organización ha venido preparando una estrategia, en la cual uno de los elementos fundamentales es buscar la sostenibilidad de los proyectos que se desarrollan en el marco de sus programas.

El propósito de esta publicación es compartir con las instituciones que conforman el Sistema Nacional de Atención Integral para Población Desplazada (SNAIDP), con las organizaciones no gubernamentales (ONG), la cooperación internacional, el sector privado, las entidades territoriales,





las comunidades participantes en los proyectos, la academia y en general con todos los interesados y actores de programas de desarrollo para la población desplazada, las metodologías y herramientas diseñadas por OIM para considerar la sostenibilidad durante todas las etapas del ciclo de proyecto, de tal forma que se contribuya a mirar los proyectos con una visión de largo plazo, que va más allá de la duración del convenio, para incorporarse a la dinámica propia de las instituciones, comunidades y/o beneficiarios.

La metodología desarrollada por la Unidad de Monitoreo y Evaluación (UME), tiene como fundamento prever la sostenibilidad de los proyectos desde la formulación de los mismos, ya que permite diseñar estrategias y planear acciones a realizarse durante la ejecución para garantizar la continuidad de los procesos. Por otra parte, se realizan varias mediciones durante el desarrollo del proyecto, con el fin de verificar regularmente el avance o retroceso en las condiciones de sostenibilidad para identificar problemas oportunamente y diseñar estrategias que permitan alcanzar las condiciones de sostenibilidad adecuadas antes de que el proyecto finalice. Una vez el proyecto termina, la evaluación de las condiciones de sostenibilidad permite identificar lecciones aprendidas y mejores prácticas que pueden ser divulgadas y replicadas en otros proyectos.

En este documento, tomando como base el concepto de sostenibilidad, se presentan una serie de guías con el fin de fortalecer la sostenibilidad de los proyectos, que

incluyen aspectos básicos a considerar durante el proceso de formulación de proyectos y negociación con contrapartes. Asimismo, se presenta la metodología diseñada por OIM que permite construir y medir el índice de sostenibilidad de los proyectos en ejecución del *Programa de Asistencia de Post-emergencia a Poblaciones Desplazadas Internas, Comunidades Receptoras y Otras Poblaciones Vulnerables*.

Estas metodologías y herramientas son la base para establecer un sistema de monitoreo y evaluación que permita conocer la situación particular de cada proyecto, a partir de la cual se formulen estrategias que contribuyan a mejorar su sostenibilidad. Un sistema de monitoreo y evaluación implica el diseño de indicadores y metodologías de evaluación, y la unificación de criterios y procesos para la aplicación de la metodología, la cual debe servir como un sistema de alertas tempranas que permita identificar las áreas en las que se deben fortalecer los proyectos con el fin de mejorar su sostenibilidad.

La estructura del documento consta de seis capítulos:

- el primer capítulo describe el *Programa de Asistencia de Post-emergencia a Poblaciones Desplazadas Internas, Comunidades Receptoras y Otras Poblaciones Vulnerables*: los componentes que conforman el programa, con sus respectivos objetivos y sub-componentes.
- el segundo capítulo presenta el marco conceptual de sostenibilidad: el concepto de sostenibilidad formulado por OIM, los principios básicos que



IOM - OIM



apoyan el concepto y las áreas estratégicas de análisis.

- el tercer capítulo analiza la sostenibilidad al interior del programa, con base en las áreas estratégicas de análisis definidas en el capítulo dos.
- el cuarto capítulo presenta los aspectos a tener en cuenta para la formulación de proyectos sostenibles, a través de siete guías que cubren el contexto local, los actores y sus capacidades y la selección de la ONG operadora.
- el quinto capítulo muestra la metodología utilizada para el diseño de indicadores de sostenibilidad, describiendo cada una de las cuatro etapas que la conforman.
- y el último capítulo explica la metodología para medir el índice de sostenibilidad de los proyectos en ejecución y la forma en que se realiza el análisis de los resultados.





1. Descripción del programa de asistencia post-emergencia a poblaciones desplazadas internas, comunidades receptoras y otras poblaciones vulnerables

Desde septiembre de 2000, la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) aprobó la propuesta de la Organización Internacional para la Migraciones (OIM) como operador del *Programa de atención post-emergencia para población desplazada, comunidades receptoras y otras poblaciones vulnerables*.

La población objetivo es la desplazada y vulnerable, familias y grupos comunales y entidades ubicadas en ciudades secundarias o terciarias con una alta concentración de ésta población. El programa inició con 6 oficinas regionales, las cuales se ampliaron a 9 a partir del 2002 teniendo presencia en 9 departamentos del País², con cubrimiento en 224 municipios mediante los proyectos ejecutados hasta junio de 2004³.

Las estrategias básicas incluyen la presencia continua en el terreno, de acuerdo con un modelo descentralizado de atención, la construcción de capacidades tanto en el gobierno como en sectores de la sociedad civil de las comunidades receptoras y la nación como un todo, y la integración de éstas, como medios para alcanzar soluciones sostenibles a las necesidades de la población desplazada y comunidades recep-

toras (OIM, 2002a). De igual forma se busca generar sinergias con las instituciones del Estado y el sector privado y adelantar en forma conjunta los proyectos, con el fin de garantizar la sostenibilidad de los procesos. Con tal propósito el Programa cuenta con cinco estrategias: educación y convivencia; salud; infraestructura social; generación de ingresos, y fortalecimiento institucional y comunitario.

1.1. Educación y convivencia

La OIM concibe la educación como un proceso de aprendizaje permanente a través de los espacios de socialización (la familia, la escuela, la comunidad, los medios de comunicación) que permite a las personas (desplazadas y receptoras) desarrollar sus potencialidades y ponerlas al servicio de la construcción de una sociedad más plural y democrática en lo político, más próspera en lo económico, y más equitativa y solidaria en lo social y cultural. Por esta razón el componente trabaja de preferencia en proyectos que garanticen el mejoramiento del acceso y la calidad de la educación, así

2 Caquetá, Cauca, Chocó, Huila, Nariño, Norte de Santander, Santander, Putumayo y Valle.

3 Fuente: OIM, 15avo Informe trimestral a 30 de Junio de 2004.



IOM - OIM



como en la optimización del uso de los espacios educativos en actividades de alfabetización, integración cultural, prevención de la violencia intrafamiliar, y en aquellos con clara sostenibilidad hacia el futuro.

a. Objetivos específicos

- Ampliar la cobertura de las ofertas educativas en los diferentes niveles, especialmente en educación básica secundaria, educación inicial, educación de adultos; mediante la: i) dotación de materiales, ii) construcción, iii) ampliación, y iv) mejoramiento y optimización de uso de los espacios educativos.
- Mejorar la retención escolar y la calidad de la enseñanza, a través del apoyo para la adopción de propuestas educativas innovadoras pertinentes, motivadoras y adecuadas con los intereses de los estudiantes, por ejemplo: aceleración del aprendizaje, telesecundaria, bachillerato por ciclos, sistema de autoaprendizaje tutorial (SAT), entre otras.
- Desarrollar la estrategia de escuela de puertas abiertas, la cual busca abrir los espacios de la escuela en dos sentidos i) hacia adentro: Nuevos agentes educativos, trabajan con nuevos usuarios, en nuevos tiempos, con nuevas agendas, y nuevas metodologías generando aprendizajes de diferente tipo: aprendizajes académicos (nive-

lación y validación de grados escolares), aprendizajes artísticos (danza, música, teatro), artesanales, deportivos, culturales... y ii) hacia fuera: Los docentes y los estudiantes encuentran en el barrio, la vereda y la ciudad espacios educativos; las huertas caseras se convierten en el laboratorio de las áreas agropecuarias, la biblioteca municipal es un espacio de consulta, la casa de la cultura es un lugar de ensayos y presentaciones artísticas.

- Aumentar los niveles de integración social de la población desplazada en los lugares de recepción.
- Disminuir los índices de violencia intrafamiliar, maltrato infantil y embarazo adolescente.

b. Líneas de acción

El componente de educación incluye las siguientes líneas de acción:

- Construcción y adecuación espacios educativos
- Dotación y fortalecimiento de instituciones educativas⁴
- Apoyo a la transferencia de modelos educativos y de convivencia

El componente de educación y convivencia tiene dos finalidades. En primer lugar, hacer de las prácticas educativas en la familia, la escuela, la comunidad y los medios de información un medio fundamental hacia la adquisición de aprendizajes

⁴ También se realiza reparación y construcción de infraestructura educativa, pero se incluye en el componente de Infraestructura social y vivienda





básicos, con el propósito de que la población afectada por el conflicto pueda:

- i) La población afectada pueda prevenir el desplazamiento
- ii) Integrarse a las comunidades receptoras
- iii) Retornar con éxito a los lugares de origen
- iv) Mejorar su calidad de vida

En segundo término, aumentar la cobertura de los programas educativos formales y no formales, y mejorar su calidad, para que la población desplazada por la violencia encuentre en las ofertas educativas, alternativas para garantizar su integración social en el nuevo contexto.

1.2. Salud

Su objetivo general consiste en mejorar la salud primaria y la salud sexual y reproductiva de la población en situación de desplazamiento forzado, así como de los residentes en comunidades receptoras de población desplazada.

a. Objetivos específicos

- Promover un comportamiento saludable para la prevención de las enfermedades.
- Contribuir al mejoramiento de la atención médica para la población en situación de desplazamiento forzado y la residente en las comunidades receptoras.
- Promover un comportamiento sexual y reproductivo saludable.
- Apoyar la prestación de atención psicosocial consolidada y oportuna a la población en situación de desplazamiento forzado.

El componente hace énfasis en la creación de alianzas estratégicas que faciliten el trabajo coordinado entre instituciones nacionales e internacionales –líderes en los diferentes campos de salud–, bajo el liderazgo del Ministerio de Protección Social, en su calidad de ente rector de la política nacional de salud, en los niveles nacional, departamental y municipal. Asimismo, considera como elementos importantes la coordinación interinstitucional y la atención de la salud desde una perspectiva integral.

b. Líneas de acción

- Salud familiar
- Salud sexual y reproductiva
- Atención psicosocial
- Fortalecimiento institucional: dotaciones de instituciones de salud⁵ (centros médicos, hospitales, puestos de salud) y capacitación para funcionarios

1.3. Generación y mejoramiento de ingresos

Su objetivo es revertir el proceso de empobrecimiento ocasionado por el desplazamiento forzado, a través del aumento de capital humano para el trabajo, la generación y el mejoramiento de los ingresos, en el marco del desarrollo social y económico local.

a. Objetivos específicos

- Facilitar el acceso al empleo sostenible de la población desplazada y vulnerable, a través de la capacitación vocacional (recalificación laboral)

⁵ También se realiza reparación y construcción de infraestructura en salud, pero se incluye en el componente de Infraestructura social y vivienda.



IOM - OIM



para el mercado de trabajo, de acuerdo con las demandas efectivas de los sectores público y privado. De igual forma se apoya su vinculación al empleo formal a través de alianzas con la empresa privada.

- Contribuir al aumento de los ingresos de las familias desplazadas a través del apoyo para la creación de pequeños negocios (autoempleo), micro y pequeñas empresas, empresas asociativas, fondos de microcrédito, así como proyectos de seguridad alimentaria.

La sostenibilidad de los procesos derivados de la intervención de OIM se constituye en el criterio orientador para una nueva fase de intervención, al generar sinergias producto de alianzas estratégicas e involucrar más y nuevos actores de las dinámicas regionales. Esta sostenibilidad se da bajo un enfoque de desarrollo económico local, entendiéndolo como el proceso mediante el cual los actores e instituciones locales se movilizan hacia el diseño y apoyo de las diferentes acciones que crean, refuerzan y preservan actividades empresariales y empleos utilizando los medios y recursos de la zona geográfica en que se encuentren. De esta manera se obtiene un mejor aprovechamiento de los recursos endógenos existentes, así como la vinculación de los diferentes actores socioeconómicos locales en redes.

b. Líneas de acción

- Seguridad alimentaria
- Micro-proyectos
- Promoción del empleo formal

- Proyectos especiales (proyectos de mediana escala, típicamente asociativos)

1.4. Infraestructura social y vivienda

Su objetivo consiste en mejorar la calidad de vida de las familias desplazadas, de las comunidades receptoras y vulnerables, mediante acciones de mejoramiento del hábitat y de vivienda. Asimismo, dinamiza la economía local, dado que la construcción de infraestructura es una fuente de empleo temporal para estas familias.

a. Objetivos específicos

- Propiciar la integralidad en el mejoramiento del hábitat, concebida como i) la dotación de servicios básicos de provisión de agua y saneamiento básico, ii) la construcción o mejoramiento de la infraestructura comunitaria, como puestos de salud, escuelas, salones comunales para la atención de niñas, jóvenes, padres y madres de familia, y iii) el mejoramiento de la vivienda o la construcción de la misma.
- Facilitar el mejoramiento de las condiciones de su hábitat al mayor número de personas desplazadas y con altos índices de pobreza, buscando minimizar la tensión por la demanda en los servicios públicos, canalizando de manera eficiente los recursos para asegurar la integralidad de los proyectos y su impacto.
- Fortalecer la capacidad de las comunidades para garantizar la sostenibilidad de los sistemas construidos, promoviendo la gestión participativa y el sentido





de pertenencia de la comunidad hacia sus proyectos.

b. Líneas de acción

- Unidades básicas de vivienda
- Saneamiento básico
- Infraestructura social y comunitaria (comunitaria, educación y salud)

1.5. Fortalecimiento Institucional y Comunitario

Este componente tiene por objeto apoyar y potenciar la capacidad de las instituciones del Estado, que intervienen en la construcción del reconocimiento de la condición de ciudadanía de la población desplazada y en su asistencia directa. También se apoya a las organizaciones comunitarias de población desplazada, por medio de la asistencia técnica y financiera para mejorar, fortalecer y ampliar sus condiciones de operación y prestación de servicios.

a. Objetivos específicos

- Fortalecer la capacidad institucional de las entidades articuladas al Sistema Nacional de Atención Integral para la Población Desplazada (SNAIPD), en los niveles nacional y local, en áreas de planeación, operacionalización de programas y proyectos, y prestación directa de servicios para la población interna desplazada por causa del conflicto.
- Contribuir al desarrollo de la organización comunitaria, en zonas con alta incidencia de desplazamiento, con el propósito de fortalecer su capacidad de resolver de problemas comunes, y

promover la estabilidad de las comunidades vulnerables en alto riesgo de desplazamiento.

b. Énfasis estratégicos

Con el fin de lograr estos objetivos, el componente tiene los siguientes énfasis estratégicos:

- Fortalecer la capacidad institucional de la Red de Solidaridad Social y del SNAIPD.
- Difundir los derechos humanos y deberes de la población desplazada interna.
- Apoyar el trámite para la obtención de documentos de identidad.
- Fortalecer las políticas públicas del sector rural con impacto en la población desplazada.
- Respalda la producción de información sobre la problemática del desplazamiento.
- Impulsar la comunicación y difusión de temas relacionados con la problemática del desplazamiento.
- Fortalecer la participación cualificada de las comunidades
- Apoyar a las organizaciones comunitarias locales y regionales

c. Líneas de acción

- Fortalecimiento Institucional.
- Fortalecimiento comunitario y organizativo.
- Fortalecimiento de la Capacidad a nivel regional.
- Promoción y comunicación.



IOM - OIM



2. Conceptos y principios de sostenibilidad

2.1. Concepto de sostenibilidad

Desde hace unos años la sostenibilidad ha comenzado a hacer parte de los conceptos relacionados con los programas y proyectos de desarrollo. Diferentes concepciones y enfoques han sido generados desde la academia y desde diferentes tipos de organizaciones, aunque solo recientemente se están empezando a difundir.

Contar con una definición clara de lo que se entiende por sostenibilidad es de suma importancia para poder establecer una metodología de medición. Por esta razón, y con base en diferentes fuentes bibliográficas consultadas⁶, OIM ha formulado una definición de sostenibilidad, en la cual se basa el proceso de construcción de indicadores y su utilización durante el análisis de la sostenibilidad de los programas y proyectos de OIM:

La **sostenibilidad** es entendida como la capacidad de integrar los procesos desarrollados por el proyecto o programa a la dinámica institucional, social, familiar y/o personal, de tal forma que los beneficios producidos a través del programa o proyecto permanezcan en el tiempo.

La Sostenibilidad así entendida, implica crear o fortalecer capacidades en las instituciones involucradas y la población beneficiada, a nivel de comunidad, familia e individuo, de tal forma que los aprendizajes continúen aplicándose, generando beneficios más allá de la duración del proyecto.

La sostenibilidad es un proceso que se construye durante todo el ciclo del proyecto: formulación y negociación con contrapartes, ejecución y evaluación. Esta perspectiva de sostenibilidad integra los valores y competencias sociales de la comunidad beneficiaria, sus reglas de juego y su nivel de capital social⁷ con las competencias de los operadores y el cooperante estableciendo una relación orientada a fortalecer la autonomía comunitaria y la institucionalidad, con formas más democráticas de control y regulación.

⁶ Ver Anexo 1

⁷ **Capital Social:** Se refiere a las características de una organización social, como la confianza, normas y redes, que pueden mejorar la eficiencia de la sociedad al facilitar acciones coordinadas... La cooperación espontánea es facilitada por el capital social. (Putnam, 1993: 167)



2.2. Principios básicos

Por principios básicos se entienden aquellos aspectos esenciales que complementan y fundamentan el marco conceptual. En el caso del concepto de sostenibilidad, los principios básicos están relacionados con un enfoque de desarrollo. Los proyectos que tienen este enfoque buscan mejorar la calidad de vida de la población objetivo, con una visión de largo plazo, generando dinámicas en la comunidad o localidad donde se ejecutan y que contribuyen a la creación y fortalecimiento de capacidades individuales e institucionales. Por el contrario, los proyectos con enfoque asistencialista tienen una visión de corto plazo, a través de una intervención puntual que no siempre contribuye a mejorar capacidades, aunque sí a resolver un problema social durante un tiempo determinado.

Ambos enfoques son importantes para lograr mejorar las condiciones de vida de la población, ya que los proyectos con perspectiva de desarrollo dan soluciones a problemas estructurales y los proyectos con enfoque asistencialista resuelven problemas coyunturales de emergencia humanitaria. Cuando se trata de proyectos que buscan dar soluciones estructurales e integrales a la población, la sostenibilidad entra a jugar un papel importante. La única forma en que los procesos puedan continuar es que desde el principio se formule el proyecto con una visión de largo plazo, previendo que cuando finalice deje unos procesos, capacidades o recursos creados o fortalecidos que permitan que la población continúe mejorando sus condiciones de vida. Proyectos que buscan atender población en si-



tuación de emergencia y solucionar el problema inmediato del beneficiario, no se espera que sean sostenibles; cuando finalizan, han cumplido con sus objetivos inmediatos y no se requiere dar continuidad a los procesos.

Un segundo aspecto relacionado con los principios básicos, es la estrecha relación que existe entre la sostenibilidad y los resultados obtenidos por los proyectos, desde el punto de vista de su pertinencia, eficiencia, eficacia e impacto generado (Ver cuadro 2). En la medida en que el proyecto presenta resultados satisfactorios se refuerza la aceptación y apropiación del proyecto por parte de los diferentes actores, y en consecuencia se favorece su sostenibilidad.

2.3. Áreas de análisis de la sostenibilidad

Una vez definido el concepto de sostenibilidad es necesario identificar las áreas de análisis, es decir, aquellos aspectos que se desean examinar de un determinado proyecto con el objeto de determinar sus posibilidades de sostenibilidad. Esto significa desagregar el concepto general de sostenibilidad en varias partes susceptibles de un análisis individual.

La bibliografía existente presenta generalmente cuatro dimensiones de la sostenibilidad: política, económica, social y ambiental. Cada una de estas dimen-



IOM - OIM





Cuadro 2. Definiciones relacionadas con los resultados de los proyectos

Pertinencia: Analiza la adecuación del objetivo de un programa [o Proyecto] a los requerimientos de la resolución de un problema.

Fuente: Vos, R., (1996), Hacia un Sistema de Indicadores Sociales, Banco Interamericano de Desarrollo, pag. 24, Documentos de trabajo del Indes, Serie de Documentos de Trabajo 1-2, Washington, D.C.

Eficiencia: Se refiere al manejo óptimo de los recursos, permitiendo la utilización racional de los mismos, cumpliendo con los plazos previstos, con la calidad programada y con los resultados esperados (Vos, 1996: 25).

Eficiencia es la medida en que un proyecto utiliza recursos de un modo adecuado y lleva a término las actividades correspondientes de una manera oportuna.

Fuente: CARE Internacional Uganda (1997), Lineamientos de Monitoreo y Evaluación, Enero de 1997 en [http://www.kcenter.com/care/dme/CARE%20Documents%20PDF/M%E%20Guidelines%20\(C-Uganda\)/M%E%20Guidelines%20\(CARE-Uganda\)%20—%20Spanish.pdf](http://www.kcenter.com/care/dme/CARE%20Documents%20PDF/M%E%20Guidelines%20(C-Uganda)/M%E%20Guidelines%20(CARE-Uganda)%20—%20Spanish.pdf)

Eficacia: Grado en el cual los proyectos y acciones contribuyen al logro de los objetivos programados. Vos, R., (1996: 26).

Es la medida en que un proyecto logra sus objetivos a través de sus intervenciones (prestación de bienes y servicios (CARE Uganda, 1997).

Impacto: Para tener impacto, un proyecto o programa debe influenciar una política o generar un cambio.

Fuente: USAID, Maximizing Program Impact and Sustainability: Lessons Learned in Europe and Eurasia, en [http://www.usaid.gov/locations/europe_eurasia/dem_gov/local_gov/maximpact.htm# impact](http://www.usaid.gov/locations/europe_eurasia/dem_gov/local_gov/maximpact.htm#impact), consultada en septiembre 19, 2003.

Es el cambio logrado en la situación de la población como resultado de los productos y efectos obtenidos con el proyecto. Se trata del nivel más elevado de resultados o de la finalidad última del ciclo de proyecto, cuando se genera la totalidad de los beneficios previstos en su operación.

Fuente: Departamento Nacional de Planeación (2003), Manual metodológico general, para la identificación, preparación y evaluación de proyectos, Departamento Nacional de Planeación, República de Colombia, Bogotá, Mayo 2003, consultado en <http://www.dnp.gov.co>

siones comprende variables relacionadas con la participación de actores, la relación entre ellos, sus capacidades, existencia y uso de recursos, existencia de políticas públicas, entre otras. Para abordar la evaluación de la sostenibilidad se decidió definir las áreas de análisis con base en las diferentes variables encontradas en cada dimensión, lo cual facilitará la formulación de indicadores a utilizar. De esta





forma, las tres áreas estratégicas para el análisis de sostenibilidad son⁸:

1. **Entorno:** factores externos que pueden incidir positiva o negativamente en el desarrollo de los proyectos.
2. **Actores:** grupos de interés (*stakeholders*) relacionados con el objeto del proyecto e involucrados en su diseño, ejecución y evaluación.

3. **Capacidades:** conjunto de habilidades, conocimientos, procesos y recursos necesarios para el desarrollo de las actividades del proyecto.

Estas tres áreas se relacionan entre si durante todo el ciclo del proyecto (formulación, ejecución y evaluación), lo cual permite realizar un análisis sistémico como se presenta a continuación:

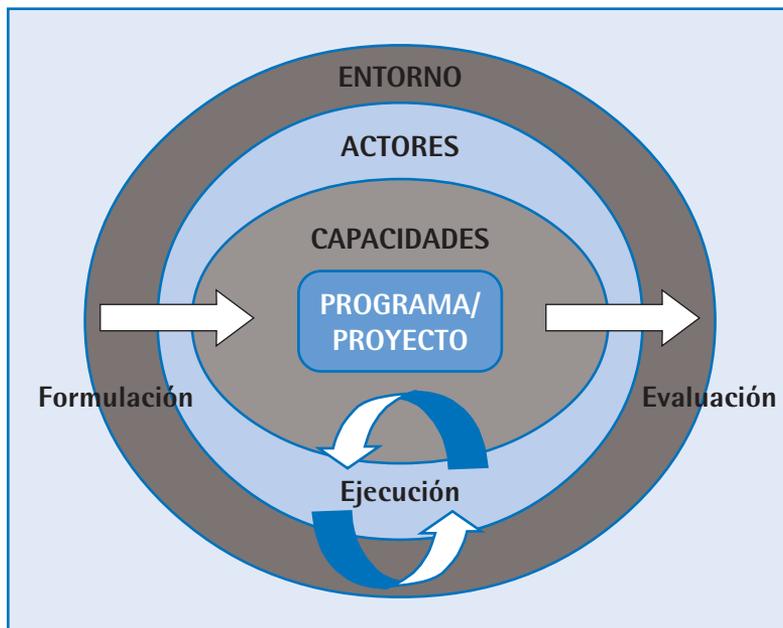


Diagrama 1.

Áreas estratégicas para el análisis de la sostenibilidad en el Ciclo del Proyecto

- Fase de Formulación:

Teniendo en cuenta el **entorno** y la problemática social presente en la localidad, se analiza la posibilidad de desarrollar un proyecto que de soluciones a largo plazo a la situación identificada; el proyecto formulado debe ser pertinente y coherente con el contexto en que se debe desarro-

llar. A su vez, el diseño y ejecución del proyecto involucra un grupo de **actores** interesados (*stakeholders*), relacionados con ese *entorno*. En el momento de diseñar el proyecto se deben tener en cuenta las **capacidades** con que cuentan esos

⁸ En el capítulo 3 se describen en detalle estas áreas de análisis.



IOM - OIM



actores para desarrollar las actividades planeadas y lograr la eficiencia, eficacia y sostenibilidad del mismo. Los proyectos que responden a un entorno específico, involucran a actores claves y prevén las capacidades que deben crearse o fortalecerse para darle continuidad a los procesos, presentan mejores condiciones para ser sostenibles.

- Fase de Ejecución:

La ejecución del proyecto puede verse afectada positiva o negativamente por cambios en el **entorno**, que se encuentran fuera del control del proyecto. Estos cambios pueden a su vez promover o limitar la participación de los diferentes **actores** y su interacción dentro del marco del proyecto. Para cada uno de los grupos de actores es importante analizar el nivel de participación y compromiso con los procesos generados. La participación de los actores y la relación entre ellos, así como cambios en el entorno, pueden con-

tribuir o impedir el desarrollo de procesos de creación o fortalecimiento de **capacidades**, influyendo entonces en las actividades del proyecto y por ende en su sostenibilidad.

- Fase de Evaluación:

La sostenibilidad de un proyecto está dada no sólo por los resultados favorables a nivel de pertinencia, eficacia y eficiencia, y por los procesos que a su interior se desarrollan, sino que también está estrechamente relacionada con el impacto que genera. En la medida en que un proyecto efectivamente resuelve los problemas que le dieron origen, crea o mejora **capacidades** locales, regionales o nacionales, y los diferentes **actores** adquieren conocimiento sobre temas específicos, se fortalece el capital humano, el capital social y las sinergias entre ellos, incidiendo en el **entorno** que los rodea, promoviendo así la permanencia de los beneficios en el largo plazo.



3. La sostenibilidad en el programa de asistencia post-emergencia a poblaciones desplazadas internas, comunidades receptoras y otras poblaciones vulnerables

En los últimos años, el fenómeno del desplazamiento forzado de personas se ha convertido en Colombia en un problema de grandes proporciones. El Sistema Único de Registro (SUR) de la Red de Solidaridad Social, reporta 1'552.774 personas desplazadas entre 1994 y 2004. La dinámica del desplazamiento forzado alcanzó en el 2002 los más altos niveles, registrando casi cuatrocientos veintitrés mil personas desplazadas, cifra que anualmente ha venido disminuyendo, como se observa en la cifra de personas desplazadas registrada para el 2004 que fue de 124.411 personas. A pesar de esta disminución en el registro la problemática continúa siendo compleja. En términos de la ubicación geográfica, son 8 departamentos los que se constituyen los principales lugares de llegada: Antioquia, Sucre, Bogotá, Bolívar, Valle del Cauca, Cesar, Córdoba, Atlántico y Santander.

La situación del desplazamiento en Colombia hace necesario que los procesos generados a través de los

proyectos de atención post-emergencia sean sostenibles, de tal forma que se logre dar soluciones perdurables a ésta problemática.

La situación de desplazado debe ser una condición temporal, ya que se busca la restitución de derechos de esta población. En esta medida, el enfoque utilizado por OIM es buscar la integración de la población desplazada con las comunidades receptoras y el restablecimiento de sus condiciones básicas.

La realidad de la población desplazada está caracterizada por procesos de migración irregulares, las cuales afectan la forma en que se provee asistencia a este grupo de población. En este sentido, Frerks enumera tres formas de asistencia orientada al desarrollo (Sorensen & Stepputat 2000, en Cely 2002):

1. La población desplazada recibe asistencia temporal hasta que las condiciones son más convenientes para el retorno.



IOM - OIM



2. La población desplazada recibe asistencia en el lugar de refugio con la perspectiva de permanecer permanentemente en ese lugar.
3. La población desplazada es apoyada para preparar su futuro retorno o reasentamiento, invirtiendo en bienes que puedan transportarse como conocimientos, habilidades, organización (capital social).

Se espera que los beneficiarios del proyecto, en términos de sostenibilidad, no sólo reciban el beneficio directo entregado a través del proyecto, sino que adquieran conocimientos y habilidades, como valor agregado, que les permita afrontar su situación y transformar su entorno, incluso una vez cesa su condición de desplazado.

Por otro lado, los proyectos ejecutados al interior del programa no sólo benefician a la población desplazada, sino que benefician también a la comunidad receptora y a las instituciones involucradas, públicas y privadas. La intervención busca entonces generar procesos de construcción y fortalecimiento de capital humano y social, crear y fortalecer capacidades locales, regionales y nacionales, que le presten servicios a la población desplazada en una primera instancia, pero que al tener una visión de mediano y largo plazo, puedan generar beneficios posteriores para toda la comunidad, al promover procesos de desarrollo.

Con base en lo expuesto anteriormente, los proyectos del programa, de manera amplia, pueden considerarse sostenibles si

cumplen algunas de las siguientes premisas:

- Permanencia de los **beneficios otorgados por el proyecto a la población desplazada y vulnerable**, a través de la continuidad de los procesos, al quedar incluidos en la dinámica local, regional o nacional.
- Creación y fortalecimiento de **capacidades de la población desplazada y vulnerable** beneficiaria de los proyectos, que en caso de procesos de retorno o reasentamiento les permite afrontar la nueva situación al contar con nuevos conocimientos y habilidades.
- Creación y fortalecimiento de **capacidades institucionales de organizaciones públicas y privadas**, que les permiten generar nuevos procesos de desarrollo para el beneficio de la población desplazada y vulnerable.

La sostenibilidad de un proyecto del Programa de Asistencia de Post-emergencia a Poblaciones Desplazadas Internas, Comunidades Receptoras y otras Poblaciones Vulnerables, está influenciada por las situaciones que se encuentran presentes en el municipio o departamento donde se desarrolla, y por las relacionadas con cada uno de sus componentes. Por esta razón la sostenibilidad del proyecto debe analizarse teniendo en cuenta el contexto del municipio o departamento, con relación a su entorno, y las características particulares de los **actores y capacidades** locales.

Con base en esto a continuación se describen las áreas estratégicas de análisis con relación al programa:





3.1. Entorno



Esta área estratégica se refiere a factores externos que pueden incidir positiva o negativamente en el desarrollo de los proyectos; son cambios o situaciones que afectan el desarrollo de las actividades de los proyectos y posiblemente su sostenibilidad, pero que se encuentran fuera del control del proyecto.

Los factores externos que inciden en los proyectos del Programa están relacionados con cuatro dimensiones:

- Socio-cultural
- Política
- Económica
- Conflicto Armado

Se asume que al momento de identificar necesidades y formular proyectos se conoce el grado de dificultad en el que se deben desarrollar los mismos, dadas las particularidades de la población desplazada, la situación de conflicto armado

presente en el país y la dinámica del conflicto, la cual puede producir cambios repentinos en el entorno. Esta área estratégica también comprende el análisis del nivel de gobernabilidad⁹.

3.1.1 Dimensión Socio-Cultural

En esta dimensión se analizan las condiciones de vida de la población o comunidad, es decir las condiciones de pobreza en las que se desenvuelven. Entendemos la pobreza como un concepto multidimensional, que incluye procesos de exclusión, vulnerabilidad, inequidad, aspectos culturales, de género, relaciona-

⁹ **Gobernabilidad:** «ejercicio de autoridad política, económica y administrativa en el manejo de los asuntos de un país, [Departamento o Municipio], en todos los niveles. Gobernabilidad es un concepto neutro que cubre los complejos mecanismos, procesos, relaciones e instituciones a través de las cuales los ciudadanos y grupos articulan sus intereses, ejercen sus derechos y obligaciones y median sus diferencias» (UNDP, 1997: 2-3).



dos con el bienestar de la población y las desigualdades dentro de la sociedad (Sen, 1981). Conocer la situación social de la comunidad en que el proyecto se desarrolla, así como las características culturales de la zona y su población permite tener en cuenta variables exógenas que pueden influir en el desarrollo satisfactorio del proyecto. Por ejemplo, la presencia de choques culturales o diferencias sociales entre comunidades involucradas en los proyectos puede afectar el desarrollo de ciertas actividades.

3.1.2 Dimensión Política

Se relaciona con las políticas públicas y las regulaciones existentes, al analizar si estas limitan o respaldan el desarrollo del proyecto. El Programa se desarrolla dentro de un marco de políticas de Estado dirigidas a la atención de la población desplazada, las cuales deben ser tenidas en cuenta al momento de formular y ejecutar los proyectos. Asimismo, los proyectos de OIM pueden estar incidiendo en el cambio o formulación de políticas. Por esta razón, esta dimensión tiene en cuenta la estabilidad o inestabilidad de éstas políticas y la estabilidad de los gobiernos locales, regionales y nacionales, así como las formas de regulación y control social estatal o paraestatal; cambios en estas variables, como por ejemplo relevos de gobierno municipal, pueden incidir en el apoyo que los proyectos reciben por par-

te de las instituciones estatales, afectando su sostenibilidad.

3.1.3 Dimensión Económica

Cubre aspectos relacionados con variables económicas de la región como variaciones económicas, cadenas productivas, circuitos de mercado, desempleo, inflación, desempeño de sectores económicos, los cuales influyen en los costos de los proyectos (costos de transacción) y en las prioridades del gobierno y las comunidades. Por ejemplo, un incremento en la tasa de desempleo en la región genera presión para el desarrollo de proyectos de generación de ingresos, y al mismo tiempo dificulta el éxito de los mismos ante la escasez de recursos y la competencia por los mismos.

3.1.4 Dimensión Conflicto Armado

Comprende la dinámica del conflicto armado y la del desplazamiento ocasionado por éste (municipios expulsores y receptores de PDI), así como el nivel de intensidad del conflicto y por ende la dificultad para la atención de la población desplazada, la ejecución de proyectos y el monitoreo de los mismos. Por ejemplo, un incremento en las acciones militares en la zona puede implicar la suspensión de proyectos por el riesgo implícito para los funcionarios involucrados, tanto de OIM, como de la contraparte y de la misma comunidad.

3.2. Actores

El área estratégica de actores comprende el análisis de los grupos de interés, (*stakeholders*) relacionados con el objeto del proyecto e involucrados en su diseño,



ejecución y evaluación, que de una u otra forma participan y se coordinan entre ellos con el fin de generar procesos de apropiación e institucionalización que favorecen la sostenibilidad de los procesos. Los actores se clasifican en tres grupos:

- Beneficiarios directos del proyecto y la comunidad
- Sector público
- Sociedad civil

3.2.1 Beneficiarios directos y comunidad¹⁰

Comprende la población objetivo de los proyectos, tanto beneficiarios directos como indirectos y las organizaciones sociales que se conformen al interior de esta población: población desplazada, comunidad receptora, Organizaciones Comunitarias de Base (OCB), y las asociaciones o federaciones de desplazados.



3.2.2 Sector Público¹¹

Se refiere a las entidades del gobierno a nivel nacional, departamental y municipal, relacionadas con la problemática del desplazamiento y con los cinco componentes del Programa (Educación; Salud; Generación de Ingresos; Fortalecimiento Institucional; Infraestructura y Vivienda). Entre estas instituciones se encuentra la Red de Solidaridad Social, la Defensoría del Pueblo, los ministerios, entidades descentralizadas, gobernaciones, alcaldías y organismos de control.

3.2.3 Sociedad Civil¹²

En este grupo se incluyen las organizaciones que no hacen parte del Estado ni del grupo de población beneficiada y que está conformado por las ONG, agencias de desarrollo y cooperación internacional, iglesias, universidades, sector privado, gremios y asociaciones. Son las organizaciones que apoyan el desarrollo de los proyectos como contrapartes o socios, y que no hacen parte del gobierno ni del Estado.

3.3. Capacidades

Las capacidades son el conjunto de habilidades, conocimientos, procesos y recur-

10 **Comunidad:** El concepto de comunidad comprende un set particular de relaciones sociales constituidas con base en algo que los participantes tienen en común, usualmente un sentido común de identidad (Marshall, 1998: 97).

11 **Sector Público:** Comprende las instituciones que pertenecen a las diferentes ramas del gobierno y del Estado, las cuáles tienen la autoridad de hacer las reglas que gobiernan a la sociedad y garantizar una vida de calidad a los ciudadanos.

12 **Sociedad Civil:** El término sociedad civil se refiere a la amplia gama de organizaciones no gubernamentales y sin ánimo de lucro que tienen presencia en la vida pública, expresando los intereses y valores de sus miembros u otras personas, basados en consideraciones éticas, culturales, políticas, científicas, religiosas o filantrópicas. (Fuente: Banco Mundial, consultado en <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/CSO/0,,contentMDK:20101499~menuPK:244752~pagePK:220503~piPK:220476~theSitePK:228717,00.html>) - Nota: Aunque éste término se refiere principalmente a ONG y organizaciones sin ánimo de lucro, se han incluido las agencias de cooperación internacional y el sector privado.



Los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades del proyecto. Están relacionadas con los beneficiarios, la comunidad, las ONG operadoras o las entidades del sector público, dependiendo del tipo de proyecto o programa que se desarrolla, y las cuales deben fortalecerse para que puedan continuar desarrollándose los procesos y generando los beneficios una vez el proyecto finaliza.

Los proyectos del Programa se enfocan en la creación y fortalecimiento de cinco tipos de capacidades, tanto institucionales como de los beneficiarios (a nivel de la comunidad, familia e individuo):

3.3.1 Organización Comunitaria

La capacidad de organización comunitaria es la habilidad de la gente para trabajar unida, organizarse y movilizar recursos para resolver problemas de interés común. Las comunidades organizadas tienen más probabilidades de generar programas y proyectos exitosos de alto impacto y efectividad, que las comunidades con una organización débil. Esto es especialmente importante si se espera que los grupos comunitarios asuman papeles de manejo de largo plazo para iniciar, implementar, operar y mantener servicios básicos en colaboración con entidades públicas (Narayan, 2002: 24).

3.3.2 Capacidad Administrativa

Conocimiento y habilidad para la planeación y administración de recursos financieros, físicos y humanos, la gestión

de proyectos, la operación diaria de los procesos y preparación de informes, entre otros, es decir que las organizaciones y las autoridades locales deben estar preparadas para hacerse responsables de los proyectos, apoyadas en una estructura organizacional adecuada y procesos definidos.

3.3.3 Capacidad Técnica

Conocimiento actualizado y pertinente acerca del tema del proyecto. Se refiere al conocimiento especializado que tienen los beneficiarios u organizaciones, bien sea que haya sido adquirido por la experiencia en el desarrollo de actividades o modelos similares o por el desarrollo de procesos de capacitación o transferencia de conocimiento por parte de otras organizaciones.

3.3.4 Capacidad Física

La capacidad física hace referencia a que se cuente con las dotaciones, material e instalaciones físicas adecuadas y suficientes para el desarrollo de los procesos y actividades.

3.3.5 Capacidad Financiera

Se refiere a la potencialidad de la organización de conseguir y administrar los recursos financieros que permitan darle continuidad a los procesos una vez el proyecto finaliza. Tiene en cuenta el conocimiento y habilidad para elaborar propuestas de consecución de recursos y para la generación de recursos propios.



4 • Guía para la formulación de proyectos sostenibles

La sostenibilidad de un proyecto debe ser considerada desde la fase de formulación, teniendo en cuenta las áreas estratégicas de análisis descritas en el capítulo 3: entorno, actores y capacidades. El análisis debe incluir la pertinencia y coherencia del proyecto con el entorno en que se va a desarrollar, así como el sistema de actores presente en el municipio o departamento, y las capacidades con que cuentan esos actores para desarrollar las actividades planeadas.

Con el fin de desarrollar este análisis se han diseñado una serie de guías que tienen como objetivo principal dar algunas recomendaciones para mejorar las probabilidades de sostenibilidad de los proyectos. Estas recomendaciones se deben tener en cuenta durante:

- i) el análisis del contexto local
- ii) la formulación del proyecto (marco lógico)
- iii) la selección del operador del proyecto

4.1. Análisis del contexto local

La situación del municipio o departamento en donde se desarrollará el proyecto influye en la formulación del mismo, ya que las condiciones del entorno, los actores presentes y las capacidades locales deben ser tenidos en cuenta al momento

de definir los actores involucrados (tanto el operador como otros actores claves para el desarrollo de las actividades), los recursos requeridos y las actividades a ejecutar, entre otros aspectos.

- En la *Guía de Sostenibilidad para el Análisis del Entorno*, se relacionan aspectos del **contexto** que pueden influir en la sostenibilidad y las variables a ser analizadas por quienes formulen los proyectos. Dependiendo del tipo de proyecto que se vaya a desarrollar algunas de las variables que se presentan pueden influir más que otras. Frente a las variables identificadas y a las condiciones existentes relacionadas con ellas es recomendable formular actividades o estrategias concretas que contribuyan a disminuir el efecto negativo que puedan tener esas condiciones en el proyecto, o potenciar su efecto positivo.



IOM - OIM



1. GUIA DE SOSTENIBILIDAD PARA EL ANÁLISIS DEL ENTORNO

Dimensión	Aspectos que pueden influir en la sostenibilidad de los procesos	Variables a analizar	Marcar X si es analizada	Observaciones (resultados del análisis, a tener en cuenta en la formulación del proyecto)
POLÍTICA	Nivel de gobernabilidad del municipio	Existencia y funcionamiento adecuado de mecanismos de coordinación entre actores (Ej: comité de atención a población desplazada, mesas de trabajo, consejos de gobierno)	<input type="checkbox"/>	
		Existencia y funcionamiento adecuado de espacios de participación. (Ej: espacios para la participación en la formulación del Plan de Desarrollo Municipal, comités de veeduría ciudadana, audiencias públicas)	<input type="checkbox"/>	
	Estabilidad del gobierno local	Nivel de rotación de funcionarios de entidades públicas.	<input type="checkbox"/>	
		Cambios de Alcalde o Gobernador antes de que terminen el período para el cual fueron elegidos.	<input type="checkbox"/>	
Existencia de políticas públicas	Existencia de políticas públicas que respaldan el desarrollo de programas y proyectos dirigidos a población desplazada	<input type="checkbox"/>		
CONFLICTO ARMADO	Situación de orden público	Nivel de intensidad del conflicto	<input type="checkbox"/>	
		Dinámica del desplazamiento a nivel local (municipio expulsor o receptor de población desplazada).	<input type="checkbox"/>	
		Dinámica de retornos en el municipio y departamento	<input type="checkbox"/>	
		Situaciones de "encajonamiento" de las poblaciones del departamento	<input type="checkbox"/>	
FINANZAS PUBLICAS y ECONOMIA LOCAL.	Situación financiera del municipio	Condiciones financieras del municipio o departamento	<input type="checkbox"/>	
	Economía local	Principal base económica del municipio o departamento (productos, servicios, sectores económicos presentes, etc.)	<input type="checkbox"/>	
SOCIO-CULTURAL	Condiciones socio-culturales	Presencia de otras poblaciones vulnerables	<input type="checkbox"/>	
		Costumbres particulares de la zona	<input type="checkbox"/>	
		Nivel de integración de la población desplazada y la comunidad receptora (se desarrollan eventos deportivos, culturales, organización de actividades conjuntas, utilización de servicios por ambas poblaciones).	<input type="checkbox"/>	
		Nivel de integración al interior de la población beneficiaria	<input type="checkbox"/>	

Asimismo, es importante identificar los actores presentes en el municipio o departamento y las capacidades con las que cuentan. De esta forma se pueden definir los socios potenciales para la ejecución del

proyecto e identificar las fortalezas y debilidades en las capacidades locales, las cuales son evaluadas para determinar las actividades y recursos que se requieren para el desarrollo del proyecto.





En la Guía de Sostenibilidad para el Análisis de los Actores se presentan dos variables a analizar con relación a cada uno de los actores presentes en el municipio: su nivel de interés o motivación frente a la ejecución del proyecto¹³ y el peso político del actor para impedir o posibilitar la ejecución de las actividades¹⁴.

2. GUIA DE SOSTENIBILIDAD PARA EL ANÁLISIS DE LOS ACTORES								
Actor	Organizaciones existentes en el municipio o departamento (nombrarlas)	Entidad(es) que lidera(n) el proyecto (marcar con X)	Nivel de interés o motivación frente a la ejecución del proyecto (marcar con X)			Peso político del actor para posibilitar o impedir la ejecución de las actividades (marcar con X)		
			Rechazo	Indiferencia	Aceptación	Bajo	Medio	Alto
Asociaciones de desplazados								
Organizaciones comunitarias de base *								
Entidades locales								
Entidades departamentales*								
Entidades nacionales *								
ONG *								
Agencias de Cooperación internacional								
Iglesias								
Universidades								
Sector Privado								
Gremios y asociaciones								

* Relacionadas con el tema del proyecto: Salud, educación, vivienda, etc.

- 13 **Nivel de interés o motivación:** Se analiza si los actores claves del municipio presentan rechazo, indiferencia o aceptación frente al desarrollo del proyecto. Esto puede estar dado por la relación que pueda tener el proyecto con otros proyectos o programas desarrollados por esos actores, por la escasez de recursos, duplicidad de acciones, responsabilidades, complementariedad e integralidad de las actividades, entre otros.
- 14 **Peso político del actor:** se refiere al rol que juega el actor en el municipio, su grado de influencia en la toma de decisiones, en la población beneficiaria o en otras entidades, que puede estar dada por los años de permanencia en la zona, el grado de confianza, el resultado de su gestión, disponibilidad de recursos, la posición que ocupa dentro de la estructura de gobierno, entre otros.





En la siguiente guía de sostenibilidad se presentan las variables a analizar con relación a las **capacidades** de los actores. El análisis debe realizarse únicamente para aquellos actores que se considere tienen una relación estrecha con el proyecto, que se consideran claves en el desarrollo de las actividades y que sean determinantes para su ejecución.

3. GUIA DE SOSTENIBILIDAD PARA EL ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES DE LOS ACTORES			
Actor	Variables a analizar	Marcar X si es analizada	Observaciones
Beneficiarios	Nivel educativo de los beneficiarios		
	Nivel de organización comunitaria		
	Capacidad económica de los beneficiarios		
Asociaciones de desplazados	Tiempo de conformación de la asociación		
	Capacidad administrativa		
	Proyectos que ha desarrollado previamente y su situación financiera		
	Nivel de capacidad técnica de los miembros		
	Representatividad de la asociación		
Organizaciones comunitarias de base	Tiempo de conformación de la asociación		
	Capacidad administrativa		
	Nivel de capacidad técnica de los miembros		
	Proyectos que ha desarrollado previamente y su situación financiera		
Entidades locales *	Cobertura de los programas que desarrollan		
	Nivel de preparación de los funcionarios (capacidad técnica)		
	Infraestructura que posee		
	Capacidad administrativa		
	Capacidad financiera		
Entidades departamentales *	Cobertura de los programas que desarrollan		
	Nivel de preparación de los funcionarios (capacidad técnica)		
	Infraestructura que posee		
	Capacidad administrativa		
	Capacidad financiera		
Entidades nacionales*	Cobertura de los programas que desarrollan		
	Nivel de preparación de los funcionarios (capacidad técnica)		
	Infraestructura que posee		
	Capacidad administrativa		
	Capacidad financiera		
ONG *	Experiencia en la zona		
	Nivel de preparación de los funcionarios (capacidad técnica)		
	Infraestructura que posee		
	Capacidad administrativa		
	Capacidad financiera		





3. GUIA DE SOSTENIBILIDAD PARA EL ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES DE LOS ACTORES			
Actor	Variables a analizar	Marcar X si es analizada	Observaciones
Agencias de Cooperación internacional	Cobertura de los programas que desarrollan		
	Posibilidad de apoyar con recursos financieros, físicos, humanos y/o técnicos para el desarrollo del proyecto		
	Infraestructura que posee		
	Capacidad administrativa		
	Capacidad financiera		
Iglesias	Tiempo de permanencia		
	Cobertura de los programas que desarrollan		
	Infraestructura que posee		
Universidades	Capacidad administrativa		
	Capacidad financiera		
	Posibilidad de apoyar con recursos financieros, físicos, humanos y/o técnicos el desarrollo del proyecto		
	Infraestructura que posee		
Sector Privado	Capacidad administrativa		
	Capacidad financiera		
	Posibilidad de apoyar con recursos financieros, físicos, humanos y/o técnicos el desarrollo del proyecto		
	Infraestructura que posee		
Gremios y asociaciones	Capacidad administrativa		
	Capacidad financiera		
	Posibilidad de apoyar con recursos financieros, físicos, humanos y/o técnicos el desarrollo del proyecto		
	Infraestructura que posee		

* Relacionadas con el tema del proyecto: Salud, educación, vivienda, etc.

4.2. Formulación del proyecto (elaboración del marco lógico)

El marco lógico, o lógica de la intervención, es un método de análisis, además de ser una estructuración de resultados, que permite presentar de forma sistemática y lógica los objetivos de un proyecto o programa y sus relaciones de causalidad (Comisión de las Comunidades Europeas, 1993). La formulación de los proyectos se

estructura con base en el marco lógico, razón por la cual los aspectos de sostenibilidad serán analizados con relación a sus elementos principales.

Los objetivos, tanto generales como específicos, están relacionados con el problema social que se desea abordar, y por lo tanto deben tener en cuenta el entorno en el cual se va a desarrollar el proyecto. Los resultados, actividades y recursos, si



IOM - OIM





bien están relacionados con el entorno, presentan una relación más estrecha con los actores que participan en el proyecto y las capacidades con que cuentan estos actores y la localidad en general.

Cuadro 3. Marco lógico

Es un método de análisis que permite presentar de forma sistemática y lógica los objetivos de un proyecto o programa y sus relaciones de causalidad. Los principales resultados de este proceso se resumen en una matriz, cuyos elementos principales son:

Objetivo general: cambios fundamentales que ocurren en las organizaciones, comunidades o sistemas como resultado de las actividades del proyecto. Es la finalidad última del proyecto.

Objetivos específicos: cambios específicos o beneficios que deben alcanzarse durante el periodo de intervención y con la probabilidad real de que subsistan después de la fase del «proyecto». Describen la situación que se espera exista al final del proyecto.

Resultados: son el producto directo y cuantificable de las actividades realizadas, que, en su conjunto, supondrán la consecución del objetivo específico.

Actividades: acciones, procesos o eventos que se deben llevar a cabo para obtener los resultados y objetivos esperados del proyecto.

Medios / Recursos: materiales e insumos necesarios para llevar a cabo las actividades planeadas.

Fuentes: OIM (2003), Logical framework approach to project development, workshop, Miami, U.S.A. Abril 2003. Comisión de las Comunidades Europeas (1993), Manual Gestión del Ciclo de un Proyecto: Enfoque integrado y Marco Lógico, Serie: Métodos e Instrumentos para la Gestión del Ciclo de un Proyecto, No 1 Febrero de 1993. Fundación W.K. Kellogg (2001), Logic Model Development Guide, Michigan, December 2001.

La *Guía para la formulación de proyectos sostenibles según el marco lógico* presenta los factores que contribuyen a mejorar las probabilidades de sostenibilidad de los proyectos, clasificados por área estratégica de análisis y relacionados con cada uno de los elementos del marco lógico.





4. GUIA BÁSICA PARA LA FORMULACIÓN DE PROYECTOS SOSTENIBLES SEGÚN EL MARCO LÓGICO				
Marco lógico	Área estratégica	Factores que mejoran las probabilidades de sostenibilidad	Marcar X si se cumple	Observaciones
Objetivo general	ENTORNO	Pertinencia del proyecto con relación a la situación socio-económica de la zona.		
		El proyecto se relaciona con un programa o meta concreta del Plan de Desarrollo Municipal / Departamental.		
Objetivo específico	ENTORNO	El proyecto se articula con otros proyectos / procesos ejecutado y/o existentes en la localidad o departamento, desarrollados por OIM u otra organización (pública, privada, comunitaria), generando sinergias y una solución integral a la problemática presente.		
Resultados Actividades Medios/Recursos	ACTORES	Participación de la comunidad en la identificación del proyecto.		
		Participación de la comunidad en la formulación del proyecto.		
		Participación de actores claves del estado en la formulación del proyecto.		
		Participación de actores claves de la sociedad civil en la formulación del proyecto.		
		El proyecto responde a un diagnóstico y formulación compartida con varias instituciones, además de OIM y la contraparte, a través de mesas de trabajo, comités, etc.		
	CAPACIDADES	La organización operadora del proyecto es local y/o cuenta con experiencia de trabajo en el municipio o región (la organización tiene más de dos años de experiencia en la zona, en el tema y en trabajo con la población objetivo).		
		El proyecto cuenta con el apoyo (financiero, técnico, logístico y/o administrativo) de otras instituciones del sector público, diferentes a la contraparte, para el desarrollo de las actividades programadas		
		El proyecto cuenta con el apoyo (financiero, técnico, logístico y/o administrativo) de otras instituciones (sociedad civil, organizaciones comunitarias de base), diferentes a la contraparte, para el desarrollo de las actividades programadas.		
		El proyecto se ajusta a las tradiciones culturales de los grupos (atendiendo al género, el origen étnico y la religión).		
		La tecnología a utilizar y el modo de operación del proyecto es el adecuado para las condiciones locales y la disponibilidad de recursos físicos y humanos.		
		El operador del proyecto manifiesta interés en continuar desarrollando las actividades y/o procesos del proyecto una vez este finaliza.		
		Se han incluido estrategias (actividades concretas) para garantizar condiciones de sostenibilidad que permitan dar continuidad a los procesos generados con el proyecto una vez éste finaliza (ejemplo: involucrar otros actores, generar institucionalización de los procesos, fortalecer capacidades institucionales, búsqueda de nuevos recursos financieros).		
		El proyecto es cofinanciado por el operador en un porcentaje igual o superior al X% de su costo (este porcentaje se define como política del programa).		

Los factores presentados en la guía No. 4 se pueden aplicar, de manera general, a cualquier tipo de proyecto. Sin embargo, dependiendo del tema específico que maneja cada uno, existen ciertas precondiciones relacionadas con actividades, metodologías o procesos, que contribuyen a obtener los resultados esperados y a fortalecer las condiciones de sostenibilidad que se espera tengan los proyectos al finalizar su ejecución.





En la *Guía de Sostenibilidad para la Formulación de proyectos Sostenibles por Componente* se presentan algunas precondiciones para cada uno de los cinco componentes que conforman el Programa: educación y convivencia, salud, infraestructura social y vivienda, generación de ingresos y fortalecimiento institucional y comunitario.

5. GUIA BASICA PARA LA FORMULACIÓN DE PROYECTOS SOSTENIBLES POR COMPONENTE	
COMPONENTE	Precondiciones
Educación y Convivencia	<ul style="list-style-type: none"> - Proyectos integrales, que involucren transferencia de modelos educativos, dotaciones y mejoramiento de infraestructura. - Toda la comunidad educativa se involucra en el desarrollo del proyecto, con compromisos claros y firmados por las partes. - Se han realizado diagnósticos que permiten contar con modelos educativos acordes a las características y necesidades de la población beneficiaria, respetando los matices culturales y la orientación de etnodesarrollo que se quiere imprimir en los procesos. - La secretaría de educación municipal o departamental apoya el desarrollo del proyecto - La propuesta fue incluida en el Plan de Desarrollo Municipal y el alcalde ha manifestado apoyo al proyecto
Salud	<ul style="list-style-type: none"> - Están involucradas las entidades públicas locales de salud en el desarrollo de las actividades del proyecto. - El proyecto tiene en cuenta las características culturales de la población beneficiaria, reconoce el saber cultural de la población (especialmente en proyectos con minorías étnicas)
Infraestructura social y vivienda	<ul style="list-style-type: none"> - Comprobación de la disponibilidad del terreno para la ejecución de las posibles obras (tenencia). - Legalización del predio donde se construirá. - En caso de comunidades negras e indígenas, existe un acuerdo escrito con los poseedores de títulos colectivos o de resguardos donde se confirme que existe consenso de las organizaciones para realizar las construcciones. - La construcción esta acorde con lo estipulado en el Plan de Ordenamiento Territorial del Municipio y en su Plan de Desarrollo. - Se han realizado los estudios necesarios de las obras a construir (viabilidad económica, estudio de suelos, trámite de la viabilidad ambiental, levantamiento topográfico y planimétrico, diseños de redes, estructurales y urbanísticos. - Se cuenta con los permisos de construcción requeridos. - Existe disponibilidad presupuestal del municipio para cofinanciar las actividades. - Cumplimiento de requerimientos ambientales - Se ha analizado la posibilidad de usar materiales de construcción propios de la zona. - La alcaldía municipal va a participar en el desarrollo del proyecto (verificar actas de cofinanciación, certificados presupuestales, cartas de interés). - Se ha involucrado a la comunidad beneficiaria en el proyecto y se cuenta con su aporte para la construcción de las obras. - Existe compromiso de las instituciones públicas para legalizar las propiedades que se van a construir, especialmente en el caso de viviendas. - Acceso del predio a servicios públicos básicos
Generación de ingresos	<ul style="list-style-type: none"> - Convocatoria a organizaciones del sector público y privado para participar en la formulación del proyecto. - Se cuenta con un diagnóstico, compartido entre los actores claves del municipio, sobre la dinámica económica local y regional y las posibilidades de negocios y mercados existentes. - Elaboración de estudios de prefactibilidad (identificación de la situación actual, problema o necesidad a resolver, estudios técnicos, de mercado, financieros, sociales y ambientales) - Análisis del nivel educativo, vocación e intereses de los beneficiarios (verificación de habilidades de beneficiarios y sus competencias) - Articulación de los proyectos productivos con las dinámicas económicas regionales - Los proyectos productivos se originan de una mesa de trabajo entre varios actores locales (incluidos los beneficiarios), con base en el diagnóstico local y estudios técnicos que sustentan la selección de los negocios (si los estudios no se han elaborado, dentro de las actividades del proyecto está considerada su elaboración). - Compromiso de las entidades públicas y privadas de apoyar y fortalecer el proceso durante y después del convenio (concretar el tipo de apoyo)
Fortalecimiento institucional y comunitario	<ul style="list-style-type: none"> - Se cuenta con diagnósticos institucionales que permiten identificar deficiencias o debilidades en la prestación de servicios a desplazados, y por lo tanto, la necesidad de fortalecer a la institución.



4.3. Selección del operador

Durante la etapa de formulación del proyecto se adelanta la selección del operador, con el cual se desarrolla un proceso de negociación sobre el modo de operación y la parte sustantiva del proyecto. Bien sea que el operador formule la propuesta para ejecutar el proyecto o que la propuesta surja de OIM, es importante tener en cuenta la solidez del operador. La sostenibilidad de los procesos generados a través de los proyectos se ve fortalecida cuando el operador cuenta con capacidades adecuadas para el manejo de

las actividades, contribuyendo a lograr la efectividad del proyecto.

A continuación se presentan dos guías para la selección del operador, una con relación al perfil técnico y otra referida al perfil administrativo. A cada indicador se le ha asignado un puntaje, de tal forma que cuando se evalúa un potencial operador se mira si cumple con el indicador, y de ser así se le va sumando el puntaje respectivo. El puntaje máximo total que se puede obtener para cada uno de los perfiles es de 100 puntos; para que el operador sea seleccionado debe haber obtenido al menos 70 puntos en cada uno de los perfiles.

6. GUIA PARA LA SELECCIÓN DEL OPERADOR		
PERFIL TÉCNICO		
AREA	INDICADOR	Puntos
EXPERIENCIA Y RESULTADOS (40 puntos)	El operador tiene más de 2 años de experiencia en la región y cuenta con reconocimiento local y/o nacional por el trabajo desarrollado previamente	5
	Tiene experiencia de más de 2 años con el tipo de población beneficiaria del proyecto	5
	El operador ha desarrollado proyectos con recursos de cooperación internacional	5
	El operador ha desarrollado proyectos con recursos del gobierno nacional o sector privado	5
	El operador ha desarrollado proyectos con cobertura en varios municipios	5
	El operador ha desarrollado proyectos dirigidos a un número de beneficiarios similar al que se piensa atender con el proyecto	5
	Los proyectos desarrollados por el operador han cumplido con los objetivos formulados, con resultados de calidad (Fuente: documentos oficiales o certificados expedidos por las contrapartes)	10
EXPERTICIA (15 puntos)	Cuenta con experticia en las actividades que involucra el proyecto mayor a un año (desarrollo de proyectos similares)	5
	Presenta una propuesta apropiada para el contexto y tipo de población beneficiaria y el modelo ha sido probado con éxito	5
	El operador conoce las leyes colombianas con respecto al tema del proyecto, conoce instrumentos y beneficios legales para la población beneficiaria y puede aplicarlos a favor de los beneficiarios del proyecto	5
COORDINACION Y SINERGIAS (24 puntos)	El operador participa en mesas de trabajo locales, regionales y/o temáticas, y/o está vinculada a asociaciones en su área de trabajo	8
	Tiene capacidad de convocatoria, articulación y negociación con otros actores, públicos y privados (por su reconocimiento, experiencia, cobertura, capacidad organizacional, etc)	8
	Desarrolla modelos de participación comunitaria en la formulación, ejecución y evaluación de los proyectos	8
SISTEMAS DE MONITOREO Y EVALUACION DE PROYECTOS (21 puntos)	Cuenta con metodologías de seguimiento y evaluación de programas y proyectos	7
	Desarrolla procesos de sistematización de información de los proyectos que ejecuta (memorias, informes, publicaciones)	7
	Realiza actividades de monitoreo y mediciones periódicas de los resultados obtenidos por los proyectos	7
TOTAL PERFIL TÉCNICO		100



7. GUIA PARA LA SELECCIÓN DEL OPERADOR		
PERFIL ADMINISTRATIVO		
AREA	INDICADOR	Puntos
JURÍDICO (3 puntos)	Los estatutos tienen relación directa con el objetivo del proyecto	3
PLANEACIÓN (10 puntos)	Cuenta con procesos sistemáticos de planeación estratégica	5
	Cuenta con su Misión y Visión escrita y un Plan de trabajo anual	5
ORGANIZACIÓN INTERNA (15 puntos)	Cuenta con una junta directiva constituida y activa, operando.	5
	Existen procesos democráticos para la elección de los miembros de la junta directiva	5
	Las áreas programáticas que trabaja están respaldadas por una estructura organizacional definida	5
RECURSO HUMANO (24 puntos)	Los funcionarios tienen un nivel profesional y experiencia relevante específica en el tema, de mínimo 1 año.	8
	Cuenta con recurso humano capacitado y con conocimiento en la gestión de procesos de manejo de personal y contabilidad	8
	Cuenta con una política de selección, formación y capacitación del recurso humano	8
CAPACIDAD ADMINISTRATIVA (24 puntos)	Existen procesos definidos para el manejo de procesos administrativos (manejo de personal, logística, contabilidad, tesorería)	4
	Dispone de material e infraestructura adecuada (propia o a través de otros socios) para adelantar las actividades propias de la organización	4
	Cuenta con un sistema contable (contabilidad organizada, plan de cuentas)	4
	Experiencia en la elaboración de informes contables, avalados por Revisor Fiscal	4
	Experiencia en la elaboración de informes sustantivos	4
	Cuenta con sistemas de información que apoyan la ejecución de los procesos administrativos, contables y financieros	4
CAPACIDAD FINANCIERA (24 puntos)	Se elaboran presupuestos anuales	4
	La organización genera recursos propios para financiar las actividades (venta de servicios, bienes)	4
	Cuenta con otras fuentes externas de ingreso (cooperación internacional diferente a OIM, fondos del gobierno, sector privado)	4
	Tiene experiencia en el manejo de proyectos con un presupuesto igual o superior al monto del proyecto propuesto	4
	Los estados financieros de la entidad muestran una situación financiera sana (balance general, estado de pérdidas y ganancias)	4
	Tiene experiencia en la elaboración de propuestas para la consecución de recursos	4
TOTAL PERFIL ADMINISTRATIVO		100



Una vez se ha analizado el contexto local, se ha formulado el proyecto, teniendo en cuenta las precondiciones por componente, y se ha seleccionado la entidad operadora, las actividades del proyecto pueden iniciarse. Se espera que el análisis y seguimiento de éstas guías contribuya a fortalecer las condiciones de sostenibilidad de los proyectos.

Cuadro 4. Resumen de guías para la formulación de proyectos sostenibles

Guía No. 1

Guía de sostenibilidad para el análisis del entorno

Guía No. 2

Guía de sostenibilidad para el análisis de los actores

Guía No. 3

Guía de sostenibilidad para el análisis de las capacidades de los actores

Guía No. 4

Guía básica para la formulación de proyectos sostenibles según el marco lógico

Guía No. 5

Guía básica para la formulación de proyectos sostenibles según componente

Guía No. 6

Guía para la selección del operador – Perfil Técnico

Guía No. 7

Guía para la selección del operador – Perfil Administrativo

5. Metodología para la formulación de indicadores para evaluar la sostenibilidad de proyectos en ejecución

Para la formulación de indicadores¹⁵ de sostenibilidad a utilizar en la fase de ejecución de los proyectos, se ha diseñado una metodología que tiene cuatro etapas: i) definición de criterios de sostenibilidad, ii) identificación de condi-

ciones que deben presentarse para que el criterio se cumpla, iii) formulación de indicadores, y iv) diseño de matrices de sostenibilidad, las cuales consolidan lo obtenido en las tres etapas anteriores.

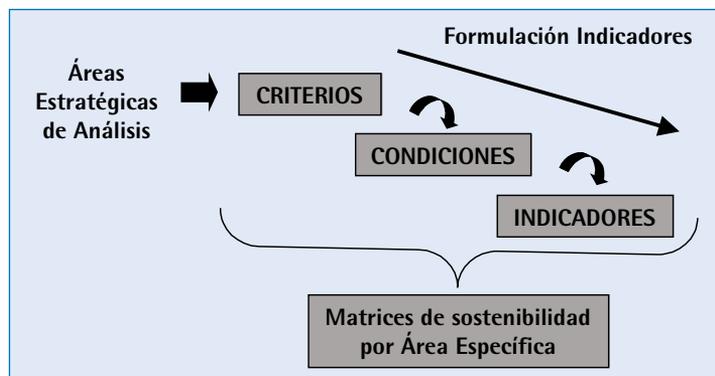


Diagrama 2. Metodología para la medición de sostenibilidad

5.1. Definición de criterios de sostenibilidad

A partir de las áreas estratégicas de análisis: *Entorno*, *Actores* y *Capacidades*, se definen los criterios con base en los cuales se determina si un proyecto es sostenible o no, entendiendo por *criterios* las distintas ópticas desde las cuales puede valorarse un proceso o resultado. La clasificación en criterios ayuda al evaluador a centrar su análisis prioritariamente en

estos temas claves. Se han identificado doce criterios de sostenibilidad que cubren las tres áreas estratégicas:

Entorno

1. El proyecto puede continuar desarrollándose, ya que no se presentan pro-

¹⁵ *Indicador: Unidad o característica que permite medir o verificar si se producen cambios o resultados previstos.*



blemas de **orden público** o la situación de orden público, aunque no es la óptima, permite la ejecución del proyecto¹⁶.

Actores

2. **Apropiación del proyecto por parte de los beneficiarios / comunidad.** Los beneficiarios se han apropiado de los procesos y actividades del proyecto al conocerlas, utilizarlas cotidianamente y transformarlas según sus necesidades.
3. **Apropiación de los procesos del proyecto por parte de las entidades del sector público (diferentes al operador¹⁷).** Se relaciona con la participación y/o institucionalización de los procesos del proyecto por parte de las entidades del sector público, es decir, que se están incorporando sistemáticamente las actividades o procesos relacionados con el proyecto dentro de los programas de estas entidades.
4. **Apropiación de los procesos del proyecto por parte del operador.** Se relaciona con la institucionalización de los procesos del proyecto por parte del operador (sea este una organización de la comunidad, del sector público o de la sociedad civil), es decir, que se están o han incorporando sistemáticamente actividades o procesos relacionados con el proyecto dentro de los programas regulares de la organización.
5. **Apropiación de los procesos del proyecto por parte de organizaciones de**

la sociedad civil (diferentes al operador). Se han vinculado diversas organizaciones de la sociedad civil al proyecto y están incorporando sistemáticamente las actividades o procesos dentro de los programas de sus organizaciones.

6. **Coordinación y cooperación entre los diferentes actores.**
Se han generado mecanismos de coordinación y concertación entre los actores y se han creado alianzas y sinergias entre las organizaciones
7. **Integración entre la población desplazada y la comunidad receptora (en caso de proyectos de prevención, entre los beneficiarios directos y la comunidad).** La población desplazada beneficiaria del proyecto y la comunidad se han logrado integrar, ya que realizan actividades conjuntas, se relacionan y han mejorado la convivencia, sin presentarse fenómenos de discriminación o estigmatización.

Capacidades

8. **Creación o fortalecimiento de la capacidad de organización comunitaria.** Se refiere al nivel de articulación que la población desplazada tiene, a través de redes, comités, organizacio-

¹⁶ Aunque se definieron cuatro dimensiones del entorno: *Socio-cultural, económica, política y conflicto armado*, inicialmente sólo se diseñó un criterio relacionado con la situación del conflicto armado, por considerarse la dimensión más crítica para la sostenibilidad de los proyectos, a pesar de estar fuera de su control.

¹⁷ Se refiere a los otros socios involucrados en el desarrollo del proyecto.



IOM - OIM

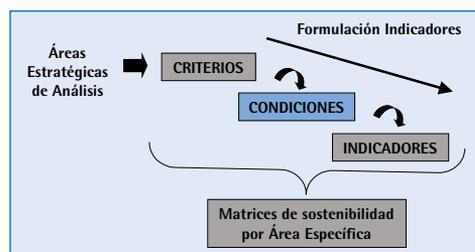


nes de base, asociaciones o federaciones, que les permite trabajar conjuntamente para solucionar problemas de interés común y movilizar recursos. Asimismo, contempla la incorporación de principios democráticos dentro de la organización (reglas de juego claras, elección de junta directiva, rotación de los mismos, nivel de participación al interior de la organización, etc.).

9. **Creación o fortalecimiento de la capacidad administrativa.** La organización (pública, privada o comunitaria) que va a dar continuidad a los procesos relacionados con el proyecto cuenta con conocimiento y habilidad para la administración de recursos, de proyectos y preparación de informes.
10. **Creación y/o fortalecimiento de la capacidad técnica.** Las organizaciones (pública, privada o comunitaria) que van a dar continuidad a los procesos y/o los beneficiarios cuentan con conocimiento actualizado y pertinente acerca del tema del proyecto, y existe una sensibilización frente a la problemática del desplazamiento.
11. **Creación y/o fortalecimiento de la capacidad física.** Se cuenta con instalaciones físicas adecuadas, dotación de instalaciones y material para el desarrollo de los procesos y actividades relacionadas con el proyecto.
12. **Viabilidad financiera para el sostenimiento de las actividades y procesos.** La organización que va a darle continuidad a los procesos cuenta con

recursos financieros o se han adelantado tareas para acceder a diversas fuentes de financiación, nacionales e internacionales, que permitan mantener los procesos, al menos en el mediano plazo.

5.2. Identificación de condiciones de sostenibilidad



La sostenibilidad de un proyecto varía según el sector y tipo de proyecto de acuerdo a los cinco componentes del Programa: educación y convivencia, salud, infraestructura social y vivienda, generación de ingresos y fortalecimiento institucional y comunitario. A esto obedece que algunos criterios sean más relevantes para unos proyectos que para otros y que las condiciones para comprobar el cumplimiento del criterio sean diferentes, entendiéndose por *condición* aquella situación que debe presentarse durante la ejecución del proyecto, de tal forma que se verifique que el criterio se cumple y por lo tanto se favorece la sostenibilidad del proyecto.

Ante la diversidad de proyectos que existen en el programa, se hace necesario identificar qué criterios y condiciones aplican para cada tipo de proyecto, basados en los cinco componentes del programa y en la categorización de los mismos, en áreas específicas (Ver cuadro 5).



Cuadro 5. Componentes y áreas específicas del Programa

Componente	Áreas específicas	Temas que cubre
Educación y Convivencia	1. Dotaciones de instituciones educativas	Material educativo, equipos audiovisuales, kits escolares
	2. Apoyo a la transferencia de modelos educativos	Escuela nueva, escuela activa, escuelas agropecuarias, Sistema de Aprendizaje Tutorial (SAT), aceleración escolar, alfabetización, fortalecimiento de modelos o actividades pedagógicas
	3. Programas de convivencia	Educación informal (convivencia, violencia intrafamiliar, participación ciudadana), actividades lúdicas y deportivas
Salud	1. Salud familiar	Brigadas de salud, vacunaciones, capacitaciones de prevención, programa AIEPI ¹⁸ .
	2. Salud sexual y reproductiva	Capacitaciones de prevención y atención en salud sexual y reproductiva, talleres, consultas
	3. Atención psicosocial	Atención psicosocial, talleres, terapias individuales y grupales
	4. Dotaciones de instituciones de salud	Equipos médicos, ambulancias, unidades médicas para actividades extramurales, insumos médicos
	5. Capacitación para funcionarios	Capacitación a funcionarios o profesionales del sector salud, como proyectos específicos o dentro del marco de los programas de prevención y atención.
Infraestructura Social y Vivienda	1. Unidades básicas de vivienda	Unidades básicas de vivienda nucleada o dispersa
	2. Saneamiento básico	Alcantarillado, acueducto, unidades sanitarias
	3. Infraestructura comunitaria	Construcción y mejoramiento de casas campesinas, casas del migrante, casas indígenas, centros de convivencia
	4. Infraestructura de educación	Construcción y mejoramiento de salones, baterías de baño, cafeterías, restaurantes escolares, bibliotecas
	5. Infraestructura de salud	Construcción y mejoramiento de centros de salud, puestos de Salud y hospitales
Generación de ingresos y mejoramiento del empleo	1. Seguridad alimentaria	Cultivos para la producción de productos para el autoconsumo
	2. Micro-proyectos	Microempresas, fondos rotatorios de capitalización (capital semilla y capital crédito)
	3. Proyectos especiales	Proyectos de mediana escala, típicamente asociativos
	4. Formación vocacional	Capacitación técnica, vocacional, pasantías
	5. Promoción del empleo formal	Mercado estructurado, empleabilidad, mercado formal, calificación y recalcificación laboral
Fortalecimiento Institucional y Comunitario	1. Fortalecimiento de entidades públicas para la prestación de Servicios a población desplazada	Apoyo a entidades públicas para mejorar la prestación de servicios a población desplazada
	2. Fortalecimiento de organizaciones comunitarias	Apoyo a Asociaciones y Federaciones de Desplazados, y Organizaciones Comunitarias de Base
	3. Formulación políticas, planes y programas públicos	Diseño de políticas públicas dirigidas a la atención de población desplazada
	4. Promoción de derechos y deberes de la población desplazada	Apoyo a las entidades del Estado para la difusión y protección de los derechos humanos y el derecho internacional humanitario (Defensoría del Pueblo)

18 AIEPI: Atención Integral de Enfermedades Prevalentes en la Infancia



Con base en la categorización por área específica, se identifican los *criterios* que son más relevantes para cada una de ellas, y se define la *condición* que debe presentarse durante la ejecución del proyecto, de tal forma que el criterio se cumpla y se favorezca su sostenibilidad. A continuación se presentan dos ejemplos, uno con el área específica de Infraestructura de Educación del componente Educación y Convivencia y otro con el área específica de Micro-proyectos del componente de Generación de Ingresos.

Ejemplo 1.

Condiciones de sostenibilidad para el área específica Infraestructura de Educación

Criterio de Sostenibilidad	Condición de Sostenibilidad
Apropiación por parte de los beneficiarios / comunidad	La comunidad participa en el desarrollo de actividades relacionadas con la construcción de la obra
Apropiación de los procesos del proyecto por parte de las entidades del sector público (diferente al operador).	Entidades del Sector Público (Ministerio de Educación, Secretarías de educación) apoyan o respaldan las actividades a desarrollar en la edificación.
Apropiación de los procesos del proyecto por parte del operador	La institución educativa ha incluido en su programación regular las actividades y procesos a desarrollar en la infraestructura y la posibilidad de que las instalaciones educativas sean utilizadas por otras organizaciones o para otras actividades
Creación y fortalecimiento de capacidad administrativa	La organización o entidad que seguirá administrando la edificación cuenta con una sólida gerencia administrativa y financiera para el manejo de las actividades de los programas a desarrollar en ella, una vez finalice el proyecto.
Viabilidad financiera para el sostenimiento de las actividades	La organización que continuará con los procesos cuenta con recursos financieros para mantener la instalación por al menos un año, una vez finalice el proyecto (recurso humano, seguridad de las instalaciones, mantenimiento, dotación, etc.)

Ejemplo 2.

Condiciones de sostenibilidad para el área específica Micro-proyectos

Criterio de Sostenibilidad	Condición de Sostenibilidad
Apropiación por parte de los beneficiarios / comunidad	Los beneficiarios participan activamente en el desarrollo del proyecto
Apropiación de los procesos del proyecto por parte de las entidades del sector público (diferente al operador).	Entidades del sector público desarrollan programas de asistencia técnica / líneas de crédito / exenciones de impuestos para los beneficiarios que continúan una vez el proyecto finaliza
Apropiación de los procesos del proyecto por parte del operador	Las actividades productivas generadas o fortalecidas con el proyecto se encuentran incluidas en la programación regular de la organización que continuará operando el negocio (en caso de un sólo proyecto productivo) Las actividades de apoyo a las microempresas creadas se encuentran incluidas en la programación regular de la entidad operadora (en caso de varios proyectos productivos)
Apropiación de los procesos del proyecto por parte de organizaciones de la sociedad civil (diferente al operador).	Organizaciones de la sociedad civil (ONG, universidades, empresa privada) desarrollan programas de asistencia técnica / líneas de crédito / canales de comercialización para los beneficiarios, que continúan una vez el proyecto finaliza

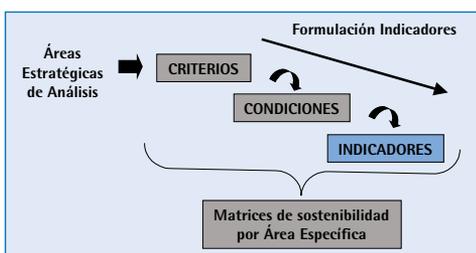




Critero de Sostenibilidad	Condición de Sostenibilidad
Coordinación y cooperación entre los diferentes actores.	Las microempresas de la zona (misma línea de producción o relacionadas) están organizadas de tal forma que pueden obtener economías de escala, movilizar productos y recursos
Integración entre la población desplazada y la comunidad receptora	Se han establecido relaciones comerciales y de negocios, se desarrollan actividades conjuntas entre las dos poblaciones
Creación y fortalecimiento de capacidad administrativa	La entidad operadora cuenta con una sólida gerencia administrativa y financiera para el manejo de las actividades a desarrollar y las que deben continuar una vez finalice el proyecto
Creación y/o fortalecimiento de la capacidad técnica	La entidad que continua con el negocio está capacitada en los procesos administrativos y productivos a desarrollar (un sólo proyecto productivo) La entidad operadora está capacitada en los procesos a desarrollar para crear y apoyara a las microempresas (varios proyectos productivos)
Viabilidad financiera para el sostenimiento de las actividades (En el caso de creación de Fondos Rotatorios)	La tasa de recuperación de cartera permite mantener el funcionamiento del fondo
Viabilidad financiera para el sostenimiento de las actividades	El proyecto productivo genera utilidades que le permite reponer sus activos, y cubrir el valor de los insumos, costos y gastos de operación (se encuentra en punto de equilibrio) y el proyecto permite a los beneficiarios contar con recursos para solventar sus necesidades básicas: alimentación, vivienda, salud y educación.

Este proceso se desarrolla de la misma forma para cada uno de las 22 áreas específicas definidas para el programa de *Asistencia de Post-emergencia a Poblaciones Desplazadas Internas, Comunidades Receptoras y otras Poblaciones Vulnerables*¹⁹.

5.3. Formulación de indicadores de sostenibilidad



Por indicador se entiende la unidad o característica que permite medir o verificar si se producen cambios o resultados previstos. Para la selección del tipo de indicadores a utilizar para el análisis de la sostenibilidad se tienen en cuenta los siguientes aspectos:

- La sostenibilidad se considera un proceso y por lo tanto los indicadores deben permitir reflejar avances o retrocesos en estos procesos.
- Los indicadores deben reflejar el marco lógico (la lógica de la intervención), al tener en cuenta los recursos, actividades, productos y objetivos del proyecto.
- Los proyectos pasan por diferentes fases, y los indicadores deben considerar diferencias en estas fases.
- Los indicadores deben ser estandarizados, y en esa medida, ser generales para cubrir todos los proyectos; el contar con una gran diversidad de proyectos hace imposible diseñar indicadores específicos para cada uno.
- El valor asignado a cada indicador debe permitir la sumatoria y obten

¹⁹ En el Anexo 2 se encuentran los criterios priorizados y las condiciones definidas para las demás áreas específicas.



ción de promedios del valor obtenido por cada proyecto, es decir, se debe tener la misma unidad de medida. A través de la evaluación se espera obtener una calificación general del proyecto bajo análisis (índice de sostenibilidad del proyecto) y calificaciones consolidadas (índice de sostenibilidad del Programa).

- Los indicadores deben medir si los criterios de sostenibilidad se están cumpliendo, por lo tanto cada criterio debe tener por lo menos un indicador relacionado.
- Las condiciones de sostenibilidad identificadas para cada área específica deben servir como parámetro para calificar el indicador.
- El sistema de indicadores es un sistema de alertas, que muestra la situación general del proyecto. Si se desea mayor nivel de detalle se debe analizar el por qué de las calificaciones obtenidas por cada indicador.

Con base en estos aspectos, el diseño de los indicadores tiene en cuenta las fases de ejecución de los proyectos y diferentes escalas para asignar calificaciones a los indicadores:

a) Fases de ejecución

La sostenibilidad se va construyendo a medida que el proyecto es desarrollado, por ello los indicadores que se utilizan para evaluarla tienen en cuenta las diferentes fases de avance del proyecto. A tal efecto, los indicadores se han enmarcado en tres fases del proyecto, desagregado según su porcentaje de ejecución:

Fases del proyecto	% de avance del proyecto (según su duración)
Fase 1	0.0% - 30%
Fase 2	30.1% - 70%
Fase 3	70.1% - 100%

b) Escala de los indicadores

El diseño de los indicadores tiene en cuenta una escala uniforme de medición que permite que cada indicador reciba una calificación, dependiendo de si el proyecto está cumpliendo o no con el criterio de sostenibilidad respectivo. La escala a utilizar comprende cinco niveles, del 1 al 5, siendo 1 la calificación más baja y 5 la calificación más alta, de tal forma que para cada indicador sólo puede existir una calificación. Para cada uno de estos niveles se describe una situación en particular: el nivel uno indica que si esa situación se presenta, las probabilidades de sostenibilidad son bajas; de la misma forma, el nivel 5 indica que esa es la situación óptima, y que si eso está sucediendo la probabilidad de sostenibilidad es alta.

Como existen tres fases del proyecto, cada uno de los indicadores tiene tres escalas diferentes, una por cada fase de ejecución. A continuación se presenta un ejemplo de la forma en que los indicadores están diseñados por escalas y fases²⁰:

²⁰ En el anexo 3 se presentan los 24 indicadores formulados para la medición de la sostenibilidad de proyectos en ejecución del Programa de asistencia de Post-emergencia a Poblaciones Desplazadas Internas, Comunidades Receptoras y otras poblaciones vulnerables.





Ejemplo 3

Indicador de Sostenibilidad

Criterio: Apropiación del proyecto por parte de los beneficiarios / comunidad

Indicador: Nivel de participación de la comunidad

FASES	0-30%	30.1-70%	70.1-100%
ESCALA 	(1) Se está preparando la fase de socialización del proyecto hacia los beneficiarios y la comunidad. (2) Se ha informado a los beneficiarios la finalidad, alcance y actividades del proyecto (a través de reuniones, perifoneo, etc.). (3) La comunidad ha sido consultada sobre decisiones que se deben tomar dentro del proyecto y han tenido la oportunidad de dar su punto de vista (reuniones comunitarias, mesas de trabajo, etc.). (4) Se está concretando la participación de representantes de la comunidad para el desarrollo de actividades del proyecto y/o para hacer parte del comité operativo y/o técnico. (5) Algunos miembros de la comunidad / beneficiarios participan directamente en actividades del proyecto (mano de obra, prestación de servicios) y/o representantes de la comunidad hacen parte de los comités operativos y/o técnico y participan en procesos de toma de decisiones (asisten a las reuniones, presentan propuestas, discuten alternativas, informan a la comunidad las decisiones adoptadas, etc.).	(1) Se ha informado a los beneficiarios la finalidad, alcance y actividades del proyecto (a través de reuniones, perifoneo). (2) La comunidad ha sido consultada sobre decisiones que se deben tomar dentro del proyecto y han tenido la oportunidad de dar su punto de vista (reuniones comunitarias, mesas de trabajo). (3) Algunos miembros de la comunidad / beneficiarios participan directamente en actividades del proyecto (mano de obra, prestación de servicios) mejorando sus capacidades y habilidades ya que han recibido capacitaciones o asistencia técnica para el desarrollo de estas labores. (4) Representantes de la comunidad hacen parte de los comités operativos y participan en forma activa en los procesos de toma de decisiones del proyecto (asisten a las reuniones, presentan propuestas, discuten alternativas, informan a la comunidad las decisiones adoptadas). (5) Algunos miembros de la comunidad / beneficiarios participan directamente en actividades del proyecto (mano de obra, prestación de servicios) y representantes de la comunidad hacen parte de los comités operativos.	(1) Los beneficiarios reciben los servicios del proyecto, sin tomar parte activa en el desarrollo de sus actividades o en los comités. (2) Algunos miembros de la comunidad / beneficiarios participan directamente en actividades del proyecto (mano de obra, prestación de servicios) y/o representantes de la comunidad hacen parte de los comités operativos y participan en forma activa en los procesos de toma de decisiones del proyecto (asisten a las reuniones, presentan propuestas, discuten alternativas, informan a la comunidad las decisiones adoptadas). (3) Algunos miembros de la comunidad / beneficiarios participan directamente en actividades y procesos institucionalizados generados con el proyecto (mano de obra, prestación de servicios) (4) La comunidad hace parte de comités institucionales relacionados con el tema del proyecto y participan activamente en ellos (Ej: Gobierno Escolar) (5) La comunidad / beneficiarios han asumido el liderazgo de dar continuidad en el tiempo a los procesos o actividades del proyecto, a través de su supervisión o la administración directa de los mismos (tienen control) . Ej: manejan su microempresa).

Las principales fuentes de información para calificar cada indicador son las siguientes:

- *Informes narrativos de los operadores:* son informes periódicos que entregan los operadores del proyecto, dando cuenta de los avances y resultados de las actividades realizadas.
- *Informes financieros de los operadores:* contienen la descripción y soportes de los gastos realizados por el proyecto durante el período que se reporta.
- *Fichas de monitoreo:* documento diligenciado por la oficina regional de

OIM o el gerente de área encargado del proyecto con base en las visitas de campo. En ellas se registran los avances de las actividades del proyecto.

- *Documentos oficiales de entidades:* son informes, documentos, evaluaciones o planes elaborados por las entidades involucradas en el desarrollo del proyecto y los cuales permiten verificar el desarrollo de las actividades planeadas (Ej: Plan Educativo institucional (PEI), Plan de Atención Básico en Salud (PAB), Programaciones oficiales de las entidades, entre otros)
- *Actas de reuniones:* se refiere a ayudas-memoria de reuniones realizadas

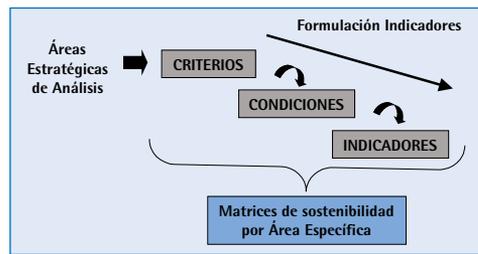


por los actores involucrados en el proyecto, que incluyen seguimiento a las actividades, resultados obtenidos y compromisos adquiridos (Ej: comités de trabajo técnicos u operativos, mesas de trabajo, etc.)

- *Entrevistas a contrapartes:* son cuestionarios estructurados que se aplican a funcionarios de las entidades operadoras del proyecto con el fin de identificar el nivel de avance de los proyectos, las dificultades encontradas, los resultados obtenidos y las actividades por realizar.
- *Entrevistas a beneficiarios:* son cuestionarios estructurados que se aplican a los beneficiarios directos del proyecto, con el fin de identificar la percepción que tienen del proyecto, su nivel de participación y apropiación, los beneficios recibidos y sus expectativas.
- *Trabajo de campo:* se refiere a las visitas realizadas a los lugares donde se desarrollan los proyectos con el fin de observar los adelantos en las obras y el estado general de las actividades.

5.4. Construcción de las matrices de sostenibilidad

La *matriz de sostenibilidad* es la herramienta que consolida, para cada área específica, los criterios a evaluar, la condición de sostenibilidad que debe cumplirse para cada criterio y el indicador a través



del cual se hace la evaluación. Para cada área específica se deben evaluar entre cinco (5) y ocho (8) indicadores, los cuales han sido estandarizados, de tal forma que un mismo indicador puede ser utilizado para analizar varias área específicas.

Se debe tener en cuenta que la influencia de cada *Criterio* en la sostenibilidad del proyecto también puede variar, por lo cual se establece un **peso dado en porcentaje (%)** para cada indicador que aparece en la matriz (la sumatoria de los pesos de los indicadores debe dar 100% en cada matriz). Este peso es fijo para cada sub-componente y debe ser previamente establecido por el Oficial del Programa y los especialistas²¹. En el ejemplo 4 se presenta la matriz de sostenibilidad para el área específica de Infraestructura de Educación²².

²¹ Para las mediciones realizadas hasta Junio 30 2004, el Programa asignó los mismos pesos a los indicadores dentro de cada matriz de sostenibilidad.

²² En el Anexo 2 se presentan las matrices de sostenibilidad para todas las áreas estratégicas del Programa.





Ejemplo 4
Matriz de Sostenibilidad para el Área específica de infraestructura Educativa

Criterio de Sostenibilidad	Condición de Sostenibilidad	Indicador	Peso del indicador en el área específica
Apropiación por parte de los beneficiarios / comunidad	La comunidad participa en el desarrollo de actividades relacionadas con la construcción de la obra	Nivel de participación de la comunidad	20%
Apropiación de los procesos del proyecto por parte de las entidades del sector público (diferente al operador).	Entidades del Sector Público (Ministerio de Educación, Secretarías de educación) apoyan o respaldan las actividades a desarrollar en la edificación.	Nivel de Institucionalización de los procesos en el sector público	20%
Apropiación de los procesos del proyecto por parte del operador	La institución educativa ha incluido en su programación regular las actividades y procesos a desarrollar en la infraestructura y la posibilidad de que las instalaciones educativas sean utilizadas por otras organizaciones o para otras actividades	Nivel de institucionalización de los procesos (operador)	30%
Creación y Fortalecimiento de Capacidad Administrativa	La organización o entidad que seguirá administrando la edificación cuenta con una sólida gerencia administrativa y financiera para el manejo de las actividades de los programas a desarrollar en ella, una vez finalice el proyecto.	Capacidad administrativa	15%
Viabilidad financiera para el sostenimiento de las actividades	Se cuenta con recursos financieros para mantener la instalación por al menos un año, una vez finalice el proyecto (Recurso Humano, seguridad de las instalaciones, mantenimiento, dotación)	Disponibilidad de recurso financiero	15%
TOTAL			100%





6. Metodología para la medición de la sostenibilidad de proyectos en ejecución

La metodología que se presenta en éste capítulo muestra la forma es que se mide y analiza el índice de sostenibilidad de los proyectos en ejecución²³. La medición del índice debe realizarse varias veces durante la ejecución del proyecto, mínimo tres veces, con el fin de determinar avances e identificar acciones a realizar para mejorar la sostenibilidad del proyecto.

6.1. Proceso de medición

El primer paso es la identificación de la fase en que se encuentra el proyecto y con base en esto se selecciona el grupo de indicadores y escalas a utilizar para la medición. Por ejemplo, si el proyecto A

tiene una duración de doce (12) meses y lleva seis (6) meses de ejecución, su porcentaje de avance es 50%, y por lo tanto se encuentra en la segunda fase de ejecución (entre 30.01% y 70%). Con base en esto se escogen las escalas de los indicadores correspondientes a la segunda fase de los proyectos.

El segundo paso es la identificación de las áreas específicas que conforman el proyecto, a cada uno de los cuales el responsable del proyecto adjudica un peso (%), según la importancia de ésta dentro del proyecto, de tal forma que la sumatoria de pesos por área específica totalice un 100%.

Ejemplo 5
Selección de Áreas específicas del proyecto A

Áreas específicas del proyecto	Peso del Área específica
Infraestructura en Educación	30%
Transferencia de Modelos Educativos	50%
Seguridad Alimentaria	20%
TOTAL	100%

²³ La metodología también puede utilizarse para evaluar proyectos que ya han finalizado, y de esta forma identificar lecciones aprendidas y mejores prácticas.





Este peso se asigna con base en los objetivos general y específicos del proyecto, definidos en el marco lógico de la Ficha de Proyecto. El objetivo general da las indicaciones principales de los componentes que están involucrados en el proyecto, y los objetivos específicos hacen referencia de manera más precisa a las áreas específicas. Las áreas específicas principales del proyecto deben recibir un peso mayor.

No se debe asignar el peso con base en el presupuesto asignado a cada componente o área específica, ya que se puede distorsionar el resultado de la medición. Por ejemplo, los proyectos de infraestructura generalmente son más costosos y se les asigna la mayor parte del presupuesto del proyecto, sin embargo, el objetivo principal del proyecto puede no ser dejar la infraestructura física sino consolidar modelos educativos o procesos de atención. Al darle un mayor peso a la infraestructura el índice de sostenibilidad se puede distorsionar: el índice de sostenibilidad total puede resultar alto debido a la calificación del área específica de infraestructura, no obstante las otras áreas (que son realmente los más relevantes para el objetivo del proyecto) reciben calificaciones bajas y al tener un peso menor su sostenibilidad no se refleja de manera adecuada en la calificación final.

El tercer paso es la calificación de cada área específica. Con base en la correspondiente matriz de sostenibilidad se califica cada indicador en una escala de 1 a 5, donde 5 es el nivel más alto, basados en los informes narrativos y financieros de los operadores, entrevistas realizadas a diferentes actores, visitas de campo y documentos oficiales del proyecto, etc.²⁴, y de acuerdo con la correspondiente matriz de Sostenibilidad.

Cuadro 6. Pasos para la medición del índice de sostenibilidad de un proyecto

1. Identificar la fase en la que se encuentra el proyecto.
2. Seleccionar las áreas específicas que desarrolla el proyecto y asignar un peso (%) a cada uno.
3. Calificar los indicadores que corresponden a cada área específica, con base en la matriz de sostenibilidad respectiva.
4. Obtener el índice de sostenibilidad de cada área específica.
5. Obtener el índice de sostenibilidad del Proyecto

El cuarto paso es la obtención del índice de sostenibilidad de un área específica, según la siguiente fórmula:

Índice de sostenibilidad del área específica.

Calificación ponderada = Calificación del indicador * Peso del indicador por área específica

Índice de sostenibilidad del área específica = \sum Calificaciones ponderadas de los indicadores

²⁴ Ver la descripción de las fuentes de información en la Sección 5.3.



El ejemplo 6 presenta la aplicación de la fórmula para el área específica Infraestructura de Educación del proyecto A:

Ejemplo 6
Cálculo del índice de sostenibilidad para el área específica de
Infraestructura de Educación del proyecto A

Indicador	Calificación otorgada al Indicador	Peso del Indicador	Calificación Ponderada
Nivel de participación de la comunidad	4	20%	0.80
Nivel de institucionalización de los procesos en el sector público	3	20%	0.60
Nivel de institucionalización de los procesos (operador)	5	20%	1.00
Capacidad administrativa	5	20%	1.00
Disponibilidad de recurso financiero	2	20%	0.40
Índice de sostenibilidad del área específica			3.80

En caso que un proyecto tenga varias áreas específicas, se repite el mismo proceso para cada una de ellas, como se presenta en los siguientes ejemplos:

Ejemplo 7
Cálculo del índice de sostenibilidad para el área específica de
Transferencia de Modelos Educativos del proyecto A

Indicador	Calificación otorgada al Indicador	Peso del Indicador	Calificación Ponderada
Nivel de participación de la comunidad	5	20%	1.00
Nivel de institucionalización de los procesos en el sector público	2	20%	0.40
Nivel de institucionalización de los procesos (operador)	5	30%	1.50
Capacidad administrativa	4	15%	0.60
Disponibilidad de recurso financiero	4	15%	0.60
Índice de sostenibilidad del área específica			4.10





Ejemplo 8
Cálculo del índice de sostenibilidad para el área específica de Seguridad Alimentaria del proyecto A

Indicador	Calificación Indicador	Peso del Indicador	Calificación Ponderada
Nivel de participación de la comunidad	4	20%	0.80
Nivel de institucionalización de los procesos en el sector público	3	20%	0.60
Nivel de institucionalización de los procesos (operador)	3	20%	0.60
Capacidad administrativa	4	20%	0.80
Disponibilidad de recurso financiero	3	20%	0.60
Índice de sostenibilidad del área específica			3.40

Una vez se ha obtenido el índice de sostenibilidad para cada sub-componente, se aplica la siguiente fórmula para obtener el Índice de Sostenibilidad Total del Proyecto:

Índice de sostenibilidad Total del proyecto.

Calificación ponderada = Índice de sostenibilidad área específica * Peso del área específica
 Índice de sostenibilidad Total del proyecto = \sum Calificaciones ponderadas áreas específicas

La aplicación de esta fórmula se presenta en el ejemplo 9, donde aparece el índice de sostenibilidad para el proyecto A, que es de 3.87.

Ejemplo 9
Cálculo del índice de sostenibilidad para el área específica de Seguridad Alimentaria del proyecto A

Áreas específicas del proyecto	Índice de sostenibilidad	Peso del área específica	Calificación Ponderada
Infraestructura de Educación	3.80	30%	1.14
Transferencia de Modelos Educativos	4.10	50%	2.05
Seguridad Alimentaria	3.40	20%	0.68
Índice de Sostenibilidad Total del Proyecto			3.87

Nota: Una vez se realiza la medición, se lleva a cabo un proceso de validación de la información con el fin de asegurar la objetividad de los resultados encontrados y la consistencia de las calificaciones. Aleatoriamente se seleccionan de 3 a 5 proyectos por Oficina regional con el fin de analizarlos con el oficial de Programa y los gerentes de área relacionados con el proyecto.



6.2. Análisis de la calificación

Una vez evaluado el proyecto se obtiene una calificación que indica su índice de sostenibilidad (en una escala entre 1.00 y 5.00), la cual indica si el proyecto tiene un nivel de sostenibilidad Bajo, Medio o Alto:

Índice de sostenibilidad	Nivel de Sostenibilidad
1.00 – 2.99	Bajo
3.00 – 3.99	Medio
4.00 – 5.00	Alto

Los resultados obtenidos en cada proyecto permiten formular recomendaciones y estrategias de sostenibilidad a desarrollar por OIM, los operadores, beneficiarios y demás actores involucrados, de tal forma que se

mejoren las condiciones de sostenibilidad del proyecto. El análisis de los resultados obtenidos por cada indicador permite identificar cuales criterios están débiles y cuales se encuentran en un buen nivel, como se presenta en el ejemplo 10.

El sistema de información diseñado permite realizar análisis agregados y obtener el promedio del índice de sostenibilidad por regional, por componente, por fase de avance o por otra categoría que se defina (ubicación geográfica, duración del proyecto, nivel de sostenibilidad). La información consolidada de esta manera da una visión general del estado de la sostenibilidad del programa, a partir de un análisis a nivel de cada proyecto, lo cual permite establecer las estrategias

Ejemplo 10 Análisis de Sostenibilidad para el Proyecto A

El proyecto A obtuvo un índice de sostenibilidad de **3.87**, es decir, un nivel de sostenibilidad medio. Dos de sus áreas específicas, *Infraestructura de educación y Seguridad alimentaria*, obtuvieron un nivel de sostenibilidad medio (**3.80** y **3.40** respectivamente) y el área específica de *Transferencia de modelos educativos* alcanzó un nivel de sostenibilidad alto (**4.10**).

Aunque el área específica de *Infraestructura de educación* tuvo un índice de sostenibilidad de **3.80** (nivel de sostenibilidad medio), uno de los indicadores obtuvo una calificación de 2.00, «Disponibilidad de recurso financiero», lo cual indica que la viabilidad financiera para el sostenimiento de las actividades y procesos (criterio # 12) debe ser reforzada prioritariamente.

En el área específica *Transferencia de modelos educativos*, el indicador «Nivel de Institucionalización de los procesos en el sector público» (calificación = 2.0) corresponde al criterio de sostenibilidad: *Apropiación del proyecto por parte de las entidades del sector público*. En este caso, los actores involucrados en el desarrollo del proyecto deben formular estrategias que permitan lograr un apoyo más efectivo por parte de las entidades gubernamentales, a través de la institucionalización de los procesos, la formulación de políticas, entre otras actividades, de tal forma que los beneficios generados puedan continuar una vez el proyecto finaliza.



para mejorar y mantener las condiciones de sostenibilidad.

6.3. Restricciones de la metodología

La metodología desarrollada ha sido probada a través de dos pruebas piloto y tres mediciones oficiales de los proyectos del *Programa de Asistencia a Poblaciones Desplazadas Internas, Comunidades Receptoras y Otras Poblaciones Vulnerables*, realizadas en diciembre 2003 (169 proyectos), marzo 2004 (203 proyectos) y junio 2004 (209 proyectos). Sin embargo, existen algunas restricciones de la metodología, que deben ser tenidas en cuenta durante el proceso de análisis:

- La metodología evalúa aspectos generales de los proyectos, ya que los indicadores utilizados en la medición han sido estandarizados para poder ser utilizados por todas las áreas específicas, por esta razón, no se consideran en detalle aspectos cualitativos de los procesos (por ejemplo, se evalúa si la comunidad participa en el proyecto, pero la calidad de la representación no se evalúa: que las personas que están representando a la comunidad sean las indicadas).
- Los indicadores no consideran explícitamente resultados más concretos y cuantificables de los proyectos (eficiencia de los procesos, efectividad de las actividades, entre otros), ya que la

medición y análisis de este tipo de variables varía de acuerdo a la particularidad de cada proyecto. Sin embargo, indicadores cuantitativos de cada proyecto se deben tener en cuenta en el momento de calificar cada indicador, analizar los resultados y formular estrategias de sostenibilidad. Por ejemplo, al analizar el nivel de participación de la comunidad, se debe mirar a cuantas reuniones ha asistido la comunidad, la representatividad que ha habido en esas reuniones, el número de propuestas o aportes generados por los asistentes, etc.

- La metodología funciona como un sistema de alertas, la cual analiza algunas de las variables que juegan un papel importante en el desarrollo de los proyectos, sin embargo, existen más variables (más detalladas y particulares de cada proyecto) que deben ser analizadas por proyecto con el fin de profundizar los resultados obtenidos a través de ésta metodología. Ej: la viabilidad financiera del proyecto dio un valor de 3 ya que se ha avanzado en la obtención de compromisos presupuestales, aunque no se cuenta con todo el recurso financiero necesario. Un análisis más detallado del proyecto indicará con que actores se ha negociado y el monto que se ha logrado apropiar versus el monto presupuestado que se requiere para darle continuidad a las actividades.



Conclusiones

Las herramientas y metodologías que se han presentado en esta publicación son producto de un continuo proceso de re-actualización entre funcionarios de OIM, contrapartes y otras organizaciones que trabajan en el área del desarrollo. De este proceso se han identificado los siguientes aspectos claves:

- La sostenibilidad debe considerarse durante todo el ciclo del proyecto, desde la formulación de los proyectos hasta su ejecución y posterior evaluación.
- La metodología de medición de proyectos en ejecución funciona como un sistema de alertas, que permite identificar las áreas en las que los actores involucrados en la ejecución del proyecto deben focalizar su atención, con el fin de mejorar las condiciones de sostenibilidad.
- Es importante que el análisis de los resultados se realice de manera conjunta entre las oficinas regionales y la oficina central, ya que contribuye a tener dos perspectivas en dicho análisis: la estratégica (nivel central) y la administrativa-operativa (oficinas regionales).
- Los resultados obtenidos con el cálculo del índice de sostenibilidad de los proyectos permiten formular estrategias para mejorar las condiciones de sostenibilidad de aquellos aspectos que están débiles, así como identificar lecciones aprendidas y mejores prácticas que puedan ser

divulgadas y replicadas en otros proyectos y por otras regionales.

- Las mediciones de los proyectos han contribuido a fortalecer los procesos de formulación y negociación, ya que los funcionarios de OIM y las contrapartes han empezado a tener en cuenta desde el principio aspectos concretos que contribuyen a la sostenibilidad de los proyectos.
- Este enfoque contribuye a cambiar la cultura de formulación y desarrollo de proyectos propia de programas con plazos de ejecución menores a tres años. Es así como se han empezado a prever las posibilidades de continuación de los procesos más allá de su término de ejecución, de tal forma que los proyectos estén efectivamente generando procesos de desarrollo reales y duraderos.

El trabajo desarrollado por OIM con relación a la sostenibilidad es hasta ahora el principio de un proceso más amplio, que debe congregar a diferentes instancias locales, nacionales e internacionales alrededor del tema, de tal forma que se puedan generar propuestas de mejoramiento con relación a las herramientas y metodologías diseñadas y a las estrategias que deben desarrollarse para lograr consolidar la sostenibilidad de los procesos generados, buscando siempre el bienestar de la población más vulnerable.



Glosario

CAPACIDADES: conjunto de habilidades, conocimientos, procesos y recursos necesarios para el desarrollo de las actividades del proyecto

CAPITAL SOCIAL: características de una organización social, como la confianza, normas y redes, que pueden mejorar la eficiencia de la sociedad al facilitar acciones coordinadas. La cooperación espontánea es facilitada por el capital social.

COMUNIDAD: el concepto de comunidad comprende un set particular de relaciones sociales constituidas con base en algo que los participantes tienen en común, usualmente un sentido común de identidad. En el caso de los Programas de OIM, por comunidad se está entendiendo a la población objetivo de los proyectos, tanto beneficiarios directos como indirectos y a las organizaciones sociales que se conforman al interior de esta población.

CONDICIONES DE SOSTENIBILIDAD: situaciones que propician o limitan la sostenibilidad, teniendo en cuenta las tres áreas estratégicas: Entorno, Actores y Capacidades.

CRITERIO: distintas ópticas desde las cuales puede valorarse un proceso o resultado.

DESARROLLO: proceso a través del cual una comunidad busca el progreso social

y económico para mejorar las condiciones de vida de su población.

EFICACIA: grado en el cual los proyectos y acciones contribuyen al logro de los objetivos programados.

EFICIENCIA: manejo óptimo de los recursos, permitiendo la utilización racional de los mismos, cumpliendo con los plazos previstos, con la calidad programada y con los resultados esperados

ELEMENTO (de la Matriz de Sostenibilidad): situación que debe presentarse durante la ejecución del proyecto, relacionada con cada componente, de tal forma que se verifique que el *criterio* se cumple y se favorezca la sostenibilidad del proyecto.

GOBERNABILIDAD: ejercicio de autoridad política, económica y administrativa en el manejo de los asuntos de un País, Departamento o Municipio, en todos los niveles. Gobernabilidad es un concepto neutro que cubre los complejos mecanismos, procesos, relaciones e instituciones a través de las cuales los ciudadanos y grupos articulan sus intereses, ejercen sus derechos y obligaciones y median sus diferencias.

INDICADOR: unidad o característica que permite medir o verificar si se producen cambios o resultados previstos



IOM - OIM



IMPACTO: es el cambio logrado en la situación de la población como resultado de los productos y efectos obtenidos con el proyecto. Se trata del nivel más elevado de resultados o de la finalidad última del ciclo de proyecto, cuando se genera la totalidad de los beneficios previstos en su operación.

INTEGRALIDAD: conjugación de sub-componentes y de actividades de uno o varios componentes en un proyecto. Este criterio está orientado a analizar como en un proyecto se articulan uno o varios componentes y sub-componentes del Programa con el fin de garantizar estabilidad y sostenibilidad, considerando que el desarrollo es un proceso complejo, multi-dimensional y multi-sectorial.

MATRIZ DE SOSTENIBILIDAD: instrumento para la medición de la sostenibilidad, que consolida en un cuadro los criterios que son más relevantes para cada sub-componente, y muestra el elemento que debe presentarse durante la ejecución del proyecto, de tal forma que el criterio se cumpla para que favorezca su sostenibilidad.

PERTINENCIA: analiza la adecuación del objetivo de un programa [o Proyecto] a los requerimientos de la resolución de un problema.

PROGRAMA: estrategia de acción cuyas directrices determinan los medios que articulados gerencialmente apoyan el logro de un objetivo sectorial. Como estrategia, un programa define los criterios y condiciones para la definición de la población objetivo, la tipología de los proyectos

seleccionables, las metas, la fecha de cumplimiento y los recursos requeridos por tipo de proyecto.

PROYECTO: unidad operacional que vincula recursos, actividades y productos durante un periodo determinado y con una ubicación definida para resolver problemas o necesidades de la población. Debe formar parte integral de un programa.

SECTOR PÚBLICO: comprende las instituciones que pertenecen a las diferentes ramas del gobierno, las cuáles tienen la autoridad de hacer las reglas que gobiernan a la sociedad. En los programas de OIM se refiere al GOC, en el cual se manejan tres niveles: Municipal, Departamental y Nacional.

SOCIEDAD CIVIL: es un concepto que se refiere a la vida pública más que a la vida privada o familiar; es yuxtapuesto a la familia y el Estado; y existe dentro del marco de las leyes. En el caso de los programas de OIM se entiende por Sociedad Civil a las organizaciones que no hacen parte del Estado ni del grupo de población beneficiada, y que está conformada por las ONGs, Agencias de Desarrollo, Iglesia, Universidades, Sector Privado, Gremios y Asociaciones. Son las organizaciones que apoyan el desarrollo de los proyectos como contrapartes o socios, y que no pertenecen al GOC.

SOSTENIBILIDAD: capacidad de integrar los procesos desarrollados por el proyecto o programa a la dinámica institucional, social, familiar y/o personal, de tal forma que los beneficios producidos a través de él permanezcan en el tiempo.

Referencias Bibliográficas

- ADB (1998), *Handbook on Resettlement, A Guide to Good Practice*, Asian Development Bank, Manila, Philippines.
- Agencia de Cooperación Internacional del Japón - JICA (2001), *Capítulo 1 - Resumen de la Evaluación, Sección 6 Metodología del Estudio y la Evaluación*, en Evaluación de Programa del País para La Republica de Bolivia, Evaluación por un Tercero, consignada por JICA En El Año Fiscal Japonés 2000, Septiembre 2001, Ic Net Limited, extraído de <http://www.jica.go.jp/english/evaluation/report/pdf/bolivia/03.pdf>.
- BID, *The Operation of Social Projects After Disbursement (Report of Evaluation RE-196/March 1995)*, extraído de <http://www.iadb.org/cont/evo/ResAbs/ReAbseng/ReA196e.htm>.
- Biodamaz (2001), *Proyección de la Sostenibilidad de Biodamaz, Iquitos, Julio 2001, Anexo 4. Proyección de Sostenibilidad de Biodamaz, Proyecto Diversidad Biológica de la Amazonía Peruana*, Perú - Finlandia, Extraído de http://www.liap.org.pe/Biodamaz/Docum_Gestion/Pog_00-02_C1c2/Microsoft%20word%20-%20pog%20anexos%20parte%203.pdf.
- Caporali, A., Vergara, C. (1998), *Elementos Esenciales para la Sostenibilidad de Pequeños Sistemas de Agua*, Abril 1998, extraído de <http://www.cepis-oms.org/eswww/proyecto/repidisc/publica/hdt/hdt71/hdt071.htm>.
- CARE International Uganda (1997), *Lineamientos de Monitoreo y Evaluación*, Enero de 1997 en [http://www.kcenter.com/care/dme/CARE%20Documents%20PDF/M&E%20Guidelines%20\(C-Uganda\)/M&E%20Guidelines%20\(CARE-Uganda\)%20-%20Spanish.pdf](http://www.kcenter.com/care/dme/CARE%20Documents%20PDF/M&E%20Guidelines%20(C-Uganda)/M&E%20Guidelines%20(CARE-Uganda)%20-%20Spanish.pdf)
- Cely, J. (2002), *Research Paper: Microcredit and Impact Assessment Methods, the challenges faced with PDI*, Institute of Social Studies, The Hague.
- Comisión de las Comunidades Europeas (1993), *Manual Gestión del Ciclo de un Proyecto: Enfoque integrado y Marco Lógico*, Serie: Métodos e Instrumentos para la Gestión del Ciclo de un Proyecto, No 1 Febrero de 1993.
- Departamento Nacional de Planeación (2003), *Manual metodológico general, para la identificación, preparación y evaluación de proyectos*, Departamento Nacional de Planeación, República de Colombia, Bogotá, Mayo 2003, consultado en <http://www.dnp.gov.co>
- Fundación W.K. Kellogg (2001), *Logic Model Development Guide*, Michigan, December 2001.
- Gumucio-Dagron, A. (2001), *Arte de Equilibristas: La Sostenibilidad de los Medios*



- de Comunicación Comunitarios, publicado por La Fundación Rockefeller, extraído de [Http://Www.Ourmedianet.Org/Eng/Om2003/Papers2003/Gumucio_Om3.Rtf](http://www.Ourmedianet.Org/Eng/Om2003/Papers2003/Gumucio_Om3.Rtf).
- Hawe, P., et al, (2000), Capacity Building Indicators To Help With Capacity Building In Health Promotion, Enero 2000, Australian Centre For Health Promotion En [Http://Www.Health.Nsw.Gov.Au/Public-Health/Health-Promotion/Pdf/Indicators/ Capbuild.Pdf](http://www.Health.Nsw.Gov.Au/Public-Health/Health-Promotion/Pdf/Indicators/ Capbuild.Pdf).
 - Jacobs G., Cleveland, H. (1999), Social Development Theory, Extraído de http://www.icpd.org/development_theory.
 - Kaliba, a., *Assessing sustainability of community-based water utility projects in central tanzania with the help of canonical correlation análisis*, extraído de http://www.uaex.edu/akaliba/documents/p01_1~1.pdf.
 - Marshall, G. (1998), *Dictionary of Sociology*, Oxford, Unviersity Press, New York.
 - Ministerio de Cultura de Colombia (2002), *2. La Sostenibilidad de las Emisoras Comunitarias*, Ministerio de Cultura, Dirección de Comunicaciones, Unidad de Radio, publicado en La Iniciativa de Comunicación desde 20/05/2002, extraído de [Http://Www.Comminit.Com/La/Lasth/Slid-1279.Html](http://www.Comminit.Com/La/Lasth/Slid-1279.Html).
 - Mossbrucker, H., *Anexo I La Sostenibilidad de Proyectos de Agua y Saneamiento en Pueblos Indígenas*, Extraído de [Http://Www.Cepis.Ops-Oms.Org/Bvsapi/E/Tallsubre/Reulima/Anexoi.Pdf](http://www.Cepis.Ops-Oms.Org/Bvsapi/E/Tallsubre/Reulima/Anexoi.Pdf).
 - Narayan, D. (2002), *Empoderamiento y Reducción de la Pobreza*, Banco Mundial, Alfaomega, Colombia.
 - OIM (2000), Documento convenio USAID – OIM, Programa de Asistencia Postemergencia para grupos de desplazados y comunidades receptoras, Bogotá.
 - OIM (2002a), Documento convenio USAID – OIM, Program for Post-emergency assistance to displaced groups & receptor communities (Extensión), Bogotá.
 - OIM (2002b), Documentos de Líneas Estratégicas Componentes Programa de Asistencia Postemergencia para grupos de desplazados y comunidades receptoras, Bogotá
 - OIM (2003a), Post Emergency Assistance to Displaced Groups and Receptor Communities, Tenth Quarter Report, January - March 2003, Bogotá.
 - OIM (2003b), Post Emergency Assistance to Displaced Groups and Receptor Communities, Eleventh Quarter Report, April - June 2003, Bogotá.
 - OIM (2003c), Logical framework approach to project development, workshop, Washington Abril 2003
 - Pieterse, J.N (2001), *Cap 8 – Equity and Growth Revisted: A supply-side approach to social development*, extraído de *Development Theory, Deconstructions / Reconstructions*, Sage Publication, 2001.
 - Plummer, J. (2000), *Municipalities and Community participation: A Sourcebook for Capacity Building*, London: Earthscan.
 - Putnam, R. (1993), *Making Democracy Work, Civic traditions in modern Italy*, Princeton University Press, Princeton, New Jersey.
 - Sabalza, M, *Evaluación: Reseña sobre la importancia de la evaluación, comenta-*



rios en relación a distintos tipos de proyectos, algunos aspectos prácticos en torno a la evaluación, esquema de unos términos de referencia, Extraído de [Http://Balmis.Umh.Es/Master%20humanitario/Lecturas8/4evaluacion.Doc](http://Balmis.Umh.Es/Master%20humanitario/Lecturas8/4evaluacion.Doc).

- Sabalza, M, Algunos Factores de Sostenibilidad en los Proyectos de Cooperación al Desarrollo, Área Temática 1: Aspectos Transversales, Extraído de [Http://Madrid.Ingenieriasinfronteras.Org/Conf2001/Sabalza.Pdf](http://Madrid.Ingenieriasinfronteras.Org/Conf2001/Sabalza.Pdf).
- Sen, A (1981), *Poverty and Famines: An essay on entitlements and deprivation*.
- UNDP (1997), *Governance for Sustainable Human Development*, New York: UNDP.
- UNDP (2002), *Handbook on Monitoring and Evaluating for Results*, United Nations Development Programme, Evaluation Office, New York.
- UNDP (2003), *El Conflicto, callejón con salida, Informe Nacional de Desarrollo Humano Colombia – 2003*, UNDP, Bogotá.
- UNESCO, Banco Mundial, SIEMPROS (Sistema de Información, Monitoreo y

Evaluación de Programas Sociales, República Argentina) (1999), *Gestión Integral de Programas Sociales orientada a resultados, Manual metodológico para la planificación y evaluación de programas sociales*, Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires.

- UNFPA (2000), *Planificación y Gestión de una Evaluación, Parte II: Preguntas de Evaluación y Normas de Medición, Conjunto de Instrumentos de Seguimiento y Evaluación para los Administradores de Programas*, Oficina de Supervisión y Evaluación, Instrumento No. 5, Diciembre 2000, Extraído de [Http://www.unfpa.org/Monitoring/Toolkit/Spanish/Tool5ii-Spanish.Pdf](http://www.unfpa.org/Monitoring/Toolkit/Spanish/Tool5ii-Spanish.Pdf).
- USAID, Maximizing Program Impact and Sustainability: Lessons Learned in Europe and Eurasia, en http://www.usaid.gov/locations/europe_eurasia/dem_gov/local_gov/maximpact.htm#_impact
- Vos, R., (1996), *Hacia un Sistema de Indicadores Sociales*, Banco Interamericano de Desarrollo, Documentos de trabajo del Indes, Serie de Documentos de Trabajo 1-2, Washington, D.C.



IOM - OIM



Anexo 1. Conceptos de sostenibilidad

- **Sustainability.** To be sustainable, a product, idea, or institution is adopted within a country's cultural and organizational context, takes on a life of its own, and supports itself independently of external funding by donors. A municipal association improves sustainability when it raises revenue through membership fees or products and services purchased by members, rather than being fully dependent on grants or government transfers. A research institute with a diverse client base and multiple funding sources is more likely to be sustainable than one dependent on government or donor grants.

Fuente: http://www.usaid.gov/locations/europe_urasia/dem_gov/local_gov/maximpact.htm#impact

- "Capacidad de los programas de permanecer en el tiempo, reformulándose y adecuándose a las especiales condiciones regionales, generando sinergias producto de alianzas estratégicas e involucrando a más y nuevos actores de las dinámicas regionales"

Fuente: OIM (2002b), *Documentos de Líneas Estratégicas Componente Generación de Ingresos, Programa de Asistencia Post-emergencia para grupos de desplazados y comunidades receptoras, Bogotá.*

- "Sostenibilidad. Nivel de continuidad y desarrollo de las actividades del proyecto, una vez concluido el periodo del mismo desde el punto de vista del sistema y organización, finanzas y tecnología."

Fuente: *Agencia de Cooperación Internacional del Japón - JICA (2001), Capítulo 1 - Resumen de la Evaluación, Sección 6 Metodología del Estudio y la Evaluación, en Evaluación de Programa del País para La Republica de Bolivia, Evaluación por un Tercero, consignada por JICA En El Año Fiscal Japonés 2000, Septiembre 2001, Ic Net Limited, Http://Www.Jica.Go.Jp/English/ Evaluation/Report/Pdf/Bolivia/03.Pdf, consultado el 5 de julio de 2003*

- "...sustainability» of social projects, that is, whether the project continues to maintain a flow of benefits after project completion... Sustainability of social projects rests on several pillars. First, projects should be integrated into national socioeconomic development programs which are fully supported by borrowing member countries. Social expenditures should also be carefully planned and budgeted, in terms of income generation, expenditures, and capital investments. Another important factor is involving beneficiaries in project development and execution so that they take ownership of such projects, use them,



and become a force in their sustainability. Employment of non-governmental organizations as intermediaries has proven to be a good way for governments to reach local communities and obtain their cooperation. Finally, institutional development at the national, local, and community level is a *sine qua non* of successful social projects.

Fuente: BID, The Operation of Social Projects After Disbursement (Report of Evaluation RE-196/March 1995), <http://www.iadb.org/cont/evo/ResAbs/ReAbseng/ReA196e.htm>, Consultado el 7 de Julio de 2003.

- "El proyecto de la emisora debe ser no solo viable, es decir posible de realizar; debe ser también sostenible, es decir, debe además de existir, prosperar en el tiempo, como proyecto comunicativo en, y de, la localidad".

Fuente: Ministerio de Cultura de Colombia (2002), 2. La Sostenibilidad de las Emisoras Comunitarias, Ministerio de Cultura, Dirección de Comunicaciones, Unidad de Radio, publicado en La Iniciativa de Comunicación desde 20/05/2002, [Http://www.comminit.com/La/Lasth/Slid-1279.html](http://www.comminit.com/La/Lasth/Slid-1279.html), consultado el 5 de julio de 2003.

- "El análisis de la sostenibilidad del programa permite verificar en qué medida los resultados del programa han sido o tienen probabilidades de ser duraderos después de terminado el programa y retirados los recursos externos. Los factores que inciden en la sostenibilidad se examinan sobre la base de la prioridad asignada al programa por los interesados. Reviste particular interés su voluntad de seguir apoyando o realizando determinadas actividades, o incluso de repe-

tir las actividades en otras regiones o sectores del país. En el análisis también se estudia la disponibilidad de los recursos administrativos, financieros y humanos locales que harían falta para mantener los resultados del programa en el largo plazo".

Fuente: UNFPA (2000), Planificación y Gestión de una Evaluación, Parte II: Preguntas de Evaluación y Normas de Medición, Conjunto de Instrumentos de Seguimiento y Evaluación para los Administradores de Programas, Oficina de Supervisión y Evaluación, Instrumento No. 5, Diciembre 2000. [Http://www.unfpa.org/Monitoring/Toolkit/Spanish/Tool5ii-Spanish.Pdf](http://www.unfpa.org/Monitoring/Toolkit/Spanish/Tool5ii-Spanish.Pdf), Consultado el 5 de Julio de 2003.

- "Existen muchas definiciones de este término. En este documento sostenibilidad se define como un proceso (no un estado) por el cual se mejoran, o al menos se mantienen, tanto el bienestar humano como el del ecosistema"

Fuente: <http://www.netmye.net/enespanol/conceptosbasicos.htm#sostenibilidad>, Consultado el 5 de julio de 2003-09-02

- "Para un proyecto la sostenibilidad puede ser entendida como la viabilidad del proyecto en el tiempo, es decir, el grado hasta el cual los beneficios o efectos positivos producidos por el proyecto continúan después que finalice el proyecto o la asistencia externa".

Fuente: Biodamaz (2001), Proyección de la Sostenibilidad de Biodamaz, Iquitos, Julio 2001, Anexo 4. Proyección de Sostenibilidad de Biodamaz, Proyecto Diversidad Biológica de la Amazonía Peruana, Perú – Finlandia, [Http://www.liap.org.pe/Biodamaz/Docum_Gestion/Pog_00-02_C1c2/Microsoft%20word%20-%20pog%20anexos%20parte%203.Pdf](http://www.liap.org.pe/Biodamaz/Docum_Gestion/Pog_00-02_C1c2/Microsoft%20word%20-%20pog%20anexos%20parte%203.Pdf), Consultado el 5 de julio de 2003.



IOM - OIM



- "Capacidad de un Programa social para continuar entregando las prestaciones y/o generando los resultados proyectados durante un periodo posterior a la intervención que realiza la institución ejecutora del programa".

Fuente: UNESCO, Banco Mundial, SIEMPROS (Sistema de Información, Monitoreo y Evaluación de Programas Sociales, República Argentina) (1999), Gestión Integral de Programas Sociales orientada a resultados, Manual metodológico para la planificación y evaluación de programas sociales, Página 83, Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires.

- Program maintenance and sustainability: *Capacity to continue to deliver a particular program through a network of agencies, in addition to or instead of, the agency which initiated the program.*

Fuente: Hawe, P., et al, (2000), Capacity Building Indicators To Help With Capacity Building In Health Promotion, Enero 2000, Australian Centre For Health Promotion, [Http://www.health.nsw.gov.au/public-health/health-promotion/pdf/indicators/capbuild.pdf](http://www.health.nsw.gov.au/public-health/health-promotion/pdf/indicators/capbuild.pdf), Consultado el 2 de Agosto de 2003

Anexo 2. Matrices de sostenibilidad

- Educación y Convivencia
- Salud
- Vivienda e infraestructura social
- Generación de ingresos
- Fortalecimiento institucional y comunitario

EDUCACION Y CONVIVENCIA			
Criterio	Dotaciones (Material didáctico y educativo)	Transferencia de Modelos Educativos	Programas de convivencia
2. Apropiación de la comunidad	El nivel de uso del material es alto (2.1)	El nivel de asistencia a los programas es alto (2.1)	El nivel de asistencia a los programas es alto (2.1) La comunidad participa activamente en la organización de actividades lúdicas, deportivas, y/o de educación informal (2.2)
3. Apropiación de los procesos del proyecto por parte de las entidades del sector público (diferente al operador).		Entidades del sector público está aplicando o apoyando la aplicación del modelo, dentro de sus programas regulares (3.1)	Entidades del sector público apoyan las actividades del proyecto , y continuarán una vez éste finalice (3.1)
4. Apropiación de los procesos del proyecto por parte del operador	La institución educativa ha incluido en su programación regular el uso de las dotaciones (4.1)	La institución educativa esta aplicando el modelo educativo, el cual se encuentra incluido dentro de su programación regular (4.1)	El operador ha incluido en su programación el desarrollo de actividades para la promoción de la convivencia y/o la posibilidad de que las instalaciones educativas sean utilizadas por otras organizaciones / personas para desarrollar programas de convivencia (4.1)
5. Apropiación de los procesos del proyecto por parte de organizaciones de la sociedad civil, diferentes al operador.			Organizaciones de la sociedad civil apoyan las actividades del proyecto o complementarias, y continuarán una vez éste finalice (5.1)
7. Integración entre la población desplazada y la comunidad Receptora (Beneficiarios directos y comunidad en caso de proyectos de prevención)	La comunidad receptora y la población desplazada tienen acceso y están utilizando las dotaciones (7.1)	Ambas poblaciones asisten a los programas educativos y se presenta un ambiente no discriminatorio (7.1)	Existe integración en actividades de la vida cotidiana entre las dos poblaciones (7.1)
10. Creación y Fortalecimiento de Capacidad Técnica		Los operadores directos del modelo educativo son competentes para desarrollarlo y están capacitados en el uso del material (10.1)	Los agentes educativos cuentan con un nivel de formación que les permite desarrollar metodologías vivenciales y participativas (10.1)
11. Creación y Fortalecimiento de Capacidad Física		Se cuenta con material didáctico especializado del modelo para su desarrollo (11.1)	
12. Viabilidad financiera para el sostenimiento de las actividades	Se cuenta con recursos financieros para reemplazar o mantener la dotación, una vez finaliza el proyecto (12.1)	Se cuenta con fondos suficientes para financiar el recurso humano y físico necesario para continuar con el programa por al menos un año más después de finalizado el proyecto (12.1)	Se cuenta con fondos suficientes para financiar el recurso humano y físico necesario para continuar con el programa por al menos un año más después de finalizado el proyecto (12.1)

Material didáctico: *Cartillas, libros, laboratorio. Material educativo: pupitres, tableros, mesas, etc*

SALUD			
Criterio	Programas de Atención y Prevención Salud: SF, SSR, APS*	Dotaciones de instituciones de salud	Capacitación a Funcionarios / Profesionales del sector salud
2. Apropiación de la comunidad	Nivel de asistencia a los programas es alto (2.1)	Nivel alto en el uso de las dotaciones por parte de los beneficiarios (2.1)	
3. Apropiación de los procesos del proyecto por parte de las entidades del sector público (diferente al operador).	Entidades del sector público apoyan las actividades del proyecto, y continuarán una vez éste finalice (3.1)		
4. Apropiación de los procesos del proyecto por parte del operador	La institución de salud ha incluido en su programación regular (el PAB - Plan de Atención Básica, si es una entidad pública) el desarrollo de actividades y procesos relacionados con el proyecto (4.1)	La institución de salud ha incluido en su programación regular (el PAB - Plan de Atención Básica, si es una entidad pública) actividades y programas que requieren utilizar las dotaciones (4.1)	La institución de salud ha incluido en su programación regular (el PAB - Plan de Atención Básica, si es una entidad pública) programas relacionados con el tema de las capacitaciones (4.1)
6. Coordinación y Cooperación entre los diferentes actores	Se han generado mecanismos de coordinación formales entre la organizaciones para desarrollar procesos conjuntos relacionados con el proyecto, y continuar con ellos una vez el proyecto finalice (Registro, remisiones) (6.1)		
7. Integración entre la población desplazada y la comunidad Receptora (Beneficiarios directos y comunidad en caso de proyectos de prevención)	Existe integración en actividades de la vida cotidiana entre las dos poblaciones (7.1)	La comunidad receptora y la población desplazada tienen acceso y están utilizando las dotaciones (7.1)	

8. Creación y Fortalecimiento de la Capacidad de organización comunitaria	Se han conformado grupos o redes de apoyo entre los beneficiarios (8.2)		
9. Creación y Fortalecimiento de Capacidad Administrativa			La organización que va a prestar los servicios de salud, objeto de la capacitación, cuenta con una sólida gerencia administrativa para el manejo de las actividades a desarrollar (9.1)
10. Creación y Fortalecimiento de Capacidad Técnica	Los beneficiarios están aplicando los conocimientos adquiridos a través de los programas de salud (10.1)	Los funcionarios que utilizan la dotación para prestar los servicios de salud están capacitados para su uso adecuado (10.1)	Los funcionarios están capacitados en los procesos a desarrollar y han sido sensibilizados frente a la problemática del desplazamiento (10.1)
11. Creación y Fortalecimiento de Capacidad Física		Existe infraestructura adecuada para el uso de los equipos (Instalaciones, vías) (11.2)	Se cuenta con dotación suficiente para la capacitación y/o material necesario para la prestación de los servicios en los que se está capacitando (11.1)
12. Viabilidad financiera para su sostenimiento	Se cuenta con fondos suficientes para financiar el recurso humano y físico necesario para continuar con el programa por al menos un año más después de finalizado el proyecto (12.1)	Se cuenta con recursos financieros para reemplazar o mantener la dotación, una vez finaliza el proyecto (12.1)	Se cuenta con fondos suficientes para financiar el recurso humano y físico necesario para continuar con el programa de salud por al menos un año más después de finalizado el proyecto (12.1)

*SSR: Salud Familiar, Salud Sexual Reproductiva, Atención psicosocial

VIVIENDA E INFRAESTRUCTURA SOCIAL					
Criterio	Unidades básicas de vivienda	Saneamiento Básico	Infraestructura Comunitaria*	Infraestructura de Educación	Infraestructura de Salud
2. Apropiación de la comunidad	La comunidad participa en el desarrollo de actividades relacionadas con la construcción de las viviendas (2.2)	La comunidad participa en el desarrollo de actividades relacionadas con las obras civiles (2.2)	La comunidad participa en el desarrollo de actividades relacionadas con la construcción de la edificación (2.2)	La comunidad participa en el desarrollo de actividades relacionadas con la construcción de la obra (2.2)	La comunidad participa en el desarrollo de actividades relacionadas con la construcción de la obra (2.2)
3. Apropiación de los procesos del proyecto por parte de las entidades del sector público (diferente al operador).	Entidades del Sector público desarrollan programas de atención psicosocial, desarrollo comunitario, generación de ingresos y dotaciones de los inmuebles, que continúan una vez el proyecto finaliza (3.1)		Entidades del sector público apoyan las actividades del proyecto, y continuarán apoyando a los beneficiarios una vez éste finalice(3.1)	Entidades del sector público (Min Educación, Secretaría de Educación) apoyan o respaldan las actividades a desarrollar en la edificación (3.1)	
4. Apropiación de los procesos del proyecto por parte del operador			La organización que debe administrar la edificación ha incluido en su programación regular las actividades y procesos a desarrollar en ella(4.1)	La institución educativa ha incluido en su programación regular las actividades y procesos a desarrollar en la infraestructura y la posibilidad de que las instalaciones educativas sean utilizadas por otras organizaciones o para otras actividades, respondiendo a las Estrategia de Escuela Abierta (4.1)	La institución de salud ha incluido en su programación regular (el PAB - Plan de Atención Básica, si es una entidad pública) las actividades y procesos a desarrollar en la infraestructura (4.1)
5. Apropiación de los procesos del proyecto por parte de organizaciones de la sociedad civil, diferentes al operador.	Organizaciones de la sociedad civil desarrollan programas de atención psicosocial, desarrollo comunitario, generación de ingresos y dotaciones de los inmuebles, que continúan una vez el proyecto finaliza (5.1)				
7. Integración entre la población desplazada y la comunidad Receptora (Beneficiarios directos y comunidad en caso de proyectos de prevención)	Existe integración en actividades de la vida cotidiana entre las dos poblaciones (7.1)	Existe integración en actividades de la vida cotidiana entre las dos poblaciones (7.1)	La comunidad receptora acepta las obras y/o participa en su construcción (7.1)	La comunidad receptora acepta las obras y/o participa en su construcción (7.1)	La comunidad receptora acepta las obras y/o participa en su construcción (7.1)

8. Creación y Fortalecimiento de la Capacidad de organización comunitaria	La comunidad tiene un nivel de organización adecuado, que le permite unir esfuerzos para movilizar recursos (8.1)	La comunidad tiene un nivel de organización adecuado, que le permite unir esfuerzos para movilizar recursos (8.1)	La organización o entidad que seguirá administrando la edificación cuenta con una sólida gerencia administrativa y financiera para el manejo de las actividades de los programas a desarrollar en ella, una vez finalice el proyecto (9.1)	La organización que va a dar continuidad a los procesos cuenta con una sólida gerencia administrativa para el manejo de las actividades de los programas a desarrollar en la edificación (9.1)
9. Creación y Fortalecimiento de Capacidad Administrativa	La entidad que opera el sistema de saneamiento básico cuenta con una sólida gerencia administrativa y financiera para el manejo de los procesos relacionados (Verificar contadores, mantener redes) una vez finalice el proyecto (9.1)	La entidad que opera el sistema de saneamiento básico es solvente financieramente, cuenta con un sistema tarifario adecuado y los usuarios pagan oportunamente los servicios. (12.3)	La organización o entidad que seguirá administrando la edificación cuenta con una sólida gerencia administrativa y financiera para el manejo de las actividades de los programas a desarrollar en ella, una vez finalice el proyecto (9.1)	La organización que va a dar continuidad a los procesos cuenta con una sólida gerencia administrativa para el manejo de las actividades de los programas a desarrollar en la edificación (9.1)
10. Creación y Fortalecimiento de Capacidad Técnica	La comunidad ha sido capacitada y/o está aplicando los conocimientos adquiridos en el uso del agua, funcionamiento y mantenimiento del sistema construido (10.1)	Los beneficiarios cuentan con recursos para cumplir sus obligaciones en el pago de los servicios (12.2)	La organización o entidad que seguirá administrando la edificación cuenta con una sólida gerencia administrativa y financiera para el manejo de las actividades de los programas a desarrollar en ella, una vez finalice el proyecto (9.1)	La organización que va a dar continuidad a los procesos cuenta con una sólida gerencia administrativa para el manejo de las actividades de los programas a desarrollar en la edificación (9.1)
12. Viabilidad financiera para el sostenimiento de las actividades	Los beneficiarios cuentan con recursos para cumplir sus obligaciones en el pago de los servicios y legalización de la propiedad. (12.2)	Los beneficiarios cuentan con recursos para cumplir sus obligaciones en el pago de los servicios (12.2)	Se cuenta con recursos financieros para mantener la instalación por al menos un año, una vez finalice el proyecto (Recurso Humano, seguridad de las instalaciones, mantenimiento, dotación) (12.1)	Se cuenta con recursos financieros para mantener la instalación y su uso por al menos un año, una vez finalice el proyecto (Recurso Humano, mantenimiento, dotación) (12.1)

* *Infraestructura Comunitaria: Casa Indígena, Casas Campesinas, Ancianos, Casa del Migrante, Centros de Dño. Comunitario*



GENERACION DE INGRESOS					
Criterio	Seguridad Alimentaria	Micro-proyectos	Proyectos Especiales	Formación Vocacional	Promoción del empleo formal
2. Apropiación de la comunidad	Los beneficiarios participan activamente en el desarrollo del proyecto (2.2)	Los beneficiarios participan activamente en el desarrollo del proyecto (2.2)	Los beneficiarios participan activamente en el desarrollo del proyecto (2.2)	La tasa de retención de los beneficiarios de la capacitación es alta (2.1)	La tasa de retención de los beneficiarios empleados en las empresas es alta (2.1)
3. Apropiación de los procesos del proyecto por parte de las entidades del sector público (diferente al operador).	Los beneficiarios participan activamente en el desarrollo del proyecto (2.2)	Entidades del sector público desarrollan programas de Asistencia técnica / líneas de crédito / exenciones de impuestos para los beneficiarios, que continúan una vez el proyecto finaliza (3.1)	Entidades del sector público desarrollan programas de Asistencia técnica / líneas de crédito / exenciones de impuestos para los beneficiarios, que continúan una vez el proyecto finaliza (3.1)	Entidades del sector público están prestando apoyo o servicios de manera continua a los beneficiarios (3.1)	Entidades del sector público desarrollan programas de asistencia técnica / subcontratación / otros, alrededor del proyecto, que continúan una vez éste finaliza (3.1)
4. Apropiación de los procesos del proyecto por parte del operador		Las actividades productivas generadas o fortalecidas con el proyecto se encuentran incluidas en la programación regular de la organización que continuará operando el negocio (En caso de un sólo proyecto productivo) (4.1) Las actividades de apoyo a las microempresas creadas se encuentran incluidas en la programación regular de la entidad operadora (En caso de varios proyectos productivos) (4.1)	Las actividades productivas generadas o fortalecidas con el proyecto se encuentran incluidas en la programación regular de la organización que continuará operando el negocio (4.1)	Las actividades del proyecto se encuentran incluidas en la programación regular de la institución (4.1)	Las actividades del proyecto se encuentran incluidas en la programación regular de la empresa (4.1)
5. Apropiación de los procesos del proyecto por parte de organizaciones de la sociedad civil, diferentes al operador.		Organizaciones de la sociedad civil desarrollan programas de Asistencia técnica / líneas de crédito / canales de comercialización para los beneficiarios, que continúan una vez el proyecto finaliza (5.1)	Organizaciones de la sociedad civil desarrollan programas de Asistencia técnica / líneas de crédito / canales de comercialización, que continúan una vez el proyecto finaliza (5.1)	Se han establecido acuerdos con firmas del sector privado para la inserción laboral de los graduandos (5.1)	Organizaciones de la sociedad civil desarrollan programas de Asistencia técnica / subcontratación / canales de comercialización alrededor del proyecto, que continúan una vez éste finaliza (5.1)
6. Coordinación y Cooperación entre los diferentes actores	Los beneficiarios están organizados de tal forma que puede movilizar productos y recursos para continuar el ciclo productivo (6.1)	Las microempresas de la zona (misma línea de producción o relacionadas) están organizadas de tal forma que pueden obtener economías de escala, movilizar productos y recursos (6.1)	Las microempresas de la zona (misma línea de producción o relacionadas) están organizadas de tal forma que pueden obtener economías de escala, movilizar productos y recursos (6.1)	Existen mecanismos periódicos de comunicación y concertación entre los diferentes actores para identificar oferta y demanda laboral (Stima de intermediación laboral) (6.1)	Existen mecanismos periódicos de comunicación y concertación entre los diferentes actores para identificar oferta y demanda laboral (Stima de intermediación laboral) (6.1)

<p>7. Integración entre la población desplazada y la comunidad receptora (Beneficiarios directos y comunidad en caso de proyectos de prevención)</p>	<p>Se desarrollan actividades conjuntas entre la Población desplazada y la comunidad receptora (7.1)</p>	<p>Se han establecido relaciones comerciales y de negocios, se desarrollan actividades conjuntas entre las dos poblaciones (7.1)</p>	<p>Se han establecido relaciones comerciales y de negocios, se desarrollan actividades conjuntas entre las dos poblaciones (7.1)</p>	<p>Existe aceptación de la población desplazada por parte de otros estudiantes y/o empleados de la empresa. (7.1)</p>	<p>Existe aceptación de la población desplazada por los empleados de la empresa (comunidad receptora) (7.1)</p>
<p>9. Creación y Fortalecimiento de Capacidad Administrativa</p>		<p>La entidad operadora cuenta con una sólida gerencia administrativa y financiera para el manejo de las actividades a desarrollar y las que deben continuar una vez finalice el proyecto (9.1)</p>	<p>La entidad operadora cuenta con una sólida gerencia administrativa y financiera para el manejo de las actividades a desarrollar y las que deben continuar una vez finalice el proyecto (9.1)</p>		
<p>10. Creación y Fortalecimiento de Capacidad Técnica</p>	<p>Los beneficiarios están capacitados en los procesos a desarrollar y en el uso de los equipos o insumos (10.1)</p>	<p>La entidad que continúa con el negocio está capacitada en los procesos administrativos y productivos a desarrollar (Un sólo proyecto productivo) (10.1) La entidad operadora está capacitada en los procesos a desarrollar para crear y apoyar a las microempresas (Varios proyectos productivos) (10.1)</p>	<p>Los beneficiarios están capacitados en los procesos a desarrollar y en el uso de los equipos o insumos (10.1)</p>	<p>Los beneficiarios están capacitados en los procesos a desarrollar y en el uso de los equipos o insumos (10.1)</p>	<p>Los funcionarios de la empresa están capacitados para el desarrollo de los procesos productivos generados o fortalecidos con el proyecto (10.1)</p>
<p>12. Viabilidad financiera para el sostenimiento de las actividades</p>	<p>El proyecto es autosostenible, reinvertiendo los excedentes (en especie, o en dinero si se comercializa) en el ciclo productivo (12.6)</p>	<p>La tasa de recuperación de cartera permite mantener el funcionamiento del fondo (En el caso de creación de Fondos Rotatorios) (12.4)</p>	<p>La tasa de recuperación de cartera permite mantener el funcionamiento del fondo (En el caso de creación de Fondos Rotatorios) (12.4)</p>		<p>Se cuenta con fondos suficientes para financiar el recurso humano por al menos un año más después de finalizado el proyecto (12.1)</p>
		<p>El proyecto productivo genera utilidades que le permiten reponer sus activos, pero no genera excedentes capitalizables (Punto de equilibrio) (12.5a - Un sólo proyecto productivo) / La mayoría de las microempresas generan utilidades que les permiten reponer sus activos. (12.5b - Varios proyectos productivos)</p>	<p>El proyecto productivo genera utilidades que le permiten reponer sus activos, pero no genera excedentes capitalizables (Punto de equilibrio) (12.5a - Un sólo proyecto productivo) / La mayoría de las microempresas generan utilidades que les permiten reponer sus activos. (12.5b - Varios proyectos productivos)</p>		



FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL Y COMUNITARIO				
Criterio	Fortalecimiento de entidades públicas para la prestación de Servicios a IDPs	Fortalecimiento de organizaciones comunitarias	Formulación Políticas / Planes Programas Públicos	Promoción de derechos y deberes de la población desplazada
2. Apropiación de la comunidad	Hay una alta asistencia de los beneficiarios a los servicios (2.1)		La comunidad participa / promueve el desarrollo de las actividades del proyecto (2.2)	
3. Apropiación de los procesos del proyecto por parte de las entidades del sector público (diferente al operador).	Entidades del sector público apoyan las actividades del proyecto, y continuarán una vez éste finalice (3.1)	Entidades del sector público apoyan las actividades del proyecto y de la organización comunitaria , y continuarán una vez finalice el proyecto (3.1)	Entidades del sector público están desarrollando los lineamientos de política producto del proyecto (3.1)	Entidades del sector público están desarrollando actividades de promoción de DH relacionadas con el proyecto (3.1)
4. Apropiación de los procesos del proyecto por parte del operador	El operador ha incluido en su programación oficial el desarrollo de las actividades y procesos (4.1)		El operador ha incluido en su programación oficial el desarrollo de las actividades y procesos producto de la Política formulada (4.1)	El operador ha incluido en su programación oficial el desarrollo de las actividades y procesos del proyecto (4.1)
5. Apropiación de los procesos del proyecto por parte de organizaciones de la sociedad civil, diferentes al operador.			Diversas organizaciones de la sociedad civil participan/promueven continuamente el desarrollo del proyecto (5.1)	Diversas organizaciones de la sociedad civil participan activamente en el desarrollo del proyecto (5.1)
6. Coordinación y Cooperación entre los diferentes actores			Existen alianzas y/o mecanismos periódicos de comunicación y concertación entre los diferentes actores (6.1)	

7. Integración entre la población desplazada y la comunidad receptora (Beneficiarios directos y comunidad en caso de proyectos de prevención)	La organización comunitaria y la comunidad receptora desarrollan actividades en común (7.1)			
9. Creación y Fortalecimiento de Capacidad Administrativa	La organización comunitaria cuenta con objetivos claros y una estructura adecuada para desarrollarlos (9.1)			
10. Creación y Fortalecimiento de Capacidad Técnica	Los funcionarios están capacitados en los procesos a desarrollar y han sido sensibilizados frente a la problemática del desplazamiento (10.1)	Los funcionarios están capacitados en Derechos Humanos y han sido sensibilizados frente a la problemática del desplazamiento (10.1)	La comunidad ha sido capacitada en Derechos Humanos (10.1)	
11. Creación y Fortalecimiento de Capacidad Física	Se cuenta con dotación suficiente para la prestación de los servicios (11.1)			
12. Viabilidad financiera para el sostenimiento de las actividades	La organización cuenta con acceso a diversas fuentes de recursos lo cual le permite financiar sus actividades (12.7)	Se cuenta con recursos en las entidades públicas encargadas de la ejecución de la política para su desarrollo por al menos un año más después de finalizado el proyecto (Recurso Humano, material, instalaciones) (12.1)	Se cuenta con fondos suficientes para financiar el recurso humano y físico necesario para continuar con el programa por al menos un año más después de finalizado el proyecto (12.1)	Se cuenta con fondos suficientes para financiar el recurso humano y físico necesario para continuar con el programa por al menos un año más después de finalizado el proyecto (12.1)

Anexo 3. Indicadores de sostenibilidad

CRITERIO	INDICADOR
1. El proyecto puede continuar desarrollándose, ya que no se presentan problemas de orden público o la situación de orden público, aunque no es la óptima, permite la ejecución del proyecto	- Estado del Proyecto por razones de seguridad
2. Apropiación del proyecto por parte de la comunidad	- Nivel de uso del servicio - Nivel de Participación de la comunidad
3. Apropiación de los procesos del proyecto por parte de las entidades del sector público (diferentes al operador)	- Nivel de institucionalización de los procesos en el sector público
4. Apropiación de los procesos del proyecto por parte del operador	- Nivel de institucionalización de los procesos (operador)
5. Apropiación de los procesos del proyecto por parte de las organizaciones de la sociedad civil (diferentes al operador)	- Nivel de participación de las organizaciones de la sociedad civil
6. Coordinación y cooperación entre los diferentes actores	- Nivel de coordinación y cooperación entre actores
7. Integración entre la población desplazada y la comunidad receptora (en caso de proyectos de prevención, entre los beneficiarios directos y la comunidad)	- Nivel de integración de la comunidad
8. Creación y/o fortalecimiento de la capacidad de organización comunitaria	- Nivel de organización comunitaria - Grupos o redes conformados para el autoapoyo
9. Creación y/o fortalecimiento de la capacidad administrativa	- Capacidad administrativa
10. Creación y/o fortalecimiento de la capacidad técnica	- Capacidad técnica
11. Creación y/o fortalecimiento de la capacidad física	- Disponibilidad de Material - Estado de la infraestructura
12. Viabilidad financiera para el sostenimiento de las actividades y procesos	- Disponibilidad de recurso financiero - Capacidad de los beneficiarios para cubrir costos de los servicios públicos - Solvencia financiera del operador de saneamiento básico - Recuperación de cartera del fondo rotatorio - Viabilidad financiera del proyecto (un solo proyecto productivo) - Viabilidad financiera de los proyectos (creación de varios proyectos productivos) - Autosostenibilidad proyectos de seguridad alimentaria - Acceso de la organización a diversas fuentes de ingreso



AREA ESTRATÉGICA:	Entorno
CRITERIO:	El proyecto puede continuar desarrollándose, ya que no se presentan problemas de orden público o la situación de orden público, aunque no es la óptima, permite la ejecución del proyecto.
NOMBRE INDICADOR:	Estado del Proyecto por razones de seguridad

0-30%	30.1-70%	70.1-100%
<p>(1) El proyecto tuvo que suspenderse definitivamente</p> <p>(2) El proyecto se encuentra suspendido temporalmente mientras se normaliza la situación</p> <p>(3) El proyecto se encuentra en marcha, pero se está analizando la posibilidad de suspenderlo temporalmente / definitivamente, o el proyecto ha sufrido demoras a causa de la situación de orden público.</p> <p>(4) El proyecto está en marcha a pesar de la difícil situación de orden público.</p> <p>(5) El proyecto está en marcha y no se presentan problemas de orden público que puedan afectar su normal desarrollo</p>	<p>(1) El proyecto tuvo que suspenderse definitivamente</p> <p>(2) El proyecto se encuentra suspendido temporalmente mientras se normaliza la situación</p> <p>(3) El proyecto se encuentra en marcha, pero se está analizando la posibilidad de suspenderlo temporalmente / definitivamente, o el proyecto ha sufrido demoras a causa de la situación de orden público.</p> <p>(4) El proyecto está en marcha a pesar de la difícil situación de orden público.</p> <p>(5) El proyecto está en marcha y no se presentan problemas de orden público que puedan afectar su normal desarrollo</p>	<p>(1) El proyecto tuvo que suspenderse definitivamente</p> <p>(2) El proyecto se encuentra suspendido temporalmente mientras se normaliza la situación</p> <p>(3) El proyecto se encuentra en marcha, pero se está analizando la posibilidad de suspenderlo temporalmente / definitivamente, o el proyecto ha sufrido demoras a causa de la situación de orden público.</p> <p>(4) El proyecto está en marcha a pesar de la difícil situación de orden público.</p> <p>(5) El proyecto está en marcha y no se presentan problemas de orden público que puedan afectar su normal desarrollo</p>



AREA ESTRATÉGICA:	Actores
CRITERIO:	Apropiación del proyecto por parte de la comunidad.
NOMBRE INDICADOR:	Nivel de uso del servicio

0-30%	30.1-70%	70.1-100%
<p>(1) No se ha difundido entre los futuros usuarios el servicio/ programa o no se han identificado los beneficiarios directos del proyecto.</p> <p>(2) Se está en proceso de definir la estrategia de divulgación o de identificación de beneficiarios.</p> <p>(3) Se están desarrollando las estrategias de divulgación o de identificación de beneficiarios.</p> <p>(4) Se divulgó entre los futuros usuarios el servicio/ programa o ya se han identificado los beneficiarios directos del proyecto</p> <p>(5) Los beneficiarios han manifestado su interés de acceder al servicio cuando este en marcha o ya están haciendo uso de él.</p>	<p>(1) No se ha difundido entre los futuros usuarios el servicio/ programa o no se han identificado los beneficiarios directos del proyecto.</p> <p>(2) Se están desarrollando las estrategias de divulgación o de identificación de beneficiarios.</p> <p>(3) Se divulgó entre los futuros usuarios el servicio/ programa o ya se han identificado los beneficiarios directos del proyecto</p> <p>(4) Los beneficiarios han manifestado su interés de acceder al servicio cuando este en marcha</p> <p>(5) Los beneficiarios proyectados para utilizar el servicio ya están haciendo uso del mismo.</p>	<p>Número de beneficiarios que usan el servicio / Total Población beneficiaria que se esperaba utilizara el servicio</p> <p>(1) Entre el 0% - 20% del total de la población beneficiaria proyectada para utilizar el servicio esta haciendo uso de él.</p> <p>(2) Entre el 21% - 40% del total de la población beneficiaria proyectada para utilizar el servicio esta haciendo uso de él.</p> <p>(3) Entre el 41% - 60% del total de la población beneficiaria proyectada para utilizar el servicio esta haciendo uso de él.</p> <p>(4) Entre el 61% - 80% del total de la población beneficiaria proyectada para utilizar el servicio esta haciendo uso de él.</p> <p>(5) Entre el 81% -100% del total de la población beneficiaria proyectada para utilizar el servicio esta haciendo uso de él.</p>





AREA ESTRATÉGICA:	Actores
CRITERIO:	Apropiación del proyecto por parte de la comunidad.
NOMBRE INDICADOR:	Nivel de Participación de la comunidad

0-30%	30.1-70%	70.1-100%
<p>(1) Se está preparando la fase de socialización del proyecto hacia los beneficiarios y la comunidad.</p> <p>(2) Se ha informado a los beneficiarios la finalidad, alcance y actividades del proyecto (a través de reuniones, perifoneo, etc.)</p> <p>(3) La comunidad ha sido consultada sobre decisiones que se deben tomar dentro del proyecto y han tenido la oportunidad de dar su punto de vista (reuniones comunitarias, mesas de trabajo).</p> <p>(4) Se ésta concretando la participación de representantes de la comunidad para el desarrollo de actividades del proyecto y/o para hacer parte del comité operativo y/o técnico</p> <p>(5) Algunos miembros de la comunidad / beneficiarios participan directamente en actividades del proyecto (mano de obra, prestación de servicios, etc.) y/ ó representantes de la comunidad hacen parte de los comités operativos y/o técnico y participan en procesos de toma de decisiones (asisten a las reuniones, presentan propuestas, discuten alternativas, informan a la comunidad las decisiones adoptadas, etc).</p>	<p>(1) Se ha informado a los beneficiarios la finalidad, alcance y actividades del proyecto (a través de reuniones, perifoneo, etc.)</p> <p>(2) La comunidad ha sido consultada sobre decisiones que se deben tomar dentro del proyecto y han tenido la oportunidad de dar su punto de vista (reuniones comunitarias, mesas de trabajo).</p> <p>(3) Algunos miembros de la comunidad / beneficiarios participan directamente en actividades del proyecto (mano de obra, prestación de servicios, etc.) mejorando sus capacidades y habilidades ya que han recibido capacitaciones o asistencia técnica para el desarrollo de estas labores</p> <p>(4) Representantes de la comunidad hacen parte de los comités operativos y participan en forma activa en los procesos de toma de decisiones del proyecto (asisten a las reuniones, presentan propuestas, discuten alternativas, informan a la comunidad las decisiones adoptadas, etc.).</p> <p>(5) Algunos miembros de la comunidad / beneficiarios participan directamente en actividades del proyecto (mano de obra, prestación de servicios) y representantes de la comunidad hacen parte de los comités operativos.</p>	<p>(1) Los beneficiarios reciben los servicios del proyecto, sin tomar parte activa en el desarrollo de sus actividades o en los Comités.</p> <p>(2) Algunos miembros de la comunidad / beneficiarios participan directamente en actividades del proyecto (mano de obra, prestación de servicios, etc.) y/o representantes de la comunidad hacen parte de los comités operativos y participan en forma activa en los procesos de toma de decisiones del proyecto (asisten a las reuniones, presentan propuestas, discuten alternativas, informan a la comunidad las decisiones adoptadas, etc.).</p> <p>(3) Algunos miembros de la comunidad / beneficiarios participan directamente en actividades y procesos institucionalizados generados con el proyecto (mano de obra, prestación de servicios, etc.)</p> <p>(4) La comunidad hace parte de comités institucionales relacionados con el tema del proyecto y participan activamente en ellos (Ej: Gobierno Escolar)</p> <p>(5) La comunidad / beneficiarios han asumido el liderazgo de la continuidad de los procesos o actividades del proyecto, a través de su supervisión o la administración directa de los mismos (tienen control) . Ej: manejan su microempresa)</p>



AREA ESTRATÉGICA:	Actores
CRITERIO:	Apropiación de los procesos del proyecto por parte de las entidades del sector público (diferente al operador).
NOMBRE INDICADOR:	Nivel de institucionalización de los procesos en el sector público

0-30%	30.1-70%	70.1-100%
<p>(1) No hay participación de entidades públicas y no se ha establecido contactos con ellas.</p> <p>(2) Se ha informado a entidades del sector público la finalidad, alcance y actividades del proyecto (a través de reuniones, mesas de trabajo, comités de atención desplazados, etc.)</p> <p>(3) Una o más entidades del sector público participan incidentalmente en el desarrollo de actividades del proyecto o complementarias al mismo (Ej: entidades públicas desarrollan proyectos en la misma comunidad y por lo tanto se involucran en algunas actividades del proyecto de OIM, se les hace consultas: Alcaldía local, UMATAs, SENA, ICBF).</p> <p>(4) Una o más entidades del sector público contribuyen al desarrollo de actividades del proyecto o realizan actividades complementarias al mismo (aportan recurso financiero, físico o humano).</p> <p>(5) Una o más entidades del sector público, además de contribuir en el desarrollo de actividades del proyecto, participan formalmente en el comité operativo y/o técnico del mismo.</p>	<p>(1) No hay participación de entidades públicas y no se ha establecido contactos con ellas.</p> <p>(2) Una o más entidades del sector público participan incidentalmente en el desarrollo de actividades del proyecto o complementarias al mismo (Ej: Entidades públicas desarrollan proyectos paralelos en la misma comunidad y por lo tanto se involucran en algunas actividades del proyecto de OIM, se les hace consultas: Alcaldía local, UMATAs, Secretarías, SENA, ICBF).</p> <p>(3) Una o más entidades del sector público participan formalmente en el desarrollo de actividades del proyecto o complementarias al mismo (Ej: Entidades públicas desarrollan actividades del proyecto de OIM, participan en el comité operativo y técnico).</p> <p>(4) Una o más entidades del sector público, además de contribuir en el desarrollo de actividades del proyecto, participan formalmente en el comité operativo y/o técnico del mismo, o en otras instancias de coordinación relacionadas con el proyecto.</p> <p>(5) Entidades públicas han manifestado su interés en incorporar actividades y procesos del proyecto en sus programas, de manera permanente, ó ya los han incorporado.</p>	<p>(1) Una o más entidades del sector público participan incidentalmente o no participan en el desarrollo de actividades del proyecto o complementarias al mismo (Ej: Entidades públicas desarrollan proyectos en la misma comunidad y por lo tanto se involucran en algunas actividades del proyecto de OIM, se les hace consultas: Alcaldía local, UMATAs, SENA, ICBF)</p> <p>(2) Una o más entidades del sector público participan formalmente en el desarrollo de actividades del proyecto o complementarias al mismo (Ej: Entidades públicas desarrollan actividades del proyecto de OIM, participan en el comité operativo y técnico).</p> <p>(3) Entidades públicas han manifestado su interés en incorporar actividades y procesos del proyecto en sus programas, de manera permanente.</p> <p>(4) La entidad o entidades han incluido en sus programas regulares, el desarrollo de actividades o servicios dirigidos a los beneficiarios y la comunidad, una vez el proyecto finaliza (Ej: la entidad cuenta con presupuesto para continuar con las actividades que actualmente desarrolla, prestará asistencia a los beneficiarios, desarrollará actividades en la infraestructura construida – Lista de verificación: Cuentan con procesos documentados, existen resoluciones o se han adoptado normas).</p> <p>(5) La entidad ya está prestando apoyo o servicios de manera continua a los beneficiarios y la comunidad, dentro del marco de operación regular de la entidad (Ej: la organización presta asistencia a los beneficiarios, desarrolla actividades en la infraestructura construida).</p>



AREA ESTRATÉGICA:	Actores
CRITERIO:	Apropiación de los procesos del proyecto por parte del operador.
NOMBRE INDICADOR:	Nivel de institucionalización de los procesos (operador)

0-30%	30.1-70%	70.1-100%
<p>(1) Las actividades / procesos del proyecto no están incluidos dentro de los programas regulares de la entidad operadora.</p> <p>(3) Menos del 30% de las actividades / procesos del proyecto están incluidos en los programas regulares de la entidad operadora de manera informal.</p> <p>(4) Entre el 30% y el 50% de las actividades y procesos del proyecto están incluidos en los programas regulares de la entidad operadora de manera informal.</p> <p>(5)) Más del 50% de las actividades y procesos del proyecto están incluidos en los procedimientos regulares de la entidad operadora de manera informal.</p> <p>(5) La entidad operadora ya trabaja en el tema o ha manifestado su interés en incorporar las actividades y procesos del proyecto en sus programas de manera formal y regular, a la finalización del proyecto.</p> <p>* Informal: No existen manuales de procedimientos, las actividades no se realizan de manera continua.</p>	<p>(1) Las actividades / procesos del proyecto no están incluidos dentro de los programas regulares de la entidad operadora.</p> <p>(2) Menos del 50% de las actividades / procesos del proyecto están incluidos en los programas regulares de la entidad operadora de manera informal.</p> <p>(3) Más del 50% de las actividades y procesos del proyecto están incluidos en los programas regulares de la entidad operadora de manera informal.</p> <p>(4) La entidad operadora ya trabaja en el tema o ha manifestado su interés en incorporar las actividades y procesos del proyecto en sus programas de manera formal y regular, a la finalización del proyecto.</p> <p>(5) Las actividades y procesos del proyecto están totalmente incluidos en los programas regulares de la entidad operadora de manera formal, para continuar una vez finaliza el proyecto, y/o han expresado su interés en transferir el modelo de prestación del servicio a otras entidades (en caso de que no continúen desarrollando las actividades directamente).</p> <p>* Informal: No existen manuales de procedimientos, las actividades no se realizan de manera continua.</p> <p>* Formal: Cuentan con manuales de procedimientos y con personal desarrollando las actividades.</p>	<p>(1) Las actividades / procesos del proyecto no están incluidos dentro de los programas regulares de la entidad operadora o menos del 50% de las actividades / procesos generados con el proyecto están incluidos en los programas regulares de la entidad operadora de manera informal</p> <p>(2) Más del 50% de las actividades y procesos del proyecto están incluidos en los programas regulares de la entidad operadora de manera informal.</p> <p>(3) Más del 50% de las actividades y procesos del proyecto están incluidos en los programas regulares de la entidad operadora de manera formal y/o han expresado su interés en transferir el modelo de prestación del servicio a otras entidades (en caso de que no continúen desarrollando las actividades directamente).</p> <p>(4) Más del 80% de las actividades y procesos del proyecto están totalmente incluidos en los programas regulares de la Entidad operadora de manera formal y/o están tomando las acciones necesarias para transferir el modelo de prestación del servicio a otras entidades (en caso de que no continúen desarrollando las actividades directamente).</p> <p>(5) Las actividades y procesos del proyecto están totalmente incluidos en los programas regulares de la Entidad operadora de manera formal, para continuar una vez finaliza el proyecto y/o están transfiriendo el modelo de prestación del servicio a otras entidades (en caso de que no continúen desarrollando las actividades directamente).</p> <p>* Informal: No existen manuales de procedimientos, las actividades no se realizan de manera continua.</p> <p>* Formal: Cuentan con manuales de procedimientos y con personal desarrollando las actividades</p>



AREA ESTRATÉGICA:	Actores
CRITERIO:	Apropiación de los procesos del proyecto por parte de organizaciones de la sociedad civil (diferentes al operador).
NOMBRE INDICADOR:	Nivel de participación de las organizaciones de la sociedad civil

0-30%	30.1-70%	70.1-100%
<p>(1) No hay participación y no se han hecho contactos con organizaciones de la sociedad civil</p> <p>(2) Se ha informado a organizaciones de la sociedad civil la finalidad, alcance y actividades del proyecto (a través de reuniones, mesas de trabajo, comités de desplazados)</p> <p>(3) Una o más organizaciones de la sociedad civil participan incidentalmente en el desarrollo de actividades del proyecto o complementarias al mismo (Ej: existen organizaciones que desarrollan proyectos en la misma comunidad y por lo tanto se involucran en algunas actividades del proyecto de OIM y se les hace consultas: grupos juveniles, pastoral social, universidades)</p> <p>(4) Una o más organizaciones de la sociedad civil contribuyen como socios al desarrollo de actividades del proyecto o realizan actividades complementarias al mismo (aportan recurso financiero, fisico o humano).</p> <p>(5) Una o más organizaciones de la Sociedad Civil, además de contribuir en el desarrollo de actividades del proyecto, participan formalmente en el comité operativo y/o técnico del mismo.</p>	<p>(1) No hay participación y no se han hecho contactos con organizaciones de la sociedad civil</p> <p>(2) Una o más organizaciones de la sociedad civil participan incidentalmente en el desarrollo de actividades del proyecto o complementarias al mismo (Ej: existen organizaciones que desarrollan proyectos en la misma comunidad y por lo tanto se involucran en algunas actividades del proyecto de OIM y se les hace consultas: grupos juveniles, pastoral social, universidades)</p> <p>(3) Una o más organizaciones de la sociedad civil contribuyen como socios al desarrollo de actividades del proyecto o realizan actividades complementarias al mismo (aportan recurso financiero, fisico o humano).</p> <p>(4) Una o más organizaciones de la sociedad civil, además de contribuir en el desarrollo de actividades del proyecto, participan formalmente en el comité operativo y/o técnico del mismo.</p> <p>(5) Organizaciones de la sociedad civil han manifestado su interés en incorporar, de manera permanente, actividades y procesos del proyecto en sus programas regulares ó ya los han incorporado.</p>	<p>(1) Organizaciones de la sociedad civil participan incidentalmente o no participan en el desarrollo de actividades del proyecto o complementarias al mismo (Ej: existen organizaciones que desarrollan proyectos en la misma comunidad y por lo tanto se involucran en algunas actividades del proyecto de OIM y se les hacen consultas: grupos juveniles, pastoral social, universidades)</p> <p>(2) Una o más organizaciones de la sociedad civil contribuyen como socios al desarrollo de actividades del proyecto o realizan actividades complementarias al mismo (aportan recurso financiero, fisico o humano) y/o participan formalmente en el comité operativo y/o técnico del proyecto</p> <p>(3) Organizaciones de la sociedad civil han manifestado su interés en incorporar actividades y procesos del proyecto en sus programas regulares.</p> <p>(4) La(s) organización(es) han incluido en sus programas regulares el desarrollo de actividades o servicios dirigidos a los beneficiarios y la comunidad, para que empiecen a desarrollarse una vez el proyecto finaliza (Ej: la organización cuenta con presupuesto para continuar con las actividades que actualmente desarrolla, prestará asistencia a los beneficiarios, desarrollará actividades en la infraestructura construida - Lista de verificación: cuentan con procesos documentados, las actividades están incluidas en el plan Estratégico, se han adoptado políticas).</p> <p>(5) La (s) organización (es) están prestando apoyo o servicios de manera continua a los beneficiarios y la comunidad, dentro de su marco de operación regular . (Ej: la organización presta asistencia a los beneficiarios, desarrolla actividades en la infraestructura construida).</p>



AREA ESTRATÉGICA:	Actores
CRITERIO:	Coordinación y cooperación entre los diferentes actores.
NOMBRE INDICADOR:	Nivel de coordinación y cooperación entre actores

0-30%	30.1-70%	70.1-100%
<p>(1) No existen mecanismos de coordinación entre actores.</p> <p>(2) Existen mecanismos informales de coordinación entre actores dentro del marco del proyecto (Ej: reuniones informales, mesas de trabajo esporádicas)</p> <p>(3) Se ha convocado a los diferentes actores para establecer mecanismos formales de coordinación dentro del marco del proyecto (Ej: comité técnico u operativo del proyecto).</p> <p>(4) Se ha diseñado la forma de operación del mecanismo de coordinación establecido, dentro del marco del proyecto (integrantes del comité, periodicidad de las reuniones).</p> <p>(5) El mecanismo de coordinación establecido se encuentra funcionando con la participación de los actores pertinentes.</p>	<p>(1) No existen mecanismos de coordinación entre actores o existen mecanismos informales de coordinación entre actores.</p> <p>(2) Se ha convocado a los diferentes actores para establecer mecanismos periódicos de coordinación dentro del marco del proyecto (Ej: comité técnico u operativo del proyecto).</p> <p>(3) Se ha diseñado la forma de operación del mecanismo de coordinación establecido, dentro del marco del proyecto.</p> <p>(4) El mecanismo de coordinación establecido se encuentra funcionando con la participación de los actores pertinentes, dentro del marco del proyecto.</p> <p>(5) Varios actores han expresado su interés en la conformación de mecanismos de coordinación permanentes o alianzas estratégicas entre actores que permitan dar continuidad a las actividades del proyecto y potencializar sus beneficios.</p>	<p>(1) No existen mecanismos de coordinación entre actores o existen mecanismos informales de coordinación entre actores.</p> <p>(2) El mecanismo de coordinación establecido se encuentra funcionando con la participación de los actores pertinentes, dentro del marco del proyecto.</p> <p>(3) Varios actores han expresado su interés en la conformación de mecanismos de coordinación permanentes o alianzas estratégicas entre actores que permitan dar continuidad a las actividades del proyecto y potencializar sus beneficios.</p> <p>(4) Se están diseñando los mecanismos de coordinación permanentes o las alianzas estratégicas entre actores (definiendo objetivo, roles y responsabilidades, aportes, periodicidad, etc.)</p> <p>(5) Existen mecanismos de coordinación permanentes y o alianzas estratégicas establecidas y funcionando entre diferentes actores (ej: Redes entre organizaciones, comités para formulación y seguimiento de políticas públicas, acuerdos para remisiones de salud, minicadenas productivas, redes para comercialización)</p>



AREA ESTRATÉGICA:	Actores
CRITERIO:	Integración entre la población desplazada y la comunidad receptora (en caso de proyectos de prevención, entre los beneficiarios directos y la comunidad)
NOMBRE INDICADOR:	Nivel de integración de la comunidad

0-30%	30.1-70%	70.1-100%
<p>(1) Existe una relación antagónica entre la comunidad receptora y la población desplazada (Ej: se dificulta la obtención de cotizaciones, hay rechazo a las obras, negación de acceso a la escuela)</p> <p>(2) Se están desarrollando actividades que facilitan la integración entre ambas poblaciones a través del proyecto (Ej: actividades de información, socialización del proyecto).</p> <p>(3) Se han establecido algunas relaciones informales entre las dos poblaciones dentro del marco del proyecto (Ej: intercambio de opiniones, experiencias de la vida diaria)</p> <p>(4) Se han generado espacios de integración esporádicos entre la población desplazada y la comunidad receptora / los beneficiarios y la comunidad y existen muestras de respeto entre ellos (Ej: eventos lúdicos, jornadas, aceptación de que la población desplazada utilice servicios comunitarios).</p> <p>(5) Se han establecido mecanismos informales pero regulares de interacción entre la población desplazada y la comunidad receptora / los beneficiarios y la comunidad (Ej: se desarrollan eventos deportivos, culturales, organización de actividades conjuntas, utilización de servicios por ambas poblaciones).</p>	<p>(1) Se mantiene una relación antagónica entre la comunidad receptora y la población desplazada (Ej: se dificultan procesos de cotizaciones, rechazo a las obras, negación de acceso a la escuela)</p> <p>(2) Se han establecido algunas relaciones informales de comunicación entre las dos poblaciones (Ej: intercambio de opiniones, experiencias de la vida diaria)</p> <p>(3) Se han generado espacios de integración esporádicos entre la población desplazada y la comunidad receptora / los beneficiarios y la comunidad y existen muestras de respeto entre ellos (Ej: eventos lúdicos, jornadas, aceptación de que la población desplazada utilice servicios comunitarios).</p> <p>(4) Se han establecido espacios de integración regulares que han permitido la interacción entre la población desplazada y la comunidad receptora / los beneficiarios y la comunidad (Ej: se desarrollan eventos deportivos, culturales, organización de actividades conjuntas, utilización de servicios por ambas poblaciones).</p> <p>(5) Además de haber establecido espacios de integración regulares entre ambas poblaciones, existen propuestas para conformar organizaciones comunitarias, desarrollo conjunto de actividades periódicas, etc.</p>	<p>(1) Se mantiene una relación antagónica entre la comunidad receptora y la población desplazada (Ej: se dificultan procesos de cotizaciones, rechazo a las obras, negación de acceso a la escuela)</p> <p>(2) Se han generado espacios de integración esporádicos entre la población desplazada y la comunidad receptora / los beneficiarios y la comunidad y existen muestras de respeto entre ellos (Ej: eventos lúdicos, jornadas, aceptación de que la población desplazada utilice servicios comunitarios).</p> <p>(3) Se han establecido espacios de integración regulares que han permitido la interacción entre la población desplazada y la comunidad receptora / los beneficiarios y la comunidad, con muestras de solidaridad (Ej: colaboración en situaciones críticas o de calamidad doméstica).</p> <p>(4) Además de haber establecido espacios de integración regulares entre ambas poblaciones, existen propuestas para conformar organizaciones comunitarias, desarrollo conjunto de actividades periódicas, etc.</p> <p>(5) Existe integración comunitaria (Ej: no se estigmatiza, la infraestructura es utilizada o aceptada por ambas poblaciones, participan por igual en organizaciones o comités comunitarios, no hay discriminación en la escuela)</p>





AREA ESTRATÉGICA:	Capacidades
CRITERIO:	Creación y/o fortalecimiento de la capacidad de organización comunitaria.
NOMBRE INDICADOR:	Nivel de Organización Comunitaria

0-30%	30.1-70%	70.1-100%
<p>(1) No existe ningún tipo de proceso organizativo al interior de la comunidad</p> <p>(2) El proyecto contempla el desarrollo de actividades para promover la organización comunitaria, de acuerdo con las necesidades del proyecto.</p> <p>(3) La entidad operadora está desarrollando actividades para promover la organización comunitaria, de acuerdo con las necesidades del proyecto.</p> <p>(4) La comunidad decide organizarse en comités funcionales de trabajo para la ejecución de actividades del proyecto.</p> <p>(5) Se está consolidando la organización comunitaria a través de la conformación democrática y puesta en marcha de comités funcionales / temáticos del proyecto, o ya existen procesos organizativos al interior de la comunidad.</p>	<p>(1) No existe ningún tipo de proceso organizativo al interior de la comunidad</p> <p>(2) La entidad operadora está desarrollando actividades para promover la organización comunitaria, de acuerdo con las necesidades del proyecto.</p> <p>(3) Se está consolidando la organización comunitaria a través de la conformación democrática y puesta en marcha de comités funcionales / temáticos del proyecto.</p> <p>(4) La comunidad se encuentra organizada en comités funcionales elegidos democráticamente, que desarrollan actividades para lograr objetivos a corto plazo relacionados específicamente con el proyecto.</p> <p>(5) La comunidad manifiesta interés en organizarse de manera permanente para desarrollar actividades complementarias al proyecto (Ej: mantenimiento de la infraestructura, ampliaciones, etc).</p>	<p>(1) No existe ningún tipo de proceso organizativo al interior de la comunidad</p> <p>(2) La comunidad se encuentra organizada en comités funcionales elegidos democráticamente, que desarrollan actividades para lograr objetivos a corto plazo relacionados específicamente con el proyecto.</p> <p>(3) La comunidad manifiesta interés en organizarse de manera permanente para desarrollar actividades complementarias al proyecto (Ej: mantenimiento de la infraestructura, ampliaciones, etc).</p> <p>(4) Se está consolidando la organización comunitaria para desarrollar actividades complementarias al proyecto de manera permanente.</p> <p>(5) La comunidad se encuentra organizada y desarrollando actividades para lograr objetivos a mediano y largo plazo (Ej: organizaciones constituidas legalmente con objetivos claros de acción)</p>



AREA ESTRATÉGICA:	Capacidades
CRITERIO:	Creación y/o fortalecimiento de la capacidad de organización comunitaria.
NOMBRE INDICADOR:	Grupos o redes conformados para el autoapoyo

0-30%	30.1-70%	70.1-100%
<p>(1) No existen redes o grupos de autoapoyo al interior de la comunidad.</p> <p>(2) Se están desarrollando actividades que facilitan la conformación de redes entre los beneficiarios del proyecto.</p> <p>(3) Se han establecido algunas relaciones informales de comunicación entre los beneficiarios dentro del marco del proyecto (Ej: intercambio de opiniones, experiencias de la vida diaria)</p> <p>(4) Se han generado espacios informales de comunicación e intercambio de experiencias y conocimientos entre los beneficiarios</p> <p>(5) Se han establecido mecanismos informales pero regulares de comunicación e intercambio de experiencias y conocimientos entre los beneficiarios</p>	<p>(1) No existen redes o grupos de autoapoyo al interior de la comunidad.</p> <p>(2) Se han establecido algunas relaciones informales de comunicación entre los beneficiarios dentro del marco del proyecto (Ej: intercambio de opiniones, experiencias de la vida diaria)</p> <p>(3) Se han generado espacios informales de comunicación e intercambio de experiencias y conocimientos entre los beneficiarios</p> <p>(4) Se han establecido mecanismos informales pero regulares de comunicación e intercambio de experiencias y conocimientos entre los beneficiarios</p> <p>(5) La comunidad ha manifestado interés en conformar formalmente redes o grupos de autoapoyo.</p>	<p>(1) No existen redes o grupos de autoapoyo al interior de la comunidad.</p> <p>(2) Se han establecido mecanismos informales pero regulares de comunicación e intercambio de experiencias y conocimientos entre los beneficiarios</p> <p>(3) La comunidad ha manifestado interés en conformar formalmente redes o grupos de autoapoyo.</p> <p>(4) Se está en proceso de conformación y consolidación de la red o grupo de autoapoyo de manera formal, para que empiece a operar una vez finalizado el proyecto.</p> <p>(5) Se encuentran redes o grupos de autoapoyo conformados y funcionando que van a continuar una vez finalizado el proyecto.</p>





AREA ESTRATÉGICA:	Capacidades
CRITERIO:	Creación y/o fortalecimiento de la capacidad administrativa
NOMBRE INDICADOR:	Capacidad Administrativa

0-30%	30.1-70%	70.1-100%
<p>(1) La organización cuenta con objetivos claros, procesos generales y el nivel de conocimiento administrativo de los funcionarios es aceptable. Sin embargo, para las características especiales del proyecto requiere fortalecer destrezas administrativas específicas.</p> <p>(2) Se requiere capacitar a los funcionarios responsables del proyecto y definir procedimientos específicos para el desarrollo de las actividades del proyecto.</p> <p>(3) Se están creando o modificado procesos administrativos e identificando necesidades de capacitación relacionadas con la gestión administrativa del proyecto.</p> <p>(4) Se están implantando los ajustes a los procesos y capacitando a los funcionarios responsables de su desarrollo.</p> <p>(5) La organización cuenta con un Plan Estratégico, procesos definidos funcionando adecuadamente y personal capacitado para el desarrollo de las actividades del proyecto.</p>	<p>(1) La organización cuenta con objetivos claros, procesos generales y el nivel de conocimiento administrativo de los funcionarios es aceptable. Sin embargo, para las características especiales del proyecto requiere fortalecer destrezas administrativas específicas.</p> <p>(2) Se están creando o modificado procesos administrativos e identificando necesidades de capacitación relacionadas con la gestión del proyecto.</p> <p>(3) Se están implantando los ajustes a los procesos y capacitando a los funcionarios responsables del desarrollo del proyecto.</p> <p>(4) La organización cuenta con un Plan Estratégico, procesos administrativos definidos funcionando adecuadamente y personal capacitado para el desarrollo de las actividades del proyecto (Ej: manejo presupuestal adecuado, personal calificado).</p> <p>(5) La organización ha manifestado su interés en fortalecer su capacidad administrativa para continuar desarrollando las actividades y procesos adoptados, una vez finalice el proyecto.</p>	<p>(1) Se están implantando los ajustes a los procesos y capacitando a los funcionarios responsables del desarrollo del proyecto.</p> <p>(2) La organización cuenta con un Plan Estratégico, procesos definidos funcionando adecuadamente y personal capacitado para el desarrollo de las actividades del proyecto (Ej: manejo presupuestal adecuado, personal calificado).</p> <p>(3) La organización ha manifestado su interés en fortalecer su capacidad administrativa para continuar desarrollando las actividades y procesos adoptados, una vez finalice el proyecto.</p> <p>(4) La organización ha tomado las decisiones pertinentes para mantener las actividades y procesos administrativos adoptados, una vez finalice el proyecto (Ej: Planeación de procesos de capacitación, contratación de personal o compra de material, identificación de ajustes a procesos, etc).</p> <p>(5) La organización ha tomado las acciones pertinentes para mantener las actividades y procesos administrativos adoptados, una vez finalice el proyecto (Ej: se están implantando los ajustes a los procesos y capacitando a los funcionarios responsables de la continuidad de los procesos).</p>



AREA ESTRATÉGICA:	Capacidades
CRITERIO:	Creación y/o fortalecimiento de la capacidad técnica.
NOMBRE INDICADOR:	Capacidad técnica

0-30%	30.1-70%	70.1-100%
<p>(1) Los funcionarios y/o beneficiarios cuentan con un bajo nivel técnico para el desarrollo de las actividades y procesos del proyecto (bajo nivel de escolaridad, desconocimiento de nuevas tecnologías) y no hay programados procesos de capacitación.</p> <p>(2) Los funcionarios y/o beneficiarios están recibiendo asistencia técnica y/o capacitación por parte de otras entidades, en temas relacionados con el proyecto.</p> <p>(3) Se están identificando las necesidades de capacitación de los funcionarios y/o beneficiarios para desarrollar procesos de capacitación dentro del marco del proyecto.</p> <p>(4) Dentro del marco del proyecto están programadas capacitaciones para los beneficiarios y/o funcionarios.</p> <p>(5) Se están adelantando capacitaciones para los funcionarios y/o beneficiarios involucrados en el proyecto ó los funcionarios y/o beneficiarios cuentan con un buen nivel técnico para el desarrollo de las actividades del proyecto.</p>	<p>(1) Los funcionarios y/o beneficiarios cuentan con un bajo nivel técnico para el desarrollo de las actividades y procesos del proyecto (Bajo nivel de escolaridad, desconocimiento de nuevas tecnologías) y no hay programados procesos de capacitación.</p> <p>(2) Se están identificando las necesidades de capacitación de los funcionarios y/o beneficiarios para desarrollar procesos de capacitación dentro del marco del proyecto.</p> <p>(3) Dentro del marco del proyecto están programadas capacitaciones para los beneficiarios y/o funcionarios.</p> <p>(4) Se han o están realizado capacitaciones magistrales para los funcionarios y/o beneficiarios involucrados en el proyecto.</p> <p>(5) Se han o están realizado capacitaciones utilizando metodologías magistrales e interactivas y participativas con los funcionarios y/o beneficiarios involucrados en el proyecto y se han realizado campañas de sensibilización hacia la problemática del desplazamiento.</p>	<p>(1) Se han o están realizado capacitaciones magistrales para los funcionarios / beneficiarios involucrados en el proyecto.</p> <p>(2) Se han o están realizado capacitaciones utilizando metodologías magistrales e interactivas y participativas con los funcionarios / beneficiarios involucrados en el proyecto y se han realizado campañas de sensibilización hacia la problemática del desplazamiento.</p> <p>(3) Los funcionarios y/o beneficiarios están aplicando el conocimiento específico adquirido para desarrollar las actividades del proyecto y se registra un mejoramiento en la forma en que estas se realizan.</p> <p>(4) Los funcionarios y/o beneficiarios están aplicando el conocimiento específico adquirido con el proyecto de manera regular.</p> <p>(5) Se han adelantado procesos de acercamiento con otras organizaciones o comunidades para transferir el conocimiento y la experiencia adquirida por los funcionarios y/o beneficiarios y/o están replicando el conocimiento adquirido (Son multiplicadores del conocimiento adquirido).</p>





AREA ESTRATÉGICA:	Capacidades
CRITERIO:	Creación y/o fortalecimiento de la capacidad física
NOMBRE INDICADOR:	Disponibilidad de material

0-30%	30.1-70%	70.1-100%
<p>(1) No se cuenta con disponibilidad presupuestal para adquirir material necesario para el desarrollo de las actividades del proyecto (Ej: material didáctico para realizar las capacitaciones en modelos pedagógicos)</p> <p>(2) Se cuenta con disponibilidad presupuestal para adquirir material necesario para el desarrollo de las actividades del proyecto.</p> <p>(3) Se cuenta con las especificaciones técnicas requeridas para la compra del material necesario para el desarrollo del proyecto</p> <p>(4) Se solicitaron cotizaciones para seleccionar el proveedor del material necesario para el desarrollo de las actividades del proyecto.</p> <p>(5) Se están tramitando los órdenes de compra para la adquisición del material necesario para el desarrollo de las actividades del proyecto.</p>	<p>(1) No se cuenta con disponibilidad presupuestal para adquirir material necesario para el desarrollo de las actividades del proyecto (Ej: material didáctico para realizar las capacitaciones en modelos pedagógicos).</p> <p>(2) Se cuenta con el presupuesto y se solicitaron cotizaciones para seleccionar el proveedor del material necesario para el desarrollo de las actividades del proyecto.</p> <p>(3) Se están tramitando los órdenes de compra para la adquisición del material necesario para el desarrollo de las actividades del proyecto.</p> <p>(4) Se cuenta con todo el material requerido para el desarrollo de las actividades del proyecto.</p> <p>(5) Se están iniciando negociaciones con otras organizaciones para asegurar la adquisición del material necesario para dar continuidad a las actividades del proyecto, una vez éste finaliza (Ej. material didáctico para llegar a otros beneficiarios con el modelo que se está aplicando) o el material con el que se cuenta puede ser utilizado por un año más, una vez finaliza el proyecto.</p>	<p>(1) No se cuenta con disponibilidad presupuestal para adquirir material necesario para el desarrollo de las actividades del proyecto. (Ej: material didáctico para realizar las capacitaciones en modelos pedagógicos)</p> <p>(2) Se cuenta con todo el material requerido para el desarrollo de las actividades del proyecto.</p> <p>(3) Se están iniciando negociaciones con otras organizaciones para la adquisición del material requerido para dar continuidad a las actividades del proyecto, una vez éste finaliza (Ej. Material didáctico para llegar a otros beneficiarios con el modelo que se está aplicando) o el material con el que se cuenta puede ser utilizado por un año más, una vez finaliza el proyecto.</p> <p>(4) Se ha adquirido más del 60% del material requerido para continuar con las actividades una vez finaliza el proyecto.</p> <p>(5) Se cuenta con todo el material requerido para continuar con las actividades, por al menos un año más, una vez finaliza el proyecto.</p>



AREA ESTRATÉGICA:	Capacidades
CRITERIO:	Creación y/o fortalecimiento de la capacidad física
NOMBRE INDICADOR:	Estado de la infraestructura

0-30%	30.1-70%	70.1-100%
<p>(1) No se cuenta con infraestructura física adecuada lo que impide la utilización de los equipos/insumos (Ej.: No hay energía eléctrica, vías deterioradas)</p> <p>(2) Deficiencias parciales en la infraestructura física no permiten que los equipos sean utilizados en su totalidad</p> <p>(3) Se están tomando las acciones necesarias para iniciar la adecuación de la infraestructura física</p> <p>(4) La infraestructura física se está mejorando para poder utilizar los equipos.</p> <p>(5) Se cuenta con infraestructura física adecuada que permite la utilización plena de los equipos / dotaciones.</p>	<p>(1) No se cuenta con infraestructura física adecuada lo que impide la utilización de los equipos/insumos (Ej.: No hay energía eléctrica, vías deterioradas)</p> <p>(2) Se están tomando las acciones necesarias para iniciar la adecuación de la infraestructura física</p> <p>(3) La infraestructura física se está mejorando para poder utilizar los equipos.</p> <p>(4) Se cuenta con infraestructura física adecuada que permite la utilización plena de los equipos / dotaciones.</p> <p>(5) Las dotaciones están en uso pleno, como estaba planeado</p>	<p>(1) No se cuenta con infraestructura física adecuada lo que impide la utilización de los equipos/insumos (Ej.: No hay energía eléctrica, vías deterioradas) o deficiencias parciales en la infraestructura física no permiten que los equipos sean utilizados en su totalidad</p> <p>(2) Debido a fallas en la infraestructura física, los equipos están siendo utilizados para otros fines diferentes a los del proyecto inicial o en otras instalaciones o áreas geográficas.</p> <p>(3) La infraestructura física se está mejorando para poder utilizar los equipos como estaba planeado.</p> <p>(4) Se cuenta con infraestructura física adecuada y con mantenimiento periódico a cargo de la entidad encargada, que permite la utilización óptima de los equipos / dotaciones.</p> <p>(5) Las dotaciones están en uso pleno, como estaba planeado y se cuenta con mantenimiento periódico a cargo de la entidad encargada</p>





AREA ESTRATÉGICA:	Capacidades
CRITERIO:	Viabilidad financiera para el sostenimiento de las actividades y procesos.
NOMBRE INDICADOR:	Disponibilidad de recurso financiero

0-30%	30.1-70%	70.1-100%
<p>(1) No se cuenta con recursos financieros para darle continuidad a los procesos por lo menos por un año más, una vez termina el proyecto, o el proyecto no es autosostenible.</p> <p>(2) El operador ha identificado potenciales fuentes de recursos distintas a OIM (recursos propios / Gobierno / Líneas de crédito / Cooperación internacional) para continuar desarrollando las actividades del proyecto una vez éste finaliza.</p> <p>(3) Se dispone de una estimación preliminar global de los recursos necesarios para continuar con la ejecución de los procesos del proyecto por al menos un año más.</p> <p>(4) El operador esta diseñando un plan escrito para la obtención de recursos adicionales para darle continuidad a las actividades generadas con el proyecto.</p> <p>(5) Se están realizando consultas previas con potenciales donantes para obtener los recursos financieros necesarios para continuar los procesos, por lo menos por un año más, una vez termina el proyecto, o el proyecto es autosostenible.</p>	<p>(1) No se cuenta con recursos financieros para darle continuidad a los procesos por lo menos por un año más, una vez termina el proyecto, y el proyecto no es autosostenible.</p> <p>(2) Se dispone de una estimación preliminar global de los recursos necesarios para continuar con la ejecución de los procesos del proyecto por al menos un año más.</p> <p>(3) El operador cuenta con un plan escrito para la obtención de recursos adicionales para darle continuidad a las actividades generadas con el proyecto.</p> <p>(4) Se presentó al menos una propuesta (a una entidad diferente a OIM) para obtener recursos financieros necesarios para continuar los procesos por lo menos por un año más, una vez termina el proyecto.</p> <p>(5) Se está negociando con una o más entidades la asignación o aprobación del recurso financiero necesario para continuar los procesos por lo menos por un año más, una vez termina el proyecto, o ya se han obtenido recursos hasta por el 50% del financiamiento necesario.</p>	<p>(1) No se han presentado propuestas a potenciales financiadores (gobierno, ONGs, Agencias internacionales, etc) para conseguir recursos para continuar los procesos, por lo menos por un año más, una vez termina el proyecto.</p> <p>(2) Se está negociando con una o más entidades para conseguir el recurso financiero necesario para continuar los procesos, por lo menos por un año más, una vez termina el proyecto.</p> <p>(3) La entidad que va a continuar con los procesos obtuvo entre el 50% y el 70% de los recursos necesarios para continuar las actividades por lo menos por un año más una vez termina el proyecto (recursos propios / líneas de crédito / apropiación* recursos gobierno / apropiación* recursos cooperación internacional)</p> <p>(4) La entidad que va a continuar con los procesos obtuvo entre el 70% y el 90% de los recursos necesarios para continuar las actividades por lo menos por un año más una vez termina el proyecto (recursos propios / líneas de crédito / apropiación presupuestal* recursos gobierno / apropiación* recursos cooperación internacional)</p> <p>(5) Se obtuvo entre el 90% y 100% del presupuesto necesario para continuar los procesos (por parte del operador o la entidad que va a continuar con los procesos), por lo menos por un año más una vez termina el proyecto (recursos propios / líneas de crédito / apropiación presupuestal* recursos gobierno / apropiación* recursos cooperación internacional).</p> <p>* Apropriación: Incluido en el presupuesto de una entidad.</p>



AREA ESTRATÉGICA:	Capacidades
CRITERIO:	Viabilidad financiera para el sostenimiento de las actividades y procesos.
NOMBRE INDICADOR:	Capacidad de los beneficiarios para cubrir costos de los servicios públicos

0-30%	30.1-70%	70.1-100%
<p>(1) Se desconoce la capacidad de pago de los beneficiarios para cubrir los costos de los servicios públicos.</p> <p>(2) Se está realizando un diagnóstico para conocer la capacidad de pago de los beneficiarios para cubrir los costos de los servicios públicos</p> <p>(3) Entre el 0% y 30% de los beneficiarios cuenta con recursos para pagar los servicios públicos.</p> <p>(4) Entre el 30.01% y 50% de los beneficiarios cuenta con recursos para pagar los servicios públicos.</p> <p>(5) Más del 50% de los beneficiarios cuenta con recursos para pagar los servicios públicos.</p>	<p>(1) Se desconoce la capacidad de pago de los beneficiarios para cubrir los costos de los servicios públicos.</p> <p>(2) Entre el 0% y 20% de los beneficiarios cuenta con recursos para pagar los servicios públicos.</p> <p>(3) Entre el 20.01% y 40% de los beneficiarios cuenta con recursos para pagar los servicios públicos.</p> <p>(4) Entre el 40.01% y 60% de los beneficiarios cuenta con recursos para pagar los servicios públicos.</p> <p>(5) Más del 60% de los beneficiarios cuenta con recursos para pagar los servicios públicos.</p>	<p>(1) Se desconoce la capacidad de pago de los beneficiarios para cubrir los costos de los servicios públicos.</p> <p>(2) Menos del 40% de los beneficiarios cuenta con recursos para pagar los servicios públicos.</p> <p>(3) Entre el 40.01% y 60% de los beneficiarios cuenta con recursos para pagar los servicios públicos.</p> <p>(4) Entre el 60.01% y 80% de los beneficiarios cuenta con recursos para pagar los servicios públicos.</p> <p>(5) Entre el 80.01% y 100% de los beneficiarios cuenta con recursos para pagar los servicios públicos.</p>





AREA ESTRATÉGICA:	Capacidades
CRITERIO:	Viabilidad financiera para el sostenimiento de las actividades y procesos.
NOMBRE INDICADOR:	Solvencia financiera del operador del sistema de saneamiento básico

0-30%	30.1-70%	70.1-100%
<p>(1) La entidad cuenta con sistemas contables y financieros que le permiten conocer su situación financiera.</p> <p>(2) La entidad está generando pérdidas por carecer de un sistema tarifario adecuado y tener recaudo deficitario.</p> <p>(3) La entidad cuenta con procesos de recaudo definidos pero carece de un sistema tarifario adecuado.</p> <p>(4)) La entidad obtuvo aprobación de la junta directiva para ajustar el sistema tarifario o tomar las medidas administrativas pertinentes para poder continuar prestando el servicio sin déficit.</p> <p>(5) La entidad está diseñando un sistema tarifario que le permita mantener la prestación del servicio y está mejorando los procesos de recaudo o la entidad ya esta en punto de equilibrio.</p>	<p>(1) La entidad está generando pérdidas por carecer de un sistema tarifario adecuado y tener recaudo deficitario</p> <p>(2) La entidad cuenta con procesos de recaudo definidos pero carece de un sistema tarifario adecuado.</p> <p>(3) La entidad ha informado a la junta directiva y usuarios que van a ajustar el sistema tarifario de tal forma que le permita continuar prestando el servicio</p> <p>(4) La entidad está diseñando un sistema tarifario que le permita mantener la prestación del servicio y está mejorando los procesos de recaudo o cuenta con procesos de recaudo adecuados.</p> <p>(5) La entidad cuenta con un sistema tarifario adecuado y cuenta con procesos de recaudo que le permiten llegar al menos al punto de equilibrio.</p>	<p>(1) La entidad está generando pérdidas por carecer de un sistema tarifario adecuado y tener recaudo deficitario</p> <p>(2) La entidad está diseñando un sistema tarifario que le permita mantener la prestación del servicio y está mejorando los procesos de recaudo.</p> <p>(3) La entidad cuenta con un sistema tarifario sólido y más del 50% de los usuarios pagan los servicios</p> <p>(4) La entidad cuenta con un sistema tarifario sólido y más del 70% de los usuarios pagan los servicios</p> <p>(5) La entidad es solvente financieramente y más del 90% de los usuarios pagan oportunamente los servicios.</p>



AREA ESTRATÉGICA:	Capacidades
CRITERIO:	Viabilidad financiera para el sostenimiento de las actividades y procesos.
NOMBRE INDICADOR:	Recuperación de cartera del Fondo Rotatorio

0-30%	30.1-70%	70.1-100%
<p>(1) No se ha realizado el diseño de la estructura del fondo ni hay provisiones financieras de manejo (tasas de interés, plazos, montos, periodos de gracia, costo de la operación del fondo, etc.)</p> <p>(2) Se está diseñando la estructura del fondo y provisiones financieras de manejo.</p> <p>(3) El fondo rotatorio está estructurado con base en provisiones financieras, pero no se cuenta con procesos establecidos para el cobro de los créditos.</p> <p>(4) El fondo rotatorio está estructurado con base en provisiones financieras y se están estableciendo los procesos para el cobro de los créditos.</p> <p>(5) El fondo rotatorio está estructurado con base en provisiones financieras y cuenta con procedimientos establecidos para el cobro de los créditos</p>	<p>(1) Se está diseñando la estructura del fondo y provisiones financieras de manejo (tasas de interés, plazos, montos, periodos de gracia, costo de la operación del fondo)</p> <p>(2) El fondo rotatorio está estructurado con base en provisiones financieras, y se están estableciendo los procesos para el cobro de los créditos</p> <p>(3) El fondo tiene una tasa de recuperación de cartera entre el 30.01% y 60%, y se están ajustando los procesos para mejorar su recuperación.</p> <p>(4) El fondo tiene una tasa de recuperación de cartera entre el 60.01% y 80% y se están ajustando los procesos para mejorar su recuperación</p> <p>(5) El fondo tiene una tasa de recuperación de cartera superior al 80%, y alcanza a cubrir los gastos para el funcionamiento del fondo, permitiendo la renovación de los créditos y mantener su operación.</p>	<p>(1) El fondo tiene una tasa de recuperación de cartera entre el 0% y 40%, y no alcanza a cubrir los gastos administrativos para su funcionamiento</p> <p>(2) El fondo tiene una tasa de recuperación de cartera entre el 40.01% y 70% y no alcanza a cubrir los gastos para su funcionamiento.</p> <p>(3) El fondo tiene una tasa de recuperación de cartera superior al 70%, y no alcanza a cubrir los gastos para su funcionamiento</p> <p>(4) El fondo tiene una tasa de recuperación de cartera entre el 80.01% y 90%, y alcanza a cubrir los gastos para el funcionamiento del fondo, permitiendo la renovación de los créditos y mantener su operación.</p> <p>(5) El fondo tiene una tasa de recuperación de cartera superior al 90% y alcanza a cubrir los gastos para el funcionamiento del fondo, permitiendo la renovación de los créditos y mantener su operación</p>





AREA ESTRATÉGICA:	Capacidades
CRITERIO:	Viabilidad financiera para el sostenimiento de las actividades y procesos.
NOMBRE INDICADOR:	Viabilidad financiera del proyecto (en el caso de proyectos de creación de un sólo proyecto productivo)

0-30%	30.1-70%	70.1-100%
<p>(1) El proyecto productivo se ha originado de ideas de los beneficiarios ó de la ONG operadora, sin contar con estudios técnicos.</p> <p>(2) El proyecto productivo se ha originado de ideas de los beneficiarios ó de la ONG operadora, con base en estudios financieros, comerciales y/o sociales y ambientales de carácter general.</p> <p>(3) El proyecto productivo se ha originado de una mesa de trabajo entre el beneficiario y la ONG con base en estudios financieros, de mercado y/o sociales y ambientales de carácter general.</p> <p>(4) El proyecto productivo se ha originado de una mesa de trabajo entre varios actores (gobierno local, sector privado, ONG, beneficiarios) con base en un diagnóstico local.</p> <p>(5) El proyecto productivo se ha originado de una mesa de trabajo entre varios actores (gobierno local, sector privado, ONG, beneficiarios) con base en un diagnóstico local y estudios financieros, de mercado y/o sociales y ambientales de carácter general.</p>	<p>(1) El proyecto productivo se encuentra en la fase de diseño.</p> <p>(2) El proyecto se encuentra diseñado pero no cuenta con un plan de negocios definido.</p> <p>(3) El proyecto se encuentra estructurado, con conocimiento del mercado, y se han identificado potenciales alianzas con otros actores.</p> <p>(4) El proyecto se encuentra estructurado y se tiene un plan de negocios diseñado y alianzas establecidas con otros actores (alianzas para adquirir insumos, comercializar los productos, asistencia técnica).</p> <p>(5) El proyecto inició operaciones, con base en un plan de negocios y alianzas establecidas con otros actores (alianzas para adquirir insumos, comercializar los productos, asistencia técnica)</p>	<p>(1) El proyecto productivo no ha iniciado la operación</p> <p>(2) El proyecto está generando pérdidas.</p> <p>(3) El proyecto productivo no alcanza a generar ingresos para reponer sus activos (recuperar la inversión y depreciación), pero si cubre el valor de los insumos, costos y gastos de operación.</p> <p>(4) El proyecto productivo no alcanza a generar ingresos para reponer sus activos (recuperar la inversión y depreciación), pero si cubre el valor de los insumos, costos y gastos de operación y el proyecto permite a los beneficiarios contar con recursos para solventar sus necesidades básicas: alimentación, vivienda, salud y educación.</p> <p>(5) El proyecto productivo genera utilidades que le permite reponer sus activos, y cubrir el valor de los insumos, costos y gastos de operación (se encuentra en punto de equilibrio; no genera excedentes que le permitan capitalizarse para hacer expansiones en el tiempo) y el proyecto permite a los beneficiarios contar con recursos para solventar sus necesidades básicas: alimentación, vivienda, salud y educación.</p>



AREA ESTRATÉGICA:	Capacidades
CRITERIO:	Viabilidad financiera para el sostenimiento de las actividades y procesos.
NOMBRE INDICADOR:	Viabilidad financiera de los proyectos. (en el caso de proyectos de creación de varios proyectos productivos)

0-30%	30.1-70%	70.1-100%
<p>(1) Los proyectos productivos se han originado de ideas de los beneficiarios o de la ONG operadora, sin contar con estudios técnicos.</p> <p>(2) Los proyectos productivos se han originado de ideas de los beneficiarios ó de la ONG operadora, con base en estudios financieros, comerciales y/o sociales y ambientales de carácter general.</p> <p>(3) Los proyectos productivos se han originado de una mesa de trabajo entre el beneficiario y la ONG con base en estudios financieros, de mercado y/o sociales y ambientales de carácter general.</p> <p>(4) Los proyectos productivos se han originado de una mesa de trabajo entre varios actores (Gobierno local, sector privado, ONG, beneficiarios) con base en un diagnóstico local.</p> <p>(5) Los proyectos productivos se han originado de una mesa de trabajo entre varios actores (Gobierno local, sector privado, ONG, beneficiarios) con base en un diagnóstico local y estudios financieros, de mercado y/o sociales y ambientales de carácter general.</p>	<p>(1) Menos del 30% de los proyectos tienen un plan de negocios diseñado y alianzas establecidas con otros actores para la adquisición de insumos y/o comercialización de los productos.</p> <p>(2) Entre el 30 y el 50% de los proyectos tienen un plan de negocios diseñado y alianzas establecidas con otros actores para la adquisición de insumos y/o comercialización de los productos.</p> <p>(3) Entre el 50 y el 70% de los proyectos tienen un plan de negocios diseñado y alianzas establecidas con otros actores para la adquisición de insumos y/o comercialización de los productos.</p> <p>(4) Entre el 70% y el 89% de los proyectos tienen un plan de negocios diseñado y alianzas establecidas con otros actores para la adquisición de insumos y/o comercialización de los productos.</p> <p>(5) Más del 90% de los proyectos tienen un plan de negocios diseñado y alianzas establecidas con otros actores para la adquisición de insumos y/o comercialización de los productos.</p>	<p>(1) Los proyectos no han iniciado su operación ó únicamente entre el 0.1% y el 29.99% de los proyectos generan utilidades que les permiten reponer sus activos (recuperar la inversión y depreciación), y cubrir el valor de los insumos, costos y gastos de operación (se encuentran en punto de equilibrio)</p> <p>(2) Entre el 30 y el 49.9% de los proyectos generan utilidades que les permiten reponer sus activos (recuperar la inversión y depreciación), y cubrir el valor de los insumos, costos y gastos de operación (se encuentran en punto de equilibrio)</p> <p>(3) Entre el 50 y el 69.9% de los proyectos generan utilidades que les permiten reponer sus activos (recuperar la inversión y depreciación), y cubrir el valor de los insumos, costos y gastos de operación (se encuentran en punto de equilibrio)</p> <p>(4) Entre el 70 y el 89.9% de los proyectos generan utilidades que les permiten reponer sus activos (recuperar la inversión y depreciación), y cubrir el valor de los insumos, costos y gastos de operación (se encuentran en punto de equilibrio). El proyecto permite a los beneficiarios contar con recursos para solventar sus necesidades básicas: alimentación, vivienda, salud y educación</p> <p>(5) Más del 90% de los proyectos generan utilidades que les permiten reponer sus activos (recuperar la inversión y depreciación), y cubrir el valor de los insumos, costos y gastos de operación (se encuentran en punto de equilibrio) (El proyecto permite a los beneficiarios contar con recursos para solventar sus necesidades básicas: alimentación, vivienda, salud y educación)</p>





AREA ESTRATÉGICA:	Capacidades
CRITERIO:	Viabilidad financiera para el sostenimiento de las actividades y procesos.
NOMBRE INDICADOR:	Autosostenibilidad proyectos de seguridad alimentaria

0-30%	30.1-70%	70.1-100%
<p>(1) Se está elaborando el estudio básico de la idea del proyecto de seguridad alimentaria (productos, insumos, procesos)</p> <p>(2) El proyecto está en proceso de adquirir asistencia técnica e insumos de calidad (pie de cría o semillas)</p> <p>(3) El proyecto cuenta con asistencia técnica e insumos de calidad (pie de cría o semillas), sin embargo, no se tiene un análisis de costos detallado.</p> <p>(4) El proyecto está respaldado con un análisis de costos, se cuenta con asistencia técnica e insumos de calidad (Pie de cría o semillas garantizadas).</p> <p>(5) El proyecto está respaldado con un análisis de costos, cuenta con asistencia técnica, insumos de calidad, y se ha analizado el mercado local en caso de que se requiera comercializar parte del excedente.</p>	<p>(1) Los insumos no cumplen con buenos niveles de calidad, lo cual puede disminuir la productividad del cultivo o cría.</p> <p>(2) El proyecto cuenta o está en proceso de adquirir asistencia técnica e insumos de calidad (pie de cría o semillas), sin embargo no se tiene un análisis de costos detallado.</p> <p>(3) El proyecto está respaldado con un análisis de costos, se cuenta o se está en proceso de adquirir asistencia técnica e insumos de calidad (pie de cría o semillas), lo cual permite un buen nivel de productividad.</p> <p>(4) El proyecto está respaldado con un análisis de costos, cuenta con asistencia técnica, insumos de calidad (Pie de cría o semillas garantizadas), lo cual permite un buen nivel de productividad y, y se ha analizado el mercado local en caso de que se requiera comercializar parte del excedente.</p> <p>(5) Se cuenta con asistencia técnica y con insumos de calidad para el desarrollo del proyecto (pie de cría o semillas), lo cual permite un buen nivel de productividad y se han iniciado contactos para comercializar en el mercado el excedente de la producción, para adquirir los insumos necesarios para renovar el ciclo productivo.</p>	<p>(1) No se ha iniciado la producción.</p> <p>(2) La producción es exclusiva para autoconsumo. No se generan excedentes para reinvertir en el ciclo productivo.</p> <p>(3) El ciclo productivo se renueva gracias a los excedentes generados en especie.</p> <p>(4) El ciclo productivo se renueva gracias a los excedentes generados en especie, y se tienen contactos para comercializar una parte de la producción.</p> <p>(5) El ciclo productivo se renueva gracias a los excedentes generados en especie y la adquisición de insumos con el producto de la comercialización de excedentes en el mercado local</p>



AREA ESTRATÉGICA:	Capacidades
CRITERIO:	Viabilidad financiera para el sostenimiento de las actividades y procesos.
NOMBRE INDICADOR:	Acceso de la organización a diversas fuentes de ingreso

0-30%	30.1-70%	70.1-100%
<p>(1) La organización no cuenta con un plan diseñado para obtener recursos financieros para desarrollar sus actividades</p> <p>(2) La organización está elaborando un plan para la obtención de recursos financieros (propios o externos)</p> <p>(3) La organización cuenta con un plan diseñado para la consecución de recursos financieros (propios o externos) y ya ha identificado potenciales fuentes de financiación.</p> <p>(4) La organización se encuentra elaborando propuestas para la consecución de recursos financieros (propios - por venta de servicios - o externos).</p> <p>(5) La organización ha presentado propuestas a diferentes entidades para financiar sus actividades y proyectos y se encuentran en proceso de estudio, o ya cuenta con diversas fuentes de ingreso.</p>	<p>(1) La organización está elaborando un plan para la obtención de recursos financieros (propios o externos)</p> <p>(2) La organización cuenta con un plan diseñado para la consecución de recursos financieros (propios o externos) y ya ha identificado potenciales fuentes de financiación.</p> <p>(3) La organización ha presentado propuestas a diferentes entidades para financiar sus actividades y se encuentran en proceso de estudio, ó está diseñando la oferta de servicios / productos para la venta.</p> <p>(4) Se han aprobado proyectos presentados por la organización y el recurso está en proceso de desembolso o se están ofreciendo servicios/ productos para la venta.</p> <p>(5) La organización ha incorporado en su presupuesto los recursos externos aprobados, ó ya cuenta con diversas fuentes de ingreso para el desarrollo continuo de sus actividades.</p>	<p>(1) La organización no cuenta con un plan para obtener recursos financieros, ni ha realizado contactos.</p> <p>(2) La organización ha presentado propuestas a diferentes entidades para financiar sus actividades y se encuentran en proceso de estudio, ó está diseñando la oferta de servicios / productos para la venta.</p> <p>(3) Se han aprobado proyectos presentados por la organización y el recurso está en proceso de desembolso o se están ofreciendo servicios/ productos para la venta.</p> <p>(4) La organización ha incorporado en su presupuesto los recursos externos aprobados para financiar sus actividades.</p> <p>(5) La organización cuenta con diversas fuentes de ingreso para el desarrollo continuo de sus actividades.</p>





Anexo 4. Sistema para la medición del índice de sostenibilidad

O IM desarrolló el Sistema de Información para el Monitoreo y Evaluación del Programa de Asistencia de Post-emergencia a Poblaciones Desplazadas Internas, Comunidades Receptoras y otras Poblaciones Vulnerables, el cual incluye un módulo para la medición de sostenibilidad de proyectos en ejecución, con base en la metodología diseñada y que se presentó en los capítulos 5 y 6.

El módulo de sostenibilidad del sistema de información tiene por objeto apoyar los procesos de monitoreo y análisis de la sostenibilidad de los proyectos en ejecución del programa, con el fin de identificar debilidades y fortalezas relacionadas con los criterios de sostenibilidad, y presentar la información necesaria para formular estrategias que permitan incrementar la sostenibilidad de los proyectos.

Este módulo consta de tres funcionalidades: i) diseño de herramientas de sostenibilidad, ii) medición de la sostenibilidad de los proyectos en ejecución y, iii) consultas y reportes de resultados de la medición a nivel de proyecto, regional, programa y componente, obteniendo los reportes respectivos.

Diseño de herramientas de sostenibilidad

Con base en la metodología diseñada para la formulación de indicadores presentada en el capítulo 5, el sistema permite ingresar la información relacionada con las áreas estratégicas de análisis, los criterios de sostenibilidad, condiciones de sostenibilidad, los indicadores de sostenibilidad y la construcción de las matrices de sostenibilidad.

Medición de la sostenibilidad de los proyectos en ejecución

La metodología para la calificación de los proyectos se presentó en el capítulo 6, la cual consta de cinco pasos:

Pasos para la medición del índice de sostenibilidad de un proyecto

1. Identificar la fase en la que se encuentra el proyecto.
2. Seleccionar las áreas específicas que desarrolla el proyecto y asignar un peso (%) a cada uno.
3. Calificar los indicadores que corresponden a cada área específica, con



base en la matriz de sostenibilidad respectiva.

4. Obtener el índice de sostenibilidad de cada área específica.
5. Obtener el índice de sostenibilidad del Proyecto

Forma de Operación del Sistema de Información

Para apoyar eficientemente la medición de sostenibilidad de proyectos en ejecución del Programa de Asistencia de Post-emergencia a Poblaciones Desplazadas, el sistema de información cumple con las siguientes características:

- Diseñado para trabajar enteramente sobre tecnologías WEB, para facilitar el ingreso al sistema desde múltiples oficinas y centros de atención.
- La información se almacenará en un servidor central y se accederá fácilmente a través de un browser al

aplicativo sólo a los usuarios habilitados por el módulo de seguridad del sistema.

Este sistema está siendo desarrollado en la plataforma Web Forms de Visual Studio.Net.

Instrucciones para visualizar la demo

1. Dar doble clic en el instalador TSCC.exe.
2. Dar clic en install.
3. Dar clic en o.k.
4. Para ver la DEMO del sistema de información de Sostenibilidad, dar doble clic en el archivo: demosostenibilidad.avi
5. Al iniciar la reproducción del demo debe maximizar la ventana del reproductor, para ver el video en su totalidad.
6. Al finalizar cada video debe cerrar el reproductor de Windows.



Notas

A series of horizontal dotted lines for taking notes, spanning the width of the page.



Notas

A series of horizontal dotted lines for taking notes, spanning the width of the page.

