



El futuro  
es de todos

Consejería Presidencial  
para la Niñez y la Adolescencia

# Metodología y herramientas del proceso de fortalecimiento para la formulación y gestión de proyectos

dirigidos a la primera infancia, infancia,  
adolescencia y las familias, a partir de la  
validación con las 81 entidades territoriales  
para su replicabilidad y desarrollo continuo y  
sistemático



**OEI**



**SNBF**  
Sistema Nacional  
de Bienestar Familiar



**Consejería Presidencial para la Niñez y la Adolescencia –CPNA–**

Carolina Salgado Lozano  
**Consejera Presidencial para la Niñez y la Adolescencia**

Diana Ibeth Urueña Mariño  
**Asesora, Consejería Presidencial para la Niñez y la Adolescencia**

Natalia Quiñones Andrade  
**Asesora, Consejería Presidencial para la Niñez y la Adolescencia**

Jennifer Andrea Gutiérrez Sánchez  
**Asesora, Consejería Presidencial para la Niñez y la Adolescencia**

**Equipo Técnico de la Consejería Presidencial para la Niñez y la Adolescencia**  
Betty Sánchez Sarmiento

**Coordinación editorial**  
Oficina Asesora de Comunicaciones

**Instituto Colombiano de Bienestar Familiar –ICBF–**

Lina María Arbeláez Arbeláez  
**Directora General**

Liliana Pulido Villamil  
**Subdirectora General**

Julia Elena Gutiérrez De Piñeres  
**Directora Técnica, Dirección Sistema Nacional de Bienestar Familiar**

Rodrigo Elías Daza Vega  
**Subdirector Técnico, Subdirección de Articulación Territorial del SNBF**

**Equipo Técnico de la Subdirección de Articulación Territorial del Sistema Nacional de Bienestar Familiar**  
Edith Zulima Rojas Gómez  
Yenifer Lady Mariño Suárez

**Coordinación editorial**

Ximena Ramírez Ayala  
**Jefe de Oficina Asesora de Comunicaciones**

**Grupo de Imagen Corporativa**

**Fotografías**  
Banco de imágenes ICBF

**Organización de Estados Iberoamericanos –OEI–**

Mariano Jabonero  
**Secretario General, OEI Madrid**

Carlos Mario Zuluaga Pardo  
**Director Regional, OEI Colombia**

Erika Johanna Bohórquez Ballesteros  
**Directora Adjunta, OEI Colombia**

Milena Molina Parra  
**Gerente de Programas y Proyectos, OEI Colombia**

Carlos Andrés Alzate Castrillón  
**Coordinador Técnico y Operativo**

Jorge Mario Garzón Chavarro  
**Profesional para la Gestión de la Coordinación**

Lilian Rodríguez Flórez  
**Experta, Línea de Gestión de Proyectos**

**Equipo Técnico Línea de Gestión de Proyectos**

Jorge Andrés Sánchez Cuaicuan  
Javier Alberto Cortés Polanía  
Carlos David García Estefan

**Corrección de estilo, diseño y diagramación**

Organización de Estados Iberoamericanos –OEI–

Esta publicación es producto del Convenio n.º 1612 de 2020, suscrito entre el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, el Departamento Administrativo de la Presidencia de la República y la Organización de Estados Iberoamericanos.

Edición abril 2021

# Tabla de contenido

<b>Introducción</b>	<b>5</b>
<b>1. Justificación</b>	<b>8</b>
<b>2. Elementos conceptuales y enfoques de abordaje para el fortalecimiento de capacidades para la formulación, gestión, implementación, monitoreo, seguimiento y evaluación de proyectos que aporten en la ejecución territorial eficaz de las políticas públicas dirigidas a la protección integral de la primera infancia, infancia y adolescencia, y el apoyo y fortalecimiento a las familias</b>	<b>11</b>
2.1. Conceptos clave	11
2.2. La adopción de enfoques	14
<b>3. Objetivo</b>	<b>17</b>
<b>4. Desarrollo metodológico para el fortalecimiento de capacidades en formulación, gestión, implementación, monitoreo, seguimiento y evaluación de proyectos dirigidos a la protección, desarrollo y atención integral de la primera infancia, infancia y adolescencia, y el apoyo y fortalecimiento a las familias</b>	<b>19</b>
4.1. Componente metodológico 1: Formulación de proyectos	21
4.2. Componente metodológico 2: Gestión de proyectos	24
4.3. Componente metodológico 3: Implementación, monitoreo, seguimiento y evaluación de proyectos	25
4.4. Componente metodológico 4: Capacitación, formación y asistencia técnica	27
<b>5. Orientaciones a las entidades territoriales, agentes e instancias del SNBF para la implementación del proceso metodológico para el fortalecimiento de capacidades en formulación, gestión, implementación, monitoreo, seguimiento y evaluación de proyectos dirigidos a la protección integral de la primera infancia, infancia y adolescencia, y el apoyo y fortalecimiento a las familias</b>	<b>30</b>
5.1. Orientaciones generales	30
5.2. Orientaciones específicas para implementar la ruta lógica de cada uno de los componentes del proceso metodológico	33
5.2.1. Orientaciones para guiar la ejecución del componente 1: Formulación de proyectos	33
5.2.2. Orientaciones para guiar la ejecución del componente 2: Gestión de proyectos	40
5.2.3. Orientaciones para guiar la ejecución del componente 3: Implementación, monitoreo, seguimiento y evaluación de proyectos	45
5.2.4. Orientaciones para guiar la ejecución del componente 4: Capacitación, formación y asistencia técnica de proyectos	48
<b>Referencias</b>	<b>51</b>

# Siglas

CPNA	Consejería Presidencial para la Niñez y la Adolescencia
CPS	Consejo de Política Social
Dapre	Departamento Administrativo de la Presidencia de la República
DNP	Departamento Nacional de Planeación
ICBF	Instituto Colombiano de Bienestar Familiar
MGA	Metodología General Ajustada
MGT	Modelo de Gestión Territorial
MIAF	Mesa de Infancia, Adolescencia y Familias
OEI	Organización de Estados Iberoamericanos
PND	Plan Nacional de Desarrollo
RIA	Ruta Integral de Atenciones
RIAS	Rutas Integrales de Atenciones
RPC	Rendición Pública de Cuentas
SGP	Sistema General de Participaciones
SGR	Sistema General de Regalías
SNBF	Sistema Nacional de Bienestar Familiar
SPA	Sustancias psicoactivas



# Introducción

Con el propósito de consolidar un Modelo de Gestión Territorial que permita guiar el fortalecimiento y la gestión de las capacidades institucionales de las entidades territoriales, en vía de lograr la adecuada formulación, implementación y seguimiento de las políticas públicas dirigidas a la primera infancia, infancia, adolescencia y al apoyo y fortalecimiento familiar, el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar –ICBF–, la Consejería Presidencial para la Niñez y la Adolescencia –CPNA–, que hace parte del Departamento Administrativo de la Presidencia de la República –Dapre– y la Organización de Estados Iberoamericanos –OEI–, en el Marco del Convenio de Cooperación 1612, han determinado la necesidad de fortalecer capacidades en formulación e implementación de proyectos dirigidos a la protección, desarrollo y atención integral de niñas, niños y adolescentes, y el apoyo y fortalecimiento a las familias.

En este sentido, este documento tiene como objetivo presentar la propuesta metodológica y la identificación de las herramientas para el proceso de fortalecimiento de capacidades en formulación, gestión, implementación, monitoreo, seguimiento y evaluación de proyectos orientados a la primera infancia, infancia, adolescencia y las familias, acorde a las capacidades y realidades territoriales, en el marco de la implementación del Modelo de Gestión Territorial –MGT–.

El documento está dirigido a las entidades territoriales, agentes e instancias del Sistema Nacional de Bienestar Familiar –SNBF–, para lograr la implementación eficaz de las políticas públicas dirigidas a estos grupos de población.

Explica la importancia del fortalecimiento de las entidades territoriales en las capacidades de la formulación, gestión, implementación, monitoreo, seguimiento y evaluación de proyectos orientados a materializar las políticas públicas y estrategias nacionales dirigidas a la primera infancia, infancia, adolescencia y las familias, promoviendo así Gobiernos más eficientes y autónomos en el asunto.



Así mismo, se presentan en él los elementos conceptuales y enfoques diferenciales, territorial, poblacional, acción sin daño, curso de vida, género e interseccional, en conexión con la ruralidad, que orientarán el proceso de fortalecimiento de capacidades de las entidades territoriales, agentes e instancias del SNBF en el ciclo de proyectos.

Por último, plantea el objetivo y describe el proceso metodológico a desarrollar en el ámbito territorial, organizado en tres componentes metodológicos, según ciclo de proyectos, así: **i)** formulación, **ii)** gestión, **iii)** implementación, monitoreo, seguimiento y evaluación de proyectos; y propone un cuarto componente de capacitación, formación y asistencia técnica transversal a los tres anteriores; cada uno de ellos estructurados por momentos, actividades a realizar y resultados a obtener.

El proceso metodológico busca que todo lo planteado responda de manera coherente a las realidades y dinámicas de los territorios, acorde con lo identificado en el instrumento de autovaloración y plan de acción de capacidades efectuados en el marco del Modelo de Gestión Territorial –MGT–.

A medida que se desarrolla cada componente metodológico, se presenta la Caja de Herramientas que las entidades territoriales, agentes e instancias del SNBF pueden seleccionar y aplicar para facilitar la implementación del proceso de fortalecimiento de capacidades territoriales en ciclo de proyectos, orientado a avanzar progresivamente en el fortalecimiento de capacidades.

# 1.

## Justificación

Metodología y herramientas del proceso de fortalecimiento para la formulación y gestión de proyectos dirigidos a la primera infancia, infancia, adolescencia y las familias, a partir de la validación con las 81 entidades territoriales para su replicabilidad y desarrollo continuo y sistemático



# 1. Justificación

La propuesta se elabora desde la comprensión de la importancia de los proyectos dirigidos a la primera infancia, infancia, adolescencia y las familias en el ámbito territorial, como elemento indispensable en la implementación y seguimiento de las políticas públicas, líneas de política y estrategias nacionales.

Por lo tanto, se plantea que los proyectos deben permitir la ejecución de las líneas estratégicas y metas establecidas en las políticas públicas territoriales, la territorialización de las políticas y estrategias nacionales, y el cumplimiento de metas establecidas en los planes de desarrollo, en lo referente a la protección, desarrollo y atención integral de niñas, niños y adolescentes, y el apoyo y fortalecimiento a las familias, teniendo en cuenta las capacidades y realidades de cada municipio o departamento y la aplicación efectiva de los enfoques diferenciales, territorial, poblacional, acción sin daño, curso de vida, género e interseccional, en conexión con la ruralidad.

El Gobierno nacional, las instituciones de cooperación internacional y los diversos organismos públicos han implementado diferentes programas de apoyo al mejoramiento y fortalecimiento de las capacidades de los Gobiernos departamentales y municipales, referidas a las políticas públicas y orientados, dichos programas, en adquirir, incrementar y mejorar las capacidades destinadas a la producción de insumos requeridos según los diferentes marcos legales que reglamentan las políticas, a los que se debe dar continuidad. Sin embargo, hay una importante necesidad de centrar las actividades de creación de capacidades para la búsqueda de soluciones a los problemas que impiden la implementación de programas y proyectos centrados en el enfoque de la gestión por resultados, consistente con el nuevo modelo de gestión pública.

Se puede establecer que los Gobiernos territoriales tienen diferentes niveles de capacidades técnicas y de recursos para la implementación y materialización de las políticas, que se manifiestan, entre otros aspectos, en avances diversos en cuanto a la formulación y ejecución de proyectos de inversión y de acceso a diferentes mecanismos de financiación y cofinanciación pública, de cooperación internacional y de empresa privada.



Teniendo en cuenta lo planteado, se considera necesario cualificar los procesos de formación, asistencia técnica y acompañamiento, orientados de manera diferencial, de acuerdo con las condiciones de avances y oportunidades de mejora identificadas a partir de las autovaloraciones de capacidades en cada municipio y departamento, para lograr un fortalecimiento integral en el ámbito territorial.

En ese contexto, se realizó esta propuesta metodológica, que integra e incorpora los enfoques diferenciales, territorial, poblacional, acción sin daño, curso de vida, género e interseccional, en conexión con la ruralidad, para permitir, a través del fortalecimiento de capacidades institucionales de las entidades territoriales, agentes e instancias del SNBF, la formulación, gestión, implementación, monitoreo, seguimiento y evaluación de proyectos, que aporten al proceso de ejecución de las políticas públicas dirigidas a estos grupos de población.



# 2.

## **Elementos conceptuales y enfoques de abordaje para el fortalecimiento de capacidades para la formulación, gestión, implementación, monitoreo, seguimiento y evaluación de proyectos que aporten en la ejecución territorial eficaz de las políticas públicas dirigidas a la protección integral de la primera infancia, infancia y adolescencia, y el apoyo y fortalecimiento a las familias**

Metodología y herramientas del proceso de fortalecimiento para la formulación y gestión de proyectos dirigidos a la primera infancia, infancia, adolescencia y las familias, a partir de la validación con las 81 entidades territoriales para su replicabilidad y desarrollo continuo y sistemático



## 2. Elementos conceptuales y enfoques de abordaje para el fortalecimiento de capacidades para la formulación, gestión, implementación, monitoreo, seguimiento y evaluación de proyectos que aporten en la ejecución territorial eficaz de las políticas públicas dirigidas a la protección integral de la primera infancia, infancia y adolescencia, y el apoyo y fortalecimiento a las familias

Se presentan a continuación los elementos conceptuales y los enfoques que se proponen para orientar el proceso de fortalecimiento de capacidades de las entidades territoriales, agentes e instancias del SNBF, en el ciclo de proyectos que aporten en la ejecución eficaz de las políticas públicas.

### 2.1. Conceptos clave

El marco conceptual del proceso de fortalecimiento de capacidades institucionales propuesto determina pertinente el abordar conceptos clave que orientan el desarrollo del mismo; entre los más importantes se señalan los siguientes:

**Fortalecimiento técnico<sup>1</sup>.** El manual operativo del SNBF aborda el fortalecimiento técnico como uno de sus componentes, en los siguientes términos: «Es el conjunto de procesos orientados a la cualificación de los equipos humanos y de los procedimientos operacionales y de articulación entre los diversos agentes del SNBF»<sup>2</sup>. Se resalta la importancia de que quienes trabajan por la protección, el desarrollo y la atención integral de la

1 ICBF y OEI, Convenio 1415: «Documento de los fundamentos conceptuales, normativos y metodológicos para el fortalecimiento de capacidades institucionales en el marco del modelo de gestión territorial» (documento de trabajo), Bogotá, 2020.

2 Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, *Manual Operativo del Sistema Nacional de Bienestar Familiar Versión 1.0*, Bogotá, 2015.



primera infancia, infancia y adolescencia apropien las herramientas jurídicas, conceptuales y técnicas para la gestión de las políticas públicas, estrategias y programas, logrando procesos de articulación eficientes.

Establece como subcomponentes del fortalecimiento técnico la asistencia técnica y la formación del talento humano; el primero de ellos, orientado a acompañar a las entidades nacionales y territoriales para lograr una eficaz y efectiva gestión, que a su vez garantice la implementación de las políticas públicas para la protección, el desarrollo y la atención integral de la primera infancia, infancia y adolescencia. De su parte, el subcomponente de formación del talento humano se plantea como los procesos dirigidos a la formación y actualización en aspectos conceptuales y metodológicos para potenciar las acciones de gestión integral de las políticas públicas.

**Fortalecimiento de capacidades institucionales<sup>3</sup>**. En el marco del MGT se entiende como un proceso continuo, progresivo, heterogéneo, intersectorial y multinivel, mediante el cual las entidades territoriales generan condiciones y desarrollan aptitudes para la implementación de las políticas públicas y estrategias nacionales priorizadas, dirigidas a la protección, desarrollo y atención integral de las niñas, niños, adolescentes y sus familias, de manera eficaz y eficiente y asegurando una respuesta efectiva a las necesidades de estos cursos de vida.

Se considera un proceso *continuo* porque debe ajustarse a los cambios normativos y desarrollos conceptuales en torno a la infancia, la adolescencia y las familias, en el marco de la protección integral y, además, porque obedece a la temporalidad de las políticas públicas; *progresivo* porque requiere el avance gradual de los territorios respondiendo a prioridades y condiciones particulares; *heterogéneo* porque debe adaptarse a diferentes contextos territoriales, promoviendo el enfoque diferencial y la conexión con la ruralidad; *intersectorial* porque involucra a los diferentes sectores (agentes e instancias), desde sus competencias, en torno a la gestión de políticas públicas; y *multinivel* porque implica una serie de decisiones y acciones intencionadas, organizadas y coordinadas, que vinculan estrategias de gestión y articulación entre los distintos ámbitos de gobierno, fortaleciendo la relación nación-territorio.

3 ICBF y OEI, Convenio 1415: «Documento de los fundamentos conceptuales, normativos y metodológicos para el fortalecimiento de capacidades institucionales en el marco del modelo de gestión territorial» (documento de trabajo), Bogotá, 2020.

**Territorialización**<sup>4</sup>. En el marco del MGT se entiende la territorialización como la materialización de las políticas públicas y las estrategias nacionales en el ámbito municipal, distrital o departamental, a partir de la aplicación del principio de coordinación y la concertación entre los distintos niveles de gobierno, con el propósito de impactar en la población objetivo a partir de su implementación. En la territorialización de las políticas públicas se deben aplicar los enfoques diferenciales, territorial, poblacional, acción sin daño, curso de vida, género e interseccional, y en conexión con la ruralidad, para que se responda de manera coherente a las características, condiciones y dinámicas específicas de cada territorio y sus poblaciones.

Se busca que las entidades territoriales armonicen sus procesos de planificación con las políticas públicas nacionales. En los distintos escenarios, lo más importante es gestionar la inclusión de las políticas públicas en los planes de desarrollo y planes plurianuales de inversión, ya que solo así se logra su materialización, a través de la ejecución de planes, programas, proyectos y rutas de atención, entre otros, que contengan acciones de corte sectorial e intersectorial.

**Marco lógico**<sup>5</sup>. Metodología que contempla el análisis de problemas, objetivos, involucrados y alternativas; desarrollada por la Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ). Esta herramienta se utiliza para mejorar el diseño de las intervenciones, más frecuentemente a nivel del proyecto. Comprende la identificación de elementos estratégicos (insumos, productos, efectos e impacto) y sus relaciones causales, indicadores y los supuestos o riesgos que pueden influir en el éxito o el fracaso. De esa manera facilita la planeación, la ejecución y la evaluación de una intervención para el desarrollo.

**Metodología general ajustada**<sup>6</sup>. Herramienta informática de acceso vía internet (MGA web) que ayuda de forma esquemática y modular en los procesos de identificación, preparación, evaluación y programación de los proyectos de inversión pública. La MGA tiene como fin principal el registrar y presentar la formulación y estructuración de los proyectos de inversión pública para la gestión ante los entes nacionales y territoriales.

4 Ibídem.

5 Departamento Nacional de Planeación, *Glosario MGA-Metodología de Marco Lógico* (2015), <https://www.dnp.gov.co/Lists/Glosario%20MGA/DispForm.aspx?ID=47&ContentTypeld=0x0100151E7F1A-B6A6844AB26F236DA71F8B59004E8EFB3F76CC0F459A95408E355BFE27>.

6 Departamento Nacional de Planeación, *Manual de Soporte Conceptual Metodología General para la Formulación y Evaluación de Proyectos* (versión 1.5) Bogotá, 2013, <https://etitic.edu.co/archives/investigacion/ManualConceptual.pdf>.



**Cadena de valor**<sup>7</sup>. Es la relación secuencial y lógica entre insumos, actividades, productos y resultados en la que se añade valor a lo largo del proceso de transformación total.

## 2.2. La adopción de enfoques

El proceso de fortalecimiento de capacidades en el ámbito territorial, para la formulación, gestión, implementación, monitoreo, seguimiento y evaluación de proyectos dirigidos al desarrollo de políticas públicas integrales de primera infancia, infancia, adolescencia y familias, contempla el abordaje de enfoques específicos que permitan, de una parte, una lectura integral del contexto, y de otra, la gestión de políticas públicas de manera equitativa e incluyente. Se proponen como enfoques a aplicar los siguientes:

**Enfoque diferencial**<sup>8</sup>. Busca garantizar el acceso, disfrute y goce efectivo de los derechos de todas las personas, bajo un criterio de equidad, que toma en cuenta sus particularidades y diferencias: **i)** sociales: género, orientación sexual, raza, ideología política, edad y condición o capacidades físicas, **ii)** económicas: clase, estrato social o condición urbana o rural, y **iii)** culturales: étnicas, religiosas, espirituales o de nacionalidad.

**Enfoque territorial**<sup>9</sup>. Bajo el entendido de que en Colombia confluyen territorios con distintas condiciones geográficas, ambientales, sociales, económicas y culturales, así como Gobiernos locales con diversas capacidades, el Modelo de Gestión Territorial parte de considerar estas diferencias entre los territorios como una base fundamental para diseñar un mecanismo de fortalecimiento de las capacidades institucionales de las entidades territoriales.

7 Departamento Nacional de Planeación, Guía para la Construcción y Estandarización de la Cadena de Valor (versión 6.0), 2019, <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblcas/Guia%20Cadena%20de%20valor%202019.pdf>.

8 ICBF y OEI, Convenio 1415: «Documento de los fundamentos conceptuales, normativos y metodológicos para el fortalecimiento de capacidades institucionales en el marco del modelo de gestión territorial» (documento de trabajo), Bogotá, 2020.

9 Ibídem.



**Interseccionalidad**<sup>10</sup>. Este término se utiliza para señalar cómo diferentes fuentes estructurales de desigualdad (como la clase social, el sexo/género, la sexualidad, la diversidad funcional, la etnia, la nacionalidad, la edad, etc.), mantienen relaciones recíprocas. Es un enfoque teórico que subraya que el género, la etnia, la clase u orientación sexual, como otras categorías sociales, lejos de ser «naturales» o «biológicas», son construidas, y están interrelacionadas, lo cual implica que un mismo sujeto social puede vivir diversas formas de discriminación.

**Acción sin daño**<sup>11</sup>. El concepto de acción sin daño identifica los impactos que la asistencia o intervenciones pueden llegar a causar en distintos contextos. De acuerdo con la Universidad Nacional de Colombia, la acción sin daño (ASD) es un «enfoque ético que indaga por los valores y principios orientadores de la acción y se pregunta por las consecuencias y los efectos de las mismas»<sup>12</sup>.

10 Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, Modelo de Enfoque Diferencial (versión 1), 2017, [https://www.icbf.gov.co/sites/default/files/procesos/md1.de\\_modelo\\_de\\_enfoque\\_diferencial\\_de\\_derechos\\_medd\\_v1.pdf](https://www.icbf.gov.co/sites/default/files/procesos/md1.de_modelo_de_enfoque_diferencial_de_derechos_medd_v1.pdf).

11 Ibídem.

12 Universidad Nacional de Colombia, *Acción sin daño* (ficha sin fecha): <https://www.bivipas.unal.edu.co/handle/10720/4>.



# 3.

## Objetivo

Metodología y herramientas del proceso de fortalecimiento para la formulación y gestión de proyectos dirigidos a la primera infancia, infancia, adolescencia y las familias, a partir de la validación con las 81 entidades territoriales para su replicabilidad y desarrollo continuo y sistemático



### 3. Objetivo

Orientar a las entidades territoriales en la consolidación de un esquema de fortalecimiento de capacidades para la formulación, gestión, implementación, monitoreo, seguimiento y evaluación de proyectos dirigidos a la primera infancia, infancia, adolescencia y familias, que permitan la ejecución eficaz de las políticas públicas, acorde a las capacidades y realidades de los territorios, incorporando los enfoques diferenciales, territorial, poblacional, acción sin daño, curso de vida, género e interseccional, en conexión con la ruralidad.



# 4.

## **Desarrollo metodológico para el fortalecimiento de capacidades en formulación, gestión, implementación, monitoreo, seguimiento y evaluación de proyectos dirigidos a la protección, desarrollo y atención integral de la primera infancia, infancia y adolescencia, y el apoyo y fortalecimiento a las familias**

Metodología y herramientas del proceso de fortalecimiento para la formulación y gestión de proyectos dirigidos a la primera infancia, infancia, adolescencia y las familias, a partir de la validación con las 81 entidades territoriales para su replicabilidad y desarrollo continuo y sistemático



## 4. Desarrollo metodológico para el fortalecimiento de capacidades en formulación, gestión, implementación, monitoreo, seguimiento y evaluación de proyectos dirigidos a la protección, desarrollo y atención integral de la primera infancia, infancia y adolescencia, y el apoyo y fortalecimiento a las familias

El desarrollo metodológico para el fortalecimiento de capacidades en materia del ciclo de proyectos está orientado en cuatro (4) componentes metodológicos, así:

Gráfico 1. Componente metodológico del proceso de fortalecimiento de capacidades de proyectos



Para facilitar y acompañar el proceso de fortalecimiento de capacidades a desarrollar en el ámbito territorial, en sus cuatro componentes metodológicos antes mencionados, se ha organizado la Caja de Herramientas que recoge y organiza algunas diseñadas previamente y otras producidas en el marco del MGT, que soportan este documento. En aquellas que se consideró necesario, se elaboraron instructivos o guías que orientan su apropiación y aplicación. La Caja de Herramientas puede ajustarse y ampliarse con otros instrumentos y metodologías que desde otras entidades y territorios se hayan construido, así como permite efectuar los ajustes y adecuaciones que se requieran para su mejora y aplicabilidad<sup>13</sup>. A continuación, se relacionan los instrumentos que contiene la Caja de Herramientas.

### Relación de instrumentos de la Caja de Herramientas

Carpetas	Instrumento o herramienta
<b>Herramientas de formulación de proyectos</b>	Ficha en Word para formulación de proyectos en marco lógico.
	Guía para uso de ficha en Word para formulación de proyectos en marco lógico
	Aplicativo en Excel e instructivo para formulación de proyectos en marco lógico.
	Guía para uso de aplicativo en Excel para formulación de proyectos en marco lógico
<b>Proyectos tipo</b>	Proyecto tipo fortalecimiento de la Mesa de Participación de Niñas, Niños y Adolescentes. Marco lógico en Word.
	Proyecto tipo fortalecimiento de la Mesa de Participación de Niñas, Niños y Adolescentes. Marco lógico en Excel.
	Proyecto tipo prevención de consumo de sustancias psicoactivas en adolescentes. Marco lógico en Word.
	Proyecto tipo prevención de consumo de sustancias psicoactivas en adolescentes. Marco lógico en Excel.
	Herramienta e instructivo para identificación y revisión de proyectos tipo (formulados previo al MGT).
	Proyecto tipo prevención del trabajo infantil y protección integral al adolescente trabajador.
	Proyecto tipo prevención del embarazo en la adolescencia enfocado en el sector educación.
	Proyecto tipo prevención de embarazo adolescente: «enfermedades de transmisión sexual».
	Proyecto tipo orientado al uso del tiempo libre enfocado en el sector deporte.

13 ICBF, Dapre y OEI, Convenio 1612: «Caja de Herramientas» (repositorio), Bogotá 2020, <https://cajaherramientasmgt.webnode.com.co/>.

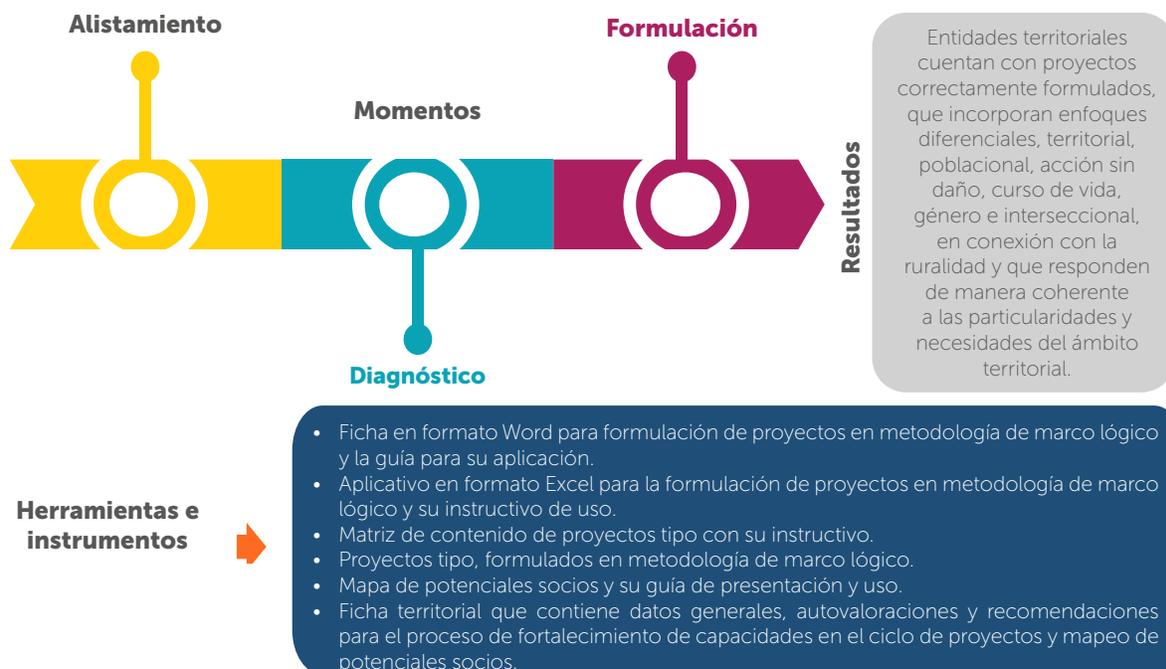


Carpetas	Instrumento o herramienta
Mapa de potenciales socios	Mapa de potenciales socios para las entidades territoriales.
	Guía para presentación y uso del mapa de potenciales socios.
	Instrumento de caracterización de potenciales socios.
	Guía para el diligenciamiento del instrumento de caracterización de potenciales socios.
Aplicativo de ficha territorial.	Aplicativo de ficha territorial versión en Excel, por la cual se generan fichas territoriales.
Instrumento para formulación de plan de trabajo del equipo líder.	Instrumento para la formulación de plan de trabajo del equipo líder del esquema de fortalecimiento de capacidades.
Formato plan de formación y asistencia técnica.	Formato para formulación del plan de formación y asistencia técnica.
Documentos de interés	Guía para la construcción y análisis de indicadores DNP.
	Fuentes de financiación para la primera infancia, infancia y adolescencia. Convenio suscrito entre ICBF y Fondo Acción.
	Modelo enfoque diferencial ICBF.

Fuente: Elaboración propia

## 4.1. Componente metodológico 1. Formulación de proyectos

Gráfico 2. Componente metodológico 1. Formulación de proyectos



El objetivo de este componente es contribuir al fortalecimiento de capacidades técnicas de las entidades territoriales, agentes e instancias del SNBF para la formulación de proyectos de impacto regional y local, que aporten



en la implementación eficaz de las políticas públicas, para luego desarrollar las demás fases del ciclo de proyectos, esto es: su posterior gestión, a través de recursos propios o del acceso a diferentes mecanismos de financiamiento y cofinanciamiento ofrecidos por entidades públicas en diferentes ámbitos y potenciales fuentes de financiación de cooperación internacional y empresa privada; y su implementación, seguimiento, monitoreo y evaluación para asegurar los resultados que se quieren alcanzar en la vida de las niñas, niños, adolescentes y familias.

Por lo tanto, es necesario que los agentes del SNBF cuenten con las capacidades para identificar, priorizar y formular proyectos que den respuestas a sus prioridades y particularidades. Para facilitar este proceso se estructuró este componente que contiene la propuesta metodológica y las herramientas e instrumentos que facilitan su implementación.

El resultado concreto que se busca con el desarrollo de este componente es que las entidades territoriales cuenten con proyectos correctamente formulados, que incorporen el enfoque diferencial, territorial, poblacional, acción sin daño, curso de vida, género e interseccional, en conexión con la ruralidad y que respondan de manera coherente a sus particularidades y necesidades, reconociendo los esfuerzos y logros alcanzados en ciertas capacidades y la necesidad de continuar con el fortalecimiento progresivo de las mismas.

Las herramientas e instrumentos que acompañan el componente metodológico de formulación de proyectos, son<sup>14</sup>:

**14 Ver Caja de Herramientas: carpeta 2.** Herramientas de formulación de proyectos, en la cual se referencian los siguientes instrumentos: 2.1 Ficha en Word para formulación de proyectos en marco lógico; 2.2 Guía para uso de ficha en Word para formulación de proyectos en marco lógico, 2.3 Aplicativo en Excel e instructivo para formulación de proyectos en marco lógico, 2.4 Guía para uso de aplicativo en Excel para la formulación de proyectos en marco lógico.

**Carpeta 3.** Proyectos tipo, en la cual se referencian: 3.1 Proyecto tipo fortalecimiento de la Mesa de Participación de Niñas, Niños y Adolescentes (marco lógico en Excel); 3.3 Proyecto tipo prevención de consumo de sustancias psicoactivas en adolescentes (marco lógico en Word); 3.4 Proyecto tipo prevención de consumo de sustancias psicoactivas en adolescentes (marco lógico en Excel); 3.5 Herramienta e instructivo para identificación y revisión de proyectos tipo; 3.6 Proyecto tipo prevención del trabajo infantil y protección integral al adolescente trabajador; 3.7 Proyecto tipo prevención del embarazo en la adolescencia enfocado en el sector educación; 3.8 Proyecto tipo prevención de embarazo adolescente: «enfermedades de transmisión sexual»; 3.9 Proyecto tipo orientado al uso del tiempo libre enfocado en el sector deporte. **Carpeta**

**4.** Mapa de potenciales socios, en la cual se referencian: 4.1 Mapa de potenciales socios para las entidades territoriales, 4.2 Guía para la presentación y uso del mapa de potenciales socios, 4.3 Instrumento de caracterización de potenciales socios, 4.4 Guía para el diligenciamiento del instrumento de caracterización de potenciales socios.



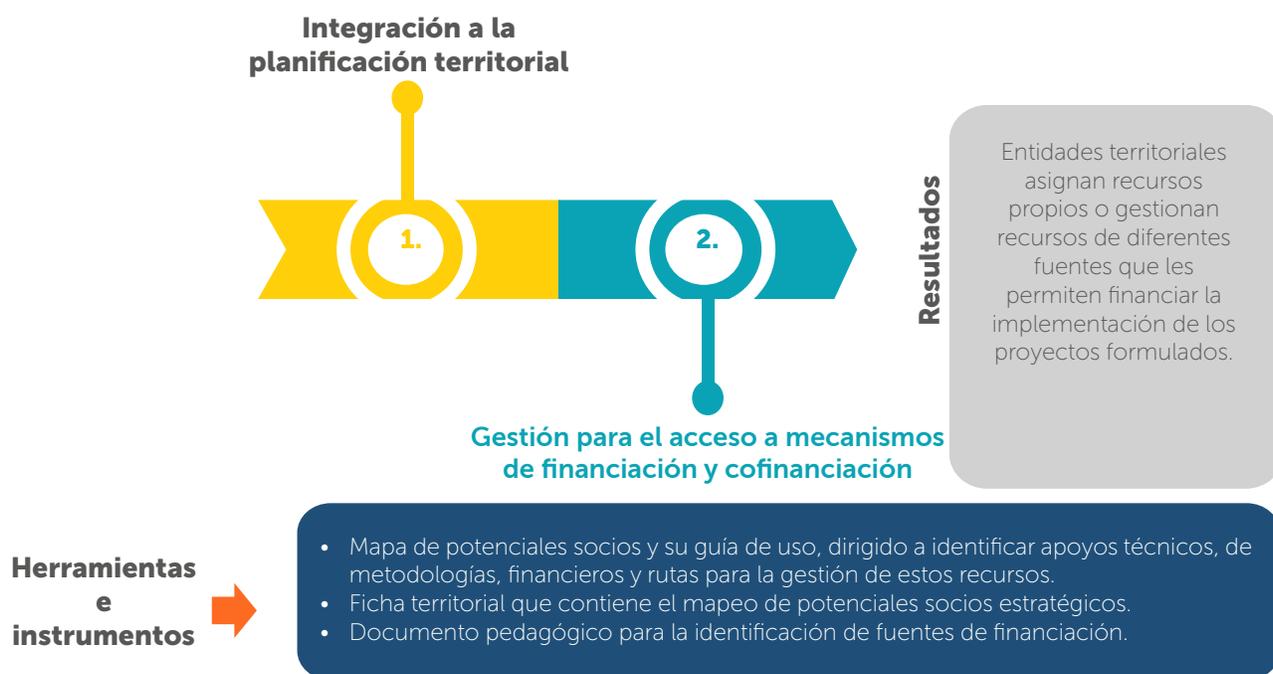
- ✓ Ficha en formato Word para la formulación de proyectos en metodología de marco lógico y la guía para su aplicación.
- ✓ Aplicativo en formato Excel, instructivo y su guía de uso, para la formulación de proyectos en metodología de marco lógico, que toma los aspectos abordados de la ficha en formato Word y los automatiza para facilitar la captura de información y posterior generación del proyecto en marco lógico.
- ✓ Proyecto tipo orientado al fortalecimiento de la Mesa de Participación de Niñas, Niños y Adolescentes, el cual está formulado en metodología de marco lógico, versiones en Word y Excel.
- ✓ Proyecto tipo orientado a la prevención del consumo de sustancias psicoactivas en adolescentes, formulado en metodología de marco lógico, versiones en Word y Excel.
- ✓ Herramienta de matriz de contenidos de los proyectos tipo en marco lógico, diseñada en Excel, que facilita la revisión de proyectos tipo, formulados previo al MGT.

### Los proyectos tipo son:

- Proyecto tipo orientado a la prevención del trabajo infantil y protección integral al adolescente trabajador mediante la promoción del uso adecuado del tiempo libre en municipios rurales.
  - Proyecto tipo orientado a la prevención del embarazo en la adolescencia enfocado en el sector educación.
  - Proyecto tipo orientado a abordar problemáticas asociadas al embarazo adolescente: «enfermedades de transmisión sexual».
  - Proyecto tipo orientado al uso del tiempo libre enfocado en el sector deporte.
- ✓ Mapa de potenciales socios y su guía de uso.
  - ✓ Ficha territorial que contiene datos generales, autovaloraciones y recomendaciones para el proceso de fortalecimiento de capacidades en el ciclo de proyectos y mapeo de potenciales socios.

## 4.2. Componente metodológico 2. Gestión de proyectos

Gráfico 3. Componente metodológico 2. Gestión de proyectos



Este componente busca generar que las entidades territoriales, agentes e instancias del SNBF fortalezcan sus capacidades para la gestión de proyectos, identificando posibles fuentes de financiación y mecanismos o rutas efectivas de gestión que les permita acceder a la financiación requerida para la implementación de los proyectos formulados en el componente 1.

Por lo tanto, se requiere que identifiquen y desarrollen rutas y mecanismos para financiación directa, y además fortalezcan la gestión de recursos a través de un mapa de potenciales socios de agencias y organismos de cooperación internacional, empresas privadas y bancos de programas y proyectos de entidades públicas y posibles esquemas asociativos territoriales, para la implementación de los proyectos priorizados.

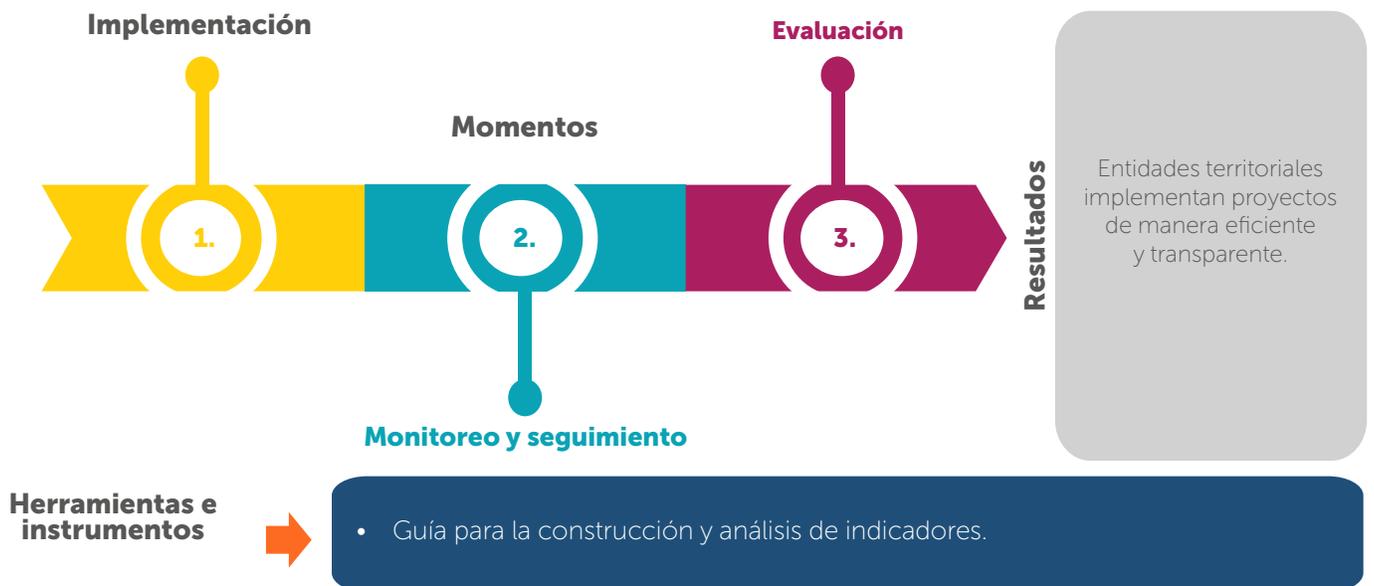
El resultado a alcanzar en este componente es que las entidades territoriales asignen recursos propios y/o gestionen recursos de diferentes fuentes que les permitan financiar la implementación de los proyectos formulados.

Las herramientas e instrumentos que acompañan la gestión de proyectos son<sup>15</sup>:

- ✓ Mapa de potenciales socios y su guía de uso, dirigido a identificar apoyos tanto técnicos, como metodológicos y financieros y las rutas para la gestión de estos recursos.
- ✓ Ficha territorial que contiene el mapeo de potenciales socios estratégicos.
- ✓ Documento pedagógico para la identificación de fuentes de financiación.

### 4.3. Componente metodológico 3. Implementación, monitoreo, seguimiento y evaluación de proyectos

Gráfico 4. Componente metodológico 3. Implementación, monitoreo, seguimiento y evaluación



15 Ver Caja de Herramientas, carpeta 4. Mapa de potenciales socios, en la cual se referencian: 4.1 Mapa de potenciales socios para las entidades territoriales, 4.2 Guía para presentación y uso del mapa de potenciales socios, 4.3 Instrumento de caracterización de potenciales socios, 4.4 Guía para el diligenciamiento del instrumento caracterización de potenciales socios. 5. Aplicativo de ficha territorial versión Excel, con la cual se generan fichas territoriales, una por cada entidad priorizada. Carpeta 8. Documentos de interés. 8.2 Fuentes de financiación para primera infancia, infancia y adolescencia (convenio suscrito entre el ICBF y Fondo Acción).

Este componente se proyecta con el propósito de potenciar capacidades de las entidades territoriales, agentes e instancias del SNBF, en dos fases del ciclo de proyectos: la primera de ellas, la implementación, y la segunda el monitoreo, seguimiento y evaluación a realizar sobre el desarrollo de los proyectos.

Con respecto a la fase de implementación, las entidades territoriales deben tomar las medidas necesarias para asegurar una implementación eficiente y transparente de los proyectos formulados y gestionados.

En la segunda fase, se requieren capacidades para el uso de indicadores o metas que se hayan diseñado en los proyectos formulados para efectuar el monitoreo y seguimiento a su ejecución y la identificación y aplicación de acciones de mejora, de manera oportuna. De igual modo, se establece y proyecta el desarrollo de evaluaciones de impacto de proyectos, lo cual permite dimensionar y cuantificar la magnitud de los efectos generados por las intervenciones, y determinar resultados (conclusiones, productos, consecuencias, efectos) concretos, medibles y sostenibles, para su réplica y adaptación en otros contextos.

El resultado a obtener es la eficiente y transparente implementación de los proyectos.

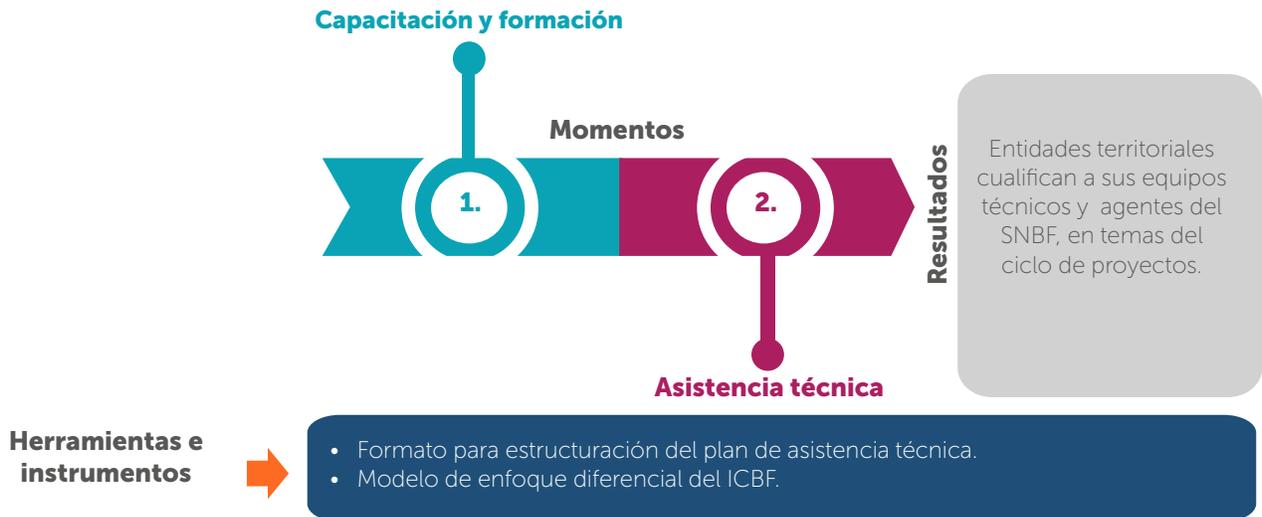
La herramienta que acompaña la implementación, monitoreo, seguimiento y evaluación de proyectos es:

- Guía para la construcción y análisis de indicadores<sup>16</sup>.

16 Departamento Nacional de Planeación, *Guía para la construcción y análisis de indicadores*, Bogotá (sin fecha), [https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Sinergia/Documentos/Guia\\_para\\_elaborar\\_Indicadores.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Sinergia/Documentos/Guia_para_elaborar_Indicadores.pdf).

## 4.4. Componente metodológico 4. Capacitación, formación y asistencia técnica

Gráfico 5. Componente metodológico 4. Capacitación, formación y asistencia técnica



El objetivo de este componente es establecer estrategias orientadas a la capacitación, formación y asistencia técnica a las entidades territoriales, agentes e instancias del SNBF, que les permitan fortalecer sus capacidades y mejorar su gestión referida al ciclo de proyectos. Estas estrategias de acompañamiento y apoyo técnico están planteadas para desarrollarse en los tres componentes metodológicos propuestos de manera transversal a cada uno de ellos: **i.** formulación; **ii.** gestión; **iii.** implementación, monitoreo, seguimiento y evaluación de proyectos; a fin de reforzar e incrementar capacidades de acuerdo con las necesidades y prioridades territoriales, y hacerlos más eficientes.

En el diseño e implementación de las estrategias de capacitación y formación, se trabajará articuladamente con las entidades territoriales, agentes e instancias del SNBF y la vinculación y coordinación con otros actores claves (academia e instituciones de formación tecnológica, entre otros) que hagan parte de la implementación de las políticas públicas de primera infancia, infancia y adolescencia y familias, en el ámbito territorial.

La asistencia técnica se desarrollará a través del acompañamiento y asesoría en temas específicos, con el fin de implementar lineamientos técnicos,

manuales operativos, procedimientos y guías que orienten la formulación, gestión, implementación, seguimiento, monitoreo y evaluación de proyectos orientados a la primera infancia, infancia, adolescencia y familias.

El resultado a obtener es la cualificación de los equipos territoriales, tanto de las entidades públicas como de otros agentes e instancias del SNBF, en el ciclo de proyectos.

Las herramientas e instrumentos que acompañan la capacitación, formación y asistencia técnica en ciclo de proyectos son<sup>17</sup>:

- Formato para estructuración del plan de capacitación, formación y asistencia técnica.
- Modelo de enfoque diferencial del ICBF<sup>18</sup>.

---

17 **Ver Caja de Herramientas, 7.** Formato plan de formación y asistencia técnica.

18 Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, *Modelo de Enfoque Diferencial* (versión 1), 2017, [https://www.icbf.gov.co/sites/default/files/procesos/md1.de\\_modelo\\_de\\_enfoque\\_diferencial\\_de\\_derechos\\_medd\\_v1.pdf](https://www.icbf.gov.co/sites/default/files/procesos/md1.de_modelo_de_enfoque_diferencial_de_derechos_medd_v1.pdf).



# 5.

## **Orientaciones a las entidades territoriales, agentes e instancias del SNBF para la implementación del proceso metodológico para el fortalecimiento de capacidades en formulación, gestión, implementación, monitoreo, seguimiento y evaluación de proyectos dirigidos a la protección integral de la primera infancia, infancia y adolescencia, y el apoyo y fortalecimiento a las familias**

Metodología y herramientas del proceso de fortalecimiento para la formulación y gestión de proyectos dirigidos a la primera infancia, infancia, adolescencia y las familias, a partir de la validación con las 81 entidades territoriales para su replicabilidad y desarrollo continuo y sistemático



# 5. Orientaciones a las entidades territoriales, agentes e instancias del SNBF para la implementación del proceso metodológico para el fortalecimiento de capacidades en formulación, gestión, implementación, monitoreo, seguimiento y evaluación de proyectos dirigidos a la protección integral de la primera infancia, infancia y adolescencia, y el apoyo y fortalecimiento a las familias

## 5.1. Orientaciones generales

Se presentan a continuación las orientaciones generales a las entidades territoriales, agentes e instancias del SNBF, sobre cómo organizar el desarrollo de cada uno de los cuatro componentes contenidos en el proceso metodológico, así como la identificación, selección y aplicación de herramientas pertinentes, por cuanto se plantean los siguientes pasos:

**Paso 1: Definición de la instancia del SNBF responsable.** La planeación, desarrollo y seguimiento del proceso metodológico para el fortalecimiento de capacidades en ciclo de proyectos estará bajo la responsabilidad de la Mesa de Infancia, Adolescencia y Familias –MIAF–.

**Paso 2: Organización del equipo líder.** Teniendo en cuenta la arquitectura institucional y la magnitud del proceso, se recomienda conformar un equipo líder en el que participen integrantes de la MIAF, ampliándose a otros actores claves para el ciclo de proyectos.

Para la conformación del equipo líder se propone que las secretarías técnicas del Consejo de Política Social y la MIAF realicen las siguientes actividades:



- Identificación de actores clave para el proceso de fortalecimiento en ciclo de proyectos.
  
- Conformación del equipo líder, integrado por:
  - Secretario(a) Técnico(a) de la Mesa de Infancia, Adolescencia y Familias–MIAF–.
  - Secretario(a) Técnico(a) del Consejo de Política Social.
  - Secretario(a) de Planeación o su delegado(a) permanente.
  - Secretarios(as) o sus delegados(as) permanentes de las dependencias de la administración territorial de los sectores de inclusión social, salud, educación, cultura y deportes, todo de acuerdo con la arquitectura institucional de la entidad respectiva.
  - Otros agentes del SNBF integrantes de la Mesa de Infancia, Adolescencia y Familias.
  
- Asignación de los roles que se consideren necesarios para la coordinación del equipo y la secretaría técnica.
  
- Articulación del equipo líder y su plan de trabajo con la dinámica de la MIAF promoviendo una interacción permanente.

**Paso 3. Formulación de un plan de trabajo y cronograma del equipo líder.** Se propone que el plan de trabajo contenga: actividades preparatorias o generales del proceso y para cada uno de los componentes metodológicos (i. formulación; ii. gestión; iii. implementación, monitoreo, seguimiento y evaluación, iv. capacitación, formación y asistencia técnica), y se planteen objetivos, productos, actividades, recursos requeridos, cronograma proyectado a un año, responsables y evidencias para realizar el seguimiento (ver Caja de Herramientas: instrumento plan de trabajo equipo líder territorial).

Para la elaboración del plan de trabajo del equipo líder se pueden plantear las siguientes preguntas orientadoras: *¿Cuál es el objetivo que se quiere obtener del proceso de fortalecimiento de capacidades en el ciclo de proyectos? ¿Qué se va a hacer? ¿Cómo se va a hacer? ¿Quiénes lo van a hacer? ¿Qué necesitan para hacerlo? ¿Cuándo lo van a hacer?*



Se sugieren, a continuación, las actividades generales a incluir en el plan de trabajo para la organización y ejecución del proceso de fortalecimiento de capacidades en el ciclo de proyectos:

- Revisión y estudio del presente documento, que contiene el proceso metodológico en sus cuatro componentes y de la Caja de Herramientas, que da soporte al mismo.
- Revisión de la información producida en el momento A de implementación del MGT y, en específico, las autovaloraciones de capacidades y el plan de acción efectuados por la entidad territorial.
- Identificación y priorización de proyectos a formular, gestionar, implementar, monitorear y evaluar, de acuerdo con las prioridades a partir de las autovaloraciones.

Posteriormente, se ampliará el plan de trabajo con la inclusión de actividades para cada componente metodológico del proceso de fortalecimiento.

#### **Paso 4. Posicionamiento del proceso en el Consejo de Gobierno e instancias del SNBF para impulsar la toma de decisiones:**

- Socialización y validación de la conformación del equipo líder y el plan de trabajo para la revisión y ajustes en la Mesa de Infancia, Adolescencia y Familias –MIAF–.
- Socialización y validación de la conformación del equipo líder y el plan de trabajo para la aprobación, en el Consejo de Gobierno.
- Socialización y validación de la conformación del equipo líder y el plan de trabajo para la revisión, ajustes y aprobación, en la instancia de decisión del Consejo de Política Social, para inclusión en su agenda estratégica.

#### **Paso 5. Implementación y seguimiento del plan de trabajo:**

- Ejecución del plan de trabajo.
- Seguimiento a la ejecución del mismo.

- ✓ Presentación de informes periódicos de avances, dificultades y ajustes requeridos ante la Mesa de Infancia, Adolescencia y Familias –MIAF–, el Consejo de Gobierno y el Consejo de Política Social.
- ✓ Incorporación de informes de gestión y resultados en el proceso de Rendición Pública de Cuentas –RPC–.

## 5.2. Orientaciones específicas para implementar la ruta lógica de cada uno de los componentes del proceso metodológico

Estas orientaciones pretenden guiar a las entidades territoriales, agentes e instancias del SNBF, en la implementación de cada uno de los cuatro componentes del proceso metodológico, anteriormente referidos.

Las orientaciones están organizadas a manera de rutas de intervención de cada componente, que a su vez contienen momentos, actividades y resultados. En algunos casos, se elaboran notas para la ampliación o explicación de ciertas actividades.

### 5.2.1. Orientaciones para guiar la ejecución del componente 1. Formulación de proyectos

El punto de partida es la identificación y priorización del proyecto o los proyectos a formular. Para esto es necesario retomar la autovaloración y el plan de acción de capacidades efectuados en el marco del Modelo de Gestión Territorial –MGT–, que la entidad territorial realizó para el fortalecimiento de las capacidades.

Es importante revisar la autovaloración de capacidades y analizarlas teniendo en cuenta los siguientes criterios: **i.** aquellas capacidades que tienen menor puntaje y por lo tanto requieren fortalecerse; **ii.** las que corresponden de manera clara a las líneas de políticas públicas territoriales; **iii.** las que se consideren prioritarias para atender un problema o problemas que sucedan en el territorio y que sobre los que sea urgente realizar una intervención; **iv.** las que estén incluidas en el componente estratégico del Plan de Desarrollo (en programas, subprogramas o metas); y **v.** las que puedan ser financiadas o cofinanciadas con diferentes fuentes de recursos y otros criterios que en el territorio se consideren relevantes.

A partir de ese análisis se efectúa la priorización del proyecto o los proyectos a formular y se puede comenzar la ruta lógica de intervención para la formulación del mismo o los mismos.

Gráfico 6. Ruta lógica de implementación del componente 1: Formulación de proyectos



La ruta de intervención del componente 1. Formulación de proyectos está organizada por momentos, actividades y resultados, como se muestra a continuación.

**Momento 1. Alistamiento.** La entidad territorial debe realizar una serie de actividades preparatorias del proceso.

**Actividades propuestas:**

- Identificación de los sectores co-responsables de la entidad territorial y de agentes del SNBF, de acuerdo con el proyecto o proyectos a formular (ver nota 1).

- ☑ Identificación de posibles fuentes de financiamiento público, privado o de cooperación internacional, utilizando la herramienta del mapa de potenciales socios (ver nota 2).
- ☑ Definición de escenarios de participación, prioritariamente la Mesa de Participación de Niñas, Niños y Adolescentes (ver nota 3).
- ☑ Elaboración de un cronograma de trabajo (ver nota 4).
- ☑ Estimación de un presupuesto para el proceso de formulación de proyectos identificados, priorizados y estratégicos para la entidad territorial.

**Resultado:** el resultado de este primer momento es la definición de la propuesta para la formulación de proyectos identificados, priorizados y estratégicos para la entidad territorial.

**Nota 1:** si el equipo líder del proceso lo considera necesario y posible, ampliará su conformación convocando a actores clave, de acuerdo con los proyectos a formular y definiendo equipos técnicos por proyectos, si es del caso. Para ello, tendrá en cuenta las competencias de las dependencias de la administración territorial y otros agentes del SNBF según los proyectos a formular; por ejemplo, si el proyecto priorizado está referido a la línea de política pública para la prevención y erradicación del trabajo infantil y la protección integral al adolescente trabajador, sería pertinente que se vincule en la formulación a algunos integrantes del comité territorial, como la Oficina Territorial del Ministerio de Trabajo. Además, es pertinente explorar la posibilidad de aliados, en especial de la academia, para los procesos de formulación de proyectos.

**Nota 2:** se recomienda buscar en la Caja de Herramientas el mapa de potenciales socios y la guía para su presentación y uso. El identificar posibles socios públicos, privados o de cooperación internacional le permitirá al equipo líder hacer una estimación de las acciones y recursos financieros del proyecto a formular. En el caso de no encontrar posibles fuentes de financiación del proyecto, tanto propias como de otro tipo, es viable tomar la decisión de descartar la formulación del proyecto.

**Nota 3:** es importante que el equipo líder defina los mecanismos para asegurar la integración de la Mesa de Participación de Niñas, Niños y Adolescentes en el proceso de formulación del proyecto o los proyectos, planteando

metodologías pertinentes y diferenciales para asegurar una participación efectiva. Si en el territorio hay otras instancias de participación similares o de desarrollo técnico relacionadas con el tema del proyecto, es importante su articulación en la formulación de proyectos.

**Nota 4:** las actividades y el cronograma del componente metodológico de formulación de proyectos deberán incluirse en el plan de trabajo del equipo líder. Esta forma de organizar, mediante un plan de trabajo, los ejercicios de formulación de proyectos, permitirá a la entidad territorial coordinar más eficientemente los recursos necesarios, temas, tiempos, involucrados y potenciales socios para llevar a cabo este proceso.

**Momento 2. Diagnóstico:** teniendo en cuenta el proyecto o los proyectos a formular, se debe partir del análisis situacional territorial que oriente de manera clara su posterior formulación.

#### Actividades propuestas:

- Revisión de fuentes primarias y secundarias de información referidas a los temas de proyectos identificados y priorizados para formular.
- Identificación y análisis del posicionamiento del tema en diferentes instrumentos de planeación territorial.
- Identificación de herramientas e instrumentos que, con base en la información revisada de fuentes primarias y secundarias, permita la construcción del diagnóstico situacional, el cual servirá de insumo para la formulación de los proyectos identificados y priorizados para formular.
- Desarrollo de jornadas para elaboración del diagnóstico (ver nota 1).

**Resultado:** documento con el análisis situacional.

**Nota 1:** en este momento de diagnóstico es clave el apoyo técnico de la Secretaría de Planeación Territorial y de profesionales de las dependencias y agentes del SNBF con experiencia en este tipo de actividades y con conocimiento específicos de los temas.

**Momento 3. Formulación de proyectos:** se trata de realizar los ejercicios de formulación del proyecto o los proyectos, definiendo en primer lugar la

metodología a aplicar. Si las fuentes de recursos provienen del sector público se deben formular en la Metodología General Ajustada –MGA–; en caso de que sean recursos privados o de cooperación internacional, se aplicará la metodología de marco lógico.

### Actividades propuestas:

- Definición de la metodología a aplicar teniendo en cuenta las posibles fuentes de financiación identificadas para la implementación de los proyectos.
- Aplicación de las herramientas e instrumentos para la formulación de proyectos<sup>19</sup> (ver notas 1, 2 y 3).
- Desarrollo de jornadas para la formulación de proyectos (ver nota 4).

**Resultado:** proyecto(s) formulado(s) en marco lógico cuando los de financiación y cofinanciación sean de carácter privado o cooperación internacional o en Metodología General Ajustada –MGA– cuando los proyectos sean financiados a través de banco de proyectos locales, regionales o nacionales.

**Nota 1.** El equipo líder o equipos responsables de la formulación de proyectos deben revisar la Caja de Herramientas e identificar si el o los proyectos priorizados para formular, coinciden con alguno o algunos de los proyectos tipo contenidos en dicha caja.

**Nota 2.** Si en la Caja de Herramientas existe un proyecto tipo que coincida con uno de los proyectos que su territorio priorizó, ha de utilizarse la herramienta denominada *Matriz de contenidos de proyecto tipo en marco lógico*, para ubicarlo y revisar su contenido. Una vez revisado ha de definirse si su estructura e información responde a sus intereses y particularidades, y en ese caso iniciará la ruta de gestión. De lo contrario se pueden realizar los ajustes respectivos o reformularlo.

19 **Ver Caja de Herramientas. Carpeta 2.** Herramientas de formulación de proyectos, en la cual se referencian los siguientes instrumentos: 2.1 Ficha en Word para la formulación de proyectos en marco lógico, 2.2 Guía para el uso de la ficha en Word para la formulación de proyectos en marco lógico, 2.3 Aplicativo en Excel e instructivo para la formulación de proyectos en marco lógico, 2.4 Guía para el uso de aplicativo en Excel para la formulación de proyectos en marco lógico.

Se aclara que los proyectos tipo de Fortalecimiento de la Mesa de Participación de Niñas, Niños y Adolescentes y el de Prevención de consumo de sustancia psicoactivas –SPA– no están incluidos en la mencionada herramienta.

Los proyectos tipo están formulados en metodología de marco lógico, más si la fuente de financiación es de recursos públicos se deberán reformular en MGA.

**Nota 3.** Si no se encuentra un proyecto tipo en la Caja de Herramientas y si la fuente de financiación identificada es privada o de cooperación internacional, se sugiere revisar y utilizar la ficha y guía en versión Word y el aplicativo en versión Excel para la formulación de proyectos en metodología de marco lógico. Si la cofinanciación proviene de recursos públicos, debe revisarse el aplicativo web de la Metodología General Ajustada –MGA–<sup>20</sup>.

**Nota 4.** Los proyectos por formular deben cumplir las siguientes características:

- Responden de manera coherente a las prioridades y realidades territoriales.
- Incorporan y aplican de manera efectiva los enfoques diferenciales, territorial, poblacional, acción sin daño, curso de vida, género e interseccional, en conexión con la ruralidad, incluyendo acciones afirmativas en cada caso. Por ejemplo, focalizar niñas, niños, adolescentes y familias que habitan en zonas rurales, pertenecientes a los pueblos indígenas, comunidades negras o pueblo *rom*, que tengan presencia en el territorio, en condiciones de discapacidad, víctimas del conflicto, con identidades de género y orientaciones sexuales diversas. Los proyectos incluyen acciones diferenciales para su atención, proponen estrategias pertinentes según el grupo y así mismo adoptan el enfoque de igualdad de género mediante las acciones afirmativas para el empoderamiento de las niñas, niños y adolescentes y el cierre de brechas.
- Aplican el enfoque de acción sin daño para asegurar que las intervenciones respetan y fortalecen las dinámicas territoriales y no

20 Departamento Nacional de Planeación, *Metodología General Ajustada* (aplicativo web), <https://mgaweb.dnp.gov.co/>.



causan consecuencias negativas en las entidades territoriales, las instancias y agentes del SNBF y en las comunidades en donde se implementen los proyectos.

- Facilitan el fortalecimiento progresivo de capacidades, para avanzar de un nivel al siguiente en las autovaloraciones, hasta lograr el óptimo, que es el nivel 4. Para mayor claridad se explica con el siguiente ejemplo:

**Línea de política:** Gestión para la Atención Integral.

**Ordenador:** políticas, líneas de política y estrategias nacionales.

**Capacidad 29:** Línea de Política Pública para la Prevención y Erradicación del Trabajo Infantil y la Protección Integral al Adolescente Trabajador.

Niveles de autovaloración	Condiciones a cumplir
<b>Nivel 1</b> <b>0-25</b>	La entidad territorial cuenta con una ruta intersectorial para la atención integral a las niñas, niños y adolescentes en situación de trabajo infantil y sus familias, teniendo en cuenta a las comunidades de los grupos étnicos, de acuerdo con el contexto territorial.
<b>Nivel 2</b> <b>26-50</b>	Cumple el nivel 1 y garantiza la jornada única, y procesos de nivelación para estudiantes extra edad, como estrategias para la prevención desde el entorno escolar del trabajo infantil.
<b>Nivel 3</b> <b>51-75</b>	Cumple los niveles 1 y 2, y gestiona proyectos o realiza alianzas público-privadas que permitan la vinculación del adolescente al trabajo protegido.
<b>Nivel 4</b> <b>76-100</b>	Cumple los niveles 1, 2 y 3, y formula estrategias para incluir capacidades productivas para las familias en riesgo.

Fuente: SNBF, *Modelo de Gestión Territorial, esquema de autovaloración* (2020).

En este ejemplo, el equipo líder revisa la autovaloración que la entidad territorial realizó para esta capacidad e identifica el nivel en el que se ubicó. En la formulación del proyecto se contemplan componentes y/o actividades que ayudan a pasar de ese nivel al siguiente, hasta llegar al cuarto nivel, entendido como el óptimo. Es importante recomendar la inclusión de actividades para consolidar los niveles que ya cumple la entidad territorial.

## 5.2.2. Orientaciones para guiar la ejecución del componente 2. Gestión de proyectos

La ruta de intervención del componente 2. Gestión de proyectos contiene momentos, actividades y resultados, así:

Gráfico 7. Ruta lógica de implementación del componente metodológico 2: Gestión de proyectos



40

### Momento 1. Integración a la planificación territorial

Actividades propuestas:

- Integración y armonización de los proyectos formulados a los procesos de planificación territorial (planes de gestión de las políticas públicas, planes indicativos anuales, planes sectoriales y la agenda estratégica del Consejo de Política Social –CPS– (ver nota 1).
- Definición de posibles arreglos institucionales y de adecuación de la oferta de bienes y servicios que la entidad territorial adelanta, vinculando los proyectos formulados como parte de un proceso de fortalecimiento y consolidación de dicha oferta territorial y enfatizando en la intersectorialidad (ver nota 1).



**Resultado:** proyectos integrados a la planificación territorial, que posibilitan la asignación de recursos propios para su implementación y/o apalancamiento de recursos financieros, permitiendo su acceso a mecanismos de financiación y cofinanciación.

**Nota 1:** es relevante vincular los proyectos formulados al proceso e instrumentos de planificación territorial, dado que esto posibilita dos escenarios:

i. Con base en la oferta de bienes y servicios que adelanta la entidad territorial, relacionados con el tema de los proyectos formulados, se puedan establecer posibles ajustes y arreglos institucionales que conlleven a que el proyecto o los proyectos se integren, se fortalezcan o consoliden las acciones que el territorio viene adelantando, para lo cual se recomienda aplicar estrategias de intersectorialidad y cualificación de oferta, en coherencia con los enfoques diferenciales, territorial, poblacional, acción sin daño, curso de vida, género e interseccional, y en conexión a la ruralidad.

ii. Que los proyectos se puedan integrar a los presupuestos de la entidad territorial, lo que permite asignar recursos para su implementación o la definición de sus contrapartidas, lo cual facilita el proceso de gestión de recursos en diferentes mecanismos de financiación y cofinanciación de tipo privada, cooperación internacional o pública.

## **Momento 2. Gestión para el acceso a mecanismos de financiación y cofinanciación**

**Actividades propuestas:**



Identificación de fuentes de recursos de la entidad territorial para la implementación de los proyectos formulados.



Identificación de socios, mecanismos y rutas de gestión para financiación de proyectos formulados a partir del mapa de potenciales socios.



Gestión de proyectos ante mecanismos de financiación y cofinanciación de carácter público: recursos propios, Sistema General



de Participaciones –SGP–, Sistema General de Regalías –SGR– y gestión directa ante entidades públicas de diferentes ámbitos y sectores, entre otros (ver nota 1).

- ☑ Gestión de proyectos ante mecanismos de financiación y cofinanciación de cooperación internacional y empresa privada (ver nota 2).
- ☑ Impulso de esquemas asociativos (asociación de municipios, alianzas estratégicas, otros), para la protección, desarrollo y atención integral en la primera infancia, infancia y adolescencia, y el apoyo y fortalecimiento a las familias (ver nota 3).
- ☑ Gestión de proyectos ante mesas de cooperantes existentes en las regiones.
- ☑ Impulso de pactos por la primera infancia, la infancia, la adolescencia y las familias.
- ☑ Gestión de cooperación técnica a través de esquemas de gestión con las federaciones de municipios, departamentos y Asocapitales.

**Nota 1. Recursos propios.** Una de las fuentes de financiación de proyectos son los ingresos propios de las entidades territoriales, los cuales financiarían directamente proyectos o pueden ofrecer o apalancar recursos de cofinanciación que permitan acceder a otros mecanismos de cofinanciación. En este escenario los Gobiernos territoriales cuentan con un abanico de posibilidades en términos tributarios y no tributarios (tasas, multas, contribuciones), para destinar recursos financieros orientados a la implementación de proyectos encaminados a la protección, desarrollo y atención integral en la primera infancia, infancia y adolescencia, y el apoyo y fortalecimiento a las familias.

**Recursos del Sistema General de Participaciones –SGP–.** Se puede efectuar el financiamiento de proyectos desde el SGP y en específico referidos a los recursos de propósito general, los cuales permiten financiar múltiples áreas, dentro de las cuales es posible incorporar proyectos dedicados a la protección integral de la primera infancia, la infancia, la adolescencia y las familias.



De igual manera, existen como fuente de financiación las líneas referidas en el Conpes 3887 de 2017<sup>21</sup>, en las cuales se definió la participación de la distribución de los recursos del SGP para la atención integral de la primera infancia en salud y bienestar en los primeros mil días de vida, educación inicial, ámbitos culturales y espacios lúdicos para la primera infancia, siempre y cuando se cumpla con el parágrafo transitorio 2º: del artículo 357 de la Constitución Política de Colombia, por el cual se establece que si la economía crece por encima del 4 % los recursos adicionales se destinarán a la atención integral de la primera infancia, así como del artículo 14 de la Ley 1176 de 2007.

**Recursos del Sistema General de Regalías –SGR–.** Todos los proyectos que definan como posible mecanismo de financiación el SGR, deben ser formulados con las metodologías y lineamientos del Departamento Nacional de Planeación –DNP– y bajo las directrices de los acuerdos establecidos por la Comisión Rectora del SGR. Los proyectos serán presentados por las entidades territoriales y viabilizados e inscritos en el Banco de Programas y Proyectos de Inversión del Sistema General de Regalías, que administrará el Departamento Nacional de Planeación, o en los Banco de Programas y Proyectos de Inversión Nacional –BPIN– del Sistema, que administrarán las entidades territoriales.

**Nota 2.** La cooperación internacional es un aliado importante en la financiación de proyectos orientados a la protección, desarrollo y atención integral de la primera infancia, la infancia y la adolescencia, que puede darse en dos vías: una de tipo financiera y la otra técnica, la que a su vez puede subdividirse en recursos reembolsables y recursos no reembolsables.

Se recomienda la revisión de los diferentes organismos de cooperación internacional a través de la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia, la cual lidera, gestiona, orienta y coordina técnicamente este tipo de recursos, y utilizar la herramienta de mapa de potenciales socios contenido en la Caja de Herramientas. En algunas regiones del país, la cooperación de la empresa privada es relevante. Por lo tanto, es conveniente utilizar el mapa de potenciales socios y buscar socios de este sector para la financiación o cofinanciación de proyectos.

21 Departamento Nacional de Planeación, Documento Conpes 3887: «Distribución de los recursos del Sistema General de Participaciones para la atención integral de la primera infancia, vigencia 2017», Bogotá, 2017, <http://www.deceroasiempre.gov.co/Prensa/Documents/CONPES-3887.pdf>.



**Nota 3.** Los esquemas asociativos pueden constituirse en escenarios de articulación de acciones sectoriales, poblacionales, públicas y privadas, que conlleven a estructurar proyectos dirigidos a la protección, desarrollo y atención integral en la primera infancia, la infancia y la adolescencia, y el apoyo y fortalecimiento a las familias, con visión de largo plazo; y la gestión de acuerdos entre el Gobierno nacional y las entidades territoriales, en el marco del fortalecimiento de la relación nación-territorio.

Existen diferentes esquemas asociativos de tipo territorial que pueden desarrollarse como parte de una estrategia de planificación y gestión eficiente en ámbitos supramunicipales, subregionales, supradepartamentales o regionales, y cuyo propósito sea el abordar problemáticas y temáticas orientadas a la primera infancia, la infancia, la adolescencia y las familias, al permitir la realización de proyectos y programas de interés común, que generen impactos relevantes en los territorios.

Es conveniente resaltar que estos mecanismos pueden ayudar a superar «cuellos de botella» en la gestión y planificación de las políticas públicas, incluidas las de primera infancia, infancia y adolescencia y familias, así como:

- i.** lograr articulación, intersectorialidad e integralidad de objetivos, políticas, programas, proyectos y acciones, en torno a una visión compartida de desarrollo;
- ii.** unificar recursos de todo tipo (humanos, técnicos, financieros) y
- iii.** fortalecer la institucionalidad, la gobernabilidad y la capacidad de negociación con otros actores claves del desarrollo.

**Resultados:** proyectos formulados que acceden a mecanismos de financiación y cofinanciación de carácter público, de cooperación internacional y empresa privada, a partir del desarrollo de estrategias de coordinación y articulación interinstitucional e interagencial. Es importante mencionar que este componente metodológico está encaminado al fortalecimiento de la capacidad 7, contenida en el instrumento de autovaloración que las entidades territoriales priorizadas aplicaron en el momento A, de implementación del MGT, la cual se presenta a continuación.

**Línea de política:** Arquitectura Institucional.

**Ordenador:** Gestión de las Políticas Públicas.

**Capacidad 7:** asigna y gestiona recursos para la implementación de los planes, programas y proyectos dirigidos a las niñas, niños, adolescentes y el fortalecimiento familiar.

Niveles de autovaloración	Condiciones a cumplir
<b>Nivel 1</b> 0-25	Conoce las fuentes de recursos existentes nación-territorio para financiar la implementación de los planes, programas y proyectos dirigidos a la protección, desarrollo y atención integral en la primera infancia, infancia y adolescencia, y el apoyo y fortalecimiento a las familias, reconociendo las condiciones étnicas, de discapacidad, género, diversidad sexual y territorial.
<b>Nivel 2</b> 26-50	Cumple el nivel 1 y elabora y asigna montos para financiar planes, programas y proyectos dirigidos a las niñas, niños, adolescentes y familias.
<b>Nivel 3</b> 51-75	Cumple los niveles 1 y 2 y gestiona esquemas de cofinanciación con diferentes niveles de gobierno para la implementación de planes, programas y proyectos dirigidos a las niñas, niños, adolescentes y el fortalecimiento familiar.
<b>Nivel 4</b> 76-100	Cumple los niveles 1, 2 y 3 y gestiona recursos de cooperación para la implementación de acciones dirigidas a las niñas, niños, adolescentes y familias.

Fuente: SNBF, *Modelo de Gestión Territorial. Esquema de autovaloración* (2020).

### 5.2.3. Orientaciones para guiar la ejecución del componente 3. Implementación, monitoreo, seguimiento y evaluación de proyectos

Gráfico 8. Ruta lógica de implementación del componente 3: Implementación, monitoreo, seguimiento y evaluación de



La ruta de intervención del tercer componente, de igual manera está organizada en tres momentos, y para cada uno de ellos se plantean actividades y resultados.

## Momento 1. Implementación del proyectos

### Actividades propuestas:

- Definición de una instancia o dependencia de coordinación técnica y elaboración del plan de implementación del proyecto (ver nota 1).
- Concertación de mecanismos para facilitar la interacción con la Mesa de Participación de Niñas, Niños y Adolescentes en la fase de implementación del proyecto o los proyectos (ver nota 2).
- Promoción de ejercicios de control social y veeduría ciudadana (ver nota 3).
- Implementación de mecanismos de sostenibilidad y continuidad de los proyectos.

**Resultado:** implementación de proyectos de forma eficiente y transparente.

**Nota 1.** El equipo líder del proceso de fortalecimiento de capacidades territoriales define, según las competencias relacionadas con el proyecto a implementar, a quién le corresponde asumir la coordinación.

**Nota 2.** De acuerdo con el tipo de proyecto que esté en fase de implementación y tomando en cuenta la dinámica de la Mesa de Participación de Niñas, Niños y Adolescentes, se pueden acordar estrategias o mecanismos para socializar avances del proyecto, escuchar las opiniones y sugerencias, y escalarlas al equipo líder y entidad responsable de la ejecución para que incidan en la toma de decisiones.

**Nota 3.** Se recomienda la aplicación de estrategias y metodologías pertinentes para la conformación de comités de veeduría de niñas, niños y adolescentes que ejerzan control en la implementación de los proyectos, siendo este un ejercicio pedagógico relevante en su formación.



## Momento 2. Monitoreo y seguimiento

### Actividades propuestas:

- Seguimiento a los indicadores de cumplimiento de objetivos, metas y resultados.
- Integración de los avances de las metas, indicadores, objetivos de los proyectos al seguimiento e implementación de las políticas públicas de primera infancia, infancia, adolescencia y familias.
- Identificación de dificultades en la implementación de los proyectos que conlleve a la toma de decisiones de correctivos y acciones de mejora.
- Aplicación de mecanismos de información y comunicación de avance y ejecución de los proyectos.
- Vinculación de informes de proyectos a los procesos de rendición pública de cuentas –RPC–.

**Resultado:** verificación que lo programado en la formulación de proyectos; que se esté cumpliendo en la ejecución, para una toma de decisiones oportunas y de acciones de mejora.

## Momento 3. Evaluación

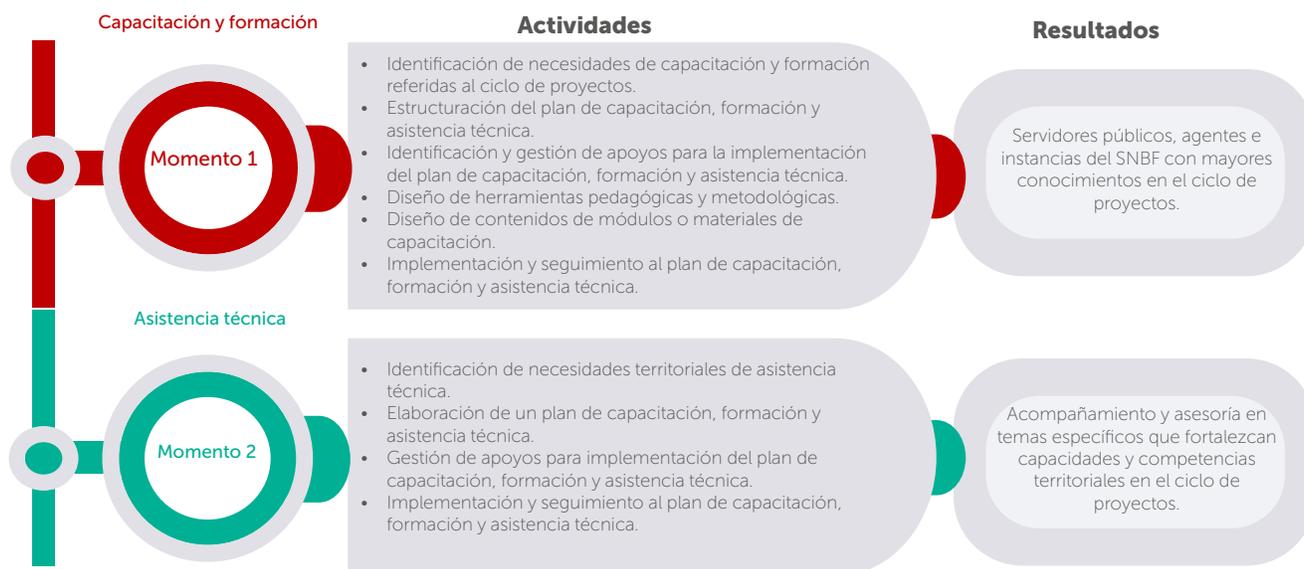
### Actividades propuestas:

- Realización de evaluaciones de resultados de los proyectos ejecutados.
- Desarrollo de evaluaciones operacionales, es decir, evaluaciones de la forma como el proyecto se implementó.
- Adelanto de evaluaciones institucionales, que determinen la generación de cambios y adecuaciones favorables al interior de la institucionalidad, a partir de los proyectos.
- Realización de evaluaciones de impacto que determinen posibles cambios frente a la protección, desarrollo y atención integral de la primera infancia, infancia y adolescencia, y el apoyo y fortalecimiento a las familias.

**Resultado:** análisis de efectos o impactos, eficacia, eficiencia y pertinencia de los proyectos, verificación de logros alcanzados y lecciones aprendidas.

## 5.2.4. Orientaciones para guiar la ejecución del componente 4. Capacitación, formación y asistencia técnica de proyectos

Gráfico 9. Ruta lógica de implementación del componente 4: Capacitación, formación y asistencia técnica



La ruta de intervención del componente de formación y asistencia técnica contiene momentos, actividades y resultados.

### Momento 1. Capacitación y formación

Actividades propuestas:

- Identificación de las necesidades de capacitación y formación referidas al ciclo de proyectos (ver nota 1).
- Estructuración del plan de capacitación y formación.
- Identificación y gestión de apoyos para la implementación del plan de capacitación y formación a partir del mapa de potenciales socios.

- Diseño de herramientas pedagógicas y metodológicas para adelantar el proceso de capacitación y formación.
- Diseño de contenidos de módulos o materiales de capacitación y formación.
- Desarrollo del plan de capacitación y formación y seguimiento a su cumplimiento y resultados para posteriores réplicas.

**Resultado:** servidores públicos, agentes e instancias del SNBF con mayores conocimientos en el ciclo de proyectos.

**Nota 1.** El equipo líder debe identificar los temas relevantes para la capacitación y formación en ciclo de proyectos. A continuación, se sugieren algunos de ellos:

- Aplicación de los enfoques del marco de las políticas de primera infancia e infancia y adolescencia en la formulación de proyectos.
- Políticas públicas de primera infancia, infancia, adolescencia y fortalecimiento familiar.
- Metodologías para elaboración de diagnósticos o análisis situacionales.
- Formulación de proyectos en metodología de marco lógico y MGA.
- Construcción de indicadores.
- Identificación de fuentes de recursos existentes nación-territorio para financiar la implementación de proyectos dirigidos a la primera infancia, la infancia, la adolescencia y las familias.
- Metodologías para monitoreo, seguimiento y evaluación de proyectos.

## Momento 2. Asistencia técnica

### Actividades propuestas:

- Identificación de necesidades territoriales de asistencia técnica.  
Elaboración de un plan de asistencia técnica (ver nota 1).

- ☑ Gestión de apoyos para implementar el plan de asistencia técnica, aplicando el mapa de potenciales socios y otras herramientas.
- ☑ Implementación y seguimiento al plan de asistencia técnica.

**Resultado:** acompañamiento y asesoría en temas específicos, a fin de implementar lineamientos técnicos, manuales operativos, procedimientos y guías que fortalezcan capacidades y competencias territoriales en el ciclo de proyectos.

**Nota 1.** Se recomienda buscar en la Caja de Herramientas el formato para elaborar el plan de asistencia técnica, el cual se puede revisar y ajustar a las necesidades de la entidad territorial.

## Referencias

- Congreso de la República de Colombia, «Por la cual se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo» Pub. L. No. Ley 152 (1994), <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=327>.
- Departamento Nacional de Planeación, Documento Conpes 3887: «Distribución de los recursos del Sistema General de Participaciones para la atención integral de la primera infancia, vigencia 2017», Bogotá, 2017, <http://www.deceroasiempre.gov.co/Prensa/Documents/CONPES-3887.pdf>.
- *Glosario MGA-Metodología de Marco Lógico* (2015), <https://www.dnp.gov.co/Lists/Glosario%20MGA/DispForm.aspx?ID=47&ContentTypeId=0x0100151E7F1AB6A6844AB26F236DA71F8B59004E8EFB3F76CC0F459A95408E355BFE27>.
- *Guía para la Construcción y Análisis de Indicadores*, Bogotá (sin fecha), [https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Sinergia/Documentos/Guia\\_para\\_elaborar\\_Indicadores.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Sinergia/Documentos/Guia_para_elaborar_Indicadores.pdf)
- *Guía para la Construcción y Estandarización de la Cadena de Valor* (versión 6.0), 2019, <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/Guia%20Cadena%20de%20valor%202019.pdf>.
- *Manual de Soporte Conceptual Metodología General para la Formulación y Evaluación de Proyectos* (versión 1.5) Bogotá, 2013, <https://etitic.edu.co/archives/investigacion/ManualConceptual.pdf>.
- Resolución 4788 de 2016, por la cual se dictan los lineamientos para el registro de la información de inversión pública de las entidades territoriales (documento en PDF), en: [https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/MGA\\_WEB/RESOLUCION%204788-2016.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/MGA_WEB/RESOLUCION%204788-2016.pdf).
- Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, *Modelo de Enfoque Diferencial* (versión 1), 2017, [https://www.icbf.gov.co/sites/default/files/procesos/md1.de\\_modelo\\_de\\_enfoque\\_diferencial\\_de\\_derechos\\_medd\\_v1.pdf](https://www.icbf.gov.co/sites/default/files/procesos/md1.de_modelo_de_enfoque_diferencial_de_derechos_medd_v1.pdf).
- Instituto Colombiano de Bienestar Familiar y Organización de Estados Iberoamericanos, *Fundamento conceptual, normativo y metodológico para el fortalecimiento de capacidades institucionales en el marco del Modelo de Gestión Territorial* (documento de trabajo), 2020, <https://www.icbf.gov.co/fundamento-conceptual-normativo-y-metodologico-para-el-fortalecimiento-de-capacidades>.
- Universidad Nacional de Colombia, *Acción sin daño* (ficha sin fecha):





Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF)

Sede de la Dirección General en la Av. Carrera 68 # 64C-75 Bogotá, Colombia



LÍNEA DE  
ATENCIÓN A  
NIÑOS, NIÑAS  
Y ADOLESCENTES.  
PROTECCIÓN - EMERGENCIA - ORIENTACIÓN

Línea gratuita nacional ICBF:  
**01 8000 91 80 80**  
**[www.icbf.gov.co](http://www.icbf.gov.co)**



ICBFColombia



@ICBFColombia



@icbfcolombiaoficial