Guía

PARA PROYECTOS DE APRENDIZAJE EN EQUIPO - PAE

GTH-GU-16-V1

Gestión Estratégica del Talento Humano
UNIDAD NACIONAL DE PROTECCIÓN
19-04-2024

Tabla de contenido

1. OBJETIVO 4

2. ALCANCE 4

3. DEFINICIONES 4

4. RESPONSABILIDADES 7

5. MARCO LEGAL 8

6. CONDICIONES GENERALES 9

7. CONTENIDO 11

7.1. Etapa de Presentación 11

7.1.1. Formulación de un Proyecto de Aprendizaje en Equipo 13

7.1.1.1. Identificación del Problema (Árbol de Problemas) 13

7.1.1.2. Objetivo General 14

7.1.1.3. Alternativas de Solución 15

7.1.1.4. Alternativa de Solución Definitiva 16

7.1.1.5. Identificación de Riesgos y/o Oportunidades 16

7.1.1.6. Productos y Actividades 17

7.2. Etapa de Ejecución o Desarrollo 17

7.3. Etapa de Seguimiento 17

8. DOCUMENTOS RELACIONADOS 17

9. CONTROL DE CAMBIOS 18

1. OBJETIVO

Brindar lineamientos para la formulación y puesta en marcha de los Proyectos de Aprendizaje en Equipo – PAE sin presupuesto de la Unidad Nacional de Protección - UNP con enfoque en competencias laborales[1]; con el fin de establecer soluciones y/o fortalecer las actividades que realizan los grupos internos de trabajo y dependencias, contribuyendo al mejoramiento de la prestación de los servicios misionales, estratégicos, de apoyo y/o de evaluación.

2. ALCANCE

La Guía de Proyectos de Aprendizaje en Equipo – PAE inicia con la detección de una problemática de un grupo de trabajo o una dependencia de la Entidad en temas relacionados al enfoque de capacitación y finaliza con la aplicación de la formación al personal objeto de la necesidad.

3. DEFINICIONES

Árbol de problemas: Metodología que ayuda a identificar el problema y organizar la información recolectada mediante un modelo de relaciones causales que lo explica. (DEP-PR-05-V6 Procedimiento Formulación Proyectos de Inversión, Pág. 2, UNP, 2023)

Árbol de objetivos: Herramienta que nos permite transformar el árbol de problemas, las causas y los efectos en fines, además de guiarnos hacia el análisis de alternativas. (DEP-PR-05-V6 Procedimiento Formulación Proyectos de Inversión, Pág. 3, UNP, 2023)

Fuentes de verificación: Medios de información que utilizaremos para calcular el valor de los indicadores que hemos diseñado y verificar si este se corresponde con las metas establecidas. (DEP-GU-01 Guía Metodológica para la gerencia de proyectos, Pág. 7, UNP, 2021)

Fuentes de información:

- **Fuentes primarias**: Son aquellas que contienen información nueva y original, que no ha sido sometida a ningún tratamiento posterior (selección, interpretación...) Son documentos primarios las monografías o libros, las publicaciones en serie (periódicos, revistas…), y la literatura gris (documentos que no siguen los canales habituales de difusión o comercialización: actas de congresos, tesis doctorales, trabajos finales de carrera, etc.) . (Cabrera Méndez, Margarita.. Introducción a las fuentes de información, Pág. 4, *Universitat Politècnica de València, 2010*)

- **Fuentes secundarias**: Son el resultado de las operaciones que componen el análisis documental (descripción bibliográfica, catalogación, indización, y a veces, resumen). Es decir, alguien ha trabajado sobre el contenido inicial. Permiten el conocimiento de documentos primarios, a partir de diversos puntos de acceso (autor, título, materia...).

1 La competencia laboral se entiende compuesta por la función, las actividades claves y las competencias comportamentales. (Catálogo de competencias laborales, Departamento Administrativo de la Función Pública. 2018)

Son documentos secundarios los catálogos de bibliotecas, bibliografías comerciales, índices de publicaciones periódicas, índices de citas, boletines de sumarios, etc. (Cabrera Méndez, Margarita.. Introducción a las fuentes de información, Pág. 4, *Universitat Politècnica de València, 2010*)

- **Fuentes terciarias**: Son listados que hacen referencia a documentos secundarios. La manera más sencilla de entenderlo sería pensar en una bibliografía de bibliografías. Son las menos trabajadas, y han nacido para poder dar acceso a la gran proliferación de documentos secundarios. Por ejemplo, las guías de bases de datos, guías de obras de referencia, bibliografía de bibliografías… (Cabrera Méndez, Margarita.. Introducción a las fuentes de información, Pág. 4, *Universitat Politècnica de València, 2010*)

Gerente del proyecto: Es el funcionario que asume la responsabilidad de liderar el proceso de planeación y la ejecución eficiente del proyecto de inversión. (DEP-GU-01 Guía Metodológica para la gerencia de proyectos, Pág. 7, UNP, 2021)

Indicadores de Producto: Cuantifica los bienes y servicios (intermedios o finales) producidos y/o provisionados a partir de una determinada intervención, así como los cambios generados por ésta que son pertinentes para el logro de los efectos directos. (DEP-PR-05-V6 Procedimiento Formulación Proyectos de Inversión, Pág. 4, UNP, 2023)

Meta: Expresión cuantitativa y cualitativa de los logros que se pretenden obtener con la ejecución de una acción en el proyecto. (DEP-GU-01 Guía Metodológica para la gerencia de proyectos, Pág. 7, UNP, 2021)

Metodología del marco lógico (MML): Es el resultado de la aplicación de una metodología que contempla el análisis del problema, objetivos, involucrados y alternativas. Comprende la identificación de elementos estratégicos (insumos, productos, efectos, impactos) y sus relaciones causales, indicadores y los supuestos o riesgos que influye en el éxito o fracaso. (DEP-GU-01 Guía Metodológica para la gerencia de proyectos, Pág. 8, UNP, 2021)

Metodología General Ajustada (MGA): Es una aplicación informática que sigue un orden lógico para el registro de la información más relevante resultado del proceso de formulación y estructuración de los proyectos de inversión pública. Su sustento conceptual se basa de una parte en la metodología de Marco Lógico y de otra en los principios de preparación y evaluación económica de proyectos. En el Artículo 49 de la Ley 152 de 1994 se facultó al Departamento Nacional de Planeación para organizar las metodologías, criterios y procedimientos que permitan integrar los sistemas para la planeación y una Red Nacional de Bancos de Programas y Proyectos. Bajo estas disposiciones, la Resolución 1450 de 2013 ha adoptado a la MGA como herramienta metodológica e informática para la presentación de los proyectos de inversión pública. (DEP-GU-01 Guía Metodológica para la gerencia de proyectos, Pág. 8, UNP, 2021)

Proyectos de Aprendizaje en Equipo (PAE): Aquel conjunto de actividades de formación y capacitación programadas y desarrolladas para satisfacer necesidades de aprendizaje y de

desarrollo de competencias que mejoren el servicio (Guía para los Proyectos de Aprendizaje en Equipo, Pág. 3, DAFP, 2019).

Plan Nacional de Formación y Capacitación (PNFC): contribuye al fortalecimiento de la política de empleo público y de gestión estratégica de talento humano, al aportar al desarrollo de las capacidades, habilidades, competencias y rasgos de comportamiento de las y los servidores públicos con el propósito de prestarle un mejor servicio al ciudadano. (Plan Nacional de Formación y Capacitación, Pág. 6, DAFP, 2023)

Plan Institucional de Capacitación (PIC): El Plan Institucional de Capacitación, PIC es el conjunto coherente de acciones de capacitación y formación que durante un periodo de tiempo y a partir de unos objetivos específicos, facilita el desarrollo de competencias, el mejoramiento de los procesos institucionales y el fortalecimiento de la capacidad laboral de los empleados a nivel individual y de equipo para conseguir los resultados y metas institucionales establecidas en una entidad pública. (¿Sabe usted qué es el Plan Institucional de Capacitación? - Función Pública. (s/f). Gov.co. Recuperado el 21 de febrero de 2024)

Problema: El problema central es una situación no deseada, es decir, una situación negativa que padece la comunidad en un momento determinado. (Un problema no es la ausencia de su solución, sino un estado existente negativo) . (Guía para la construcción y estandarización de la cadena de valor, Pág. 7, DNP, 2017)

Propósito: Es el efecto que se espera al finalizar el proyecto, es el objetivo general del proyecto. Responde a la pregunta ¿Por qué? (DEP-GU-01 Guía Metodológica para la gerencia de proyectos, Pág. 9, UNP, 2021)

Riesgos: Son eventos inciertos que pueden suceder en el futuro dentro del horizonte de ejecución del proyecto. (DEP-GU-01 Guía Metodológica para la gerencia de proyectos, Pág. 9, UNP, 2021)

4. RESPONSABILIDADES

Responsable	Responsabilidad
Grupo de Capacitación de la Subdirección de Talento Humano	✓ Recibir y analizar las iniciativas PAE enviadas por las diferentes dependencias o grupos internos de trabajo de la UNP. ✓ Apoyar metodológicamente en la formulación de los PAE. ✓ Realizar seguimiento a las iniciativas PAE que hayan sido presentadas y aprobadas. ✓ Acompañar el desarrollo de las capacitaciones que surjan a raíz del PAE. ✓ Elaborar informes de seguimiento general de proyectos cuando sea requerido.
Servidor Público y/o contratista de la dependencia formuladora	✓ Presentar la propuesta al Grupo de trabajo o Dependencia (según corresponda) de acuerdo con los lineamientos establecidos en la presente guía.
Dependencia o Grupo de Trabajo Interno responsable de la iniciativa proyecto de aprendizaje en equipo	✓ Manifestar al Grupo de Capacitación de la Subdirección de Talento Humano, la voluntad de formular y elaborar un Proyectos de Aprendizaje en Equipo - PAE. ✓ Designar dos (2) enlaces, encargados y responsables de la presentación, formulación, ejecución y seguimiento de la iniciativa. ✓ Suministrar la información requerida para la formulación del Proyecto de Aprendizaje en Equipo. ✓ Asistir a los espacios de sensibilización que convoque el Grupo de Capacitación, para la formulación de los Proyectos de Aprendizaje en Equipo - PAE. ✓ Diligenciar los formatos que el Grupo de Capacitación tenga dispuesto para la presentación, formulación y ejecución de los Proyectos de Aprendizaje en Equipo - PAE. ✓ Ejecutar las capacitaciones o formaciones que surjan del planteamiento y puesta en marcha del Proyecto de Aprendizaje en Equipo. formulado.

5. MARCO LEGAL

Norma	Objeto
Constitución Política de 1991	Constitución Política de Colombia.
Ley 1150 de 2007	Por medio de la cual se introducen medidas para la eficiencia y la transparencia en la Ley 80 de 1993 y se dictan otras disposiciones generales sobre la contratación con Recursos Públicos.
Ley 1474 de 2011	"Por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública."
Ley 1712 de 2014	Por medio de la cual se crea la Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional y se dictan otras disposiciones.
Ley 1952 de 2019	La vigencia de esta norma fue diferida hasta el 29 de Marzo de 2022, a excepción de los Artículos 69 y 74 de la Ley 2094, que entraran a regir a partir del 30 de Junio de 2021, y el Artículo 7 de la Ley 2094 de 2021 entrara a regir el 29 de diciembre del 2023, de acuerdo con el Artículo 73 de la Ley 2094 de 2021. Por medio de la cual se expide el código general disciplinario se derogan la ley 734 de 2002 y algunas disposiciones de la ley 1474 de 2011, relacionadas con el derecho disciplinario.
Ley 1960 de 2019	"Por el cual se modifican la Ley 909 de 2004, el Decreto Ley 1567 de 1998 y se dictan otras disposiciones"
Ley 2094 de 2021	Por medio de la cual se reforma la Ley 1952 de 2019 y se dictan otras disposiciones.
Ley 2195 de 2022	Por medio de la cual se adoptan medidas en materia de transparencia, prevención y lucha contra la corrupción y se dictan otras disposiciones.
Decreto Ley 1567 de 1998	Por el cual se crea el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado
Decreto Ley 4065 de 2011	Por el cual se crea la Unidad Nacional de Protección (UNP), se establecen su objetivo y estructura.
Decreto 1066 de 2015	Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Administrativo del Interior
Decreto 1082 de 2015	Por medio del cual se expide el decreto único reglamentario del sector administrativo de planeación nacional
Decreto 1083 de 2015	“Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública.”

Norma	Objeto
Decreto 299 de 2017	Por el cual se adiciona el Capítulo 4 al Título 1, de la Parte 4 del Libro 2 del Decreto 1066 de 2015, en lo que hace referencia a un programa de protección
Decreto 300 de 2017	Por el cual se modifica la estructura de la Unidad Nacional de protección (Acuerdo de Paz)
Decreto 301 de 2017	Por el cual se modifica la planta de la Unidad Nacional de Protección.
Decreto 1499 de 2017	Por medio del cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015. (MIPG-SIG)
Decreto 894 de 2017	Por el cual se dictan normas en materia de empleo con el fin de facilitar y asegurar la implementación y desarrollo normativo del Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera.
Decreto 612 de 2018	Por medio de la cual se fijan directrices para la integración de los planes institucionales y estratégicos al Plan de Acción por parte de las entidades del Estado.
Decreto 1139 de 2021	Por el cual se modifica algunos artículos del Libro 2, Parte 4, Titulo 1, Capítulos 2, 3, 4, y 5 y un artículo del título 3, Capítulo 7 del Decreto 1066 de 2015, Único Reglamentario del Sector Administrativo del Interior, en lo que hace referencia a los Programas de Prevención y Protección de los derechos a la vida, la libertad, la integridad y la seguridad de personas, grupos y comunidades
Decreto 0085 de 2024	Por el cual se modifican los artículos 2.4.1.2.6., 2.4.1.2.7. Y 2.4.1.5.3 del Decreto 1066 de 2015 Único Reglamentario del Sector Administrativo del Interior, en lo que hace referencia a los Programas de Prevención y Protección de los derechos a la vida, la libertad, la integridad y la seguridad de personas, grupos y comunidades
Plan Nacional de Formación y Capacitación 2023-2030	El Gobierno Nacional, mediante el Plan Nacional de Formación y Capacitación, orientará la formulación de los planes institucionales que deben elaborar las entidades públicas. El Plan tiene por objeto formular la política en la materia, señalar las prioridades que deberán atender las entidades públicas y establecer los mecanismos de coordinación, de cooperación, de asesoría, de seguimiento y de control necesarios

6. CONDICIONES GENERALES

En armonía con el Plan Nacional de Formación y Capacitación 2023 – 2030 y el Procedimiento de Capacitación- GTH-PR-11 , el Grupo de Capacitación de la Subdirección de Talento Humano, ofrece una herramienta de fortalecimiento de las competencias laborales de los servidores públicos y/o contratistas de la entidad, los Proyectos de Aprendizaje en Equipo – PAE, los cuales se estructurarán con base a algunos apartados de la Metodología General

Ajustada – MGA, creada por la Dirección de Inversiones y Finanzas Públicas del Departamento Nacional de Planeación – DNP.

Es importante mencionar que la herramienta PAE, se deriva de la identificación de necesidades de fortalecimiento de las competencias laborales de las personas que integran un grupo interno de trabajo de la Unidad Nacional de Protección - UNP, las cuales, no pueden ser suplidas con formaciones o capacitaciones externas y que fruto de la planeación y la articulación institucional pueden ser fortalecidas por el capital humano de la entidad.

En ese orden de ideas, para una correcta formulación de iniciativas PAE, se debe primero enmarcar la necesidad en uno de los tipos de conocimientos del Plan Institucional de Capacitación que son: conocimientos especializados, conocimientos específicos y conocimientos esenciales, así mismo, las iniciativas deben corresponder a los servicios misionales, estratégicos, de apoyo y/o de evaluación, que maneja la entidad.

Por otro lado, la dependencia creadora del Proyecto de Aprendizaje en Equipo - PAE, debe tener presente lo siguiente:

- ✓ La iniciativa debe estar enmarcada en lo establecido en el Plan Nacional de Formación y Capacitación y el Plan Institucional de Capacitación de cada vigencia, o a las necesidades propias de la naturaleza de la UNP.
- ✓ La dependencia que presente la iniciativa PAE debe designar dos (2) enlaces, encargados y responsables de la presentación, formulación, ejecución y seguimiento de la iniciativa. Es importante recalcar que uno de los dos (2) enlaces designados debe ser servidor público, y será el principal responsable de la apropiación del conocimiento que genere la puesta en marcha de la iniciativa PAE.
- ✓ El Grupo de Capacitación realizará encuentros para sensibilizar a los enlaces PAE designados por cada dependencia, en materia de estructuración de Proyectos de Aprendizaje en Equipo.
- ✓ El Grupo de Capacitación realizará seguimiento semestral de los PAE desarrollados, o por solicitud de la dependencia o grupo interno de trabajo.
- ✓ Se verifican las evidencias y se presentan avances de seguimiento de los Proyectos de Aprendizaje en Equipo; cada vez que se realice un seguimiento, el servidor enlace de la dependencia debe firmar la evidencia en el formato establecido **GTH-FT-226 Formato Formulación y Seguimiento de Proyectos de Aprendizaje en Equipo-PAE**
- ✓ Al finalizar el año se efectúa y se entrega el informe de la consolidación de las iniciativas PAE que se hayan presentado y desarrollado durante la vigencia.
- ✓ En caso de que el Grupo de Capacitación determine que el objetivo de una iniciativa PAE trasciende la vigencia en la que se ha presentado o incluso ejecutado, se presentarán en el Plan Institucional de Capacitación en la siguiente vigencia administrativa a su presentación y aprobación. Es decir que, si se observa que una iniciativa PAE está alcanzando indicadores relevantes para la transformación de los conocimientos y de los procedimientos de las dependencias, se replicará en las siguientes vigencias.

7. CONTENIDO

Las fases para la puesta en marcha de las iniciativas PAE son: Etapa de presentación y planeación, y la etapa de ejecución y seguimiento. En la primera etapa las dependencias interesadas presentan ante el Grupo de Capacitación las iniciativas, que serán validadas por los profesionales encargados dentro de dicho grupo, una vez se dé el visto bueno por parte del Grupo de Capacitación, se realizan espacios de sensibilización para el diligenciamiento del formato **GTH-FT-226 Formato Formulación y Seguimiento de Proyectos de Aprendizaje en Equipo-PAE,** en el cual se identifica el problema con sus causas y efectos, se plantea el objetivo general y objetivos específicos, para luego identificar las alternativas de solución y seleccionar la mejor alternativa, la cual será la forma de materializar el propósito. Una vez se selecciona la mejor alternativa de solución, se identifican los riesgos y/o oportunidades que puedan materializarse con la iniciativa PAE. Como último paso de la etapa de presentación y planeación, se proyectan los productos y actividades con metas y fechas específicas.

En la segunda etapa, se ejecutan cada uno de los productos y actividades proyectadas en la etapa de planeación; en dicha tarea, desde el Grupo de Capacitación, se realizará seguimiento de los entregables, la mitigación de riesgos y el cumplimiento de los indicadores de éxito que la dependencia o grupo interno de trabajo haya planteado para su iniciativa PAE.

El valor agregado que tienen los PAE frente al resto de herramientas de estructuración de los Planes Institucionales de Capacitación - PIC, es que convierte a los grupos de trabajo y dependencias, actores activos en la construcción de la alternativa de solución, ya que, se encuentran en toda la etapa de planeación, ejecución y seguimiento.

7.1. Etapa de Presentación

Las dependencias o grupos internos de trabajo interesados en elaborar un PAE, deben presentar su iniciativa ante el Grupo de Capacitación la última semana de cada mes, con el fin de revisar su viabilidad técnica, administrativa y legal para poder realizar una formulación que vaya en armonía con la . Dicha iniciativa debe ser presentada en el formato: **GTH-FT-227 Formato presentación de Proyectos de Aprendizaje en Equipo-PAE**, y el responsable de realizar la validación de la propuesta será el servidor público y/o contratista designado por el Grupo de Capacitación para este fin.

Para la validación de la iniciativa PAE, se utilizarán los siguientes criterios:

Descripción del criterio	SI	NO
1. ¿La iniciativa PAE está enmarcada en los tipos de conocimientos del Plan Nacional de Capacitación 2020 – 2030? que son: conocimientos especializados, conocimientos específicos y conocimientos esenciales	X	

Descripción del criterio	SI	NO
2. ¿La iniciativa PAE corresponde a uno de los servicios de nivel misional, estratégico, de apoyo y/o de evaluación, que maneja la entidad?	X	
3. ¿La iniciativa PAE requiere de asignación presupuestal para ser ejecutada?		X
4. ¿La necesidad presentada en la iniciativa PAE está siendo cubierta dentro de las formaciones programadas y ejecutadas en los Planes Institucionales de Capacitación de las anteriores vigencias?		X
5. ¿La iniciativa PAE puede ser solucionada con una formación adicional a las proyectadas en el PIC? (Se puede solucionar por cooperación interinstitucional)		X
6. La necesidad presentada en la iniciativa PAE es recurrente. (¿Se presente de manera periódica?)	X	
Mencionar las veces que se presenta la necesidad descrita en la iniciativa PAE al año.		

Fuente: Grupo de Capacitación – Subdirección de Talento Humano.

La iniciativa PAE solo será validada como viable por el servidor público y/o contratistas del Grupo de Capacitación, cuando se cumplan estrictamente con los criterios anteriores. Exceptuando el criterio Nro. 4 (¿La necesidad presentada en la iniciativa PAE está siendo cubierta dentro de las formaciones programadas y ejecutadas en los Planes Institucionales de Capacitación de las anteriores vigencias?), ya que, si la formación que está siendo ofrecida dentro del PIC de la vigencia no cubre la necesidad, se puede formular una alternativa de solución que surja de un PAE y aumente la cobertura satisfaciendo la necesidad.

En el momento que el Grupo de Capacitación determine que la iniciativa PAE es viable, realizará acompañamientos a la dependencia o grupo interno de trabajo para la formulación del PAE, escenario en el cual se diligenciará el formato **GTH-FT-226 Formato Formulación y Seguimiento de Proyectos de Aprendizaje en Equipo-PAE**

Las sensibilizaciones y acompañamiento que se brinde desde el Grupo de Capacitación estarán guiadas a explicar los elementos de la MGA que se utilizarán para la adecuada formulación del PAE y las estrategias adecuadas para determinar un problema, plantear los objetivos de un proyecto, identificar las alternativas de solución y seleccionar la mejor alternativa.

7.1.1. Formulación de un Proyecto de Aprendizaje en Equipo

7.1.1.1. Identificación del Problema (Árbol de Problemas)

Una iniciativa de PAE nace de la intención de resolver un problema o necesidad de formación o el fortalecimiento de las competencias laborales de un grupo de trabajo o dependencia, que pueda ser resuelto mediante una sensibilización, taller, capacitación, etc.

La técnica propuesta para la identificación de problemas proviene de la Metodología de Marco Lógico (MML) y se denomina, árbol de problemas. Esta técnica permite organizar la información haciendo uso de un modelo de relaciones causales que en síntesis refleja las principales variables que intervienen en la situación problemática.

En la identificación del problema es necesario realizar un análisis de las dificultades principales a través de lluvia de ideas que involucre a las personas designadas como enlaces PAE y demás miembros del equipo de trabajo que presentan la necesidad. En dichos ejercicios se contará con el acompañamiento continuo del Grupo de Capacitación, para asegurar una adecuada formulación del problema e identificación de causas y efectos.

Para una correcta formulación se sugieren las siguientes preguntas orientadoras:

- ¿Cómo surge el problema que se pretende solucionar?
- ¿Por qué se origina?
- ¿Quién o qué lo origina?
- ¿Cuándo se origina?
- ¿Cuáles son las causas y efectos que genera el problema?
- ¿Dónde se origina?
- ¿Qué elementos o circunstancias lo originan?
- ¿Cómo se puede solucionar?

Se sugiere revisar la identificación del problema a solucionar en los siguientes aspectos:

El problema central: Situación no deseada, o negativa que padece la dependencia o grupo interno de trabajo (Un problema no es la ausencia de su solución, sino un estado existente negativo).

Los efectos directos: Se definen como las consecuencias que conlleva o acarrea la situación negativa identificada como problema central en la población afectada. (*Manual conceptual para el diligenciamiento de la Metodología General Para la Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión Pública (MGA)*, Pág. 14, DNP, 2015).

Los efectos indirectos: las consecuencias que generan los efectos directos por la existencia del problema central. Definir los efectos más importantes del problema en cuestión, de esta forma se analiza y verifica su importancia. (*Manual conceptual para el diligenciamiento de la Metodología General Para la Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión Pública (MGA)*, Pág. 15, DNP, 2015).

Causas directas: Las acciones o hechos concretos que generan o dan origen al problema central y que aparecen en la estructura del árbol en el primer nivel inmediatamente abajo del problema central. (*Manual conceptual para el diligenciamiento de la Metodología General Para la Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión Pública (MGA)*, Pág. 14, DNP, 2015).

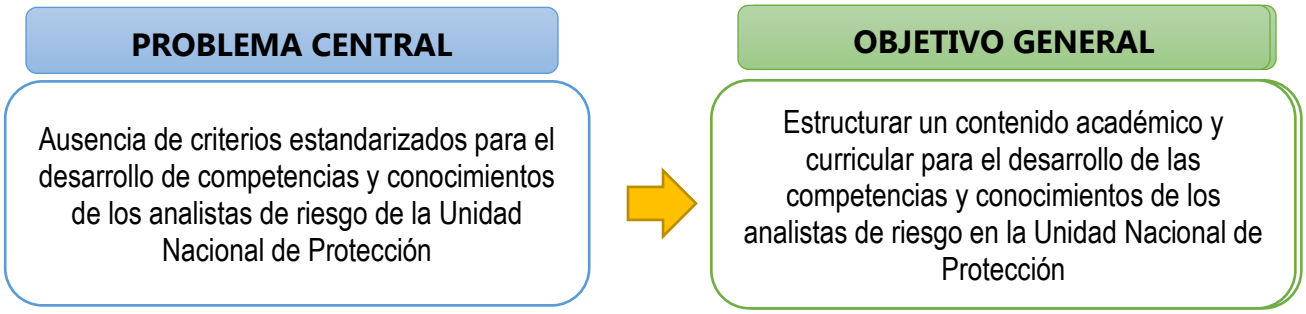
Causas indirectas: Aquellas acciones o hechos que dan origen a las causas directas. Identificar las causas del problema central detectado que permite determinar dónde deberá intervenir el proyecto para lograr solucionar el problema. (*Manual conceptual para el diligenciamiento de la Metodología General Para la Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión Pública (MGA)*, Pág. 14, DNP, 2015).

7.1.1.2. Objetivo General

De acuerdo con la Metodología de Marco Lógico, el objetivo general es la proyección de la situación deseable, y se construye a partir de lo plasmado en el árbol de problemas.

En ese orden de ideas, la situación negativa identificada debe convertirse en el objetivo general. Dicho objetivo debe ser claro, medible, alcanzable y consistente con el PAE que se está formulando. De esta forma se propone redefinir todas las condiciones negativas del árbol de problemas para transformarlas en condiciones positivas realizables en la práctica. **(Ver el siguiente ejemplo)**

Ilustración 1 – Ejemplo de la formulación de un objetivo general



Fuente: Grupo de Capacitación – Subdirección de Talento Humano.

- **Objetivos específicos:** Los objetivos específicos son los medios que llevarán al cumplimiento del objetivo general. Los objetivos específicos resultan de convertir en positivo las causas directas principales del árbol de problemas. Se debe tener en cuenta que tanto las causas directas como las indirectas tienen que ser transformadas en positivo, pero solamente las primeras se convierten en objetivos específicos del proyecto.

7.1.1.3. Alternativas de Solución

Observando el ejemplo dado para el árbol de objetivos, el objetivo general planteado no trae consigo una solución que lo materialice. Es en este punto donde se debe empezar a plantear diferentes alternativas de solución, que servirán como referente para el logro de los objetivos específicos y cumplir con el resultado esperado de la iniciativa PAE.

Para la identificación de las diferentes posibles alternativas de solución, se debe tener presente las siguientes características:

- Identificación de los productos propuestos, los cuales se pueden determinar con los objetivos y fines del proyecto.
- Justificación de las razones por las cuales la entidad necesita que se viabilice el Proyecto de Aprendizaje en Equipo, teniendo en cuenta los beneficios desde el punto de vista social, tecnológico, financiero, de innovación, gestión ambiental, etc.

Considere además preguntas orientadoras para identificar la alternativa de solución:

- Qué problema se solucionará: Situación a transformar
- Porque se quiere hacer: Origen y fundamentación
- Que se quiere hacer: Naturaleza del proyecto
- Cuánto se quiere hacer: Metas
- Donde se quiere hacer: Localización física
- Como se va a hacer: Actividades y tareas
- A quienes va dirigido: Población Objetivo, beneficiarios.
- Quienes lo van a hacer: Recursos humanos
- Con que se va a hacer: Recursos materiales
- Plazo de ejecución del proyecto

Es importante tener en cuenta que todas las alternativas planteadas deben solucionar exactamente el mismo problema, es decir que todas deben presentar los mismos beneficios.

7.1.1.4. Alternativa de Solución Definitiva

Para la escogencia de la alternativa de solución definitiva, se requiere aplicar un análisis con los siguientes criterios:

- **Presupuesto:** ¿La ejecución de la alternativa requiere de asignación presupuestal específica?
- **Cobertura (demanda/oferta):** En términos porcentuales, proyecte la posible cobertura (personas capacitadas) que puede ofrecer la alternativa. (Oferta/demanda).
- **Tiempo estimado de ejecución:** Proyecte el tiempo estimado que puede conllevar la ejecución de la alternativa.
- **Modalidad de socialización:** Seleccione la modalidad o modalidades que va a utilizar para materializar la alternativa de solución.

Al realizar el estudio técnico se sugiere tener presente las siguientes características:

- Debe plantearse una unidad de medida adecuada y cuantificable, para cada uno de los productos.
- Debe existir coherencia entre los objetivos específicos descritos, las metas de los productos y las actividades de acuerdo con el horizonte del proyecto

Teniendo presente que en la UNP solamente se desarrollarán Proyectos de Aprendizaje en Equipo sin asignación presupuestal, el primer criterio (presupuesto) siempre tiene que ser NO, así mismo, se favorecerá a la propuesta que cuente con mayor cobertura.

Por otro lado, los criterios de tiempo estimado de ejecución y modalidad de socialización serán clasificados de acuerdo con lo que establezca el equipo formulador del PAE.

Una vez calificados todos los criterios, se debe escoger "*PROPUESTA MÁS VIABLE*" o "*PROPUESTA MENOS VIABLE".*

7.1.1.5. Identificación de Riesgos y/o Oportunidades

Después de haber realizado el estudio de alternativas de solución y de determinar la que trae mayor beneficio a menor costo, se debe realizar una identificación del riesgo y/o oportunidades que surjan como resultado de la materialización de la solución.

El propósito de realizar este estudio consiste en formular las medidas de prevención y mitigación conducentes a reducir la vulnerabilidad del proyecto y/o las consecuencias de los riesgos que éste pueda generar desde el punto de vista ambiental, económico, social y cultural

Los riesgos se pueden clasificar en internos y externos, los primeros se refieren a las condiciones administrativas propias de los responsables de la iniciativa PAE, mientras que los

segundos involucran aspectos ambientales o del entorno de este y serán tenidos en cuenta como supuestos para el cumplimiento de los objetivos.

Para abordar el análisis de riesgos se propone identificar la fuente generadora, las posibles consecuencias y por último la valoración de riesgo (Muy Alto) - (Alto) - (Moderado) - (Leve) - (Ninguno).

7.1.1.6. Productos y Actividades

Para el planteamiento de los productos y actividades, se recomienda tomar como referencia los objetivos de la iniciativa PAE, y establecer unidades de medida coherente. Los productos son los entregables que se tendrán para cumplir con los objetivos específicos del proyecto

Las actividades siempre estarán asociadas a los productos, se entienden entonces como los "pasos" a seguir para lograr los entregables planteados.

7.2. Etapa de Ejecución o Desarrollo

Una vez el Proyecto de Aprendizaje en Equipo - PAE se encuentre formulado, la dependencia o grupo interno de trabajo será responsable de ejecutar las actividades que se hayan planteado en la etapa de formulación, para lo cual recibirá el acompañamiento del Grupo de Capacitación para la culminación del proyecto.

En tal sentido, en esta etapa se ejecutan todas las actividades plasmadas en la formulación del proyecto, en términos de objetivos y tiempos.

7.3. Etapa de Seguimiento

Con el fin de dar cumplimiento a lo definido en el Proyecto de Aprendizaje en Equipo - PAE, el Grupo de Capacitación realizará seguimientos semestrales a las diferentes iniciativas PAE, para lo cual utilizará el formato, **GTH-FT-226 Formato Formulación y Seguimiento de Proyectos de Aprendizaje en Equipo-PAE**

Por lo tanto, el seguimiento será responsabilidad del servidor público o contratista responsable de seguimiento de PAE del Grupo de Capacitación y girará en torno a los objetivos específicos y actividades relacionadas planteadas en la formulación de la iniciativa.

En caso de que existan comentarios y/o observaciones por parte del responsable del seguimiento de los PAE, se proyectarán en el formato, y se socializaran con los responsables de la iniciativa PAE.

8. DOCUMENTOS RELACIONADOS

- GTH-FT-227- Formato para la presentación de proyectos de aprendizaje en equipo PAE.

- GTH-FT-226 - Formato Formulación y seguimiento de Proyectos de Aprendizaje en Equipo-PAE.

9. CONTROL DE CAMBIOS

VERSIÓN INICIAL	DESCRIPCIÓN DE LA CREACIÓN O CAMBIO DEL DOCUMENTO	FECHA	VERSIÓN FINAL
01	Se crea la Guía para la formulación de Proyectos de Aprendizaje en Equipo – PAE, con la que se busca plasmar la ruta básica para la presentación, formulación y seguimiento de estos.	19/04/2024	01