

ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR EN LOS PROYECTOS DE LA SECRETARÍA DE
LA MUJER EN MEDELLÍN, EN EL PERÍODO 2016-2019

SANTIAGO ALEJANDRO MAURY TABARES

ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
DEPARTAMENTO DE PREGRADO
PROGRAMA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.
MEDELLÍN
2018

ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR EN LOS PROYECTOS DE LA SECRETARÍA DE
LA MUJER EN MEDELLÍN, EN EL PERÍODO 2016-2019

MONOGRAFÍA COMO TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR
AL TÍTULO DE ADMINISTRADOR PÚBLICO.

ASESOR TEMÁTICO:
WILSON DE J. GÓMEZ RAMOS.

ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
DEPARTAMENTO DE PREGRADO
PROGRAMA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
MEDELLÍN

2018

DEDICATORIA

*A Dios todopoderoso principalmente que
me orientó en cada paso hacía esta hermosa carrera y
me retó a cualificarme para aportar a la sociedad
progreso y desarrollo con decisiones sabias, a mis
padres que los amo tanto y a todos mis docentes y
compañeros que durante este camino han aportado a
formarme como profesional.*

AGRADECIMIENTOS

A Dios, primeramente, por permitirme encontrar que en el camino del servir está el sentido de la vida, a todos los docentes que durante este tiempo transmitieron sus conocimientos de experiencias sobre la administración pública; así también, a los compañeros de esta hermosa carrera, que estos 5 años se han convertido en una familia; que, con algunas pequeñas diferencias y muchas vivencias, hemos logrado ya cumplir esta meta de vida. También a los directivos y personal administrativo de la ESA que siempre están en pro de que todo marche bien en nuestra Alma Mater, como también al Doctor Luis Jaime Muñoz Agudelo que tanto como Coordinador, así como director, ha sido un hombre de soluciones ante las dificultades que se han presentado durante estos Diez (10) semestres.

Y especialmente al asesor académico, el Profesor Wilson de J. Gómez Ramos por guiarme en este proyecto con su sabiduría y paciencia

Santiago Alejandro Maury Tabares

Tabla de contenido

<i>PRESENTACIÓN</i>	1
<i>INTRODUCCIÓN</i>	2
1. <i>MARCO TEÓRICO</i>	8
2. <i>MARCO CONCEPTUAL</i>	12
3. <i>MARCO LEGAL Y NORMATIVO</i>	13
4. <i>OBJETIVOS DE LA MONOGRAFÍA</i>	16
4.1. OBJETIVO GENERAL.....	16
4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16
5. <i>DISEÑO METODOLÓGICO</i>	17
6. <i>CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES</i>	20
7. <i>RESULTADOS DE LA MONOGRAFÍA</i>	21
7.1. VERIFICACIÓN DE LA CADENA DE VALOR EN LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA PASOS A PASO.....	21
7.1.1. PASO UNO: Verificación de estructura Cadena de Valor	21
7.1.2. PASO DOS: Verificación del Objetivo General.....	22
7.1.3. PASO TRES: Verificación de los Objetivos Específicos:	23
7.1.4. PASO CUATRO: Verificación de los Productos	23
7.1.5. PASO CINCO: Verificación de las Actividades	24
7.1.6. PASO SEIS: Verificación de los Insumos	24
7.2. LOCALIZACIÓN DE LOS PROYECTOS INSCRITOS EN LA SECRETARÍA DE LA MUJER, DENTRO DEL PLAN DE DESARROLLO “MEDELLÍN CUENTA CON VOS 2016 – 2019”	26
7.2.1. Secretaría de la Mujer.....	26
7.2.2 Ubicación de los Proyectos en el Plan de Desarrollo.	27

7.3.	ANÁLISIS DE LA CORRECTA ESTRUCTURACIÓN DE LA CADENA DE VALOR EN LOS NUEVE PROYECTOS DE INVERSIÓN EN LA SECRETARÍA DE LA MUJER.....	28
7.3.1	Análisis del Objetivo General de la cadena de Valor de los proyectos en estudio.....	28
7.3.2	Análisis de los Objetivos Específicos de la cadena de Valor de los proyectos en estudio.....	30
7.3.3	Análisis de los Productos de la cadena de Valor de los proyectos en estudio.....	31
7.3.4	Análisis de las Actividades de la cadena de Valor de los proyectos en estudio.....	33
7.3.5	Análisis de los Insumos de la cadena de Valor de los proyectos en estudio	35
7.4.	RESULTADOS FINALES DE LA MONOGRAFÍA.....	38
8.	CONCLUSIONES.....	40
9.	RECOMENDACIONES.....	41
10.	GLOSARIO	42
11.	ANEXOS.....	47
11.1.	ANEXO 1: Formato recolección datos Cadena de Valor.....	47
11.2.	ANEXO 2: Plantilla para análisis de la Cadena de Valor, proyecto por proyecto.	48
11.3.	ANEXO 3: Plantilla análisis cumplimiento Cadena de Valor.....	57
11.3.1.	Plantilla de Análisis de los Objetivos Generales de los proyectos en su cadena de Valor	57
11.3.2.	Plantilla de Análisis de los Objetivos Específicos de los proyectos en su cadena de Valor	57
11.3.3.	Plantilla de Análisis de los Productos de los proyectos en su cadena de Valor.....	58
11.3.4.	Plantilla de Análisis de las Actividades de los proyectos en su cadena de Valor...	58
11.3.5.	Plantilla de Análisis de los Insumos de los proyectos en su cadena de Valor	59
11.4.	ANEXO 4: Catálogos MGA productos.....	59
	REFERENCIAS.....	60

Lista de tablas

Tabla 1: Marco Conceptual.....	12
Tabla 2: Marco Teórico	13
Tabla 3: Cronograma de Actividades	20
Tabla 4: Definición estructura SMART.....	23
Tabla 5: Ubicación de los Proyectos.....	27
Tabla 6: Criterios de verificación Objetivos.....	28
Tabla 8: Criterios de verificación de los Productos	31
Tabla 9: Criterios de verificación de las Actividades	33
Tabla 10: Criterio de verificación de los Insumos.....	35

Lista de Gráficos

Gráfico 1. Estructura de la Cadena de Valor	22
Gráfico 2. Estructura adecuada de un Objetivo General.....	22
Gráfico 3. Estructura adecuada de un producto.....	24
Gráfico 4. Resultado análisis Objetivo General.....	29
Gráfico 5. Resultado análisis Objetivos Específicos	30
Gráfico 6. Resultado análisis de los Productos	32
Gráfico 7. Resultado del análisis de las Actividades	34
Gráfico 8. Resultado análisis de los Insumos	36
Gráfico 9. Cumplimiento Total Cadena de Valor.....	38

PRESENTACIÓN

El uso deficiente de las herramientas metodológicas por parte de los formuladores de proyectos, se ve reflejado en la baja calidad de la construcción y definición de la cadena de valor en los proyectos de inversión pública; los proyectos de la secretaría de la mujer constituyen el objeto de estudio para entender como se ha estado aplicando estas herramientas, este tema es importante porque fortalece la formulación de los proyectos de inversión pública, que son los que finalmente resuelven las problemáticas o necesidades de las comunidades, por eso, este trabajo de monografía para optar al título de administrador público, se propone buscar respuestas frente al cómo se han estado aplicando las herramientas metodológicas para la construcción y definición de la cadena de valor en los proyectos de la secretaría de la mujer, establecidos en el plan de desarrollo “Medellín cuenta con Vos” 2016-2019.

En este sentido, se pretende abordar la cadena de valor en los proyectos de la secretaría, con el objeto de analizarlos, permitiendo verificar la correcta estructuración técnica, de acuerdo con la metodología establecida por el Departamento Nacional de Planeación.

Con este presupuesto, buscamos describir como se debe desarrollar adecuadamente la cadena de valor, explicar como diseñar criterios de verificación para evaluar la adecuada construcción y definición, el análisis de cada elemento de la cadena de valor en los proyectos de la secretaría, ultimando con resultados, conclusiones y recomendaciones que propongan herramientas de mejora en el proceso de formulación para la institucionalidad en sus proyectos.

INTRODUCCIÓN

La cadena de valor es la relación secuencial y lógica entre insumos, actividades, productos (Objetivos específicos) y resultados (Objetivo General) en la que se añade valor a lo largo del proceso de transformación total (DNP, 2017, pág. 5). La adecuada construcción y definición de la cadena de valor es una herramienta técnica que aporta eficiencia y eficacia en los proyectos de inversión pública. No obstante, en la formulación de los proyectos se presentan **problemas** sobre el adecuado uso de herramientas metodológicas en la construcción y definición de la cadena de valor en los proyectos que se radican en el banco de proyectos de las secretarías; en parte es por que los funcionarios encargados tienen deficiencias en la claridad de conceptos metodológicos y carecen en ocasiones de capacitaciones continuas por la administración municipal para la adecuada aplicación de estas herramientas efectivamente, esto se ve reflejado, en la deficiente calidad de la estructuración de la cadena de valor en los proyectos. Bajo la anterior observación, se realiza la siguiente hipótesis, la deficiente aplicación de herramientas metodológicas en la construcción y definición de la cadena de valor, inciden en proyectos mal estructurados, generando así, una deficiente articulación con la misión de la secretaría y el plan de desarrollo. De lo anterior surge la siguiente pregunta de investigación: ¿qué incidencia tiene el uso adecuado de las herramientas metodológicas en la construcción y definición de la cadena de valor, en el cumplimiento de los objetivos de los proyectos que se radican en el banco de proyectos de la secretaría de la mujer de Medellín? El no tener en cuenta las exigencias técnicas del Departamento Nacional de Planeación en la construcción y definición de la cadena de calor, origina falencias que alejan la objetividad de los proyectos, afectando su adecuada construcción.

A través de rastreos bibliográficos y/o documentales tanto en fuentes impresas como digitales, se pudo constatar que el tema objeto de estudio: Analizar la cadena de valor en los proyectos de la secretaría de la Mujer establecidos en el plan de desarrollo “Medellín cuenta con Vos” 2016-2019 para permitir verificar la correcta estructuración técnica de esta, de acuerdo con la metodología establecida por el Departamento Nacional de Planeación y su incidencia en el proyecto, se ha abordado desde diferentes enfoques o posturas. Es de anotar que, los antecedentes identificados relacionados con la presente monografía tienen como objetivo conseguir información pertinente de la cimentación conceptual que da cuenta de la construcción y definición de la cadena de valor en los proyectos de inversión pública. La información descrita en los antecedentes se ha desarrollado en una línea de tiempo que va desde el año 2013, hasta el año 2017. La información se ha sistematizado haciendo uso del método deductivo (fuente reciente a la siguiente), por lo que después de haber consultado varias fuentes se encontraron los siguientes resultados:

En primer lugar, se tiene que en el 2017, fue presentado por el DNP la “Guía para la Construcción y estandarización de la Cadena de valor” esta guía tiene como objetivo “proveer de una manera resumida los pasos necesarios para que todos los actores involucrados en el ciclo de inversión pública identifiquen y estructuren adecuadamente la cadena de valor de los proyectos que lideran, viabilizan y ejecutan” (DNP, 2017) siendo una de las herramientas más explícita para abordar el tema de cadena de valor en los proyectos de inversión pública.

En el año 2016, fue presentado por el DNP la “Guía de apoyo para la formulación de proyectos de inversión pública y diligenciamiento de la MGA” en la cual se “explica desde el punto de vista conceptual la presentación y evaluación ex ante de los proyectos de inversión pública... haciendo énfasis en la información que debe ser diligenciada posterior al proceso de formulación

y estructuración de los proyectos” (DNP, 2016, pág. 7) la cual explica detalladamente las herramientas de la “aplicación informática, denominada Metodología General Ajustada (MGA)” esta aborda el tema de cadena de valor como parte integral de una adecuada formulación y complementa la metodología de marco lógico al precisar los componentes del proyecto en términos de los productos específicos que se entregaran a través de este, para que luego en la etapa de seguimiento puedan ser monitoreados de una forma más adecuada, lo cual a su vez permite una mayor comprensión de la estructura de ejecución del proyecto. (DNP, 2016, pág. 43)

En el año 2013, se presentó la “Guía de preguntas frecuentes en el ejercicio de construcción y estandarización de la cadena de valor” cuyo objetivo es proveer respuestas a los problemas que pueden enfrentar los funcionarios de las entidades a la hora de identificar y estructurar la cadena de valor de los proyectos de inversión, y de estandarizar y clasificar sus productos y actividades. (DNP, 2013, pág. 3)

Las anteriores guías son la parte central del análisis la cadena de valor en los proyectos de la secretaría de la Mujer establecidos en el plan de desarrollo “Medellín cuenta con Vos” 2016-2019, estas abordan los elementos fundamentales para el desarrollo del análisis.

Fortalecer la formulación de los proyectos de inversión pública que son la “unidad operacional de la planeación del desarrollo que vincula recursos públicos (humanos, físicos, monetarios, entre otros) para resolver problemas o necesidades sentidas de la población.” (DNP, 2018, pág. 1) **justifica** la importancia de investigar la adecuada construcción y definición de la cadena de valor en los proyectos, dado que si hay falencias en la cadena, se producen carencias en la calidad de la información de los proyectos que se planean y ejecutan en las alcaldías, dificultando también, su formulación y la decisión de asignación de recursos

entre ellos, tanto por parte de la entidad responsable como por parte de aquella que la viabiliza, también, haciendo que las iniciativas no se articulen con la misión de la secretaría y el plan de desarrollo; poder conocer donde existen falencias en la cadena, ayuda a tomar medidas para el mejoramiento en los eslabones que estén débiles, disminuyendo la probabilidad de pérdida de recursos públicos, tanto en recursos humanos, como financieros. (DNP, 2013).

Es relevante este análisis, porque al fortalecer la cadena de valor, se contribuye al cumplimiento efectivo de los proyectos de la secretaría de la mujer, ejecutando la misión de la secretaría que es: lograr la igualdad de derechos y oportunidades de las mujeres de Medellín, y afectando a una población de 1.316.499 mujeres (Concejo de Medellín, 2016, pág. 13).

Se investigó el tema de cadena de valor en proyectos de inversión, por su gran importancia en la Administración Pública, y el interés de profundizar en el cómo, se ha estado aplicando la cadena de valor en los proyectos de la secretaría de la mujer en el municipio de Medellín para el período 2016-2019; el enfoque de cadena de valor es un tema de gran interés, porque fortalece y consolida los conocimientos que a través de los años se han adquirido durante el proceso de formación como administrador público. Se llegó al enfoque de cadena de valor en proyectos de inversión pública en la secretaría de la Mujer por dos razones importantes, primero: por las inquietudes que se desarrollaron en la asignatura Proyectos de Desarrollo cursada durante la carrera, y segundo: por su gran aplicabilidad profesional en la Administración Pública contemporánea.

Por lo tanto, esta monografía pretende contribuir al entendimiento de la importancia cadena de valor en los proyectos, la planeación, la inversión pública y la ejecución del plan de desarrollo en el municipio de Medellín. El objeto de estudio se encuentra dentro de la línea de investigación Gestión del Desarrollo Territorial de la Escuela Superior de Administración Pública ESAP, que fortalece los procesos administrativos en las entidades territoriales.

También, por medio de un enfoque de investigación mixto, que se desarrolló en la monografía desde lo cuantitativo a lo cualitativo, se pretende llegar a conclusiones en la verificación de los elementos técnicos exigidos por el Departamento Nacional de Planeación – DNP, de las cadenas de valor de los proyectos de la secretaría de la Mujer, corroborando la estructura tanto del Objetivo General, Objetivos Específicos, Productos, Actividades e Insumos de todos los proyectos de la secretaría. Se espera luego del análisis de los proyectos en cuanto a la cadena de valor, hacer deducciones cualitativas que emanen de las exigencias técnicas del (DNP, 2017), visibilizando debilidades y fortalezas de los proyectos de inversión. En fin, el aporte investigativo analítico de esta monografía sirve como herramienta documental, para otras monografías o como referente operativo tanto en la Secretaría de la Mujer del Municipio de Medellín, como para actores interesados en la correcta construcción y definición de la cadena de valor en proyectos de inversión pública. Con las conclusiones del análisis del cumplimiento de la cadena de valor en los proyectos de la Secretaría de la mujer, se recomendó el realizar un diagnóstico general a la construcción y definición de los proyectos en cuanto a su cadena de valor, así también, el establecer capacitaciones continuas a los funcionarios, fortaleciendo los actores encargados de la formulación de proyectos, permitiendo producir guías, manuales y elementos varios, para disminuir los errores en la estructuración y definición de la cadena de

valor; y que estos elementos sean contruidos según las necesidades emanadas del diagnóstico, elementos diseñados propios de la secretaría.

1. MARCO TEÓRICO

La deficiencia en el uso de las herramientas metodológicas en la construcción y definición de la cadena de valor en los proyectos de inversión pública que se radican en el banco de proyectos de la secretaría de la mujer; debilita la adecuada formulación de los proyectos, esta deficiencia desvirtúa “la finalidad de los proyectos, que es, el resolver las problemáticas o necesidades de las comunidades” (DNP, 2018), en este caso puntual de las mujeres de la ciudad de Medellín. La finalidad de esta investigación es realizar un análisis detallado a los proyectos de la secretaría de la mujer en cuanto a su adecuada estructuración y definición de la cadena de valor; en la revisión de los proyectos se pretende un análisis más que descriptivo, por medio de la verificación de criterios en la cadena; se pretende examinar el cumplimiento de las exigencias técnicas del DNP y a su vez describir la importancia cadena de valor en los proyectos y la ejecución del plan de desarrollo, la cadena de valor

En una primera etapa toman los insumos, que tienen unos costos asociados, y bajo alguna tecnología y procesos (llamados actividades), se transforman en productos (bienes y servicios). Luego, en una segunda etapa, los productos, bajo condiciones específicas, generan resultados que deben cumplir parcial o totalmente los objetivos formulados.

(DNP, 2013, pág. 4)

La importancia de fortalecer la cadena de valor en los proyectos de inversión pública, se convierten en beneficios para la población objetivo; los proyectos analizados darán respuesta a la pregunta de investigación ¿qué incidencia tiene el uso adecuado de las herramientas metodológicas en la construcción y definición de la cadena de valor, en el cumplimiento de los

objetivos de los proyectos que se radican en el banco de proyectos de la secretaría de la mujer de Medellín?

Después de esto, en este marco teórico se abordarán como los elementos principales de la cadena de valor se apoyan en diferentes metodologías, como en la MGA que describe la complementación teórica de la cadena de valor con la metodología de marco lógico, la estrecha similitud y complemento con la gerencia de proyectos en cuanto la Estructura de Desglose de Trabajo EDT, y finalizando sobre la importancia del análisis de objetivos por medio de la metodología SMART.

La Metodología General Ajustada – MGA, es una herramienta que ayuda de forma esquemática y modular los procesos de identificación, preparación, evaluación y programación de los Proyectos, y tiene como fin principal el registrar y presentar la formulación y estructuración de los proyectos de inversión pública (DNP, 2017, pág. 1) la MGA aborda el tema de cadena de valor como parte de la adecuada formulación de proyectos, y especifica que la cadena

Complementa la metodología de marco lógico al precisar los componentes del proyecto en términos de los productos específicos que se entregaran a través de este, para que luego en la etapa de seguimiento puedan ser monitoreados de una forma más adecuada, lo cual a su vez permite una mayor comprensión de la estructura de ejecución del proyecto.

(DNP, 2016, pág. 43)

De igual forma, para la MGA el concepto de cadena de valor encuentra una estrecha similitud con la técnica conocida en gerencia de proyectos como, Estructura de Desglose de Trabajo (EDT) cabe resaltar que

La Estructura de Desglose de Trabajo EDT es una descomposición jerárquica, basada en los entregables del trabajo que debe ejecutar el equipo del proyecto para lograr los objetivos del proyecto y crear los entregables requeridos, con cada nivel descendente de la EDT se representa una definición cada vez más detallada del trabajo del proyecto.

La EDT se representa de manera gráfica frecuentemente en la forma de un organigrama, pero también puede asumir la forma del gráfico de espina de pescado o de estructura matricial, reflejando en el primer nivel el nombre del proyecto, en el segundo sus entregables y en el tercero los paquetes de trabajo necesarios para alcanzarlos.

En este paso del proceso se propone adoptar esta técnica, dadas las ventajas que ofrece para comprender el eslabonamiento de la cadena de valor de un proyecto en particular, pero introduciendo unas pequeñas variaciones que permiten mantener la consistencia lógica requerida a lo largo de la metodología de formulación.

Para esquematizar la cadena de valor adaptando la técnica de la EDT, se retoman el objetivo general y los correspondientes objetivos específicos del árbol de objetivos, los cuales vendrían a conformar los dos primeros niveles del organigrama o del esquema gráfico que se adopte.

Descendiendo en la escala, se debe descomponer cada objetivo específico, en los productos que se identificaron en el estudio de necesidades y estos a su vez en las actividades requeridas para materializar su entrega, de tal forma que se consiga desagregar los otros eslabones de la cadena de valor en los dos siguientes niveles de la representación gráfica.

De la misma forma que en la EDT, se sugiere asignar un número consecutivo a cada objetivo específico y en la medida que se descienda en el nivel de desagregación de los productos y actividades asociadas, también se refleje esta condición en la descomposición de dichos numerales. (DNP, 2016, págs. 44,45)

Para el análisis de la cadena de valor de los proyectos de la secretaría de la mujer, se hace necesario incluir la utilización de la metodología SMART (Objetivos Inteligentes) para verificar la adecuada estructuración de objetivos, éste, como afirma (Gomez, 2017) “permite estructurar objetivos, dando claridad sobre lo que se busca y sobre la trayectoria que se debe seguir para conseguirlos” (p.1) esta metodología provee herramientas que nos permiten desarrollar criterios de verificación para la correcta construcción de un objetivo, teniendo en cuenta, que el objetivo general es de gran importancia en la cadena de valor, por lo anterior, aplicar la metodología SMART nos ayuda a verificar técnicamente si la construcción de un objetivo tiene los criterios, para ser un objetivo correctamente definido; de allí, la adecuada construcción y definición fortalece el resto de la cadena de valor en los proyectos.

Para el desarrollo de la monografía, se hace necesario reunir los anteriores elementos teóricos como instrumentos base, para el análisis de la cadena de valor de los proyectos de la secretaría de la Mujer bajo la mirada argumentativa, se nos permiten definir lo que la investigación pretende lograr a través de las metodologías aplicadas, aportando así, a resolver la pregunta de investigación y el objetivo general que se ha planteado.

2. MARCO CONCEPTUAL

Tabla 1: Marco Conceptual

CATEGORÍA DE ANÁLISIS	TÍTULO	BASE TEÓRICA
Cadena de valor	Formulación y Evaluación de proyectos	Para el (DNP, 2017, pág. 5) “La cadena de valor, 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” Según (Porter M. , 2014) “Se denomina cadena de valor... a la herramienta de gestión. que considera a las principales actividades de una empresa como los eslabones de una cadena de actividades que van añadiendo valor al producto a medida que éste pasa por cada una de ellas”
Proyectos de inversión pública.	Inversión pública.	Para el (DNP, 2013, pág. 12) Se entiende como la unidad operacional de la planeación del desarrollo que vincula recursos públicos (humanos, físicos, monetarios, entre otros) para resolver problemas o necesidades sentidas de la población. Según (Alcaldía Municipal de Ibagué, 2015) Los Proyectos de Inversión pública contemplan actividades limitadas en el tiempo, que utilizan total o parcialmente recursos públicos, con el fin de crear, ampliar, mejorar o recuperar la capacidad de producción o de provisión de bienes o servicios por parte del Estado.
Banco de proyectos	Formulación y Evaluación de Proyectos.	Para (DNP, 2013, pág. 3) Es la plataforma para el registro y la sistematización de los proyectos de inversión susceptibles de ser financiados con recursos del Presupuesto General de la Nación que debidamente formulados y evaluados permiten tomar decisiones de inversión para que se generen los bienes y/o servicios necesarios para el mejoramiento de la calidad de vida y el bienestar de la sociedad colombiana. Para la (Alcaldía Municipal de Ibagué, 2015) El Banco de Programas y Proyectos de Inversión Municipal – BPIM, es la plataforma para el registro y la sistematización de los proyectos de inversión susceptibles de ser financiados con recursos del Presupuesto del Municipio que debidamente formulados y evaluados permiten tomar decisiones de inversión para que se generen los bienes y/o servicios necesarios para el mejoramiento de la calidad de vida y el bienestar de la sociedad colombiana.
Agenda pública	Formación de la agenda	(W. Cobb, 1993) POR FORMACIÓN de la agenda se entiende el proceso a través del cual ciertos problemas o cuestiones llegan a llamar la atención seria y activa del gobierno como posibles asuntos de política pública. (W. Cobb, 1993, pág. 78) una situación específica o un conjunto de circunstancias constituyen un problema y, por tanto, son un asunto capaz de despertar la preocupación del público, depende no sólo de los hechos sino también de las creencias y los valores. (W. Cobb, 1993, pág. 83) El éxito depende de la convergencia apropiada de Formación de la Agenda, personas, problemas, soluciones y oportunidades.
Objetivo General	Cadena de valor	(DNP, 2013) Es la situación deseada para la población con relación al problema identificado. (Alcaldía Municipal de Ibagué, 2015) Es lo que el Proyecto de Inversión Pública pretende, al finalizar su ejecución. Este objetivo, siempre, estará asociado a la solución del problema central. Entonces, la forma más fácil de definir el objetivo central del PIP es a través de la identificación de la situación deseada, es decir, el PROBLEMA SOLUCIONADO.
Objetivo Específico	Cadena de Valor	(DNP, 2013) Son los medios cuantificables que llevarán al cumplimiento del objetivo central y se alcanzarán a través de las alternativas de solución. Así mismo, corresponden a los resultados específicos del proyecto. Los medios u objetivos específicos surgen de pasar a positivo las causas del problema. (DNP, 2017) Son los medios cuantificables que llevarán al cumplimiento del objetivo general.
Productos	Cadena de Valor	(DNP, 2017) Es entendido como el bien o servicio que se genera en un proceso productivo. Los productos materializan los objetivos específicos de los proyectos de inversión. De esta forma, los productos de un proyecto deben agotar los objetivos específicos del mismo y deben cumplir a cabalidad con el objetivo general del proyecto. (Alcaldía Municipal de Ibagué, 2015) es el bien y/o servicio que es provisto por el proyecto como consecuencia del desarrollo de un conjunto de actividades específicas.
Actividades	Cadena de Valor	(DNP, 2017) es la acción que contribuye a la transformación de insumos en productos. (Alcaldía Municipal de Ibagué, 2015) representan las acciones necesarias para la generación de los productos y obtención de los resultados del proyecto. Responden a la pregunta ¿Cómo?

Diseño: Santiago Maury

3. MARCO LEGAL Y NORMATIVO

Tabla 2: Marco Teórico

MARCO NORMATIVO		CRITERIO ORIENTADOR				
		La planeación como soporte de la inversión pública	Las herramientas de planificación, seguimiento y evaluación	Integración de la planeación y el sistema presupuestal	El Banco de Programas y Proyectos	Transparencia y participación ciudadana
1991	Constitución Política Nacional	Art. 342: competencias del Congreso sobre la reglamentación de planes de desarrollo.	Art. 339: estructura y composición de los planes de desarrollo nacional y territoriales. Art. 343: competencia para la evaluación de gestión y resultados de la administración pública. art. 344: competencias para la evaluación de gestión y resultados sobre los planes y programas de desarrollo e inversión de los departamentos y municipios.	Art. 151: competencias del Congreso para reglamentar en materia del presupuesto de rentas y ley de apropiaciones y sobre las competencias de las entidades territoriales. Art. 352: competencias del Congreso para regular la programación, aprobación, modificación, ejecución de los presupuestos.		Art. 270: competencias de la ciudadanía para la vigilancia de la gestión pública. Art 361: fortalecimiento de la transparencia, la participación ciudadana y el Buen Gobierno.
1994	Ley 152 Por la cual se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo	Art. 3: principios en materia de planeación. Art 33: autoridades e instancias de planeación en las entidades territoriales.	Art. 31: contenido de los Planes de Desarrollo de las Entidades Territoriales.	Art. 6: contenido del plan de inversiones. Art 7: financiación de los principales programas y proyectos de inversión pública. Art. 28: armonización entre la formulación presupuestal y el Plan Nacional de Desarrollo	Art 3, lit. n: obligatoriedad de mantener actualizados los Bancos de Programas y Proyectos del orden nacional y territorial. Art.27: creación del Banco de Programas y Proyectos de Inversión Nacional como herramienta de registro de programas y proyectos viables y competencias para la preparación y evaluación de programas. Art 49: establecimiento de los BPPI de las entidades territoriales y competencias del DNP para la planeación y la conformación de una Red Nacional de BPPI	Art. 3: efectividad de los procedimientos de participación ciudadana en el proceso de planeación. Art. 12: funciones del Consejo Nacional de Planeación.

MARCO NORMATIVO		CRITERIO ORIENTADOR				
		La planeación como soporte de la inversión pública	Las herramientas de planificación, seguimiento y evaluación	Integración de la planeación y el sistema presupuestal	El Banco de Programas y Proyectos	Transparencia y participación ciudadana
1996	Decreto 111 Por el cual se compilan la Ley 38 de 1989, la Ley 179 de 1994 y la Ley 225 de 1995 que conforman el estatuto orgánico del presupuesto.			Art 8: el plan operativo anual de inversiones. Art 37: la inclusión de los proyectos de inversión en la Ley, de conformidad con el Plan Operativo Anual. Art. 68: obligatoriedad de registrar los programas y proyectos de inversión en el Banco de Programas y Proyectos para poderlos ejecutar en el marco del presupuesto general de la nación. Art. 109: ajuste de las normas orgánicas del presupuesto territorial a la ley orgánica de presupuesto.	Art. 9: reglamentación del Banco Nacional de Programas y Proyectos.	Art. 68: iniciativa de los ciudadanos para presentar proyectos.
2015	Decreto 1082 Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del sector administrativo de planeación nacional		Capítulo 2: el ciclo de los proyectos de inversión pública. Sección 1: estructuración integral de proyectos estratégicos. Capítulo 5: de la ejecución de los proyectos de inversión pública. capítulo 6. del seguimiento a los proyectos de inversión pública. Capítulo 7. de la evaluación posterior a los proyectos de inversión pública	Capítulo 4: de la programación presupuestal de los proyectos de inversión pública	Artículo 2.2.6.1.1: Sistema Unificado de Inversión Pública para la formulación, evaluación previa, registro, programación, ejecución, seguimiento y evaluación posterior de los proyectos de inversión. Artículo 2.2.6.1.1.1: Sistema de Información de Seguimiento a los Proyectos de Inversión Pública. Capítulo 3: de la formulación, evaluación previa y registro de los proyectos de inversión pública.	

MARCO NORMATIVO	CRITERIO ORIENTADOR
2015	<p>Ley 1753 Por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018</p> <p>Artículo 148. Orientación de la inversión a resultados. La orientación de la inversión a resultados es una técnica presupuestal que promueve el uso eficiente y transparente de los recursos de inversión, permite alinear los objetivos y prioridades definidos en el Plan Nacional de Desarrollo con el Plan Plurianual de Inversiones y hace posible establecer una relación directa entre el gasto y los bienes y servicios entregados a la ciudadanía. La Nación adoptará, entre otras, esta técnica como uno de los instrumentos de gestión de la inversión pública y promoverá su adopción por las entidades territoriales. La clasificación programática de la inversión pública de la Nación reflejará los programas definidos en el Plan Plurianual de Inversiones los cuales deberán ser compatibles con aquellos establecidos para el Presupuesto General de la Nación. Para el efecto, los órganos que hacen parte del Presupuesto General de la Nación deberán formular o reformular los programas de inversión de acuerdo con las metodologías que establezca el Departamento Nacional de Planeación. La Nación promoverá y apoyará a las entidades territoriales para que adopten las líneas programáticas indicativas para la inversión. Parágrafo. Con el propósito de articular y consolidar las diferentes fuentes de financiación de la inversión pública, las entidades territoriales, a más tardar el 1° de enero de 2017, deberán registrar la información de la inversión conforme a los lineamientos que determine el Departamento Nacional de Planeación.</p>

(fuente: DIFP -DNP)

4. OBJETIVOS DE LA MONOGRAFÍA

4.1. OBJETIVO GENERAL

El objetivo de la presente investigación es: Analizar los proyectos de la secretaría de la mujer establecidos en el plan de desarrollo “Medellín cuenta con Vos” 2016-2019, con relación su la cadena de valor, permitiendo verificar la correcta estructuración técnica de esta, de acuerdo con la metodología establecida por el Departamento Nacional de Planeación y su incidencia en el proyecto.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir los pasos necesarios para la construcción y estandarización de la cadena de valor en los proyectos de inversión pública en Colombia, según el DNP determinando así, los componentes técnicos para el análisis del objeto de estudio.
- Identificar los proyectos de la Secretaría de la Mujer dentro del plan de desarrollo “Medellín cuenta con vos 2016 – 2019”, haciendo énfasis en importancia de la línea de cumplimiento de las metas del plan.
- Examinar la correcta estructuración de la cadena de valor en los nueve proyectos de inversión, asignados a la Secretaría de la Mujer en el plan de desarrollo “Medellín cuenta con vos 2016 – 2019”

5. DISEÑO METODOLÓGICO

La metodología de investigación utilizada en la monografía fue mixta, identificado, tanto elementos cuantitativos como cualitativos de los proyectos analizados; mediante el análisis de las fichas de la MGA del banco de proyectos de la Secretaría de la Mujer, siendo éstas, las que aportaron la mayor información al objeto de estudio; el universo del objeto de estudio de la monografía lo constituyen los diferentes proyectos que se inscriben en el Banco de Proyectos de la Secretaría de la Mujer de la alcaldía de Medellín, para la vigencia 2016-2019; se consideró no realizar muestreo de estudio, sino examinar todos los nueve proyectos en el análisis de la correcta estructura metodológica de la cadena de valor.

El desarrollo de la investigación contiene tres capítulos, Primero: el desarrollo de la descripción teórica de los pasos necesarios para una adecuada construcción y definición de la cadena de valor en los proyectos de inversión pública, Segundo: la identificación de los proyectos de la Secretaría de la Mujer dentro del plan de desarrollo “Medellín cuenta con vos 2016 – 2019” y Tercero: el desarrollo del análisis la estructura de cadena de valor en los proyectos de inversión, asignados a la Secretaría de la Mujer elemento por elemento. Para el logro del análisis, se realizó el diseño de un formato (Ver Anexo 1) para sintetizar la información de las fichas de la MGA en Excel y PDF, únicamente extraer los elementos que conforman la cadena de valor de los nueve proyectos que se desarrollan en la secretaría, se sintetizó la información en la “Plantilla para Diagnóstico Cadena de Valor” (Ver Anexo 2) de cada uno de los proyectos; luego, se desarrolló una segunda plantilla (Ver Anexo 3) con base en los requerimientos técnicos exigidos por el DNP en la “Guía para la construcción y

estandarización de la Cadena de valor” varios libros y documentos académicos de la última década referentes al tema, definiendo así, los criterios para realizar la verificación de la correcta estructura cada uno de los elementos de la cadena de valor en los proyectos de la secretaría, para su posterior análisis porcentual de cumplimiento. Las fuentes de información utilizadas en su mayoría se encuentran relacionadas en la biografía de la presente monografía, y en general son:

Fuentes Primarias: Las cuales proveen evidencia directa sobre el tema de análisis, se utilizaron plantillas para analizar la información de los proyectos asignados a la secretaría de la Mujer en el plan de desarrollo “Medellín Cuenta con Vos 2016-2019”; se realizaron dos plantillas de recolección de datos, la primera contiene la síntesis de la cadena de valor de los nueve proyectos individualmente (Ver anexo 2), y la segunda, contiene los criterios de análisis y la valoración que se dio al cumplimiento de los elementos de la cadena de valor en los proyectos (Ver anexo 3).

Fuentes Secundarias: Ayudaron a la interpretación y análisis de las fuentes primarias, se utilizaron los documentos que provee el DNP principalmente la “Guía para la construcción y estandarización de la Cadena de valor”, la “Guía de preguntas frecuentes en el ejercicio de construcción y estandarización de la cadena de valor” y la Guía de apoyo para la formulación de proyectos de inversión pública y diligenciamiento de la MGA.

Fuentes Terciarias: Estas ayudaron a la recolección de datos complementarios pertinentes, se tuvieron en cuenta páginas Web, además del video “Videoconferencia MGA WEB” del Departamento Nacional de Planeación.

6. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Tabla 3: Cronograma de Actividades

ACTIVIDADES	PLAN DE TRABAJO	FEB/18				MARZO/18					ABRIL/18				MAYO/18				
		Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4		Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	
1	Plan de trabajo: Elaboración, presentación, revisión y aprobación del cronograma de actividades																		
2	Asesoría																		
3	Asesoría																		
4	Asesoría																		
5	Primer informe Nombre Definición del problema Justificación Marco teórico Marco legal Diseño de metodología																		
6	Asesoría																		
7	Segundo Informe Análisis documental: Análisis del problema Definir tablas para el análisis de la información.																		
8	Asesoría																		
9	Informe Final Resultados Conclusiones Recomendaciones.																		

7. RESULTADOS DE LA MONOGRAFÍA

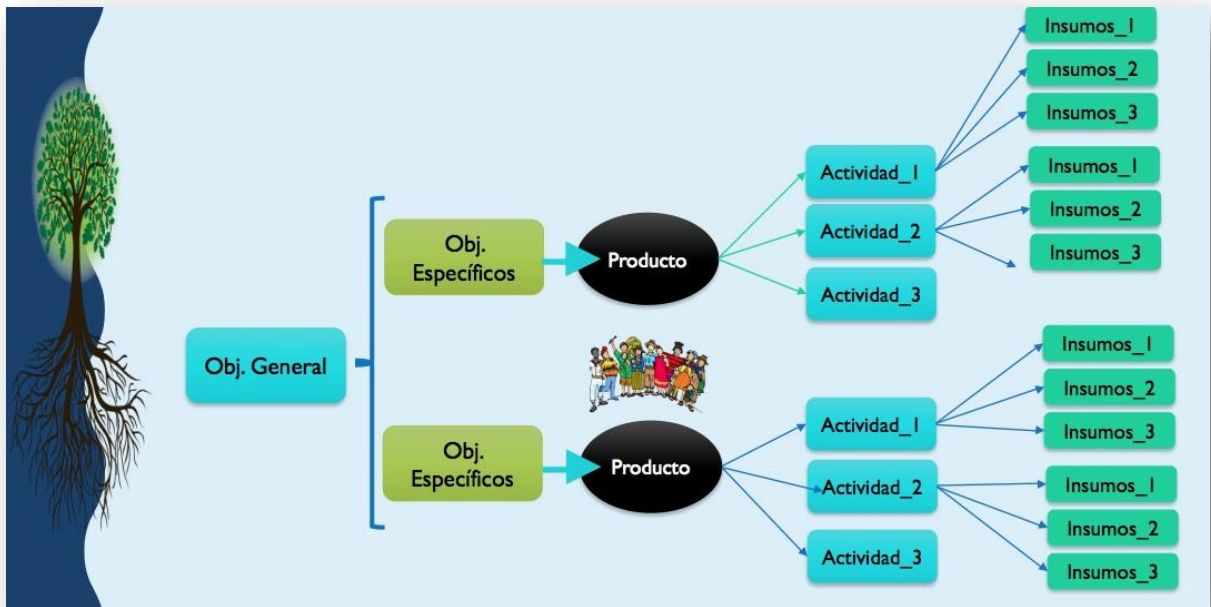
7.1. VERIFICACIÓN DE LA CADENA DE VALOR EN LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA PASOS A PASO.

En esta parte del desarrollo de la monografía, se explicara los elementos conceptuales que se deben tener en cuenta para el análisis de la cadena de valor, y bajo los elementos explicados aquí, paso a paso, se desarrollaran los criterios posteriores para el análisis de los proyectos de la secretaría de la mujer, la base argumental que se utilizó, fue la metodología establecida por el Departamento Nacional de Planeación – DNP, para la construcción y estandarización de la cadena de valor; sólo, para el análisis del objetivo General y los objetivos específicos de los proyectos, se realizó el análisis en conjunto con el del DNP y la metodología SMART para la “construcción adecuada de un objetivo inteligente”.

7.1.1. PASO UNO: Verificación de estructura Cadena de Valor

Para el análisis de la cadena de valor de los proyectos, se debe verificar relación lógica y secuencial entre insumos, actividades, productos y resultados en la que se añade valor a lo largo de un proceso de transformación. Como primero, constatamos que la información de estructura de la cadena de valor que define el DNP: Objetivo General del proyecto, Objetivos Específicos, Productos, Actividades e Insumos, esté presente. (Ver Gráfico 1)

Gráfico 1. Estructura de la Cadena de Valor



Diseño: Wilson Gómez

7.1.2. PASO DOS: Verificación del Objetivo General

El objetivo es de gran importancia, ya que es el que se quiere hacer, la meta de todo el proyecto, para verificar la correcta construcción del Objetivo General, para el DNP debe contener los siguientes elementos: Acción a realizar, objeto y elementos descriptivos según la metodología del DNP. (Ver gráfico 2)

Gráfico 2. Estructura adecuada de un Objetivo General.



Fuente: DNP

Así también para el análisis de la correcta estructura y definición Objetivo, que cumplan con la metodología SMART (objetivos inteligentes) debe tener una estructura básica en la que se exponga claramente lo que se quiere lograr; según (osorio, 2017) describe que, se deben tener cinco características básicas para considerarse un objetivo inteligente (SMART):

Tabla 4: Definición estructura SMART.

	NOMBRE INGLÉS	NOMBRE ESPAÑOL	DESCRIPCIÓN
1	Specific	Específico	¿qué quieres conseguir en tu área de foco? Debe ser lo más preciso y delimitado y bien definido.
2	Measurable	Medible	¿los indicadores se pueden utilizar para medir su eficiencia? Debe tener claro criterios para poder saber si se está cumpliendo o no, para tomar decisiones en caso de estar perdiendo la visión del objetivo.
3	Attainable	Alcanzable	¿es razonable la meta? Que se pueda realizar.
4	Relevant	Relevante	¿por qué le interesa a tu entidad? Debe ser posible y necesario para lo que se busca.
5	Timely	A tiempo	¿cuándo se tiene que conseguir esta meta? Tiene tiempos claros y bien definidos, meses, días años.

Fuente: Internet. <https://blog.hubspot.es/marketing/5-ejemplos-de-metas-inteligentes-para-tu-empresa>

7.1.3. PASO TRES: Verificación de los Objetivos Específicos:

Se verifica la estructura correcta de Objetivo Específico, con base en las metodologías del DNP y en conjunto con la metodología SMART, descritas anteriormente en el paso dos.

7.1.4. PASO CUATRO: Verificación de los Productos

Se debe verificar la adecuada estructura y definición de un producto, el cual debe contener, primero: definir si es un bien o servicio y segundo: que tenga una estructura adecuada de complemento y que tenga una meta específica, así: (Ver gráfico 3)

Gráfico 3. Estructura adecuada de un producto.



Fuente: Planeación Nacional

Para la correcta definición de cada producto, este debe contener como mínimo, un producto por cada uno de los objetivos específicos, que permita lograr la realización del objetivo general constituyendo su realización, también que sea el resultado de un proceso productivo, que tenga una unidad de medida adecuada, que tenga una meta específica y que los productos estén en el catálogo de productos del DNP. (Ver Anexo 4)

7.1.5. PASO CINCO: Verificación de las Actividades

Para verificar la correcta construcción y definición de una actividad se debe tener en cuenta que debe ser una acción que contribuye a la transformación de insumos en productos, que sean suficientes, o sea, que no se queden cortas para transformarse en el producto, no contener verbos demasíadamente amplios, que se conviertan en un objetivo general, que tenga como mínimo 2 actividades y que esta actividad contribuya a la obtención del producto.

7.1.6. PASO SEIS: Verificación de los Insumos

Verificar que haya insumos asociados a las actividades (en ocasiones no los hay), que sean coherentes, es decir, asociar que el insumo (transporte) sea necesario para la actividad (Capacitación) correspondiente, y suficientes en cantidad para cumplir con las actividades de los proyectos, y, por último, verificar si los insumos corresponden a los que están en el catálogo del DNP en la lista de Insumos estandarizados. (Ver Anexo 4)

7.2. LOCALIZACIÓN DE LOS PROYECTOS INSCRITOS EN LA SECRETARÍA DE LA MUJER, DENTRO DEL PLAN DE DESARROLLO “MEDELLÍN CUENTA CON VOS 2016 – 2019”

7.2.1. Secretaría de la Mujer

Es importante describir la Secretaría de la Mujer dentro de la alcaldía de Medellín y su importancia como aporte al desarrollo de las mujeres dentro del plan de desarrollo “Medellín cuenta con vos 2016 – 2019”. La secretaría de la mujer fue creada por el acuerdo Municipal 001 del 2007 en la Alcaldía de Medellín como entidad rectora de la política pública para las mujeres, con “el objetivo misional de *contribuir a la igualdad de derechos y oportunidades entre mujeres y hombres*” (Alcaldía de Medellín, 2000), los proyectos de inversión pública de la secretaría proveen acciones reales frente a necesidades de igualdad de derechos y oportunidades; estos proyectos son ejecutados con recursos asignados dentro del plan de desarrollo, el cual, da gran importancia al aporte de soluciones efectivas a las problemáticas que tienen las mujeres en la ciudad. La importancia del análisis del cumplimiento de la cadena de valor en los proyectos de la secretaría radica en el mejoramiento continuo de los proyectos, que al final se convierten en las acciones en pro de las mujeres; tener proyectos de impacto para las mujeres de la ciudad de Medellín mejora su calidad de vida, y aporta al desarrollo integral de toda la sociedad Medellinense.

7.2.2 Ubicación de los Proyectos en el Plan de Desarrollo.

Tabla 5: Ubicación de los Proyectos

DIMENSIÓN	OBJETIVO DIMENSIÓN	RETO	PROGRAMA	NÚMERO DEL PROYECTO	NOMBRE DEL PROYECTO
2. Para Recuperar Juntos la Seguridad y la Convivencia Ciudadana	Gestionar de manera integral la seguridad y la convivencia, contribuyendo a la generación de condiciones y capacidades para garantizar la libertad de los ciudadanos.	2.1. MEDELLÍN SEGURA: Reducir progresivamente los niveles de inseguridad a través de una gestión integral que genere condiciones para el goce efectivo de derechos.	2.1.4. Programa: Medellín segura para las mujeres y las niñas	160419	2.1.4.1. Proyecto: Territorios seguros para las mujeres y las niñas
				160420	2.1.4.2. Proyecto: Prevención y atención de las violencias basadas en género
				160421	2.1.4.3. Proyecto: Comunicación pública para el empoderamiento favorable a los derechos de las mujeres
		2.3. MEDELLÍN CUENTA CON VOS PARA CONSTRUIR LA PAZ EN EL TERRITORIO: Reducir las diversas formas de violencia en el entorno, a través del fortalecimiento de la comunidad, de tal forma que como territorio estemos preparados para la construcción de paz y post acuerdo.	2.3.4. Programa: ciudadanía activa por la paz	160422	2.3.4.5. Proyecto: Mujeres memorias de la guerra, protagonistas de la paz
3. Para trabajar unidos por un nuevo modelo de equidad social	Propiciar el disfrute de los ciudadanos de una vida digna y saludable, mejorando sus condiciones de vida y el respeto integral de su ser.	3.2. MEDELLÍN DIGNA: Mejorar significativamente las condiciones de vida de las diversas poblaciones que habitan la ciudad, considerando sus características y necesidades, promoviendo el reconocimiento, el respeto de sus derechos y una vida digna.	3.2.3. Programa: empoderamiento y transversalización de la equidad de género	160423	3.2.3.1. Proyecto: Promoción de los derechos de las mujeres, las jóvenes y las niñas
				160424	3.2.3.2. Proyecto: Red de Centros de Equidad de Género
				160425	3.2.3.3. Proyecto: Transversalización de la equidad de género
4. Para ofrecer una educación de calidad y empleo para vos	Promover educación pertinente e integral, así como estrategias de emprendimiento, innovación y generación de empleo, contribuyan al desarrollo y competitividad de la Ciudad.	4.1. MEDELLÍN GARANTIZA SU OFERTA EDUCATIVA: Mejorar la oferta institucional que garantice el derecho a la educación del total de la población y que permita satisfacer la demanda en los diferentes niveles del proceso educativo.	4.1.1. Programa: educación inicial, preescolar, básica y media	160426	4.1.1.6. Proyecto: Acciones afirmativas en el sistema educativo para las mujeres y las niñas
		4.4. MEDELLÍN CON ACCESO AL EMPLEO: Generar oportunidades de acceso a empleo digno basado en la oferta y la demanda del mercado, alineando los conocimientos y capacidades de las personas a los requerimientos del sector empresarial.	4.4.3. Programa: generación de empleo	160427	4.4.3.2. Proyecto: Promoción de la autonomía económica para las mujeres

Fuente: (Concejo de Medellín, 2016) Diseño: Santiago Maury T

7.3. ANÁLISIS DE LA CORRECTA ESTRUCTURACIÓN DE LA CADENA DE VALOR EN LOS NUEVE PROYECTOS DE INVERSIÓN EN LA SECRETARÍA DE LA MUJER.

Con base en los elementos metodológicos que se han expuesto anteriormente sobre la adecuada construcción y definición de la cadena de valor, en esta parte del desarrollo de la monografía se expondrá, el análisis que se realizó a los proyectos asignados a la Secretaría de la Mujer en el plan de desarrollo “Medellín Cuenta con Vos 2016-2019” con relación a su correcta estructuración técnica, de acuerdo con la metodología establecida por el Departamento Nacional de Planeación DNP; metodología explicada anteriormente en esta monografía y nos llevará a tener los elementos para desarrollar tanto las conclusiones como las recomendaciones de esta investigación, comprende los siguientes puntos.

7.3.1 Análisis del Objetivo General de la cadena de Valor de los proyectos en estudio.

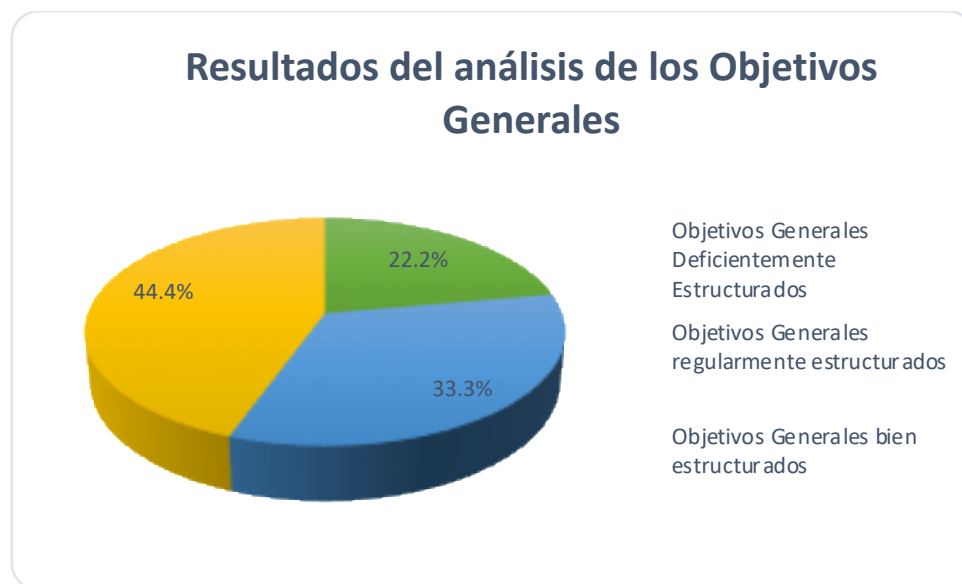
El análisis del objetivo general de los proyectos de la secretaría de la mujer, se hizo a través de los elementos metodológicos denominados SMART (Objetivos Inteligentes) y las exigencias técnicas de la MGA (Metodología General Ajustada), estos elementos comprenden:

Tabla 6: Criterios de verificación Objetivos

CRITERIOS DE VERIFICACIÓN OBJETIVOS	
Metodología General Ajustada MGA	Estructura SMART
Los objetivos cumplen con:	
1. Tener estructura de objetivo: Acción + Objeto + Elementos Descriptivos	2. Ser Especifico 3. Ser Medible 4. Ser Alcanzable 5. Ser Relevante 6. Tener un tiempo límite para su realización.

Analizados los datos que se consignaron en la plantilla “Análisis Cadena de Valor” (Ver anexo 3); se encontró luego del análisis la siguiente información en los nueve proyectos de la secretaría en cuanto al objetivo general de proyecto como parte de la cadena de valor, el 22.2% están deficientemente estructurados y definidos, el 33.3% están regulares y en un 44.4% tienen una adecuada estructuración y definición (Ver gráfico 4)

Gráfico 4. Resultado análisis Objetivo General



Por consiguiente, luego del análisis desarrollado en las plantillas, y las conclusiones cuantitativas, llegamos a una conclusión cualitativa; y es que más de la mitad de los proyectos presentan una deficiente estructuración y definición en cuanto a Objetivo General, lo que constituye una pérdida de la consistencia, tanto en la cadena de valor, como del proyecto mismo y generando posiblemente que los productos no satisfagan completamente a la población objetivo. Cabe anotar que, en el análisis de la cadena de valor, con relación al objetivo general, se debe tener en cuenta que este, es el elemento de mayor importancia en los proyectos, porque

este, determina la finalidad del proyecto; entonces, el objetivo general siendo la parte primordial de la estructura de la cadena de valor, debe contar con una adecuada y correcta estructuración más minuciosa, por su importancia dentro de la cadena.

7.3.2 Análisis de los Objetivos Específicos de la cadena de Valor de los proyectos en estudio.

El análisis de estructuración y definición de los objetivos específicos de cada uno de los proyectos de la secretaría desarrollados en la plantilla de verificación (Ver anexo 3), se desarrollaron a través de las metodologías SMART y MGA igualmente como se realizó con respecto a los análisis de los objetivos generales; entendiendo también, que de los nueve objetivos generales de los proyectos se derivaron entre 2 y 3 objetivos específicos por cada objetivo general dando como resultado 24 objetivos específicos, que se analizaron, arrojando los siguientes resultados: el 11.1% están deficientemente estructurados y definidos, el 44.4% son regulares y el 44.4% están bien (Ver gráfico 5).

Gráfico 5. Resultado análisis Objetivos Específicos



Con base en el análisis anterior sobre los objetivos específicos, en sumatoria hay deficiencias en más de un 50%, y adicionando la información que arrojó el análisis de los objetivos generales de los proyectos de la secretaría sobre la deficiencia también de más del 50%, podemos inferir que, el 40% de la cadena de valor hasta este punto, tiene deficiencias para más de la mitad de los proyectos. Esta conjetura en cuanto al análisis de la estructuración y definición de objetivos generales y específicos, sin profundizar en las relaciones que estos, tiene con la problemática que pueda estar planteando cada proyecto.

7.3.3 Análisis de los Productos de la cadena de Valor de los proyectos en estudio.

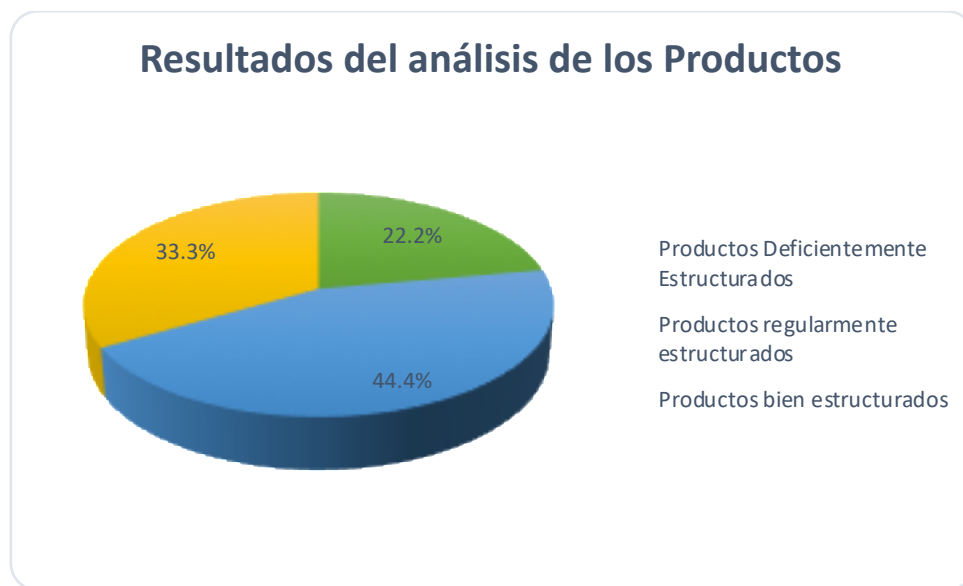
En el análisis de la estructuración y definición del producto en la cadena de valor de los proyectos de la secretaría de la mujer, se utilizaron los elementos metodológicos del DNP sobre adecuada estructuración técnica de un producto, bajo estos elementos, se establecieron seis criterios de verificación para la correcta construcción y definición de los productos, estos comprenden:

Tabla 8: Criterios de verificación de los Productos

CRITERIOS DE VERIFICACIÓN DE LOS PRODUCTOS
Departamento Nacional de Planeación DNP
Los productos cumplen con:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Que exista mínimo un producto por objetivo específico 2. Que el producto permita lograr la realización del objetivo general 3. Que sea el resultado de un proceso productivo 4. Que tenga la estructura Adecuada (Bien o Servicio+Complemento+Meta) 5. Que tenga una unidad de medida adecuada 6. Que tenga una meta específica.

En la cadena de valor de los proyectos de la secretaría de la mujer, de los nueve objetivos generales de los proyectos, se derivan de dos hasta seis Productos por objetivo específico dando como resultado treinta y cuatro productos, en el análisis de estructuración y definición de los productos se encontró que el 22.2% se encuentran deficientes, el 44.4% son regulares y el 33.3% están bien. (Ver gráfico 6)

Gráfico 6. Resultado análisis de los Productos



Complementando lo encontrado en el análisis anterior, hay deficiencias en más del 66% en la estructuración de los productos, esto da a entender que los entregables que debe generar el proyecto no son claros, es decir, que a la población objetivo no se está llegando con soluciones efectivas (lo que realmente se debe entregar a la comunidad); al tener un tan alto porcentaje de deficiencia en su construcción y definición, los productos pueden no representar esa contribución efectiva a la materialización de los objetivos específicos. De igual importancia, un 90% de los productos no corresponden a los que provee el DNP en el catálogo de productos que se definen

en la MGA Web (DNP, 2018), se infiere, por lo tanto, que no se están utilizando las herramientas de estandarización que proveen para la construcción y estandarización de la cadena de valor.

(Ver anexo 4)

7.3.4 Análisis de las Actividades de la cadena de Valor de los proyectos en estudio.

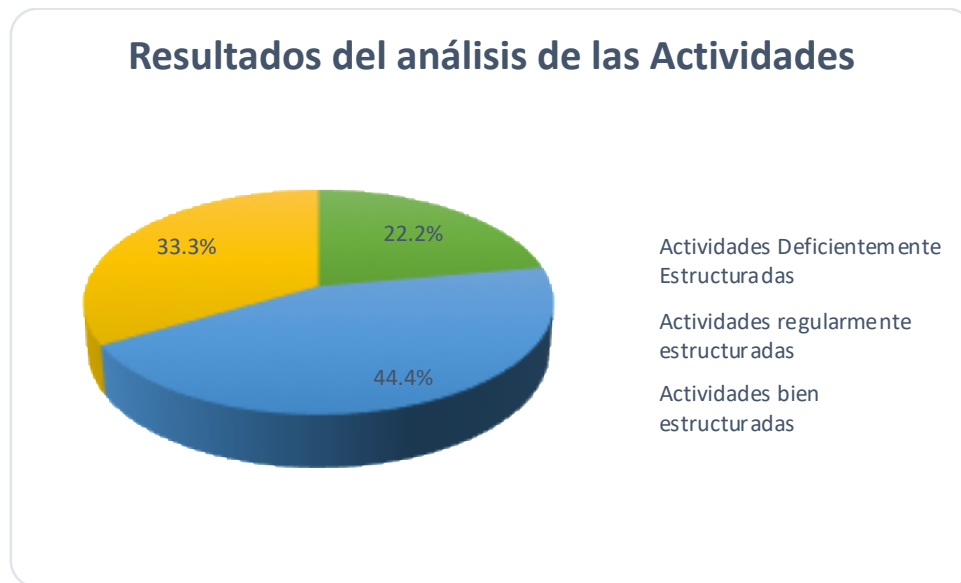
En el análisis de la estructuración y definición de las Actividades de los proyectos de la secretaría de la mujer, se utilizaron los elementos metodológicos del DNP sobre adecuada estructuración técnica, bajo estos elementos tratados anteriormente en esta monografía se establecieron cuatro criterios de verificación para la correcta construcción y definición de las Actividades, estas comprenden:

Tabla 9: Criterios de verificación de las Actividades

CRITERIOS DE VERIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES	
Departamento Nacional de Planeación DNP	
Las Actividades cumplen con:	
1.	Que la actividad agregue valor a los insumos y al hacerlo esta contribuya a su transformación en un producto (bien o servicio)
2.	Suficientes Actividades para lograr transformarse en el producto.
3.	Que contribuya a la obtención del producto.
4.	Que se comience por un verbo en infinitivo.

Luego de la verificación de la adecuada construcción y definición de los nueve objetivos generales, los veinticuatro objetivos específicos, los treinta y cuatro productos, se derivan ciento veinticinco actividades de las cuales fueron analizadas en la plantilla de verificación (Ver anexo 3) y se concluyó que, el 22.2% son deficientes, el 44.4% están regulares y un 33.3% tienen una correcta construcción y definición. (Ver gráfico 6)

Gráfico 7. Resultado del análisis de las Actividades



Con respecto al anterior análisis, en conjunto más del 65% de las actividades que hacen parte de la cadena de valor de los proyectos en estudio son deficientes, tienen falencias como: no definir claramente si es un bien o un servicio, las tareas son muy amplias y no se especifican con detalle lo que se va a necesitar para la obtención de un producto, también se ha encontrado que dentro del criterio de las suficientes Actividades para cumplir el objetivo general, hay deficiencias en un 50% de las actividades necesarias, al extremo de encontrar en ocasiones dos o tres actividades por producto; tener un número de actividades insuficientes explicitas en los proyectos producen errores en los cálculos de los costos, dado que, con base en los insumos y actividades es que se realizan el costeo de los proyectos.

7.3.5 Análisis de los Insumos de la cadena de Valor de los proyectos en estudio

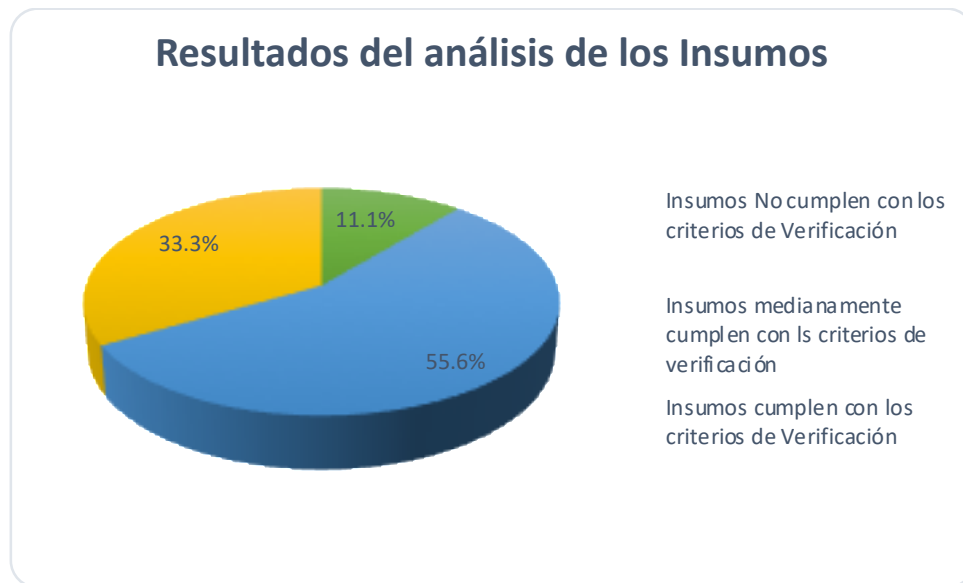
En este último eslabón de la cadena se realizó el análisis de los insumos entendiendo que, son los “factores productivos, recursos financieros, humanos y materiales, con los que se cuenta para llevar a cabo un proceso productivo” (DNP, 2013, pág. 9), son los medios por los cuales se realiza la actividad de la cadena de valor; este análisis se hizo a través de los elementos metodológicos desarrollados anteriormente, y se establecieron dos criterios de verificación para su correcta construcción y definición, estos comprenden:

Tabla 10: Criterio de verificación de los Insumos.

CRITERIOS DE VERIFICACIÓN DE LOS INSUMOS
Departamento Nacional de Planeación DNP
Los Insumo cumple con:
1. Ser o no, coherentes y suficientes para cumplir con las actividades de los proyectos.
2. Verificar si concuerdan en la tabla de Insumos de la MGA

Luego del análisis de los insumos que derivan de las actividades (Ver anexo 3), se concluyó que, el 33.3% no cumplen con los criterios de verificación para los insumos, el 33.3% cumplen medianamente y el 33.3% cumplen satisfactoriamente. (Ver gráfico 8)

Gráfico 8. Resultado análisis de los Insumos



De los insumos analizados en un 66% no son suficientes para cumplir las actividades, y dejan por fuera términos como: auditorio, equipos, materiales, papelería y en otras ocasiones mano de obra calificada y no calificada que en ocasiones que se necesita y no los tienen en cuenta, insumos que se necesitan para cumplir las actividades; además, al tener esta deficiencia de los suficientes insumos necesarios para realizar completamente las actividades, y al ser parte importante del cálculo de los costos de los proyectos, se va a tener falencias en obtener datos presupuestales correctos.

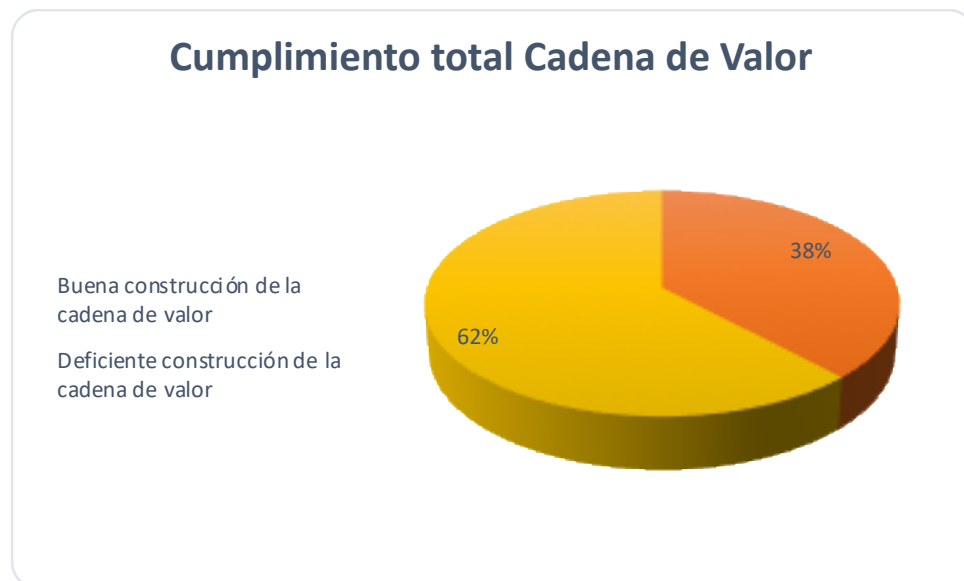
Otro aspecto analizado en los insumos es con relación a si corresponden o no, a los que provee el DNP en el catálogo de productos que se definen en la MGA Web (Ver anexo 4); se observa que, en un 83% están utilizando los que provee el DNP para la estandarización de la cadena de valor. Sin embargo, cabe resaltar la gran deficiencia por parte del DNP por la poca amplitud de la variedad de insumos que provee en su catálogo, para la gran variedad de las necesidades del territorio nacional, tener sólo veintiuno insumos en el catálogo, limita al

formulador para ser más explícito a la hora de elegir que insumo es más acorde a que actividad, para su correcto cumplimiento y finalmente afectando los costos de los proyectos.

7.4. RESULTADOS FINALES DE LA MONOGRAFÍA

Analizada la cadena de valor en los nueve proyectos de la secretaría de la mujer, presentes en el plan de desarrollo “Medellín cuenta con Vos 2016–2019” con base en las exigencias técnicas del Departamento Nacional de Planeación DNP, se logró resolver la pregunta de investigación, sobre la incidencia del cumplimiento de la cadena de valor en el aporte de productos eficientes que generan desarrollo a las mujeres, y lo que se propendía con el Objetivo General, en cuanto al análisis que permitió verificar la correcta estructuración de la cadena y su incidencia en los proyectos de la secretaría; se lograron los siguientes resultados: en los análisis individuales de los elementos que comprenden la estructuración de la cadena de valor; Objetivo General, Objetivos Específicos, Productos, Actividades e Insumos; se pudo establecer que la estructura de la cadena de valor de todos los proyectos en conjunto en un 62% tienen deficiencias y en un 38% están bien construidos. (Ver Gráfico 9)

Gráfico 9. Cumplimiento Total Cadena de Valor



Por lo tanto, entendiendo la importancia de la cadena de valor como el eje fundamental de los proyectos de inversión pública, se encontró que presentan una gran debilidad y grandes deficiencias que provocan que los proyectos de la secretaría de la mujer tengan un deficiente proceso de ejecución del plan de desarrollo, entendiendo que los proyectos son “la unidad mínima de planeación, para el desarrollo de estrategias en el tiempo” los procesos de planeación de la secretaría tienen grandes deficiencias. Además, con relación a lo analizado, con respecto a la gestión pública que se entiende como “el enfoque correcto y eficiente de los recursos, a fin de satisfacer las necesidades de la ciudadanía e impulsar el desarrollo” (Vargas, 2018) la ejecución del plan de desarrollo en términos de planes y proyectos no tiene veracidad, los proyectos que son lo que mueve el plan al estar mal estructurados, no llegan a satisfacer las necesidades de la población objetivo en la ciudad de Medellín; por lo tanto, los encargados en desarrollar la cadena de valor en los proyectos en la secretaría no la están desarrollando con base en las técnica que exige el DNP, y esas deficiencias de construcción, desvirtúan la efectividad del plan de desarrollo, que es la carta de navegación de la administración municipal, las ideas por las que se eligió el alcalde.

8. CONCLUSIONES

Al finalizar el análisis de la cadena de valor de los proyectos de la Secretaría de la Mujer con base en los elementos teóricos que establece el departamento Nacional de planeación DNP con relación a la adecuada estructuración técnica y correcta definición, se concluye que el porcentaje de deficiencias de sus Objetivos Generales es de un 56%, los Objetivos específicos un 56%, los productos un 67%, las actividades un 67% y los insumos un 67%, dicho análisis se abordó desde varias metodologías, se halló, que la cadena de valor, tiene un porcentaje de deficiencias en un 62% y un cumplimiento de un 38%. Por lo tanto, la cadena de valor de los proyectos de la secretaría de la mujer tiene grandes deficiencias a nivel global lo que conlleva a que los proyectos de la secretaría tengan deficiencias en su estructuración.

De este modo, los resultados de esta investigación sobre el análisis de la cadena de valor en los proyectos de la secretaría de la Mujer, visibiliza debilidades que deben ser reforzadas por la secretaría, y por ende se hace necesario establecer planes de mejoramiento que fortalezcan la estructuración de los proyectos, estos mejoramientos son necesarios y deben ser aplicados efectivamente, ayudando así, al fortalecimiento de la gestión pública, sino se realizan estos mejoramientos en la construcción de la cadena de valor en los proyectos de la secretaría, se continuará desperdiciando recursos, tanto económicos como humanos, y lo más importante no se estará incumpliendo con la función misional de la secretaría que es la contribución a la igualdad de derechos y oportunidades entre mujeres y hombres .

9. RECOMENDACIONES

Analizados los proyectos de la secretaría de la mujer en cuanto a su adecuada estructuración y definición de los elementos de la cadena de valor, se encontraron grandes deficiencias, y con base a este análisis se hacen las siguientes recomendaciones:

- Promover una revisión de la estructuración de la cadena de valor en todos los proyectos de la secretaría, desarrollando un diagnóstico en razón, de fortalecer la teoría técnica que establece el Departamento Nacional de Planeación DNP en la secretaría de la Mujer.
- Iniciar una serie de procesos de capacitaciones permanentes al personal encargado de la formulación de los proyectos, también con el propósito de que estos ciclos de capacitación aporten a la conformación de guías, manuales y elementos multimedia desarrollados para la secretaría, sobre la cadena de valor.
- Desarrollar guías, manuales, elementos multimedia propios de la secretaría, para los funcionarios encargados de la formulación y evaluación de los proyectos.

10. GLOSARIO

ACTIVIDAD: Es la acción que contribuye a la transformación de insumos en productos.

ANÁLISIS DE GÉNERO: Corresponde a la distinción entre hombres y mujeres beneficiarios de la ejecución y operación de un proyecto.

BANCO DE PROYECTOS: Los bancos de proyectos son sistemas de información que tienen por objeto central "facilitar, estandarizar y coordinar las labores de seguimiento y control de los proyectos de inversión, así como apoyar la ejecución y planificación de la preinversión, la programación de inversiones y la realización de la evaluación ex-post de los proyectos". El diseño operativo de estos bancos permite registrar la información relevante en cada etapa del proyecto, desde los estudios de preinversión, hasta la ejecución y la operación, con el fin de proporcionar elementos básicos para la toma de decisiones relativas a la formulación y programación presupuestal, en los diferentes niveles, nacional, regional, departamental, sectorial, local o empresarial.

BANCO DE PROYECTOS DE INVERSIÓN NACIONAL (BPIN): Es el banco de los proyectos que reciben financiamiento o cofinanciamiento del Presupuesto General de la Nación (Colombia).

BENEFICIARIOS: Corresponde a la población objetivo, identificada en el diagnóstico del proyecto, la cual indica el número de personas DIRECTAS para quienes se solucionará el problema identificado previamente.

BENEFICIO: Es la riqueza en el ámbito social, ambiental o económico que obtiene la población objetivo en el momento que se decide ejecutar un proyecto de inversión. La valoración

de beneficios depende de la Identificación de los problemas resueltos y su descripción tiene que ver con el impacto o los fines que tiene la utilización de los bienes producidos.

Los beneficios son de carácter cualitativo y cuantitativo y se presentan bajo la forma del problema resuelto o la necesidad satisfecha.

BIEN: Es un objeto tangible, almacenable o transportable.

CADENA DE VALOR: relación secuencial y lógica entre insumos, actividades, productos, resultados e impactos en la que se añade valor a lo largo de su proceso de transformación.

COSTOS: Corresponde a la cantidad monetaria que se paga por los insumos programados para la realización de un proceso de servicio.

EFFECTIVIDAD: Hace referencia a la medida en que los objetivos de la prestación de servicios se cumplen a través de los productos generados. Este concepto involucra la eficiencia y la eficacia; consistente en realizar las actividades y procesos que realmente deben llevarse a cabo, haciendo un uso óptimo de los recursos involucrados.

EFICACIA: La "eficacia" está definida en términos del grado en que el proyecto logra sus objetivos en un período determinado sin reparar en la magnitud de los recursos aplicados.

EFICIENCIA: En el contexto de los proyectos la "eficiencia" debe entenderse como la relación entre los costos de los insumos aplicados y los productos obtenidos por el proyecto.

EJECUCIÓN: Etapa del proyecto en la cual se realiza la mayor parte de las inversiones.

EQUIDAD: medida en que la provisión de servicios cumple en la práctica con los principios constitucionales de: (i) promoción y garantía de todas las libertades, oportunidades y derechos fundamentales establecidos en la Constitución a toda la población en condiciones de

igualdad y (ii) distribución de los recursos públicos mediante un esquema de gasto público progresivo, orientado a asegurar las condiciones necesarias para que toda la población pueda alcanzar un estándar mínimo de vida que pueda catalogarse como “decente” o “digna”.

FORMULACIÓN: Es a la fase de la preinversión en la cual se identifican la situación actual, la situación esperada y las alternativas de solución para la problemática que se está analizando, que seguidamente pasarán a preparación para iniciar el levantamiento de la información relacionada con los insumos, actividades, costos, tiempos y demás elementos necesarios para obtener el o los productos que las contiene.

IDENTIFICACIÓN: Fase de la formulación del proyecto en la cual se identifica la situación actual (árbol del problema, análisis de participaciones, población y zona afectada), la situación esperada (árbol de objetivos, población y zona objetivo) y las alternativas de solución a través del análisis de objetivos.

IMPACTO: Es el cambio logrado en las condiciones económicas o sociales de la población, como resultado de los productos y resultados obtenidos con el proyecto o programa. Se trata del nivel más elevado de resultados o de la finalidad última los proyectos, cuando se genera la totalidad de los beneficios previstos en su operación.

INDICADOR: Es una representación cuantitativa (variable o relación entre variables), verificable objetivamente, a partir de la cual se registra, procesa y presenta la información necesaria para medir el avance o retroceso en el logro de un determinado objetivo. En consecuencia, es a partir de indicadores que se pueden determinar objetivamente, los resultados de las intervenciones públicas y valorar su desempeño.

INSUMOS: Son los factores productivos, recursos financieros, humanos y materiales con los que se cuenta para llevar a cabo el proceso productivo.

INVERSIÓN PÚBLICA: Se entiende por inversión pública la aplicación de un conjunto de recursos públicos orientados al mejoramiento del bienestar general y la satisfacción de las necesidades de la población, mediante la producción o prestación de bienes y servicios a cargo del Estado, o mediante la transferencia de recursos, siempre que se establezca claramente un cambio positivo en las condiciones previas imputable a la aplicación de estos recursos, en un tiempo determinado.

META: Corresponden a la expresión cuantitativa y cualitativa de los logros que se pretenden obtener con el proyecto. Refleja la magnitud o nivel específico de los resultados es decir de los productos, efectos o impactos que se esperan alcanzar. Su medición debe hacerse en términos de tiempo, cantidad y si es posible calidad.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS: Son los medios cuantificables que llevarán al cumplimiento del objetivo central y se alcanzarán a través de las alternativas de solución. Así mismo, corresponden a los resultados específicos del proyecto. Los medios u objetivos específicos surgen de pasar a positivo las causas del problema.

OBJETIVO GENERAL: Es la situación deseada para la población con relación al problema identificado. El objetivo general se origina al convertir en positivo el árbol del problema. "

PLAN: Instrumento que permite determinar objetivos, metas, prioridades y estrategias de manera general definidas para un periodo de tiempo.

PLANEACIÓN: En términos públicos es la orientación adecuada de los recursos procurando el cumplimiento de objetivos de desarrollo económico y social.

PRODUCTO: Es el bien y/o servicio que se genera en un proceso productivo y contribuye a la materialización de un objetivo específico del proyecto de inversión.

PROYECTO DE INVERSIÓN PÚBLICA: Se entiende como la unidad operacional de la planeación del desarrollo que vincula recursos públicos (humanos, físicos, monetarios, entre otros) para resolver problemas o necesidades sentidas de la población.

RESULTADOS: Son los cambios en las condiciones del sujeto de beneficio enmarcadas en el objetivo general del proyecto, por efecto del consumo de los productos y el cumplimiento de los supuestos considerados en el mismo.

SERVICIO: Es la prestación intangible y única que se produce y consume al mismo tiempo. Es no almacenable y no transportable.

UNIDAD DE MEDIDA: Es el parámetro o estándar que permite cuantificar una magnitud.

11. ANEXOS

11.1. ANEXO 1: Formato recolección datos Cadena de Valor.

CADENA DE VALOR	
NOMBRE DEL PROYECTO	
Problema	
Objetivo del proyecto	
Objetivos Específicos 1	
Producto	
Unidad de Medida	
Cantidad	
Actividades.	
Insumos.	
Objetivos Específicos 2	
Producto	
Unidad de Medida	
Cantidad	
Actividades.	
Insumos.	
Objetivos Específicos 3	
Producto	
Unidad de Medida	
Cantidad	
Actividades.	
Insumos.	

Diseño: Wilson Gómez / Profesor

11.2. ANEXO 2: Plantilla para análisis de la Cadena de Valor, proyecto por proyecto.

CADENA DE VALOR	Proyecto 160419
NOMBRE DEL PROYECTO	IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES PARA PROMOVER TERRITORIOS SEGUROS PARA LAS MUJERES Y LAS NIÑAS
Problema	Acoso y Violencias Sexuales a mujeres y niñas en el espacio publico
Objetivo del proyecto	Prevenir el acoso y las violencias sexuales contra las mujeres y niñas en Medellín
Objetivos Específicos 1	1. Promover la transformación de imaginarios, creencias y estereotipos que favorecen las violencias sexuales contra las mujeres, con el propósito de incidir en la disminución del índice de violencias sexuales.
Producto	1.1. Campaña de comunicación cero tolerancia al acoso y violencia sexual
Unidad de Medida	Número
Cantidad	2
Actividades.	1.1.1. Realizar un Plan de medios 1.1.2. Producir Material POP 1.1.3. Producir videos de sistematización de la experiencia y Didáctico Pedagógico
Insumos.	MO Calificada
Objetivos Específicos 2	2. Habilitar mecanismos interinstitucionales para la recuperación física, paisajística y de ornato de espacios públicos identificados
Producto	2.1 Acciones pedagógicas para la prevención al acoso y violencias sexuales actores en el territorio 2.2 Diagnósticos Rápidos Participativos
Unidad de Medida	Número
Cantidad	26 y 3
Actividades.	2.1.1 Realizar talleres a conductores y comerciantes 2.1.2 Formar en prevención en VBX a maestros 2.1.3 Formar a la Fuerza Pública 2.2.1 Realizar rastreo Documental (fuentes primarias y secundarias) 2.2.2 Realizar Inducción Equipo de Trabajo 2.2.3 Elaborar Cartografía del riesgo en territorios priorizados 2.2.4 Realizar grupos focales con instituciones públicas y privadas, jóvenes, ONG's, hombres, mujeres adultas 2.2.5 Realizar entrevistas semiestructuradas con instituciones públicas y privadas 2.2.6 Sistematizar de la experiencia 2.2.7 Realizar evento de convalidación y socialización de la información 2.2.8 Brindar apoyo Logístico 2.2.9 Brindar Apoyo a la gestión de cooperación internacional 2.2.1.0 Sistema de Información y conocimiento de Genero (SIGEM)
Insumos.	MO Calificada - OTROS GASTOS GENERALES
Objetivos Específicos 3	3. Fortalecer la gestión institucional, social y de otros actores claves para la prevención de las violencias basadas en género en el espacio público
Producto	3.1 Asesorías para la gestión interinstitucional y del conocimiento para lograr territorios seguros
Unidad de Medida	Número
Cantidad	8
Actividades.	3.1.1 Realizar reuniones Comité Técnico Asesor 3.1.2 Realizar reuniones para la gestión de recursos 3.1.3 Brindar apoyo técnico para salidas en el Territorio
Insumos.	MO Calificada

CADENA DE VALOR	Proyecto 160420
NOMBRE DEL PROYECTO	PREVENCIÓN Y ATENCIÓN A LAS VIOLENCIAS BASADAS EN GÉNERO
Problema	Violencias Basadas en Genero
Objetivo del proyecto	Promover y restablecer los derechos humanos de las mujeres, con enfoque de género y diferenciales
Objetivos Específicos 1	1. promover modelos culturales equitativos sobre los derechos de los hombres y las mujeres.
Producto	1.1. Evento de mujeres vvbvbg atendidas 123 mujer 1.2. servicio de protección a mujeres en hogares de acogida y g 1.3. servicio de Atención y acompañamiento psico - jurídica a mujeres en territorio
Unidad de Medida	Número
Cantidad	1.1. 8084 1.2. 180 1.3. 16320
Actividades.	1.1.1 Generar Articulación interna e interinstitucional para la consolidación del sistema de atención y protección integral 1.1.2 Brindar Atención diferencial a mujeres en riesgo y víctimas de VBG a través de la línea 123 mujer(VF) 1.1.3 Dotar Logísticamente Línea 123 Mujer 1.2.1 Brindar protección a mujeres víctimas de VBG y su grupo familiar(VF) 1.2.2 Brindar acompañamiento psicojurídico para restablecimiento de derechos a las mujeres víctimas de VBG 1.3.1 Brindar Atención Psicojurídica en el territorio(VF) 1.3.2 Apoyar logísticamente la atención y acompañamiento psico - jurídica
Insumos.	MO Calificada - Transporte
Objetivos Específicos 2	2. promover modelos de conducta sexual y social no condicionado por el papel de los géneros.
Producto	2.1 servicio de Atención jurídica a mujeres en hogares acogida 2.2 servicio de atención psicológica a hombres agresores 2.3 servicio de atención psicológica a mujeres en hogares de acogida
Unidad de Medida	Número
Cantidad	376 y 170
Actividades.	2.1.1 Apoyar jurídicamente al sistema de atención y protección integral a las mujeres 2.1.2 Apoyar operación del Sistema de Información y conocimiento de Genero (SICGEM) 2.2.1 Apoyar la gestión comunicacional común practicante de excelencia 2.2.2 brindar atención psicológica a hombres agresores 2.3.1 Gerencia para el desarrollo y ejecución de estrategias de comunicación 2.3.2 Apoyar Financieramente al sistema de atención y protección integral a las mujeres
Insumos.	MO Calificada

CADENA DE VALOR	Proyecto 160421
NOMBRE DEL PROYECTO	IMPLEMENTACIÓN ACCIONES DE COMUNICACIÓN MEDELLÍN, ANTIOQUIA, OCCIDENTE
Problema	Persistencia de patrones culturales y representaciones sociales de género que limitan el reconocimiento y empoderamiento de las mujeres de la ciudad de Medellín
Objetivo del proyecto	Disminución de patrones culturales y representaciones sociales de género para fortalecer el reconocimiento y empoderamiento de las mujeres de la ciudad de Medellín
Objetivos Específicos 1	1. Promover narrativas, discursos e imaginarios culturales favorables a la equidad de género
Producto	1.1 Eventos comunicacionales favorables a la equidad de género
Unidad de Medida	Número
Cantidad	8
Actividades.	1.1.1 Realizar conmemoración del 25 de noviembre 1.1.2 Realizar celebración del día de la niña 1.1.3 Realizar evento Semana mujeres seguras 1.1.4 Implementar el plan de comunicaciones
Insumos.	MO Calificada - Otros Servicios
Objetivos Específicos 2	2. Promover representaciones sociales de género para el empoderamiento de las mujeres
Producto	2.1 Eventos de formación a mujeres para la movilización social
Unidad de Medida	Número
Cantidad	4
Actividades.	2.1.1 Capacitación a mujeres en género, arte y pedagogía 2.1.2 Realizar jornada en equidad de género con jóvenes talento 2.1.3 Realizar ferias en territorio para la movilización social 2.1.4 Realizar encuentro zonal sobre equidad de género
Insumos.	MO Calificada - Otros Servicios
Objetivos Específicos 3	3. Exaltar capacidades y potencialidades de las mujeres
Producto	3.1 Eventos de reconocimiento y exaltación a mujeres
Unidad de Medida	Número
Cantidad	4
Actividades.	3.1.1 Realizar concurso mujeres jóvenes talento 3.1.2 Realizar galardón honorífico Medalla al Mérito Femenino 3.1.3 Conmemoración día internacional por los derechos de las mujeres
Insumos.	MO Calificada Y NO Calificada - Otros Servicios - Maq y equip

CADENA DE VALOR	Proyecto 160422
NOMBRE DEL PROYECTO	IMPLEMENTACIÓN ESTRATEGIA MUJERES MEMORIA DE LA GUERRA, PROTAGONISTAS DE LA PAZ.
Problema	Poco reconocimiento de los aportes que las mujeres pueden hacer a los procesos de paz y pos-conflicto, desde su experiencia individual como resilientes de la guerra y la memoria colectiva en procesos de reconstrucción pacífica de tejido social en los territorios.
Objetivo del proyecto	Implementar estrategias para el empoderamiento de las mujeres y su visibilización como referentes sociales en la construcción de procesos de paz, desde su cotidianidad en los ámbitos personal, familiar y territorial.
Objetivos Específicos 1	1. Desarrollar acciones de movilización que impulsen la transformación social buscando alcanzar la igualdad de derechos
Producto	1.1 Acciones de movilización
Unidad de Medida	No hay datos
Cantidad	4
Actividades.	1.1.1 Realizar Ciclos de cine 1.1.2 Exponer Galería itinerante Mujeres y Paz 1.1.3 Realizar Evento de cierre 1.1.4 Elaborar y ejecutar plan comunicacional
Insumos.	Otros Servicios - Otros Gastos Generales - MO Calificada - Transporte
Objetivos Específicos 2	2. Desarrollar acciones pedagógicas, culturales y creativas
Producto	2.1 Sesiones formativas a mujeres en pedagogía de paz
Unidad de Medida	No hay datos
Cantidad	330
Actividades.	2.1.1 Realizar encuentros académicos con expertos 2.1.2 Realizar encuentros reflexivos de pedagogía de paz
Insumos.	Otros Servicios - Otros Gastos Generales - MO Calificada - Transporte
Objetivos Específicos 3	3. Visibilizar las experiencias e historias de mujeres referentes constructoras de paz
Producto	3.1 Experiencias significativas de construcción de paz sistematizadas
Unidad de Medida	No hay Datos
Cantidad	8
Actividades.	3.1.1 realizar Conversatorios de memorias de mujeres constructoras de paz 3.1.2 Realizar encuentros de Experiencias significativas de construcción de Paz 3.1.3 apoyo Logístico 3.1.4 Apoyo a la gestión 3.1.5 Apoyar la actualización del Sistema de información y conocimiento sobre género de Medellín-SICGEM
Insumos.	Otros Servicios - Otros Gastos Generales - MO Calificada - Transporte

CADENA DE VALOR	Proyecto 160423
NOMBRE DEL PROYECTO	FORMACIÓN PARA LA PROMOCIÓN DE LOS DERECHOS DE LAS MUJERES, LAS JÓVENES Y LAS NIÑAS
Problema	Limitada capacidad de incidencia de las mujeres, las jóvenes y las niñas para posicionar sus intereses y necesidades en los espacios de participación social y política de la ciudad
Objetivo del proyecto	Favorecer el empoderamiento social y político de las mujeres, las jóvenes y las niñas para el posicionamiento de sus intereses y necesidades en los espacios de participación de la ciudad
Objetivos Específicos 1	1. Favorecer la participación de las mujeres en los espacios y escenarios de decisión a través de formación para incidencia social y política
Producto	1.1 Servicio de formación en Diplomados presenciales y virtuales a través de la EG y EG
Unidad de Medida	Número
Cantidad	10
Actividades.	1.1.1 Realizar inscripción y convocatoria 1.1.2 Realizar formación a Mujeres 1.1.3 Realizar Formación a los gobiernos escolares 1.1.4 Realizar estrategia de promoción y divulgación de la Escuela Gobierno y Equidad de Género 1.1.5 Realizar Fortalecimiento Institucional 1.1.6 Entregar acciones afirmativas para las mujeres 1.1.7 Apoyo administrativo, logístico, locativo y metodológico para la formación 1.1.8 Realizar mantenimiento de la plataforma virtual 1.1.9 Entregar oferta virtual de los cursos de formación
Insumos.	Otros Servicios - MO Calificada - Transporte
Objetivos Específicos 2	2. Implementar procesos formativos dirigidos a favorecer la deconstrucción y resignificación de los estereotipos en pro de los cuales se ha fundamentado la exclusión de las mujeres
Producto	2.1 Redes de mujeres
Unidad de Medida	Número
Cantidad	12
Actividades.	2.1.1 Realizar inscripción y convocatoria 2.1.2 Realizar jornadas de sensibilización, formación y o asesoría para mujeres de 5 sectores estratégicos 2.1.3 Participar en el evento nacional de historia 2.1.4 Realizar acciones comunicacionales para el proyecto 2.1.5 Desarrollar procesos formativos, de fortalecimiento organizacional y movilización para la participación 2.1.6 Proveer apoyo logístico para las mujeres 2.1.7 Realizar acciones de fortalecimiento de redes zonales
Insumos.	Otros Servicios - MO Calificada - Transporte

CADENA DE VALOR	Proyecto 160424
NOMBRE DEL PROYECTO	FORTALECIMIENTO DE LOS CENTROS DE EQUIDAD DE GÉNERO
Problema	Barreras de acceso de las mujeres a oportunidades de desarrollo con enfoque de equidad de género”.
Objetivo del proyecto	Disminuir de las barreras de acceso de las mujeres a oportunidades de desarrollo con enfoque de equidad de género.
Objetivos Específicos 1	1. Disminuir imaginarios y prácticas culturales que generan discriminación contra las mujeres
Producto	1.1 Personas sensibilizadas en equidad de género
Unidad de Medida	Número
Cantidad	5500
Actividades.	1.1.1 Realizar talleres y otras acciones de información y educación sobre equidad de género 1.1.1 Realizar talleres y otras acciones de información y educación sobre equidad de género 1.1.1 Realizar talleres y otras acciones de información y educación sobre equidad de género 1.1.1 Realizar talleres y otras acciones de información y educación sobre equidad de género 1.1.2 Realizar microsiones educativas que promuevan los derechos de las mujeres 1.1.2 Realizar microsiones educativas que promuevan los derechos de las mujeres
Insumos.	Otros Servicios - MO Calificada - Transporte - Materiales
Objetivos Específicos 2	2. Difundir los programas y servicios para mejorar la condición y la posición de las mujeres de Medellín
Producto	2.1 Jornadas de difusión de servicios para las mujeres de Medellín 2.2 Articulaciones de servicios en los CEG
Unidad de Medida	Número
Cantidad	120 - 10
Actividades.	2.1.1 Realizar acciones de difusión de la oferta institucional de servicios 2.1.2 Participar en jornadas institucionales de acceso a servicios para la ciudadanía 2.2.1 Realizar acciones de incidencia y alianzas para la desconcentración de servicios para las mujeres 2.2.2 Realizar sensibilizaciones con otras Secretarías e institutos descentralizados para articular servicios
Insumos.	Otros servicios - Otros Gastos Generales - MO Calificada – Transporte - Materiales - Maq. Y Equipo
Objetivos Específicos 3	3. Implementar un modelo de gestión pública con servicios desconcentrados y/o descentralizados para las mujeres de Medellín
Producto	3.1 Mujeres asesoradas en los CEG 3.2 CEG móvil operando
Unidad de Medida	Número
Cantidad	1000 - 1
Actividades.	3.1.1 Ofrecer asesoría psicológica y jurídica a mujeres con secuelas de la violencia 3.1.2 Ofrecer asesoría para el acceso a derechos y una vida libre de violencias 3.2.1 Orientar usuarias de los CEG y a la ciudadanía en general 3.2.2 Realizar jornadas de atención en el CEG móvil
Insumos.	Mano Obra Calificada - Otros Gastos Generales - Mantenimiento, Maquinaria Y Equipo - Mano Obra No Calificada – Materiales - Mantenimiento, Maquinaria Y Equipo - Otros Servicios

CADENA DE VALOR	Proyecto 160425
NOMBRE DEL PROYECTO	FORTALECIMIENTO DE PROCESOS PARA LA TRANSVERSALIZACIÓN DE LA EQUIDAD DE GÉNERO
Problema	Falta de conocimiento del plan estratégico de aplicación de la política pública de Mujeres
Objetivo del proyecto	Fortalecer la aplicación del enfoque de género a las políticas, planes, programas y proyectos del Municipio
Objetivos Específicos 1	1. Generar conocimiento sobre el Enfoque de género y su aplicación en el sector público
Producto	1.1 Servicio de formación en enfoque de género a servidores públicos
Unidad de Medida	Número
Cantidad	330
Actividades.	1.1.1 Realizar seguimiento al modelo de formación en género 1.1.2 Continuar la implementación del modelo de formación en género para servidores públicos 1.1.3 Apoyar el sistema de información y conocimiento sobre género 1.1.4 Brindar asesoría técnica para la incorporación del enfoque de género en programas y proyectos de las secretarías que soliciten y en las mesas operativas
Insumos.	Otros Servicios
Objetivos Específicos 2	2. Visibilizar la importancia del enfoque de género en el logro del Desarrollo Sostenible
Producto	2.1 Política pública de Mujeres urbanas y rurales de Medellín actualizada 2.2 Plan decenal de la nueva Política Pública
Unidad de Medida	Número
Cantidad	1 - 1
Actividades.	2.1.1 Construcción del proyecto de acuerdo que actualiza la política pública de las mujeres 2.1.2 Aprobación del proyecto de acuerdo que actualiza la política pública de las mujeres 2.2.1 Avance en la construcción del plan decenal que implementa la política pública actualizada. 2.2.2 Validación de las construcciones del plan decenal
Insumos.	Mo Calificada

CADENA DE VALOR	Proyecto 160426
NOMBRE DEL PROYECTO	IMPLEMENTACIÓN ACCIONES AFIRMATIVAS EN EL SISTEMA EDUCATIVO PARA MUJERES Y NIÑAS
Problema	Limitaciones para el acceso y la permanencia de las mujeres en el sistema educativo
Objetivo del proyecto	Implementar estrategias para el acceso y permanencia de las mujeres adultas en el sistema educativo
Objetivos Específicos 1	1. Facilitar la permanencia de las mujeres en el sistema educativo
Producto	1.1 Acciones afirmativas para la permanencia de las mujeres en el sistema educativo
Unidad de Medida	Número
Cantidad	793
Actividades.	1.1.1 Apoyo logístico para la permanencia de las mujeres en sistema educativo con cuidado de niñas y niños 1.1.2 Apoyo logístico para la permanencia de las mujeres en el sistema educativo 1.1.3 Cuidar niñas y niños 1.1.4 Realizar Sensibilización y acompañamiento a las mujeres para continuar sus estudios
Insumos.	Otros Gastos Generales – Transporte - Mano Obra Calificada - Materiales
Objetivos Específicos 2	2. Implementar estrategias de formación para el empoderamiento y reconocimiento de los derechos de las mujeres
Producto	2.1 Acciones afirmativas para el empoderamiento de las mujeres en el sistema educativo
Unidad de Medida	No hay Datos
Cantidad	269
Actividades.	2.1.1 Realizar Asesoría Psicológica 2.1.2 Realizar Coordinación académica y logística 2.1.3 Dictar la Cátedra de Género
Insumos.	MO Calificada
Objetivos Específicos 3	3. Favorecer nuevos relacionamientos en la comunidad educativa
Producto	3.1 Plan de comunicaciones 3.2 Evento sobre equidad de género para las niñas y los niños en la comunidad educativa 3.3 Servicio de formación a Agentes educativos
Unidad de Medida	Número
Cantidad	2 - 1 - 25
Actividades.	3.1.1 Realizar apoyo Logístico 3.1.2 Elaborar y ejecutar Plan de Medios 3.1.3 brindar apoyo técnico con Practicante de Excelencia 3.1.4 Visibilización de la estrategia 3.2.1 Desarrollar actividades lúdicas para promover pautas para la infancia sobre la equidad de género 3.2.3 Realizar Apoyo la gestión 3.3.1 Realizar Jornadas de sensibilización y capacitación a docentes 3.2.2 Realizar feria de Reflexión Nuevos referentes sobre género para la infancia 3.3.2 Realizar articulaciones con otras dependencias responsables
Insumos.	Transporte - Otros Servicios - Mano Obra Calificada - Otros Gastos Generales

CADENA DE VALOR		Proyecto 160427	
NOMBRE DEL PROYECTO	FORTALECIMIENTO PARA LA PROMOCIÓN DE LA AUTONOMÍA ECONÓMICA PARA LAS MUJERES		
Problema	Acceso limitado a manejo de recursos y desigualdad de oportunidades		
Objetivo del proyecto	Promover el acceso de las mujeres de Medellín a la generación de ingresos		
Objetivos Específicos 1	1. Generar una oferta institucional con enfoque de género		
Producto	1.1 Modelo de autonomía económica para las mujeres elaborado Asesorías a mujeres en el modelo de autonomía económica	1.2	
Unidad de Medida	Número		
Cantidad	1 - 1600		
Actividades.	1.1.1 Gestionar el conocimiento para la construcción del modelo de autonomía económica para las mujeres de Medellín 1.1.2 Construir el material pedagógico para el empoderamiento económico de las mujeres 1.1.3 Diseñar instrumento y recolectar datos que permitan el monitoreo y seguimiento de las mujeres atendidas durante los años 2016 y 2017 en la construcción del Modelo de Autonomía económica 1.1.4 Analizar resultados obtenidos del proceso de atención a las mujeres durante los años 2016 y 2017 1.2.1 Asesorar a las mujeres participantes en el proceso 1.2.2 Asesorar a la Secretaría de las Mujeres para la autonomía económica 1.2.3 Realizar acciones comunicacionales que favorezcan el empoderamiento y la autonomía económica 1.2.4 Realizar acciones de sensibilización sobre buenas prácticas de género a las personas en las organizaciones empresariales 1.2.5 Asesorar a empresas para incorporación de buenas prácticas de género 1.2.6 Ejecutar acciones logísticas para empoderamiento de las mujeres		
Insumos.	Otros servicios – Materiales - Mano Obra Calificada - Maq. Y Equipo – Transporte - Otros Gastos Generales		
Objetivos Específicos 2	2. Ejecutar estrategias para el aprovechamiento adecuado de los medios de producción por parte de las mujeres		
Producto	2.1 Asesorías a mujeres para el aprovechamiento de los medios de producción		
Unidad de Medida	Número		
Cantidad	200		
Actividades.	2.1.1 Realizar actividades formativas e informativas para mujeres urbanas y rurales sobre el aprovechamiento de los medios de producción disponibles 2.1.2 Ejecutar el evento de reconocimiento a la labor de las mujeres rurales 2.1.3 Ejecutar actividades en los corregimientos para la valoración del territorio de las mujeres rurales y su autonomía económica		
Insumos.	Materiales - Otros Servicios - Otros Gastos Generales - Materiales		
Objetivos Específicos 3	3. Ejecutar acciones afirmativas que contribuyan al reconocimiento del trabajo de cuidado realizado por las mujeres		
Producto	3.1 Estímulo económico y reconocimiento entregado a Madres comunitarias, Fami y sustitutas.		
Unidad de Medida	Número		
Cantidad	3000		
Actividades.	3.1.1 Actualizar bases de datos y trámites presupuestales para efectuar pago 3.1.2 Realizar actividades formativas a las madres comunitarias, fami y sustitutas y evento de reconocimiento		
Insumos.	Materiales - Mano Obra Calificada - Otros Servicios		

11.3. ANEXO 3: Plantilla análisis cumplimiento Cadena de Valor.

Para la interpretación de las siguientes plantillas, 0.5 es medianamente cumple, 0 es igual a NO cumple, 1 es Igual a SI cumple.

11.3.1. Plantilla de Análisis de los Objetivos Generales de los proyectos en su cadena de Valor

Objetivo General										
Número de Proyecto	MGA	SMART					%	Conclusiones		
	Cumple Estructura de Ojetivo (Acción+Objeto+Elementos Descriptivos)	Específico	Medible	Alcanzable	Relevante	Tiempo Límite	Cumplimiento	Malo	Regular	Bueno
160419	1	1	0	0	0	1	33%		1	
160420	1	0	0	0	0	1	17%	1		
160421	0	0	1	0	1	1	50%		1	
160422	0	1	0	0	0	1	33%	1		
160423	0	1	0	0	1	1	50%		1	
160424	1	1	1	1	1	1	83%			1
160425	0	1	1	1	0	1	67%			1
160426	1	1	0	1	1	1	50%			1
160427	0	1	1	1	1	0	67%			1
	44%	78%	44%	44%	33%	100%	50%	22.2%	33.3%	44.4%

11.3.2. Plantilla de Análisis de los Objetivos Específicos de los proyectos en su cadena de Valor

Objetivos Específicos												
Número de Proyecto	Cantidad de Objetivos	MGA				SMART			%	Conclusiones		
		Cumple Estructura de Ojetivo (Acción+Objeto+Elementos Descriptivos)	Aporta o subsana el Obj General	Cuantificable	Tiene más de 1 Objetivo Específico	Específico	Medible	Alcanzable	Cumplimiento	Malo	Regular	Bueno
160419	3	1	1	0	1	1	0	1	75%			1
160420	2	0	0	0	1	1	1	0	25%	1		
160421	3	0	1	0	1	1	0	1	50%		1	
160422	3	0	0	1	1	1	0	1	50%		1	
160423	2	1	1	1	1	1	1	1	100%			1
160424	3	0	1	1	1	1	1	0	75%		1	
160425	2	1	1	0	1	1	0	0	75%		1	
160426	3	0	1	1	1	1	1	1	75%			1
160427	3	0	1	1	1	1	1	1	75%			1
	24	33%	78%	56%	100%	100%	56%	67%	67%	11.1%	44.4%	44.4%

11.3.3. Plantilla de Análisis de los Productos de los proyectos en su cadena de Valor

Productos											
Número de Proyecto	Cantidad de Productos	Mínimo 1 producto por Objetivo Específico	Permite lograr la realización del Objetivo y constituya su realización	Es el resultado de un proceso Productivo	Tiene estructura Adecuada	Tiene Unidad de Medida adecuada	Tiene Meta Específica	Cumplimiento	Malo	Regular	Bueno
160419	4	1	1	0	0	1	0	50%		1	
160420	6	1	0	0	1	1	0	50%		1	
160421	3	1	1	0	1	1	1	83%			1
160422	3	1	0	1	0	0	0	33%	1		
160423	2	1	1	1	0	1	1	83%			1
160424	4	1	0	0	1	1	0	50%		1	
160425	3	1	1	0	0	1	0	50%		1	
160426	5	1	0	0	1	0	0	33%	1		
160427	4	1	1	0	1	1	1	83%			1
	34	100%	56%	22%	56%	78%	33%	57%	22.2%	44.4%	33.3%

11.3.4. Plantilla de Análisis de las Actividades de los proyectos en su cadena de Valor

Actividades								
Número de Proyecto	Cantidad de Actividades	Acción que agrega Valor a los Insumos y al hacerlo, se contribuye a su transformación en un producto (bien o servicio)	Suficientes Actividades para lograr transformarse en un producto	Contribuye a la obtención del producto	Cumplimiento	Malo	Regular	Bueno
160419	19	0	0,5	0	17%	1		
160420	14	0	0,5	1	50%		1	
160421	11	1	0,5	0	50%		1	
160422	11	0	0	0,5	17%	1		
160423	16	1	0,5	1	83%			1
160424	14	1	0,5	1	83%			1
160425	8	0	0,5	1	50%		1	
160426	16	1	0,5	0,5	67%		1	
160427	15	1	1	1	100%			1
	124	56%	50%	67%	57%	22,2%	44,4%	33,3%

11.3.5. Plantilla de Análisis de los Insumos de los proyectos en su cadena de Valor

INSUMOS						
Número de Proyecto	Verificar si están en la tabla de Insumos de la MGA	Los insumos son suficientes para cumplir con las actividades	Cumplimiento	Malo	Regular	Bueno
160419	1	0	50%		1	
160420	0.5	0.5	50%		1	
160421	1	0.5	75%			1
160422	0.5	1	75%		1	
160423	1	0	50%		1	
160424	1	1	100%			1
160425	0.5	0	25%	1		
160426	1	0.5	75%		1	
160427	1	1	100%			1
	83%	50%	67%	11.1%	55.6%	33.3%

11.4. ANEXO 4: Catálogos MGA productos.

Ver Anexo tabla Excel, con el catálogo diseñado por el DNP para la estandarización de la MGA; anexo digital en el CD.

REFERENCIAS

DNP. (2017). *Guía para la Construcción y estandarización de la Cadena de valor*. Bogotá D.C.:

DNP.

CEPAL. (2004). *Metodología del Marco Lógico. Boletín del Instituto # 15*. Santiago de Chile:

LIMITADA.

DNP. (2012). *Manual conceptual de parar el Uso de la Metodología General para la formulación y Evaluación de proyectos*. Bogotá D.C. Colombia: DNP.

Alcaldía de Medellín. (2000). *Anexo Protocolo de Transversalización*. Medellín: Alcaldía de Medellín.

Porter, M. (16 de 05 de 2014). *Crece negocios*. Obtenido de www.crecenegocios.com:

<https://www.crecenegocios.com/la-cadena-de-valor-de-porter/>

Alcaldía Municipal de Ibagué. (2015). *MANUAL DEL BANCO DE PROGRAMAS Y*

PROYECTOS DE INVERSIÓN - BPIM. Ibagué: Alcaldía Municipal de Ibagué.

Concejo de Medellín. (2016). *Gaceta 4383 Plan de Desarrollo*. Medellín: Alcaldía de Medellín.

DNP. (2016). *Guía de apoyo para la formulación de proyectos de inversión pública y diligenciamiento de la MGA*. Bogotá: DNP.

DNP. (2013). *Guía de preguntas frecuentes en el ejercicio de construcción y estandarización de la cadena de valor*. Bogotá: DNP.

ONU. (20 - 22 de Junio de 2012). *UNDP*. Recuperado el Mayo de 2018, de NACIONES

UNIDAS: <http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>

Asamblea Departamental. (22 de Junio de 2016). *Asamblea Departamental de Antioquia*.

Obtenido de asambleadeantioquia.gov.co/:

<http://www.asambleadeantioquia.gov.co/2016/index.php/ordenanzas/periodo-2016-2019/ordenanzas-2016/summary/11-2016/11-ord-no-11-de-2016-plan-dllo-ant>

DNP. (2011). *Manual de procedimientos del Banco Nacional de Programas y Proyectos, BPIN*. Bogotá: Kimpres Ltda.

DNP. (5 de Mayo de 2015). *Departamento Nacional de Planeación*. Obtenido de www.dnp.gov.co: <https://www.dnp.gov.co/Plan-Nacional-de-Desarrollo/Paginas/Que-es-el-Plan-Nacional-de-Desarrollo.aspx>

DNP. (2013). *Definiciones unificadas para la elaboración de documentos, manuales, guías, instructivos y presentaciones*. Bogotá D.C.: Dirección Nacional de Planeación.

Hill, N. (30 de 04 de 2018). *5 PASOS PARA FIJAR OBJETIVOS SMART*. Obtenido de <https://www.coursehero.com>: <https://www.coursehero.com/file/p6hphka/Napole%C3%B3n-Hill-dice-que-una-de-las-reglas-del-%C3%A9xito-es-la-definici%C3%B3n-precisa-de/>

DNP. (2015). *Manual conceptual de la Metodología General Ajustada (MGA)*. Bogotá D.C.: DNP.

Dirección de Inversiones Públicas DNP. (2006). *Metodología General Ajustada, para la Identificación y Evaluación de Proyectos de Inversión*. Bogotá D.C.: DNP.

Dirección de Inversiones y Finanzas Públicas. (2015). *Manual conceptual de la Metodología General Ajustada (MGA)*. En D. N. Planeación, *Manual conceptual de la Metodología General Ajustada (MGA)* (pág. 91). Bogotá: Departamento Nacional de Planeación.

Departamento Nacional de Planeación. (2018). *Departamento Nacional de Planeación*. Obtenido de <https://www.dnp.gov.co/programas/inversiones-y-finanzas-publicas/paginas/metodologias.aspx>: <https://www.dnp.gov.co/programas/inversiones-y->

finanzas-publicas/paginas/metodologias.aspx/programas/inversiones-y-finanzas-publicas/paginas/metodologias.aspx

Departamento Nacional de Planeación. (2017). *Manual funcional del Sistema Unificado de Inversión y Finanzas Públicas SUIFP*. Bogotá D.C.: DNP.

DNP. (24 de 10 de 2017). *Departamento Nacional de Planeación*. Obtenido de

www.dnp.gov.co: <https://www.dnp.gov.co/programas/inversiones-y-finanzas-publicas/Sistemas-de-Informacion/Paginas/sistemas-de-informacion.aspx>

osorio, J. (19 de 04 de 2017). *Hubspot*. Obtenido de Cómo crear objetivos inteligentes (SMART)

para tu empresa: <https://blog.hubspot.es/marketing/5-ejemplos-de-metas-inteligentes-para-tu-empresa>

Velez, S. A. (2008). *Proyecto de Futuro III*. Bogotá D.C.: ESAP.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (30 de 2018 de 2006). *Estrategia y sociedad*. Obtenido de

fundacionseres:

<https://www.fundacionseres.org/Lists/Informes/Attachments/12/Estrategia%20y%20Sociedad.pdf>

DNP. (31 de 2018 de 2018). *Departamento Nacional de Planeación*. Obtenido de [dnp.gov.co](http://www.dnp.gov.co):

<https://www.dnp.gov.co/NuevaMGA/Paginas/Ayuda-de-la-MGA.aspx>

Gomez, D. (02 de 05 de 2017). *diegogomez*. Obtenido de www.diegogomez.me/:

<https://www.diegogomez.me/blog/objetivos-smart>

Cejudo, G. M. (1 de 2013 de 2011). *df.gob.mx*. Obtenido de www2.df.gob.mx:

http://www2.df.gob.mx/virtual/evaluadf/docs/estudios/i_ngo_eap.pdf

Quintero, J., & Sanchez, J. (1 de 2006 de 2006). *Redalyc*. Obtenido de [redalyc.org](http://www.redalyc.org):

<http://www.redalyc.org/pdf/993/99318788001.pdf>

Vargas, E. (2 de 06 de 2018). *Perú 21*. Obtenido de peru21.pe: <https://peru21.pe/vida/gestion-publica-204064>

Hill, N. (05 de 04 de 2018). *5 PASOS PARA FIJAR OBJETIVOS SMART.docx*. Obtenido de <https://www.coursehero.com/file/p6hphka/Napole%C3%B3n-Hill-dice-que-una-de-las-reglas-del-%C3%A9xito-es-la-definici%C3%B3n-precisa-de/>

Departamento Nacional de Planeación. (2009). *Guía Metodologica para la formulación de Indicadores*. Bogotá D. C.: Scripto Gómez y rosales.

DNP. (12 de 06 de 2018). *Departamento Nacional de Planeación*. Obtenido de dnp.gov.co: <https://www.dnp.gov.co/Paginas/Glosario-Nueva-MGA.aspx>

VÉLEZ, S. A. (Noviembre 2008). *Proyecto de Futuro III*. Bogotá D.C.: ESAP.