

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL  
(UCI)

GUÍA PARA EL DISEÑO DE PROYECTOS DE RESTABLECIMIENTO DE MEDIOS DE VIDA  
(RMV) POR PROCESOS DE REASENTAMIENTO

WILLIAM HERNÁN GIRALDO GUZMÁN

PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN PRESENTADO COMO REQUISITO  
PARCIAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MASTER EN ADMINISTRACIÓN  
DE PROYECTOS

San José, Costa Rica

Octubre 2018

## HOJA DE APROBACIÓN

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL  
(UCI)

Este Proyecto Final de Graduación fue aprobado por la Universidad como  
Requisito parcial para optar al grado de Máster en Administración de Proyectos

---

Ing. William Ernest MAP  
PROFESOR TUTOR

---

Paola Espín Moscoso  
LECTOR No.1

---

Randolph Von Breymann Fernández  
LECTOR No.2

---

WILLIAM HERNÁN GIRALDO GUZMÁN  
SUSTENTANTE



## DEDICATORIA

A Dios quien me ha enseñado que todo es perfecto aunque en ocasiones yo no entienda porqué.

A mis padres Hernan (†17.03.14) y Consuelo por ser la semilla de mi historia.

A mi esposa Hirma por ser mi compañera de viaje y quien me ha ayudado ser mejor persona.

A mi hijo Gabriel por ser la fuerza de cada momento.

A mi hermana Lilliana por ser amiga y cómplice en el camino.

A mi cuñado Alexander y sobrino Juan David por ser incondicionales.

A mis amigos por ser fieles y estar cuando los necesito.

## AGRADECIMIENTOS

A la Organización de Estados Americanos (OEA) por la beca para desarrollar esta maestría.  
A Edwin Urresta y María Isabel Zuluaga por su apoyo para participar en la convocatoria de la OEA.

A rePlan/ERM por sus enseñanzas y apertura a nuevos conocimientos.

A William Ernest, mi tutor por su paciencia, acompañamiento y dirección en el proceso de aprendizaje.

A los expertos que participaron en el estudio por compartir sus experiencias, tiempo y conocimiento:

- Angela Santos
- Edna Rodriguez
- Eduardo Lozano
- Edwin Urresta
- Graeme Burt
- Hugo Bonilla
- Jose Tovar
- Juan Carlos Forero
- Judith Flores
- Julio Casas
- Licedth Holguin
- Mario Monsalve Gil
- Pablo Macdonald
- RenatoUrresta
- Sebastian Urresta
- Sylvia Matos



## ÍNDICE

<b>HOJA DE APROBACIÓN.....</b>	<b>ii</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTOS.....</b>	<b>iv</b>
<b>ÍNDICE .....</b>	<b>v</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>vii</b>
<b>ÍNDICE DE CUADROS.....</b>	<b>viii</b>
<b>ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES .....</b>	<b>ix</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>x</b>
<b>1 INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Problemática .....	2
1.3. Justificación del problema.....	2
1.4. Objetivo general.....	4
1.5. Objetivos específicos.....	4
<b>2 MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>5</b>
<b>2.1 Marco institucional.....</b>	<b>5</b>
2.1.1 Antecedentes de la Institución.....	5
2.1.2 Misión y visión .....	6
2.1.3 Estructura organizativa .....	7
2.1.4 Productos que ofrece .....	9
<b>2.2 Teoría de Administración de Proyectos.....</b>	<b>10</b>
2.2.1 Proyecto.....	10
2.2.2 Administración de Proyectos .....	10
2.2.3 Ciclo de vida de un proyecto.....	10
2.2.4 Procesos en la Administración de Proyectos.....	11
2.2.5 Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos.....	12
<b>2.3 Marco de los medios de vida sostenibles .....</b>	<b>24</b>
<b>2.4 Medios de vida sostenibles y reasentamientos.....</b>	<b>26</b>
<b>3 MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>28</b>
3.1.1 Fuentes de información .....	28
3.1.2 Métodos de Investigación .....	30
3.1.3 Herramientas.....	33
3.1.4 Supuestos y Restricciones. ....	34
3.1.5 Entregables.....	36
<b>4 DESARROLLO .....</b>	<b>37</b>
<b>4.1 Medios de vida a ser restablecidos .....</b>	<b>37</b>

4.2	Herramientas de contextualización.....	49
4.3	Procedimiento para diseñar proyectos de restablecimiento de medios de vida 55	
5	CONCLUSIONES.....	66
6	RECOMENDACIONES.....	70
7	BIBLIOGRAFÍA .....	72
8	ANEXOS .....	74
8.1	Anexo 1: ACTA DEL PFG.....	75
8.2	Anexo 2: EDT.....	79
8.3	Anexo 3: CRONOGRAMA.....	84
8.4	Anexo 4: Carta para conformación de grupo de expertos.....	86
8.5	Anexo 5: Listado de expertos participantes en el estudio.....	88
8.6	Anexo 6: Cuestionario sobre restablecimiento de medios de vida. Ronda 1.....	89
8.7	Anexo 7: Cuestionario sobre restablecimiento de medios de vida. Ronda 2.....	96
8.8	Anexo 8: Matriz de afectaciones por capital .....	101

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura operativa y de gobierno de ERM. ....	8
Figura 2. Interacciones entre los grupos de procesos de la Dirección de proyectos.....	12
Figura 3. Descripción general de la gestión de la integración del proyecto .....	13
Figura 4. Descripción general de la gestión del alcance del proyecto.....	14
Figura 5. Descripción general de la gestión del tiempo del proyecto.....	15
Figura 6. Descripción general de la gestión de los costos del proyecto. ....	16
Figura 7. Descripción general de la gestión de la calidad del proyecto.....	17
Figura 8. Descripción general de la gestión de los recursos humanos del proyecto.....	18
Figura 9. Descripción general de la gestión de las comunicaciones del proyecto.....	19
Figura 10. Descripción general de la gestión de los riesgos del proyecto. ....	20
Figura 11. Descripción general de la gestión de las adquisiciones del proyecto. ....	21
Figura 12. Descripción general de la gestión de los interesados del proyecto. ....	22
Figura 13. Categorías vinculadas a la definición de Medios de Vida.....	37
Figura 14. Importancia de cada categoría en la definición de Medios de Vida.....	40
Figura 15. Factores principales de los Medios de Vida.....	41
Figura 16. Relación de los Medios de Vida con los Reasentamientos. ....	44
Figura 17. Afectaciones a Medios de Vida del Capital Económico. ....	45
Figura 18. Afectaciones a Medios de Vida del Capital Social. ....	45
Figura 19. Afectaciones a Medios de Vida del Capital Físico, Humano y Natural.....	46
Figura 20. Calificación ponderada de afectación a factores de Medios de Vida.....	47
Figura 21. Calificación ponderada de herramientas metodológicas de contextualización...52	
Figura 22. Calificación simple de herramientas metodológicas de contextualización.....	52
Figura 23. Entregables de un Programa de Restablecimiento de Medios de Vida.....	57
Figura 24. Importancia de los tipos de entregables a proveer por un Programa de Restablecimiento de Medios de Vida. ....	58
Figura 25. Calificación ponderada de la importancia de los tipos de entregables a proveer por un Plan de Restablecimiento de Medios de Vida. ....	58

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1. Correspondencia entre grupos de procesos y áreas de conocimiento de la dirección de proyectos .....	23
Cuadro No. 2. Fuentes de información utilizada. ....	29
Cuadro No. 3. Método de investigación utilizado .....	31
Cuadro No. 4. Herramientas utilizadas.....	33
Cuadro No. 5. Supuestos y restricciones .....	35
Cuadro No. 6. Entregables.....	36
Cuadro No. 7. Tipo de entregable y productos de un Programa de Restablecimiento de Medios de Vida.....	56
Cuadro No. 8. Procedimiento para diseñar proyectos de restablecimiento de medios de vida según las fases del proyecto del PMI.....	62

## ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES

<b>CFI</b>	Corporación Financiera Internacional
<b>DFID</b>	Department For International Development
<b>EDT</b>	Estructura de Desglose del Trabajo
<b>ERM</b>	Environmental Resources Management
<b>PMI</b>	Project Management Institute
<b>PRMV</b>	Programa Restablecimiento de Medios de Vida
<b>RMV</b>	Restablecimiento de Medios de Vida.

## RESUMEN EJECUTIVO

En los sectores de infraestructura, energía y minería, eventualmente se presenta la necesidad de reasentar población debido a los impactos que el proyecto generará, o a los impactos acumulados que se dan por la presencia del proyecto en una zona particular, de modo que, la medida de manejo genera un impacto adicional sobre la población, al producir un reasentamiento. Los primeros reasentamientos que se dieron fueron netamente físicos y eran visualizados desde la lógica “Mover y Pagar”; a las familias se les pagaba por la tierra y ellas asumían directamente las acciones para adaptarse a su nuevo entorno, con lo cual el mayor impacto no fue la relocalización, sino el empobrecimiento asociado a la falta de preparación para el traslado y a las dificultades de adaptación a los nuevos entornos.

Es por esto que el Banco Mundial, a través de su filial, la Corporación Financiera Internacional (CFI) introduce, con las normas de desempeño social y ambiental, una lógica diferente, para que se haga un manejo adecuado de los reasentamientos involuntarios, de modo que se disminuya la posibilidad de empobrecimiento de las familias y comunidades receptoras, con lo cual las empresas dueñas de los proyectos, deberán buscar que en el lugar de destino las condiciones de las familias sean semejantes o mejores a las del lugar de origen.

Sin embargo, los estándares internacionales no son específicos frente a las condiciones que deben tener las familias luego de movilizadas y se genera un espacio para las interpretaciones, donde las empresas, además de tener las dificultades propias de cualquier proyecto, con un reasentamiento se enfrenta a las condiciones comunitarias del país donde se ejecuta y de aportar a un modelo de desarrollo para familias que deberían adaptarse a una nueva realidad.

Estas interpretaciones, hacen que las empresas, normalmente a través de consultores, elaboren metodologías propias para poder responder a la nueva lógica planteada por las normas de desempeño. A su vez, los consultores, aunque hagan parte de una organización, generan estas herramientas sujetos a su propia capacidad, implicando un sobre esfuerzo propio y al proyecto al hacer una interpretación personal de los estándares de reasentamiento para producir entregables, que en ocasiones cumpliendo con los estándares de la IFC no tienen las herramientas que las buenas prácticas de proyectos le podrían proporcionar para hacer su trabajo más eficiente.

Como una alternativa para los consultores y las empresas que se involucran en procesos de reasentamiento, se propuso la guía para el diseño de proyectos de restablecimiento de medios de vida (RMV) por procesos de reasentamiento, la cual permitirá que se mejoren los tiempos de diagnóstico e interpretación de las necesidades de restauración de los medios de vida afectados por los reasentamientos; se diseñen programas, que ajustándose a los estándares internacionales, puedan tener los mínimos necesarios de restablecimiento de medios de vida; ofrecer estimados iniciales de costos más precisos, que faciliten la inclusión del restablecimiento de medios de vida en los presupuestos corporativos; disminuir tiempos de ejecución de los programas de restablecimiento de medios de vida e incluir las mejores prácticas de ejecución de proyectos, aumentando las posibilidades de concluir en tiempo, costos y calidad los entregables definidos.

El objetivo general de este proyecto fue construir una guía de diseño de Programas de Restablecimiento de Medios de Vida (PRMV) por reasentamientos, para facilitar la inclusión de los elementos de la norma de desempeño sobre adquisición de tierras y reasentamientos involuntarios de la Corporación Financiera Internacional (CFI) ajustándose a las áreas de conocimiento de la dirección de proyectos.

Los objetivos específicos fueron: Definir las características de los medios de vida a ser restablecidos según la norma de desempeño sobre adquisición de tierras y reasentamientos involuntarios de la CFI, para proponer los elementos esenciales al iniciar el reasentamiento de las familias; definir herramientas metodológicas que permitan contextualizar cada proyecto, para que los Programas de Restablecimiento de Medios de Vida (PRMV) respondan a la realidad del reasentamiento específico; y crear un procedimiento de diseño de Programas de Restablecimiento de Medios de Vida (PRMV) que considere las áreas de gestión del conocimiento de la dirección de proyectos para brindar herramientas adicionales a quienes facilitan estos procesos.

El estudio se desarrolló a partir de la investigación cualitativa, con el método Delphi, que ha sido utilizado en múltiples áreas del conocimiento y que busca llegar a un nivel de consenso de opinión de un grupo de expertos en la situación a analizar. Para ello se realizó dos rondas de consultas con 16 expertos, partiendo de un instrumento inicial con los temas claves, cuya información procesada y posteriormente presentada a los participantes en la siguiente ronda. De este modo se avanzó en el consenso de los expertos sobre los conceptos claves en cuanto a la caracterización de los medios de vida, las herramientas de contextualización y la creación de un procedimiento que contara con las áreas de gestión del conocimiento en administración de proyectos.

En el estudio se pudo establecer que lo esencial en el restablecimiento de los medios de vida, es precisar cuáles de los factores determinantes son afectados por el reasentamiento y que deberán restablecerse, para que las personas o las familias los usen en la satisfacción de sus necesidades; siendo los principales la vivienda, las relaciones sociales y la generación de ingresos.

En cuanto a las herramientas de contextualización, se concluyó que la línea de base socioeconómica, los grupos focales y la categorización de riesgos son las herramientas más adecuadas para que el consultor social pueda encuadrar el restablecimiento de medios de vida rápidamente, clarificando el alcance, la calidad y los riesgos que se vinculan al reasentamiento.

Al tener en cuenta que el PRMV complementa las medidas de manejo a las afectaciones, el consultor social podrá ajustar el alcance, tiempo y costos, diferenciando entre cumplimiento de medidas de manejo (compensaciones) y restablecimiento de medios de vida, particularmente si visualiza el restablecimiento de medios de vida como un programa dentro de un programa más amplio que es el reasentamiento, con lo cual podrá al utilizar el procedimiento diseñado en el estudio para enlazar las múltiples acciones que se ejecutan a objetivos concretos que aporten a los indicadores más amplios del reasentamiento

## 1 INTRODUCCIÓN

### 1.1. Antecedentes

La necesidad de reasentar población por el desarrollo de proyectos es una realidad que está vinculada al crecimiento de los pueblos y a la forma como dan respuesta a las necesidades que dicho crecimiento les demanda. Más personas requieren más energía, más servicios públicos, más carreteras, más educación, etc. Y en ocasiones, es necesario mover población para que estas necesidades se vean resueltas.

Inicialmente los reasentamientos eran netamente físicos y eran visualizados como una compensación a las familias, donde primaba la lógica “Mover y Pagar” por la tierra, y las familias asumían directamente las acciones para manejar los impactos de cambiar de territorio.

Sin embargo, el mayor impacto que tienen estas familias es el empobrecimiento, el cual es asociado a impactos acumulativos y de largo plazo vinculados a las dificultades de adaptación a los nuevos entornos. Situación que la Comisión Mundial de Presas, citada por el Banco Interamericano de Desarrollo (2010), expone haciendo referencia a los proyectos hidroeléctricos donde considera que “40 de los 80 millones de personas reasentadas por causa de proyectos hidroeléctricos sólo raramente han logrado restablecer sus medios de vida” (Pág. 1)

Es por esto que el Banco Mundial, a través de su filial, la Corporación Financiera Internacional (2012), introduce la lógica del manejo adecuado para los reasentamientos involuntarios, de modo que se disminuya la posibilidad de empobrecimiento de las familias y comunidades receptoras.

Así pues, cuando las empresas inician proyectos de reasentamiento, se enfrentan no sólo a las dificultades propias del proyecto desde lo técnico, sino también a la dificultad de proporcionar a las familias que reubican las condiciones para que en el nuevo sitio de asentamiento puedan restablecer los medios de vida completamente.

Como apoyo a las empresas en la consecución de reasentamientos que permitieran la construcción de los proyectos y la continuidad de la vida de las familias en buenas



condiciones, se constituyó hace más de 30 años a rePlan como una firma consultora especialista en el manejo de impactos comunitarios, ofreciendo servicios de evaluación social, asesoramiento y gestión para empresas de recursos naturales, y de las instituciones financieras de todo el mundo.

## **1.2. Problemática.**

rePlan participó en muchos proyectos de reasentamiento, no sólo en la definición del reasentamiento y su alcance para movilizar las familias, sino también en la negociación de las tierras y el apoyo en la estructuración de esquemas de compensación ajustados a los estándares de la CFI. Sin embargo, todos los proyectos son diferentes, no sólo por el proyecto y sus condiciones particulares, sino también por las condiciones comunitarias y del país donde se ejecuta.

Cada uno de estos proyectos en los que se ha participado ha desarrollado su propia metodología, teniendo en cuenta aspectos de proyectos anteriores, cuando son consultores que ya han participado en proyectos previos, o con las herramientas que su formación da a cada uno, y cada uno responde por los entregables comprometidos con el soporte institucional y con su bagaje profesional. Pero entre un proyecto y otro, la generación de metodologías nuevas, la búsqueda de lecciones aprendidas, la definición de los alcances y las demás condiciones de las buenas prácticas de proyectos están sujetas a la capacidad de los consultores, quienes en cada proyecto establecen el restablecimiento de medios de vida desde su visión, la cual se puede complementar con las herramientas que las buenas prácticas de proyectos le pueden proporcionar, de modo que además del cumplimiento con los estándares, el RMV se entienda como un proyecto en sí mismo.

## **1.3. Justificación del problema**

En los sectores de infraestructura, energía y minería, eventualmente se presenta la necesidad de reasentar población debido a los impactos que el proyecto generará, o a los impactos acumulados que se dan por la presencia del proyecto en una zona particular. Esta

situación implica que las empresas dueñas de estos proyectos, patrocinen el reasentamiento involuntario de las poblaciones afectadas, garantizando que en el lugar de destino sus condiciones sean semejantes a las que tenían en el lugar de origen o mejores.

La Corporación Financiera Internacional, a través de las normas de desempeño ambiental y social que publicó en el 2006, revisó entre 2009 y 2011, y que actualizó en 2012, plantea que "[...] el reasentamiento involuntario debe evitarse. Sin embargo, cuando resulta inevitable, debe minimizarse y deben planificarse y aplicarse cuidadosamente medidas apropiadas para mitigar los impactos adversos sobre las personas desplazadas y las comunidades receptoras" (Corporación Financiera Internacional, 2015, p. 1).

Sin embargo, los estándares internacionales no son específicos frente a las condiciones que deben tener luego de movilizadas y se genera un espacio para las interpretaciones donde los reasentamientos se concentran sólo en garantizar la compra de los predios de origen y la movilización de las familias. En ocasiones no se desarrollan estrategias que permitan que las familias puedan restablecer la totalidad de sus medios de vida en el nuevo territorio donde se movilizaron.

Una guía para el diseño de proyectos de restablecimiento de medios de vida (RMV) por procesos de reasentamiento permitirá que se:

- Mejoren los tiempos de diagnóstico e interpretación de las necesidades de restauración de los medios de vida afectados por los reasentamientos.
- Diseñen programas, que ajustándose a los estándares internacionales, puedan tener los mínimos necesarios de restablecimiento de medios de vida.
- Ofrezcan estimados iniciales de costos mas precisos, que faciliten la inclusión del restablecimiento de medios de vida en los presupuestos corporativos.
- Disminuyan los tiempos de ejecución de los programas de restablecimiento de medios de vida.
- Incluyan las mejores prácticas de ejecución de proyectos, aumentando las posibilidades de concluir en tiempo, costos y calidad los entregables definidos.

#### **1.4. Objetivo general**

- Construir una guía de diseño de Programas de Restablecimiento de Medios de Vida (PRMV) por reasentamientos, para facilitar la inclusión de los elementos de la norma de desempeño sobre adquisición de tierras y reasentamientos involuntarios de la Corporación Financiera Internacional (CFI) ajustándose a las áreas de conocimiento de la dirección de proyectos

#### **1.5. Objetivos específicos.**

- . Definir las características de los medios de vida a ser restablecidos según la norma de desempeño sobre adquisición de tierras y reasentamientos involuntarios de la CFI, para proponer los elementos esenciales al iniciar el reasentamiento de las familias.
- Definir herramientas metodológicas que permitan contextualizar cada proyecto, para que los Programas de Restablecimiento de Medios de Vida (PRMV) respondan a la realidad del reasentamiento específico.
- Crear un procedimiento de diseño de Programas de Restablecimiento de Medios de Vida (PRMV) que considere las áreas de gestión del conocimiento de la dirección de proyectos para brindar herramientas adicionales a quienes facilitan estos procesos.

## **2 MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Marco institucional**

#### **2.1.1 Antecedentes de la Institución**

RePlan, es una empresa del grupo Environmental Resources Management (en adelante ERM), el cual está conformado por 21 unidades de negocio en cuatro regiones del mundo y un grupo especializado de negocios con 13 divisiones, que le permiten contar con más de 4500 personas vinculadas en 160 oficinas (Environmental Resources Management, 2017)

rePlan se especializa en el manejo de impactos comunitarios, riesgos y oportunidades asociadas con proyectos de desarrollo relacionados a infraestructura y extracción de recursos naturales. Su trabajo parte no solo de las evaluaciones iniciales sino también en el acompañamiento, desde el nivel corporativo hasta el operativo, para que en el cumplimiento de su función, las empresas además de reconocer la importancia de su responsabilidad social, la concreten en todos los niveles.

RePlan fue fundada en 1978, en Toronto Canadá (rePlan, 2013) y en la actualidad cuenta alrededor de 80 científicos sociales, planificadores, arquitectos, ingenieros, economistas, trabajadores de desarrollo comunitario y expertos en el manejo de Sistemas de Información Geográfica y Social.

Dentro de los trabajos recientes de rePlan (a partir del 2003) se encuentran proyectos tanto en Latinoamérica como en Europa y África, de los cuales los más representativos son:

- Evaluación del Impacto Social y Planes de Gestión Peñasquito (México) 2015.
- Plan de Reasentamiento Peñasquito (México) 2015-2016.
- Proceso de Planificación de Reasentamiento Mina Mulatos (México) 2015-en curso.
- Proyecto de Reasentamiento Gramalote (Colombia) 2014.
- Proyecto Reasentamiento Cesar, (Colombia) 2012-2014.
- Reasentamiento y Planificación Socioeconómica Las Bambas (Perú) 2012 - 2016.
- Plan de Acción de Reasentamiento Cobre Panamá (Panamá) 2009-2013.

- Programa de Reasentamiento Pueblo Viejo Dominicana Corporación (República Dominicana) 2005-2010.
- Programas de Reasentamiento Tenke (República Democrática del Congo) 2013 - en curso.
- Programas de Adquisición de Tierras Sabodala (Senegal) 2011 - en curso.
- Programa de Restauración de Medios de Vida Yaoure (Costa de Marfil) 2014 - en curso.
- Servidumbre y Adquisición de Tierras Gasoducto Trans-Adriático (TAP, Grecia-Italia-Albania) 2015 - en curso.
- Plan de Acción de Reasentamiento Badagry (Nigeria) 2013 - en curso.
- Programa de Reasentamiento Ahafo (Ghana) 2003 - 2011.

En agosto de 2015, rePlan pasó a formar parte del Grupo Environmental Resources Management (en adelante ERM) líder mundial en proveer servicios de medio ambiente, salud, seguridad, riesgo, social y los servicios relacionados con la sostenibilidad. Por lo que al trabajar en colaboración con los equipos de ERM, su perspectiva se amplía a una red de más de 160 oficinas en 40 países y territorios, además de incluir dentro de sus potenciales clientes a sectores como los de Hidrocarburos, Energía, Química e Infraestructura.

### **2.1.2 Misión y visión**

La misión de ERM es

“Environmental Resources Management (ERM) es un proveedor global líder de servicios medioambientales, de salud, seguridad, riesgo, servicios de consultoría social y servicios relacionados con la sostenibilidad. [...] ERM se compromete a proporcionar un servicio consistente, profesional y de la más alta calidad para crear valor para nuestros clientes” (Environmental Resources Management (ERM), 2017)

La fortaleza de rePlan, y por lo que tiene un alto nivel de reconocimiento, es su capacidad de apoyo a las empresas que requieren reasentar poblaciones para el desarrollo de sus operaciones. Los reasentamientos son proyectos complejos en los que según la Corporación Financiera Internacional (2015) puede verse comprometida la viabilidad de

una empresa, y donde las afectaciones a la comunidad pueden generar empobrecimientos indeseables, es por ello que el Banco Mundial, a través de la Corporación Financiera Internacional, plantea que: "[...] el reasentamiento involuntario debe evitarse. Sin embargo, cuando resulta inevitable, debe minimizarse y deben planificarse y aplicarse cuidadosamente medidas apropiadas para mitigar los impactos adversos sobre las personas desplazadas y las comunidades receptoras" (Corporación Financiera Internacional, 2015, p. 1).

Esta capacidad de rePlan es la que permitió su alineamiento con la visión de ERM, la cual se enfoca en los clientes, los inversionistas, los empleados y la sostenibilidad:

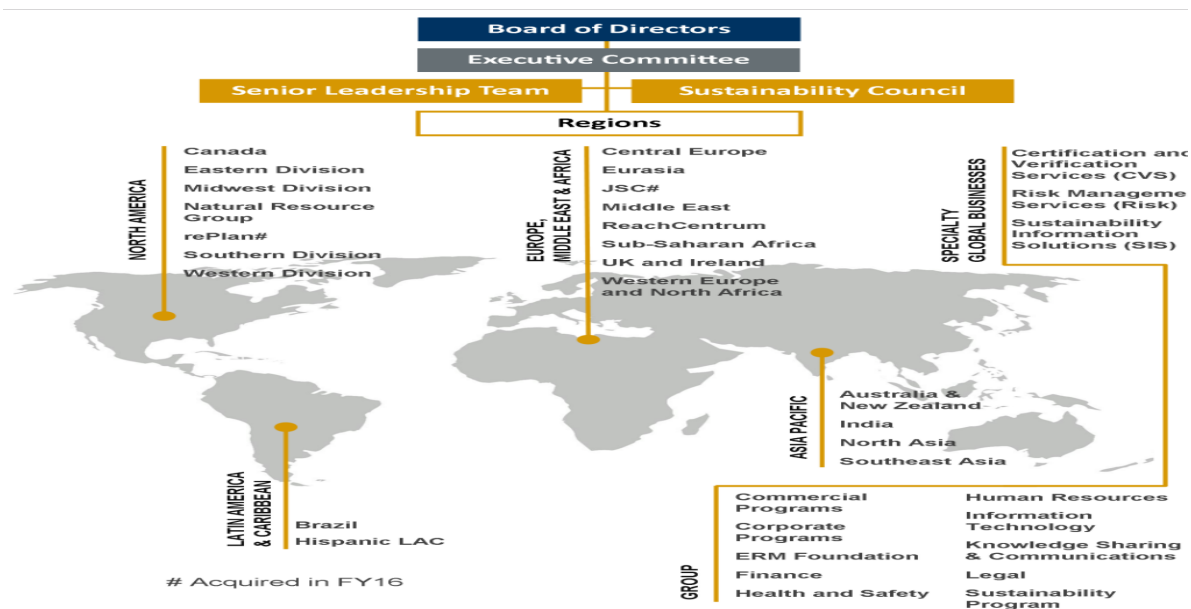
“Para el 2021 seremos el líder claro en nuestros mercados elegidos, doblaremos en valor y entregaremos nuestras promesas a nuestros clientes, nuestra gente y nuestros inversionistas.  
 Para nuestros clientes: Esto significa demostrar que añade valor a su negocio, trabajando con ellos para resolver sus desafíos críticos y hacer una diferencia significativa a sus partes interesadas  
 Para nuestra gente: Esto significa atraer, inspirar, desarrollar y recompensar a nuestra gente para que trabaje con los mejores clientes y con los mayores retos, creando así carreras valiosas  
 Para nuestros inversores: (incluyendo socios de ERM) Esto significa entregar fuertes retornos a aquellos que han optado por invertir en nosotros hoy y en el futuro  
 Para el planeta y la sociedad en la que vivimos: Esto significa tener un mayor impacto en los desafíos de sostenibilidad que enfrentamos todos”. (ERM, 2017)

El éxito de rePlan en los reasentamientos en los que ha participado, radica en que para desarrollarlos, se involucra dentro de la empresa (cliente) a todos los niveles para realizar acciones que posibiliten la planeación adecuada del reasentamiento; lo que implica realizar evaluaciones de impacto y riesgos, gestión de partes interesadas, inserción de las operaciones en el entorno regional, diseño y acompañamiento en la construcción de las viviendas, formulación y ejecución de planes para restablecimiento de medios de vida, planes de cierre social del proyecto y seguimiento y evaluación a los impactos del reasentamiento.

### **2.1.3 Estructura organizativa**

ERM está conformada a partir de una estructura simple, en la cual hay una Junta Directiva, un Comité Ejecutivo, un Equipo Senior de Liderazgo y un Consejo de Sostenibilidad. A partir de ellos cada región se estructura por unidades de negocio dentro

de las que se encuentra rePlan como parte de la región Norte América. Esto se referencia en la Figura 1.



**Figura 1. Estructura operativa y de gobierno de ERM.**

Fuente (ERM 2017)

RePlan es una organización cuya estructura es proyectizada. Tiene su sede central en Canadá, desde donde se direccionan las intervenciones de sus diferentes equipos. Las intervenciones son llevadas a cabo bajo la responsabilidad de cuatro directores, quienes atienden diferentes regiones del mundo según la ubicación de los proyectos (occidente de Canadá, Toronto, África y Latinoamérica). En cada región ubica a un equipo específico de profesionales para prestarle la asesoría requerida por el cliente, bajo la responsabilidad de un director de proyecto, quien tiene la relación directa con el cliente en campo, y a su vez reporta a uno de los cuatro directores ejecutivos según la ubicación del proyecto.

La forma de trabajo de rePlan implica que los miembros del equipo de proyecto se inserten en la operación de los clientes, generalmente para darles soporte según el nivel solicitado. Teniendo en cuenta la definición del Project Management Institute (en adelante PMI), sobre los factores ambientales: "Los factores ambientales de la empresa hacen referencia a condiciones que no están bajo el control del equipo del proyecto y que influyen, restringen o dirigen el proyecto. Los factores ambientales de la empresa se

consideran entradas para la mayor parte de los procesos de planificación, pueden mejorar o restringir las opciones de la dirección de proyectos, y pueden influir de manera positiva o negativa sobre el resultado" (PMI, 2013, p. 29) el equipo debe vincularse a los de cada cliente para desde allí generar los procesos que el servicio requiera.

Esto implica que los equipos de rePlan se muevan dentro de las operaciones de los clientes a través de las áreas de conocimiento, respetando y acatando los factores ambientales de la empresa, por lo que la forma como se aplican las áreas de conocimiento depende de cada proyecto, del cliente y del nivel de profundidad del servicio prestado. Las referencias propias del equipo son básicamente los estándares de la Corporación Financiera Internacional CFI y las mejores prácticas de responsabilidad social a nivel de minería, las cuales si bien proporcionan directrices de acción para las empresas no hacen parte de sus factores ambientales, por lo que deben acogerse a la forma de gestión de las áreas del conocimiento que tiene cada cliente.

#### **2.1.4 Productos que ofrece**

El enfoque de rePlan es pragmático y enfocado a la acción, trabaja en sitio, directamente al lado de los equipos de trabajo de sus clientes, para manejar situaciones reales en tiempo real y para crear capacidad local en el camino, lo que permite el reconocimiento de sus servicios de (rePlan, 2013):

- Stakeholder Engagement y Planes de Comunicación;
- Resolución de conflictos y negociación;
- Evaluación y Gestión Social;
- Adquisición de tierras & reasentamiento;
- Medios de vida & Desarrollo comunitario / regional
- Vivienda para Trabajadores & Planificación de Nuevos poblados; y
- Planes de Cierre Social y Transición Económica.



## **2.2 Teoría de Administración de Proyectos**

### **2.2.1 Proyecto**

Existen múltiples definiciones de proyectos, unas hacen énfasis en los entregables, otras en los objetivos, en la organización, entre otros, pero tal vez la más aceptada en el momento sea la definición del PMI 2013:

“Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos implica que un proyecto tiene un principio y un final definidos. El final se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto, cuando se termina el proyecto porque sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos, o cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto”.

Es fundamental tener presentes las características que plantea la definición del PMI, donde resalta que es temporal, orientado a un objetivo y que tienen un producto específico, el cual determina si cumplió o no con el objetivo. Estos tres elementos permiten entender que un proyecto puede instalarse dentro de cualquier actividad humana, desde lo más cotidiano como “ir a comprar el pan”, hasta la construcción de puentes o la extracción de oro en zonas remotas. Todas son acciones temporales orientadas por un objetivo que busca resolver una necesidad (hambre, comunicación, nuevas herramientas) y que terminan con un producto.

### **2.2.2 Administración de Proyectos**

El PMI considera que la administración de proyectos es “la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo” (Project Management Institute, 2013, p.5 ) para lo que se necesita el correcto manejo de los 5 grupos de procesos (Inicio, Planificación, Ejecución, Monitoreo y Control, y Cierre) combinados con las 10 áreas del conocimiento.

### **2.2.3 Ciclo de vida de un proyecto**

La serie de fases que tiene un proyecto desde el momento que inicia hasta que cierra es lo que se considera el ciclo de vida de un proyecto según PMI ( 2013, p.38 ). Las fases se conectan de manera lógica y como lo plantea Lledó (2013, p. 27), cada una culmina por

lo general con un entregable, el cual es el que habilita que se continúe a la siguiente fase. Además, las fases de un proyecto están delimitadas en el tiempo por lo que son las que hacen que el proyecto tenga un inicio y un fin.

#### **2.2.4 Procesos en la Administración de Proyectos**

La Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (en adelante PMBOK) indica que (PMI, 2013) los procesos se agrupan en 5 categorías, que se conocen como Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos y son:

- Grupo de Procesos de Inicio: Procesos que definen y autorizan el inicio del proyecto.
- Grupo de Procesos de Planificación: Procesos que definen los objetivos y planifican las acciones necesarias para el logro de los objetivos y el alcance propuesto.
- Grupo de Procesos de Ejecución: Procesos que ejecutan las acciones y recursos para llevar a cabo el plan de gestión del proyecto.
- Grupo de Procesos de Monitoreo y Control: Procesos que cuantifican y controlan el avance del proyecto, con el objetivo de identificar las variaciones que se obtienen respecto al plan de gestión del proyecto y determinan las acciones que buscan corregir las variaciones.
- Grupo de Procesos de Cierre: Procesos que protocolizan la aceptación del producto, servicio o resultado y permiten que se cierre una fase o el proyecto completo.

En el PMBOK se puede visualizar la relación entre los grupos de procesos, tal y como se reproduce en la figura 2, la cual identifica cada grupo de proceso y la conexión que tiene con los demás a partir de las entradas y salidas de cada proceso.

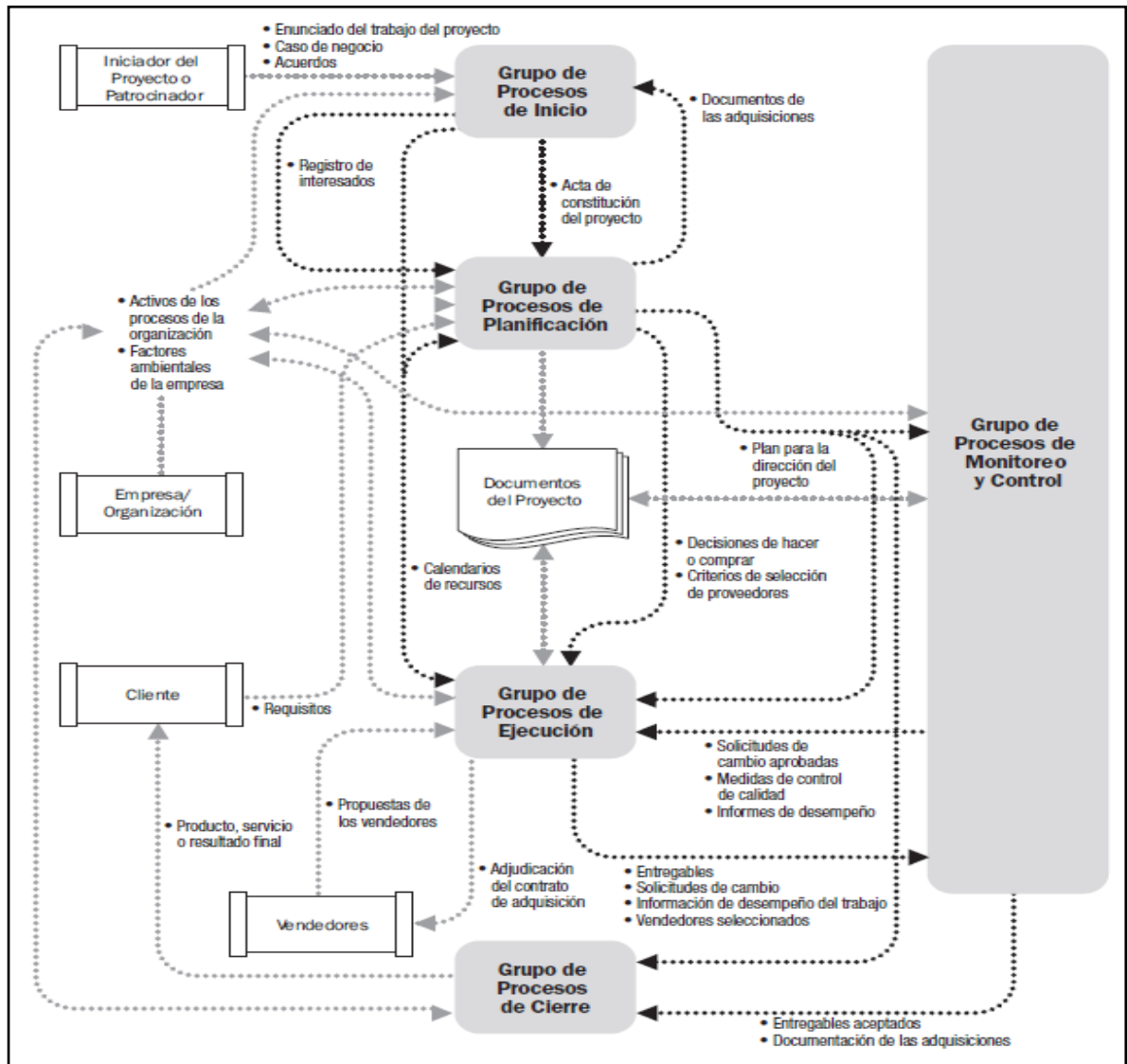


Figura 2. Interacciones entre los grupos de procesos de la Dirección de proyectos.

Fuente (PMI 2013, p.53)

## 2.2.5 Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos

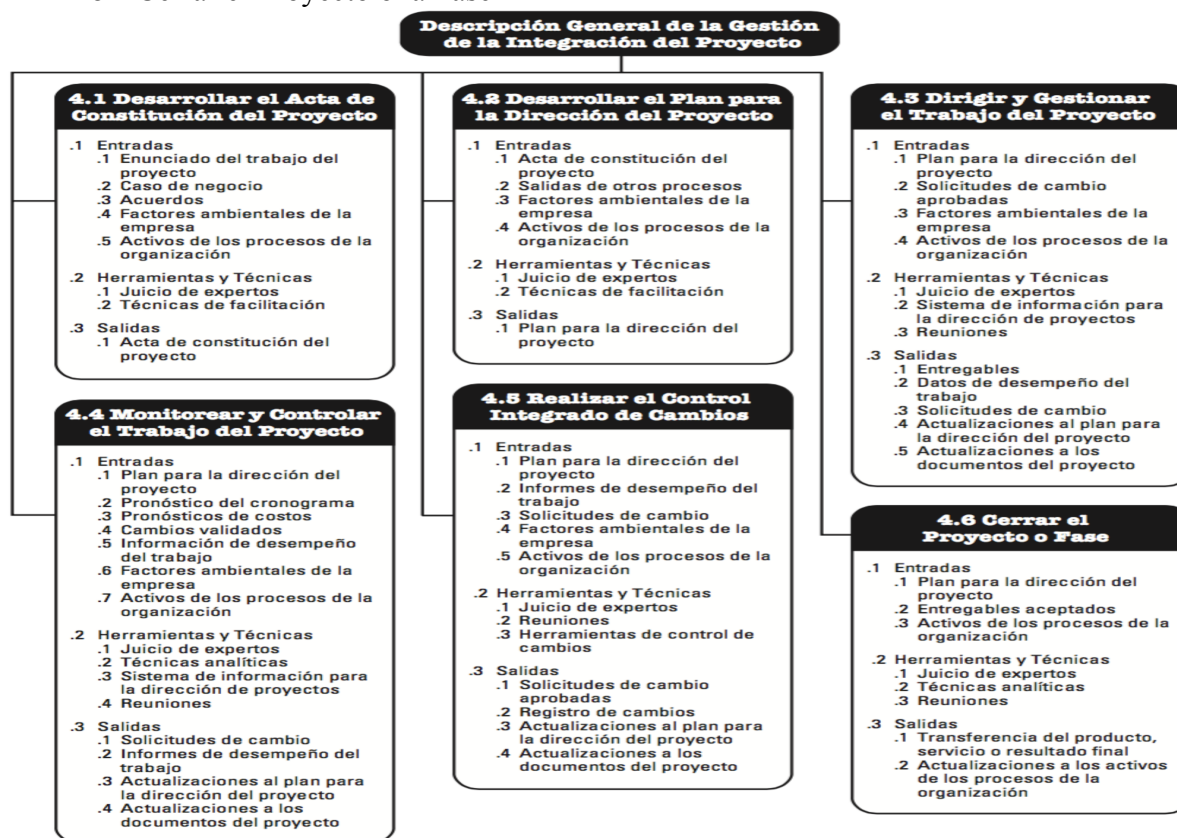
Las áreas del conocimiento se refieren al “conjunto completo de conceptos, términos y actividades que conforman un ámbito profesional, un ámbito de la dirección de proyectos o un área de especialización” (Project Management Institute, 2013, p. 60) y su utilización dentro de un proyecto no se limitan a un grupo de procesos específico.

Las áreas de conocimiento con su transversalidad hacen referencia al aporte que el conocimiento específico de cada área hace al objetivo de cada fase y a los del proyecto, por lo que el conocimiento y manejo de las entradas, herramientas y técnicas, y las salidas de cada una provee elementos para la gestión global del proyecto. A continuación el listado de las 10 áreas de conocimiento:

#### 1. Gestión de la Integración del Proyecto

La Gestión de la Integración del Proyecto, según la guía PMBOK (2013), define los procesos y actividades necesarios que integran los diversos elementos de la dirección de proyectos y la misma está compuesta por los siguientes procesos.

- Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto
- Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto
- Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto
- Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto
- Realizar el Control Integrado de Cambios
- Cerrar el Proyecto o la Fase

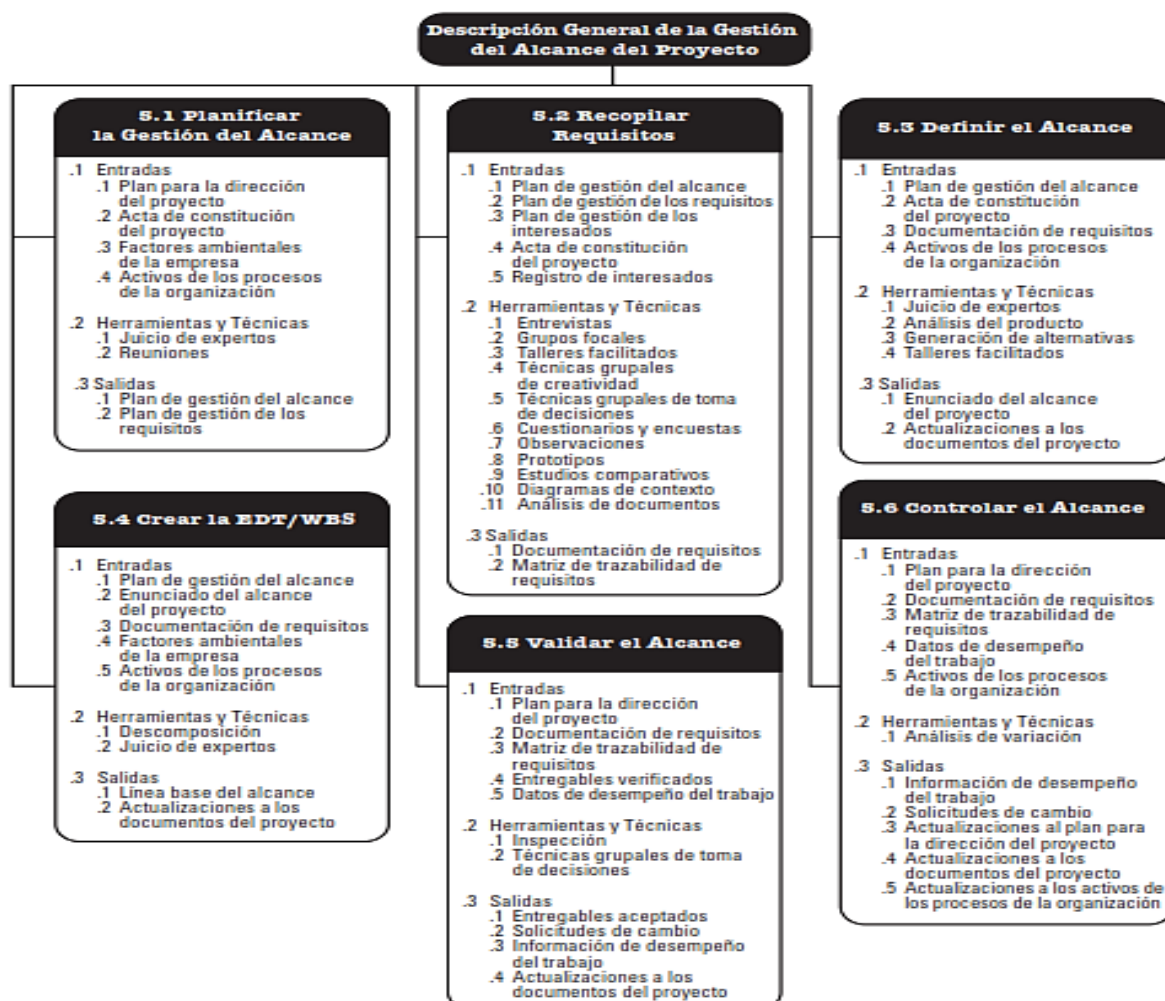


**Figura 3. Descripción general de la gestión de la integración del proyecto**  
Fuente: (PMI 2013, p. 65)

## 2. Gestión del Alcance del Proyecto

La Gestión del Alcance del Proyecto, según la guía PMBOK (2013) incorpora los procesos para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido para completarlo con éxito y se compone de los siguientes procesos:

- Planificar la Gestión del Alcance
- Recopilar Requisitos
- Definir el Alcance
- Crear la Estructura de Desglose del Trabajo (EDT / WBS)
- Validar el Alcance
- Controlar el Alcance



**Figura 4. Descripción general de la gestión del alcance del proyecto.**  
Fuente (PMI 2013, p. 106)

### 3. Gestión del Tiempo del Proyecto

La gestión del tiempo del proyecto, según la guía PMBOK (PMI 2013) busca desarrollar los procesos necesarios para garantizar la conclusión a tiempo del proyecto y se compone de los siguientes procesos:

- Planificar la Gestión del Cronograma
- Definir las Actividades
- Secuenciar las Actividades
- Estimar los Recursos para las Actividades
- Estimar la Duración de las Actividades
- Desarrollar el Cronograma
- Controlar el Cronograma

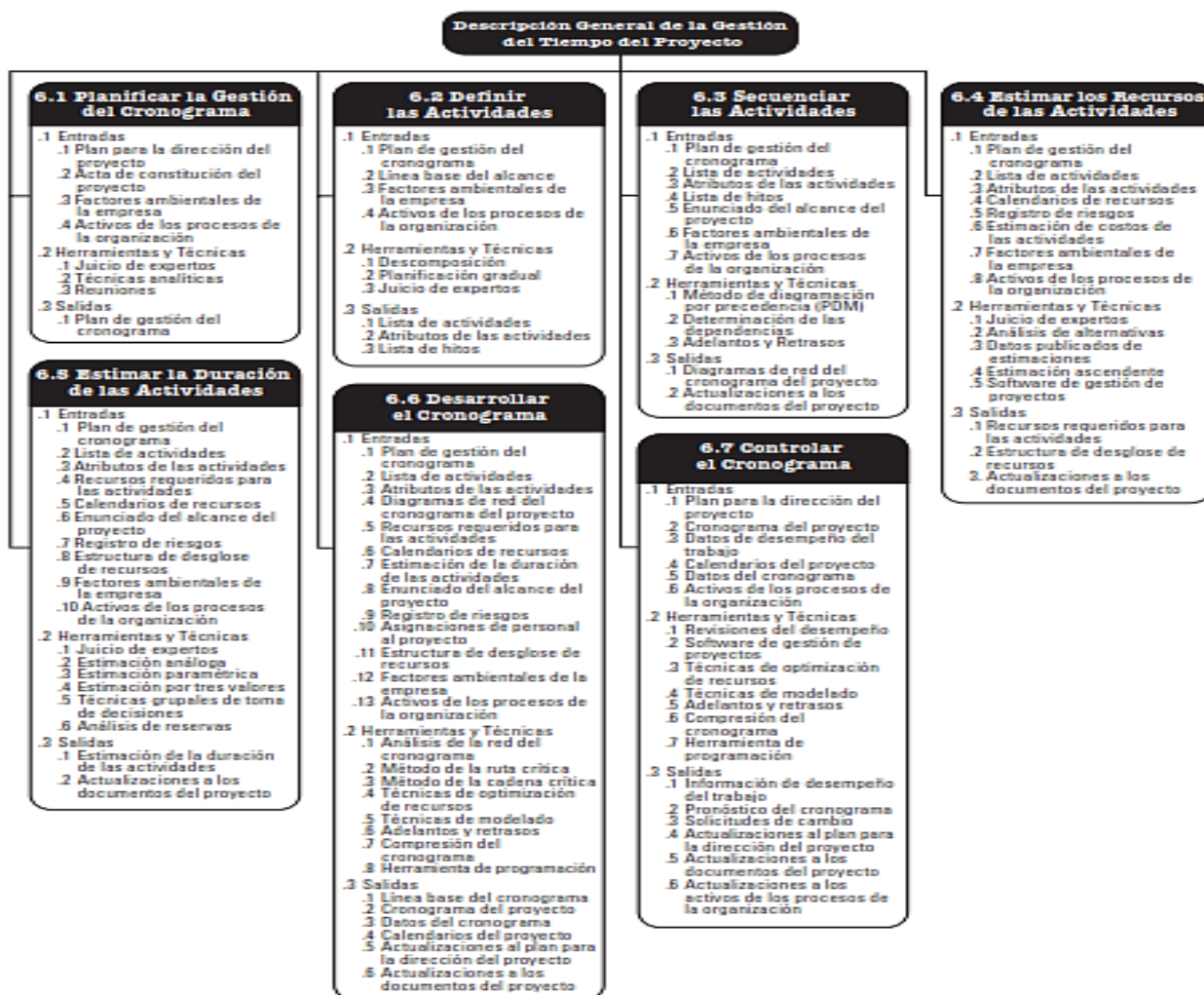


Figura 5. Descripción general de la gestión del tiempo del proyecto.  
Fuente (PMI 2013, p. 143)



#### 4. Gestión de los Costos del Proyecto

La Gestión de los costos del proyecto, según la guía PMBOK (PMI 2013) incluye los procesos involucrados en planificar, estimar, presupuestar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado. Implica los siguientes procesos:

- Planificar la Gestión de los Costos
- Estimar los Costos
- Determinar el Presupuesto
- Controlar los Costos

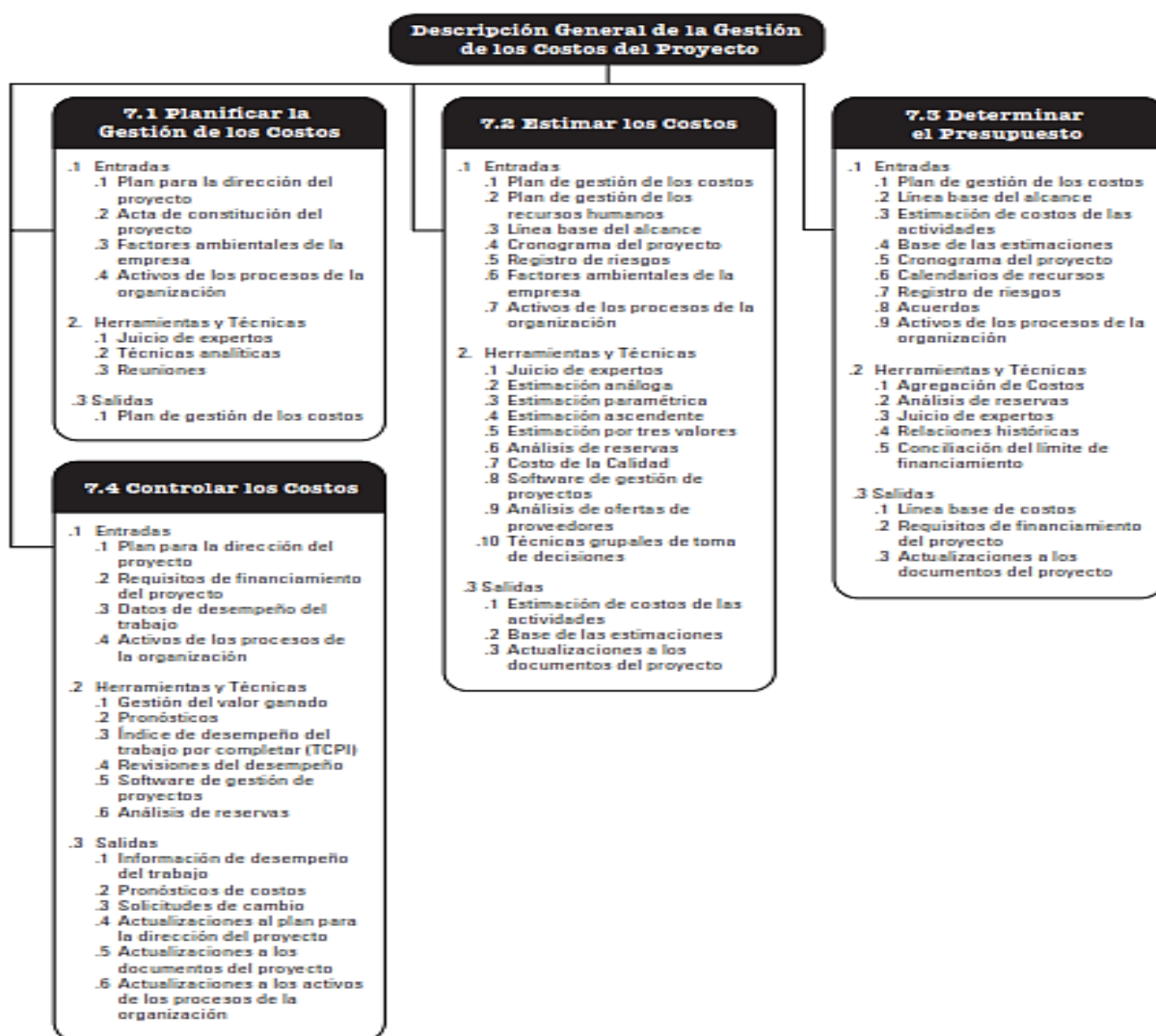
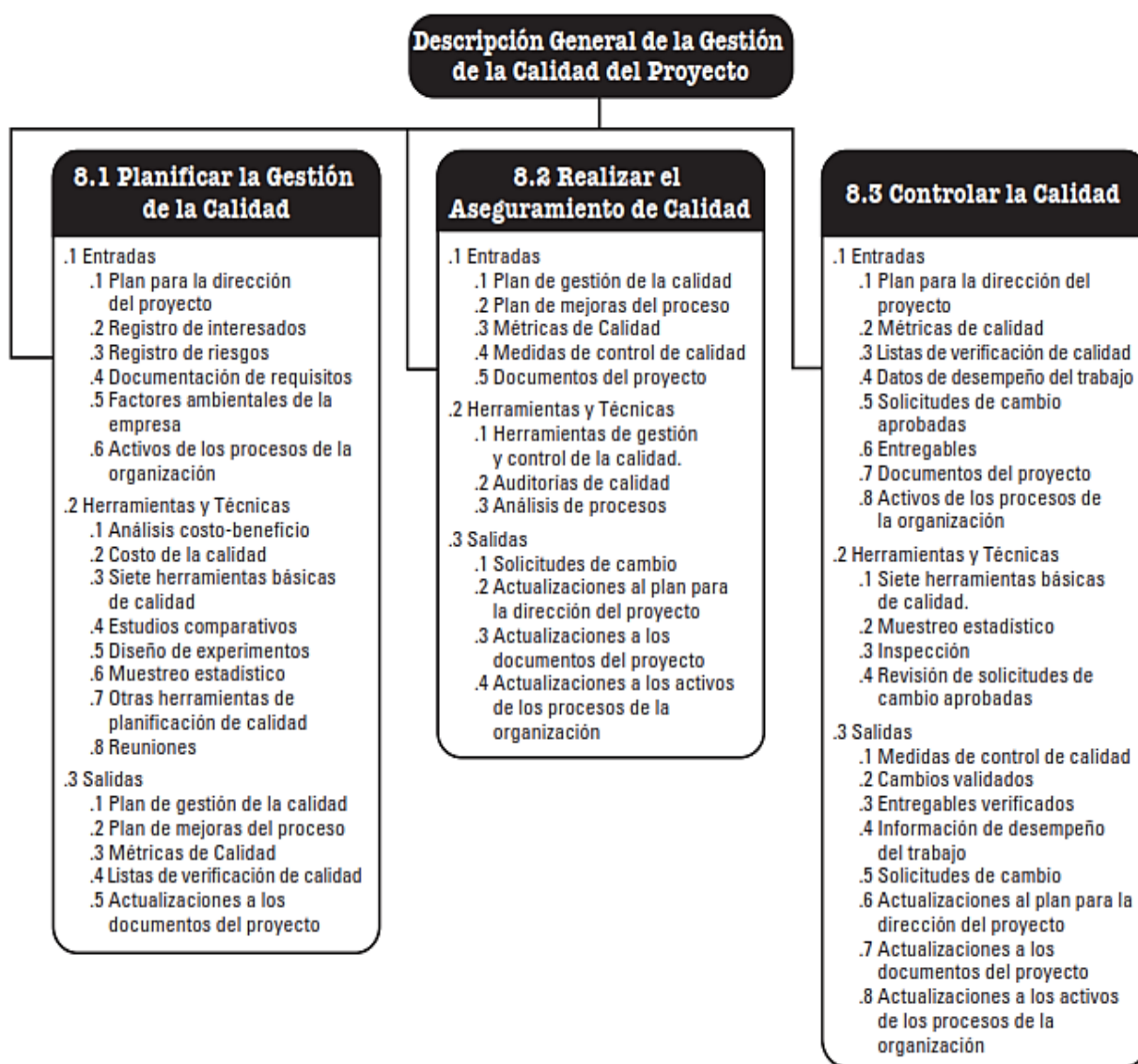


Figura 6. Descripción general de la gestión de los costos del proyecto.  
Fuente (PMI 2013, p. 194)

## 5. Gestión de la Calidad del Proyecto

La gestión de la calidad del proyecto, según la guía PMBOK (PMI 2013) señala los procesos para planificar, dar seguimiento, controlar y garantizar que se cumpla con los requisitos de calidad del proyecto. Los siguientes procesos conforman la gestión de la calidad:

- Planificar la Gestión de la Calidad
- Realizar el Aseguramiento de Calidad
- Controlar la Calidad



**Figura 7. Descripción general de la gestión de la calidad del proyecto.**  
Fuente (PMI 2013, p. 230)



## 6. Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto

La gestión de los recursos humanos del proyecto, según la guía PMBOK (PMI 2013) integra los procesos para organizar y dirigir el equipo del proyecto y se compone de los siguientes procesos:

- Planificar la Gestión de los Recursos Humanos
- Adquirir el Equipo del Proyecto
- Desarrollar el Equipo del Proyecto
- Dirigir el Equipo del Proyecto

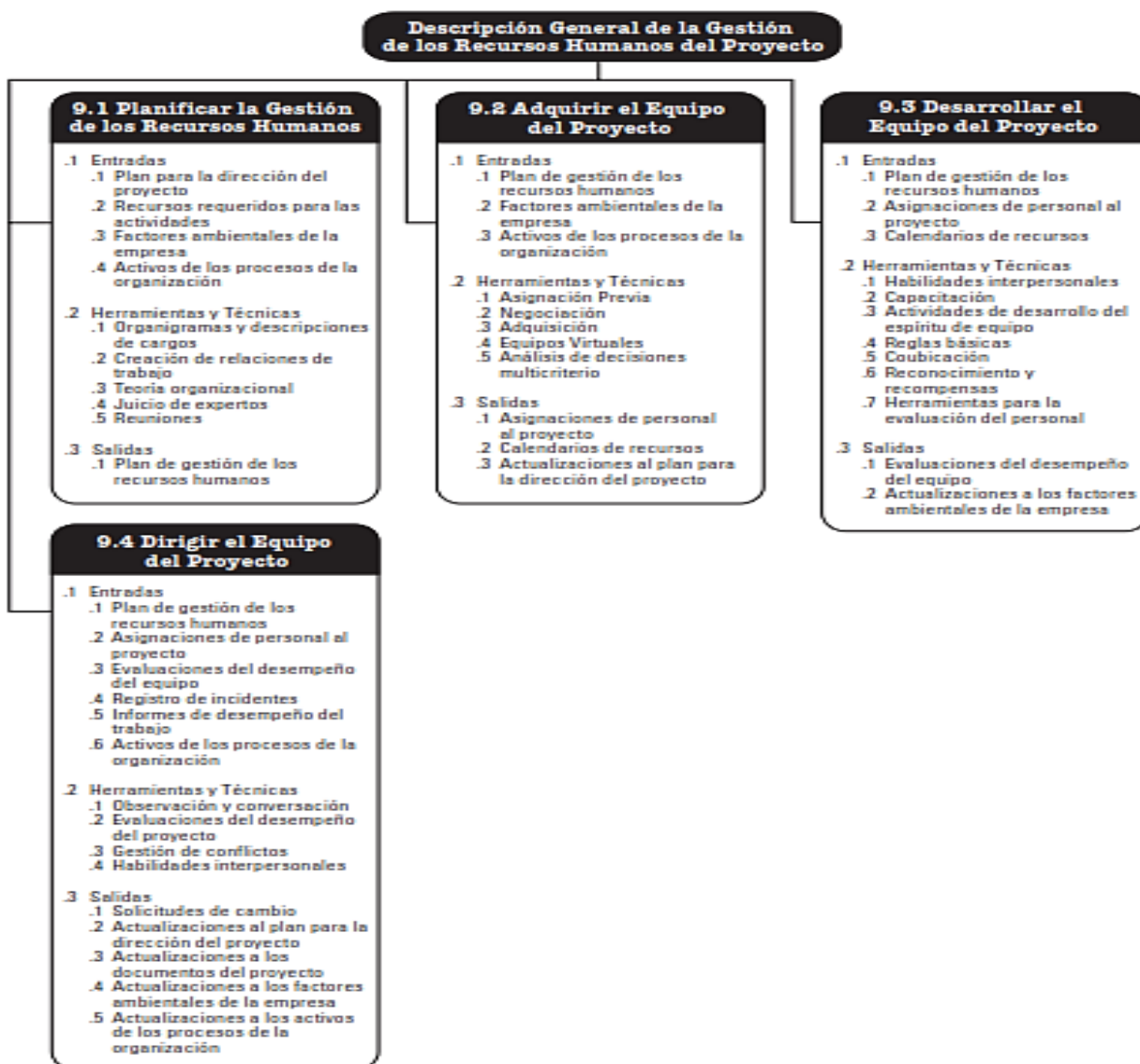


Figura 8. Descripción general de la gestión de los recursos humanos del proyecto.  
Fuente (PMI 2013, p. 257)

## 7. Gestión de la Comunicación del Proyecto

La Gestión de la comunicación del proyecto, según la guía PMBOK (PMI 2013) incluye los procesos necesarios para generar, recopilar, distribuir, almacenar, recuperar y disponer de manera oportuna y apropiada la información del proyecto. Se compone de los siguientes procesos:

- Planificar la gestión de las comunicaciones
- Gestionar las comunicaciones
- Controlar las comunicaciones

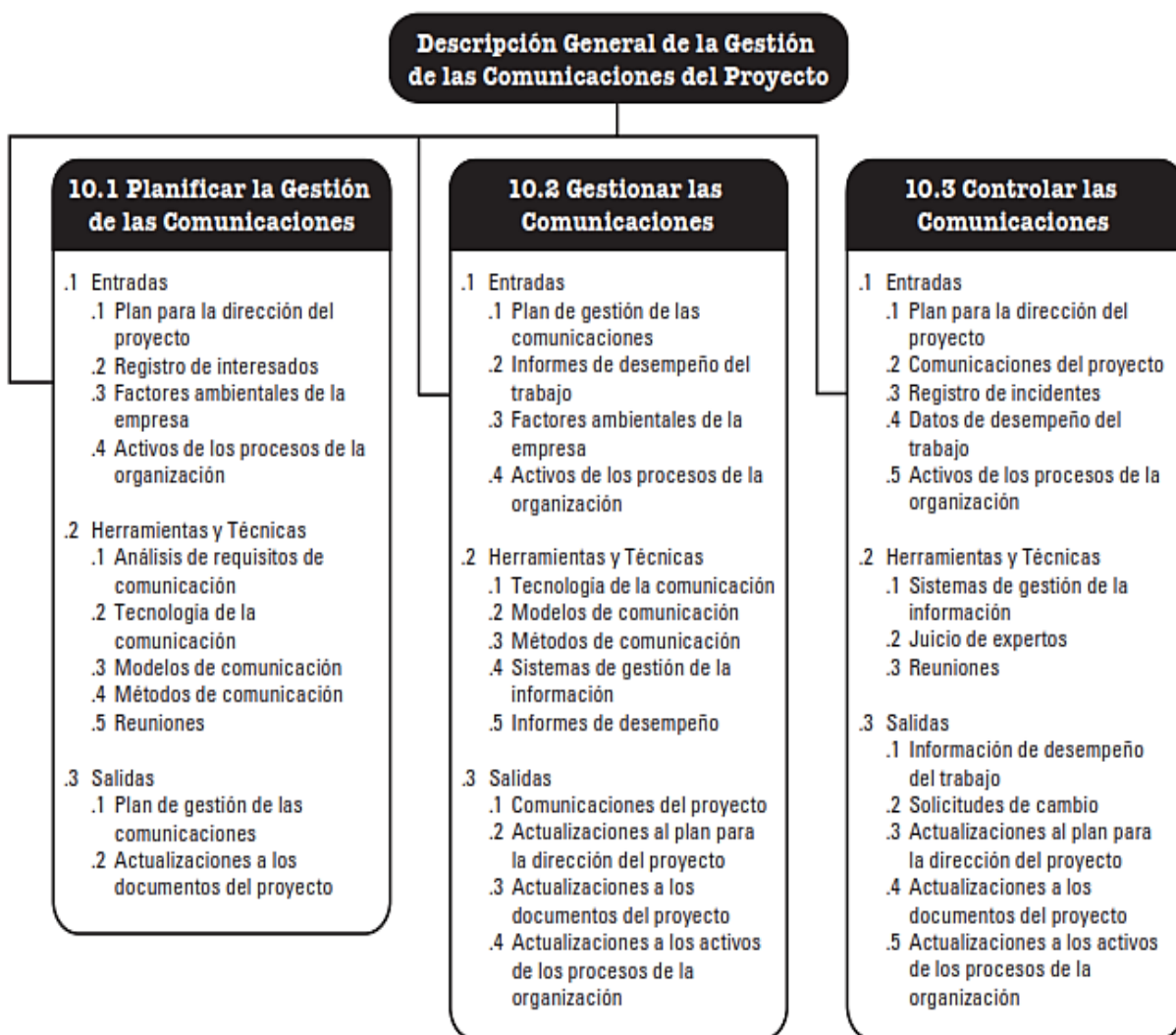


Figura 9. Descripción general de la gestión de las comunicaciones del proyecto.

Fuente (PMI 2013, p. 288)

## 8. Gestión de los Riesgos del Proyecto

La Gestión de los riesgos del proyecto, según la guía PMBOK (PMI 2013) involucra los procesos de la planificación de la gestión de riesgos, la identificación y el análisis de los riesgos, las respuestas a los riesgos, y el seguimiento y control de riesgos de un proyecto. Se estructura a partir de los siguientes procesos:

- Planificar la Gestión de los Riesgos
- Identificar los Riesgos
- Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos
- Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos
- Planificar la Respuesta a los Riesgos
- Controlar los Riesgos

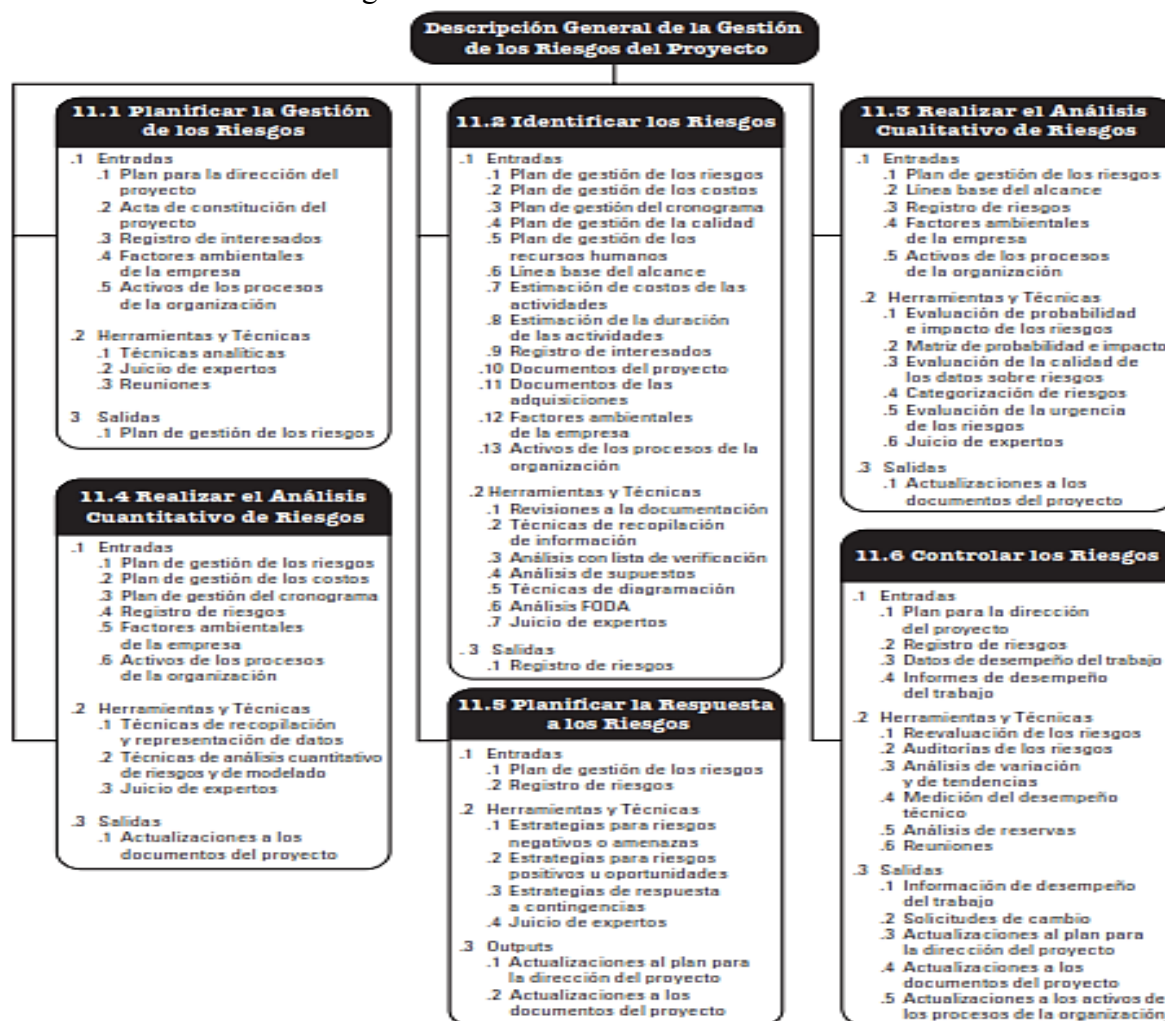


Figura 10. Descripción general de la gestión de los riesgos del proyecto. Fuente (PMI 2013, p. 312)

## 9. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto

La gestión de las adquisiciones del proyecto, según la guía PMBOK (PMI 2013) está conformada por los procesos necesarios para comprar o adquirir los productos, servicios o resultados necesarios fuera del equipo del proyecto para realizar el trabajo. Se estructura a partir de los siguientes procesos:

- Planificar la Gestión de las Adquisiciones
- Efectuar las Adquisiciones
- Controlar las Adquisiciones
- Cerrar las Adquisiciones

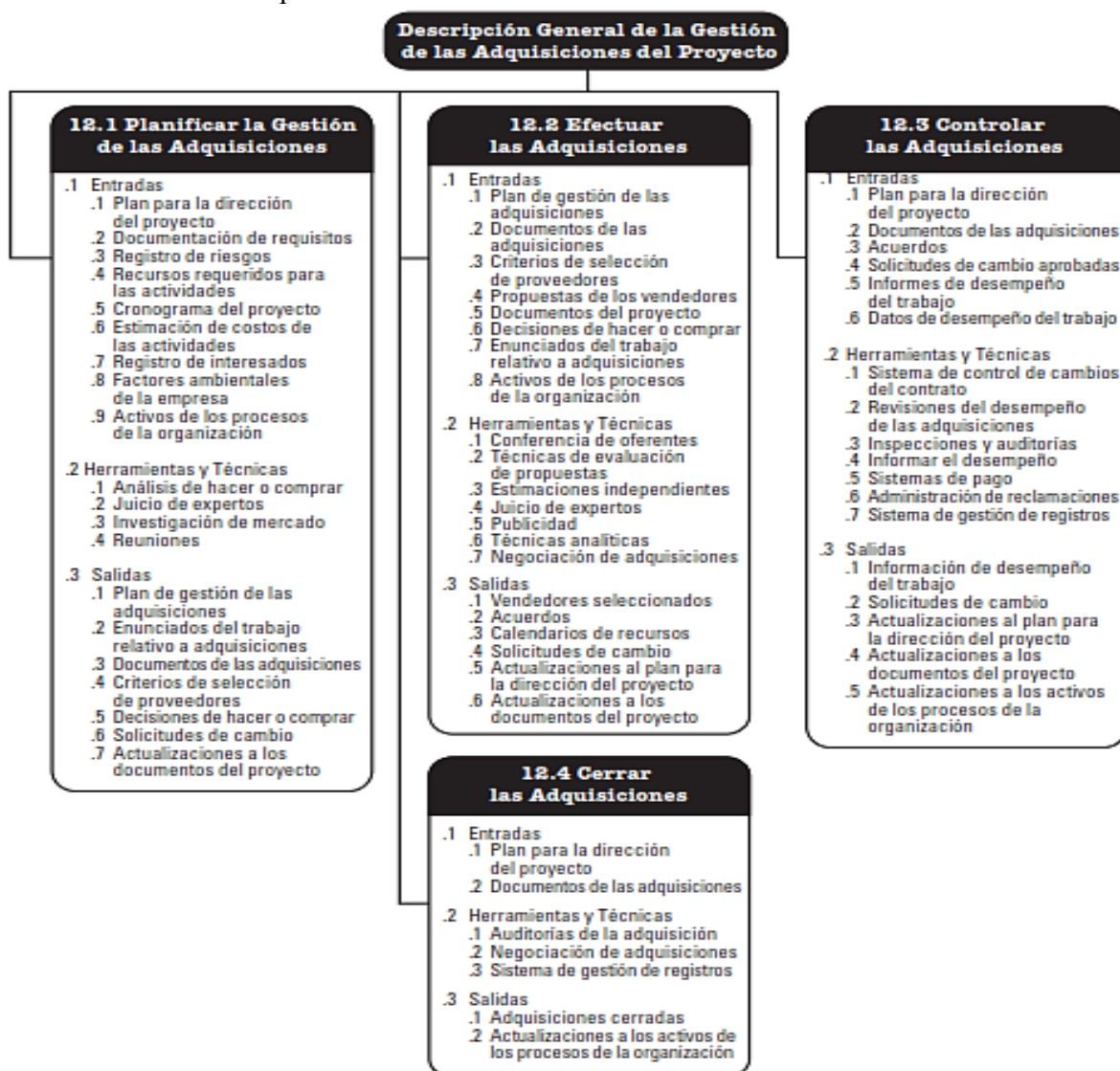


Figura 11. Descripción general de la gestión de las adquisiciones del proyecto.  
Fuente (PMI 2013, p. 356)

## 10. Gestión de los Interesados del Proyecto

La gestión de los interesados del proyecto, según la guía PMBOK (PMI 2013) involucra los procesos para identificar las personas, grupos u organizaciones que podrían impactar o ser impactados por una decisión, actividad o resultado del proyecto. Se compone de los siguientes procesos:

- Identificar a los Interesados
- Planificar la Gestión de los Interesados
- Gestionar la Participación de los Interesados
- Controlar la Participación de los Interesados

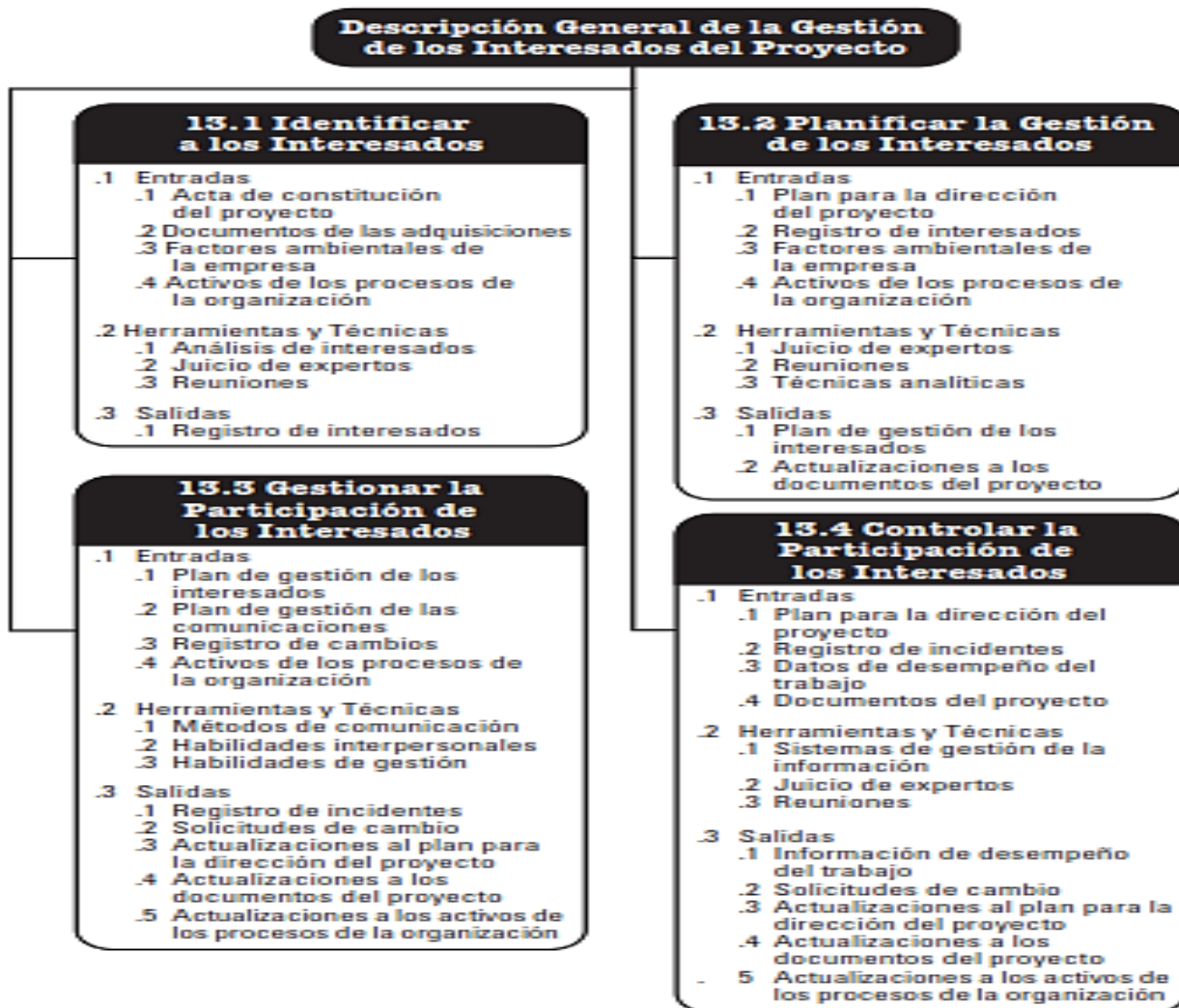


Figura 12. Descripción general de la gestión de los interesados del proyecto.  
Fuente (PMI 2013, p. 392)



La relación de las áreas de conocimiento con los grupos de procesos se puede visualizar en el cuadro 1.

**Cuadro No. 1. Correspondencia entre grupos de procesos y áreas de conocimiento de la dirección de proyectos**

Áreas de Conocimiento	Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos				
	Grupo de Procesos de Inicio	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Monitoreo y Control	Grupo de Procesos de Cierre
<b>4. Gestión de la Integración del Proyecto</b>	4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	4.2 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto	4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto	4.4 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto 4.5 Realizar el Control Integrado de Cambios	4.6 Cerrar Proyecto o Fase
<b>5. Gestión del Alcance del Proyecto</b>		5.1 Planificar la Gestión del Alcance 5.2 Recopilar Requisitos 5.3 Definir el Alcance 5.4 Crear la EDT/WBS		5.5 Validar el Alcance 5.6 Controlar el Alcance	
<b>6. Gestión del Tiempo del Proyecto</b>		6.1 Planificar la Gestión del Cronograma 6.2 Definir las Actividades 6.3 Secuenciar las Actividades 6.4 Estimar los Recursos de las Actividades 6.5 Estimar la Duración de las Actividades 6.6 Desarrollar el Cronograma		6.7 Controlar el Cronograma	
<b>7. Gestión de los Costes del Proyecto</b>		7.1 Planificar la Gestión de los Costos 7.2 Estimar los Costos 7.3 Determinar el Presupuesto		7.4 Controlar los Costos	
<b>8. Gestión de la Calidad del Proyecto</b>		8.1 Planificar la Gestión de la Calidad	8.2 Realizar el Aseguramiento de Calidad	8.3 Controlar la Calidad	
<b>9. Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto</b>		9.1 Planificar la Gestión de los Recursos Humanos	9.2 Adquirir el Equipo del Proyecto 9.3 Desarrollar el Equipo del Proyecto 9.4 Dirigir el Equipo del Proyecto		
<b>10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto</b>		10.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones	10.2 Gestionar las Comunicaciones	10.3 Controlar las Comunicaciones	
<b>11. Gestión de los Riesgos del Proyecto</b>		11.1 Planificar la Gestión de los Riesgos 11.2 Identificar los Riesgos 11.3 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos 11.4 Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos 11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos		11.6 Controlar los Riesgos	
<b>12. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto</b>		12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones	12.2 Efectuar las Adquisiciones	12.3 Controlar las Adquisiciones	12.4 Cerrar las Adquisiciones
<b>13. Gestión de los Interesados del Proyecto</b>	13.1 Identificar a los Interesados	13.2 Planificar la Gestión de los Interesados	13.3 Gestionar la Participación de los Interesados	13.4 Controlar la Participación de los Interesados	

Fuente: (PMI, 2013, p. 61)

### 2.3 Marco de los medios de vida sostenibles

El marco de los medios de vida ha de entenderse de la mano del concepto de desarrollo, puesto que las consideraciones iniciales de este enfoque surgieron a partir la preocupación de los centros de desarrollo por la forma como los hogares y las comunidades enfrentan las condiciones de su entorno para obtener los recursos necesarios que les permitan vivir y desarrollarse. Es así como la preocupación fundamental está en cómo los programas de desarrollo, a partir del entendimiento del contexto de los pueblos, pueden hacer para que las ayudas en la disminución de la pobreza sean más eficientes.

El enfoque de los medios de vida lleva implícito la reflexión sobre los objetivos, el alcance y las prioridades del desarrollo, no sólo de los centros de desarrollo, sino también de cada pueblo, ampliando la visión al pasar de una medición mediante el ingreso y el consumo, hacia una medición con enfoque en el conocimiento de los recursos, actividades y proyecciones que puedan realizar para resolver sus necesidades físicas, económicas y sociales, los cuales son denominados activos, y son asociados a los distintos tipos de capital que afectan su forma de vida. Los factores que determinan la habilidad de los hogares e individuos para incrementar su nivel de bienestar (desarrollo) son el uso productivo de los activos de capital y la acumulación de ellos, condicionados por variables externas que los pueden incentivar o limitar

Chambers & Conway (citados por Department for International Development, 1999) consideran los medios de vida como:

...las posibilidades, activos (que incluyen recursos tanto materiales como sociales) y actividades necesarias para ganarse la vida Un medio de vida es sostenible cuando puede soportar tensiones y choques y recuperarse de los mismos, y a la vez mantener y mejorar sus posibilidades y activos, tanto en el presente como de cara al futuro, sin dañar la base de recursos naturales existente. (DFID, 1999, p.1)

A partir de esta definición estableció los cinco capitales: humano, social, físico, natural y económico, como una forma de simplificar la complejidad de este concepto y de acercarse a los factores que lo determinan.

Los cinco capitales que propone el Departamento para el Desarrollo Internacional (DFID, por sus siglas en inglés), son la base del entendimiento de los medio de vida, porque a además de que cada uno de ellos en su definición aporta en el conocimiento de los determinantes de desarrollo de los pueblos, comunidades u hogares, son complementarios y suplementarios. La complementariedad se entiende como la condición donde la presencia de un capital permite la adquisición de mayores logros (perfeccionamiento) en otro capital; la suplementariedad se entiende como la condición donde el aumento en varios capitales compensan la pérdida de un capital unos con otros capitales que se fortalecen. Adicionalmente la comprensión de estos capitales permite una delimitación más precisa sobre los determinantes de la pobreza y la vulnerabilidad.

A continuación, se hace una breve descripción de los cinco capitales:

- **Capital Físico:** Corresponde a la infraestructura básica que necesitan los hogares para asegurar sus condiciones de vida. Entre ellos se cuenta la vivienda, la infraestructura productiva sea propia o colectiva y el equipamiento y/o infraestructura pública que les proporciona condiciones de vida adecuadas.
- **Capital Económico:** Son los recursos financieros que tienen los hogares, y que les permiten intercambiar bienes y/o servicios para asegurar el cumplimiento de sus necesidades básicas. Estos recursos pueden ser regulares o disponibles, es decir, pueden ser percibidos periódicamente como resultado de un trabajo o emprendimiento, o pueden ser ahorros sea en forma de títulos u activos fácilmente transables como el ganado.
- **Capital Humano:** Se refiere a las capacidades, habilidades y conocimientos del hogar, tanto en materia educativa como laboral. Se encuentra vinculado al capital económico porque promueve las condiciones para mejorar los ingresos que se generan por el trabajo remunerado.
- **Capital Social** Está vinculado a las redes de apoyo que existen dentro de los hogares y/o la comunidad, que permiten que las personas generen relaciones de confianza, trabajo en grupo, participen, pero sobre todo que se den condiciones de reciprocidad ante las dificultades.



- **Capital Natural:** Corresponde al uso que pueden realizar los hogares de los activos medioambientales que se generan a través de los recursos naturales a los que pueden acceder. No es sólo la disponibilidad de tierras para la siembra, como tradicionalmente se interpreta, sino también el acceso indirecto que se puede tener a dichos activos a través de programas colectivos que busquen el mejoramiento de la calidad de vida de un conglomerado en particular.

## **2.4 Medios de vida sostenibles y reasentamientos**

La experiencia de varios proyectos y estudios internacionales han llevado a la conclusión de que el reasentamiento involuntario por causa de un proyecto es un factor de alto riesgo, que podría causar deterioro de las condiciones de vida de los afectados, si no se desarrolla un programa de restauración de medios de vida adecuado. Algunos de los impactos sobre los afectados incluyen: a) pérdida de tierra y vivienda, b) disminución de ingresos, c) pérdida de acceso a servicios públicos y sociales, d) incremento de morbilidad y mortalidad, e) marginación social, f) inseguridad alimentaria, g) pérdida de capital social y h) alteración de relaciones familiares.

Por estas razones, para garantizar la protección y restauración de los medios de vida de las poblaciones trasladadas por grandes proyectos, se han establecido normas, directrices o lineamientos internacionales para los procesos de reasentamiento, que en la mayoría de los casos superan lo establecido por las leyes nacionales de muchos países.

Para el caso de los clientes de ERM que se acogen a las normas internacionales de reasentamiento, especialmente a las normas de desempeño de la Corporación Financiera Internacional (IFC), la cual es miembro del Banco Mundial, se hacen recomendaciones y se trabaja con sus equipos para asegurar que el RMV cumpla con la norma de desempeño N° 5 de la IFC y la política operativa del Banco Mundial, de las cuales se exponen sus objetivos a continuación:

### **Norma de Desempeño 5 Adquisición de Tierra y Reasentamiento Involuntario:**

- Evitar el desplazamiento o, cuando ello no resulte posible, reducirlo al mínimo mediante la exploración de diseños alternativos del proyecto.
- Evitar el desalojo forzoso.

- Anticipar y evitar o, cuando no resulte posible, reducir al mínimo los impactos sociales y económicos adversos derivados de la adquisición o restricciones al uso de la tierra: (i) indemnizando la pérdida de bienes al costo de reposición y (ii) garantizando que las actividades de reasentamiento se lleven a cabo con una apropiada divulgación de información, consulta y participación informada de las personas afectadas.
- Mejorar o restablecer los medios de subsistencia y los niveles de vida de las personas desplazadas.
- Mejorar las condiciones de vida de las personas desplazadas físicamente brindándoles vivienda adecuada con seguridad de tenencia en los lugares de reasentamiento. (CFI, 2012, p.28)

**Política de Reasentamiento del Banco Mundial: (Política Operativa 4.12):**

- En la medida de lo posible, los reasentamientos involuntarios deben evitarse o reducirse al mínimo, para lo cual deben estudiarse todas las opciones viables de diseño del proyecto.
- Cuando el reasentamiento resulte inevitable, las actividades de reasentamiento se deben concebir y ejecutar como programas de desarrollo sostenible, que proporcionen recursos de inversión suficientes para que las personas desplazadas por el proyecto puedan participar en los beneficios del mismo. Es preciso celebrar consultas satisfactorias con las personas desplazadas y darles la oportunidad de participar en la planificación y ejecución de los programas de reasentamiento.
- Se debe ayudar a las personas desplazadas en sus esfuerzos por mejorar sus medios de subsistencia y sus niveles de vida, o al menos devolverles, en términos reales, los niveles que tenían antes de ser desplazados o antes del comienzo de la ejecución del proyecto, cuando sea que presentaban los niveles más altos. (BANCO MUNDIAL, 2001)

### **3 MARCO METODOLÓGICO**

El Marco Metodológico es el conjunto de acciones destinadas a describir y analizar el fondo del problema planteado, a través de procedimiento específicos que incluye las técnicas de observación y recolección de datos, determinando el “cómo” se realizará el estudio (Franco, Y. 2011).

El estudio se desarrolló partiendo de las múltiples diferencias de interpretación que sobre la norma de desempeño No5 de la CFI podrían tener los consultores sociales, teniendo en cuenta que son orientaciones para el manejo de los reasentamientos y no listas de chequeo dada la complejidad de los procesos y las diferencias que pueden existir entre uno y otro. Así mismo, la experiencia de los consultores permite definir el nivel de eficiencia de las acciones, las dificultades, los resultados, al momento de abordar el restablecimiento de medios de vida dentro de un reasentamiento.

Así pues, interpretación y experiencia fueron las variables privilegiadas para analizar cómo se pueden incluir las orientaciones de la CFI sobre restablecimiento de medios de vida en un reasentamiento, ajustándose a las áreas de conocimiento de la dirección de proyectos, por lo cual el método de investigación utilizado fue el cualitativo con enfoque en la técnica delphi.

#### **3.1.1 Fuentes de información**

Las fuentes de información son todos aquellos materiales que permiten el acercamiento al objeto de investigación o tema de interés. Su importancia radica en que son la manera como se accede tanto a la información previa existente del tema de interés, como a una definición más precisa del objeto del trabajo para determinar los pasos que se deben seguir.

##### **3.1.1.1 Fuentes Primarias**

Las fuentes primarias de información son aquellas que nos proporcionan información directa con el tema de interés (Cerdeña, 1991, p. 333) a partir de las cuales se puede obtener

mayores consideraciones sobre las interpretaciones acerca del problema planteado, debido a que con ellas se “ofrece un punto de vista desde adentro del evento en particular” (Wigodski, 2010, p. 1)

En el proyecto las fuentes primarias utilizadas fueron:

- Entrevistas.
- Cuestionarios.
- Revisión documental.
- Líneas de base socioeconómicas.
- Técnica Delphi.

### 3.1.1.2 Fuentes Secundarias

Las fuentes de información secundarias, según Cerda, son aquellas que nos permiten saber “como y donde hallar fuentes primarias” (Cerda, 1991, p. 334) por lo que son fuentes que dan cuenta de la elaboración que hizo un autor de las fuentes primarias sobre el tema de interés del trabajo investigativo.

En el proyecto las fuentes de información secundarias fueron:

- Revisión de informes.
- Evaluaciones expost de reasentamientos.
- Índices analíticos.
- Guías de diseño de proyectos.

En el cuadro 2 se señalan las fuentes de información primarias y secundarias usadas para cada objetivo.

**Cuadro No. 2. Fuentes de información utilizada.**

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
Definir las características de los medios de vida a ser restablecidos según la norma de desempeño sobre adquisición de tierras y reasentamientos involuntarios de la CFI, para proponer los elementos esenciales al iniciar el reasentamiento de las familias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas a expertos en restablecimiento de medios de vida.</li> <li>• Técnica Delphi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluaciones expost de reasentamientos.</li> <li>• Bibliografía especializada.</li> </ul>

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
Definir herramientas metodológicas que permitan contextualizar cada proyecto, para que los Programas de Restablecimiento de Medios de Vida (PRMV) respondan a la realidad del reasentamiento específico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista a gerentes de proyectos de reasentamientos</li> <li>• Técnica Delphi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guía PMBOK (2017).</li> <li>• Bibliografía especializada</li> </ul>
Crear un procedimiento de diseño de Programas de Restablecimiento de Medios de Vida (PRMV) que considere las áreas de gestión del conocimiento de la dirección de proyectos para brindar herramientas adicionales a quienes facilitan estos procesos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista a expertos en gerencia de proyectos.</li> <li>• Cuestionarios.</li> <li>• Técnica Delphi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guía PMBOK (PMI 2017).</li> <li>• Bibliografía especializada</li> </ul>

**Fuente: Elaboración propia 2018.**

### 3.1.2 Métodos de Investigación

La investigación es una forma de conocer, de acercarse a la realidad y tratar de aprehenderla, permitiendo que se construya un conjunto de percepciones sobre su funcionamiento que hacen que cada individuo pueda interactuar con ella. Sin embargo, a pesar de que esta realidad se construye a nivel individual, porque cada sujeto construye esa realidad desde sus percepciones, surgen percepciones comunes, acuerdos entre todos los sujetos que hacen que la realidad se comparta y con la cual se entiende.

La investigación, según la definición que proponen Baptista, Fernández y Hernández (2010), es entendida como el “conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno”(p. 4), es la herramienta principal para construir una realidad consensuada, que incluya no sólo las percepciones, sino que involucre la forma de observarla (sistemático), la condiciones formales y de contexto (crítico) y la evidencia que un fenómeno específico plantea (empírico).

Este conjunto de procesos sistemáticos tiene dos métodos básicos, el cualitativo y el cuantitativo, cada uno de los cuales busca aprehender la realidad desde su particular forma de acercarse a los fenómenos.

El método que se utilizó en este trabajo fue el cualitativo, porque buscó acercarse a la realidad que se ha presentado en diferentes proyectos de diseño de PRMV y a través de una

reflexión de las condiciones dadas en dichos proyectos, re-conceptualizar una mejor forma de diseñarlos para optimizar los posteriores proyectos tratando de adaptarlos según el contexto en el que se presentan.

Dentro del método de investigación cualitativo, el enfoque utilizado fue el método Delphi, el cual, según Reguant-Álvarez y Torrado-Fonseca (2016), en sus orígenes en 1948 en un estudio de la Rand Corporation, tiene la misma intención que este estudio: “acceder al consenso grupal de siete expertos acerca de un tema político-militar” (Pág. 88). Si bien, construir una guía de diseño de Programas de Restablecimiento de Medios de Vida (PRMV) por reasentamientos, dista mucho de ser un tema político-militar, recoger los elementos comunes entre la interpretación sobre los medios de vida y aplicación de las orientaciones de la norma de desempeño sobre adquisición de tierras y reasentamiento involuntario (Norma de desempeño No. 5 de IFC) que tienen consultores sociales con basta experiencia en reasentamientos, si tiene similitud, por lo que en consonancia con Silisqui se consideró que:

“Este método permite realizar una encuesta o entrevista de manera organizada, bajo una visión imparcial, desde un punto de vista profesional ajeno al punto de vista del investigador, por lo que su fiabilidad es muy alta y la posibilidad de sesgo en la obtención de información se reduce en forma notable”. (Silisqui, 2011. Pág. 496)

En el cuadro 3 se expone el método de investigación utilizado para cada objetivo del trabajo.

**Cuadro No. 3. Método de investigación utilizado**

Objetivos	Métodos de investigación
	Cualitativo – Método Delphi
Definir las características de los medios de vida a ser restablecidos según la norma de desempeño sobre adquisición de tierras y reasentamientos involuntarios de la CFI, para proponer los elementos esenciales al iniciar el reasentamiento de las familias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se analizó la norma de desempeño No. 5 para determinar los elementos involucrados en un PRMV.</li> <li>• Se definió qué son los medios de vida a partir del trabajo con los informantes y la categorización de los elementos constituyentes.</li> <li>• Se identificaron los factores principales de los medios de vida.</li> <li>• Se analizó la relación de los medios de vida con los reasentamientos.</li> <li>• Se planteó cómo son afectados por un reasentamiento los factores principales de los medios de vida.</li> </ul>

Objetivos	Métodos de investigación
	Cualitativo – Método Delphi
Definir herramientas metodológicas que permitan contextualizar cada proyecto, para que los Programas de Restablecimiento de Medios de Vida (PRMV) respondan a la realidad del reasentamiento específico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se analizaron proyectos de reasentamiento anteriores y se determinaron las herramientas más significativas a la hora de evidenciar la realidad en la que se inserta un PRMV.</li> </ul>
Crear un procedimiento de diseño de Programas de Restablecimiento de Medios de Vida (PRMV) que considere las áreas de gestión del conocimiento de la dirección de proyectos para brindar herramientas adicionales a quienes facilitan estos procesos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se analizaron las tareas llevadas a cabo en proyectos anteriores y se determinaron las secuencias según las mejores prácticas y el cumplimiento de estándares internacionales.</li> <li>• Se definieron los entregables fundamentales que debe proveer un Programa de Restablecimiento de Medios de Vida.</li> </ul>

**Fuente: Elaboración propia 2018.**

La bibliografía revisada acerca del método delphi (Reguant-Álvarez y Torrado-Fonseca; Silisqui; Varela-Ruiz, et al; Fernandez-De Castro y Lopez-Padrón) permite definir su estructura a partir de fases, las cuales en esencia son tres: conformación del grupo de participantes, realización de las consultas y síntesis o resultados.

Para la conformación del grupo de participantes se tuvo en cuenta que participaran voluntariamente y fueran consultores sociales con experiencia en reasentamientos y en restablecimiento de medios de vida, preferiblemente con más de tres años de experiencia, de modo que se pudieran considerar expertos, según lo definición de Silisqui (2011) “individuos o grupos de personas que demuestren experiencia en el tema consultado, ya sea por los años de trabajo en el tema en cuestión o por los conocimientos documentados de aplicación en el tema” (Pág. 496). Cada uno de los expertos fue contactado por correo electrónico exponiendo el objetivo principal del estudio, los beneficios estimados, la metodología como se abordaría y el tratamiento de los datos (Ver Anexo 4. Carta para conformación de grupo de expertos)

De los 24 expertos a quienes se les envió la solicitud, se tuvo en cuenta como participantes 16 que respondieron indicando su nombre completo, los años de trabajo como consultor social; los años de experiencia como consultor en reasentamientos y los años de

experiencia como consultor en restablecimiento de medios de vida. (Ver Anexo 5. Listado de expertos participantes en el estudio)

Dada la dispersión geográfica, y las limitaciones de tiempo, las consultas se realizaron a cada uno de los expertos a través de encuesta electrónica. La primer ronda de consultas, respondida por la totalidad de los 16 expertos, se abrió el 25 de julio y se cerró el 5 de agosto de 2018 (Ver Anexo 6. Cuestionario sobre Restablecimiento de Medios de Vida. Ronda 1). Posteriormente se realizó el análisis y categorización de la información, la cual una vez procesada fue presentada en una segunda ronda, la cual se abrió el 18 de agosto y se cerró el 6 de septiembre de 2018 (Ver Anexo 7. Cuestionario sobre Restablecimiento de Medios de Vida. Ronda 2), la cual respondieron 13 de los 16 expertos.

La fase de síntesis se desarrolló entre el 7 de septiembre y el 1 de octubre de 2018.

### 3.1.3 Herramientas.

Las herramientas, tal y como lo plantea el PMI (2013) son “Algo tangible, como una plantilla o un programa de software, utilizado al realizar una actividad para producir un producto o resultado” (p. 548). Su utilización en el presente trabajo estuvo estructurada a partir de su utilización por cada uno de los objetivos trazados, tal y como se ve en el cuadro 4

**Cuadro No. 4. Herramientas utilizadas**

Objetivos	Herramientas
Definir las características de los medios de vida a ser restablecidos según la norma de desempeño sobre adquisición de tierras y reasentamientos involuntarios de la CFI, para proponer los elementos esenciales al iniciar el reasentamiento de las familias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas, juicio de expertos, revisión documental.</li> <li>• Reuniones, modelos de comunicación, análisis de requisitos de comunicación.</li> <li>• Cuestionario sobre restablecimiento de medios de vida, ronda 1.</li> <li>• Cuestionario sobre restablecimiento de medios de vida, ronda 2.</li> </ul>
Definir herramientas metodológicas que permitan contextualizar cada proyecto, para que los Programas de Restablecimiento de Medios de Vida (PRMV) respondan a la realidad del reasentamiento específico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Juicio de expertos, análisis de interesados, sistemas de gestión de la información.</li> <li>• Análisis FODA, técnicas de diagramación, técnica delphi, evaluación de probabilidad e impacto de riesgos. Cuestionario sobre restablecimiento de medios de vida, ronda 1.</li> <li>• Cuestionario sobre restablecimiento de medios de vida, ronda 2.</li> </ul>



Objetivos	Herramientas
<p>Crear un procedimiento de diseño de Programas de Restablecimiento de Medios de Vida (PRMV) que considere las áreas de gestión del conocimiento de la dirección de proyectos para brindar herramientas adicionales a quienes facilitan estos procesos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnicas analíticas, planificación gradual, estimaciones (ascendente, análoga, paramétrica de tres valores), técnica de toma de decisiones.</li> <li>• Cuestionario sobre restablecimiento de medios de vida, ronda 1.</li> <li>• Cuestionario sobre restablecimiento de medios de vida, ronda 2.</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia 2018.

### 3.1.4 Supuestos y Restricciones.

Los supuestos y las restricciones en un proyecto son fundamentales porque ambos pueden impactar directamente el alcance, el tiempo, el costo y la calidad del mismo. Identificarlos, registrarlos y gestionarlos correctamente durante todo el ciclo de vida del proyecto, ayuda a disminuir sus potenciales impactos.

La guía PMBOK (2013) define los supuestos como “factores del proceso de planificación que se considera verdaderos, reales o seguros sin pruebas ni demostraciones” (p. 124) y a las restricciones como “factores limitantes [asociados con el alcance del proyecto] afectan la ejecución de un proyecto o proceso” (p. 124)

Tanto los supuestos como las restricciones identificados se documentan principalmente en el alcance del proyecto, el cual está íntimamente ligado a los objetivos de cada proyecto. En el cuadro 5 se ilustran la relación de cada uno de los supuestos y restricciones identificadas con los objetivos del proyecto final de graduación.

**Cuadro No. 5. Supuestos y restricciones**

Objetivos	Supuestos	Restricciones
Definir las características de los medios de vida a ser restablecidos según la norma de desempeño sobre adquisición de tierras y reasentamientos involuntarios de la CFI, para proponer los elementos esenciales al iniciar el reasentamiento de las familias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se tiene el recurso humano necesario para la guía de diseño de proyectos de restablecimiento de medios de vida (RMV) por procesos de reasentamiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se debe guardar el anonimato de los clientes de ERM sobre los que se construyeron los programas de medios de vida previos que se analicen.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se cuenta con autorización para acceder a la información programas de restablecimiento de medios de vida previos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se requiere concluir en dos (2) semanas.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los encargados de los programas de restablecimiento de medios de vida de los programas previos entregan la información requerida en el tiempo solicitado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los proyectos analizados tienen un alcance más amplio que sólo el restablecimiento de medios de vida</li> </ul>
Definir herramientas metodológicas que permitan contextualizar cada proyecto, para que los Programas de Restablecimiento de Medios de Vida (PRMV) respondan a la realidad del reasentamiento específico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>En las organizaciones el área encargada de los proyectos RMV es relaciones con la comunidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Requiere ser terminado en dos (2) semanas.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los clientes que proveen información son signatarios del cumplimiento de los estándares internacionales del IFC sobre adquisición de tierras y reasentamiento involuntario.</li> </ul>	
Crear un procedimiento de diseño de Programas de Restablecimiento de Medios de Vida (PRMV) que considere las áreas de gestión del conocimiento de la dirección de proyectos para brindar herramientas adicionales a quienes facilitan estos procesos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se cuenta con la autorización para publicar, con objetivos académicos, la metodología resultante y los productos de ella derivados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se cuenta con conocimientos para realizar la traducción de la guía para el diseño de proyectos de restablecimiento de medios de vida (RMV) a idioma inglés, limitándose el acceso a los consultores que no son fluyentes en idioma español.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe la información necesaria para identificar los riesgos en los proyectos de RMV..</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se requiere concluir en dos (2) semanas.</li> </ul>

**Fuente: Elaboración propia 2018.**

### 3.1.5 Entregables.

Según la guía PMBOK (PMI, 2013) un entregable es “cualquier artículo, resultado o capacidad de prestar un servicio, único y verificable, que debe producirse para terminar un proceso, una fase o un proyecto” (p. 84)

En cuadro 6 se establecen los entregables para cada objetivo propuesto en el proyecto final de graduación.

**Cuadro No. 6. Entregables**

Objetivos	Entregables
Definir las características de los medios de vida a ser restablecidos según la norma de desempeño sobre adquisición de tierras y reasentamientos involuntarios de la CFI, para proponer los elementos esenciales al iniciar el reasentamiento de las familias.	<p><b>Medios de Vida a ser restablecidos.</b>            Contiene la caracterización de los medios de vida donde se que incluye una definición, los factores principales que los constituyen, la relación entre los medios de vida y los reasentamientos, y las afectaciones que estos generan en cada uno de los medios de vida y los factores esenciales al momento de reasentar.</p>
Definir herramientas metodológicas que permitan contextualizar cada proyecto, para que los Programas de Restablecimiento de Medios de Vida (PRMV) respondan a la realidad del reasentamiento específico.	<p><b>Herramientas de contextualización.</b>            Resultado de la evaluación de las herramientas de contextualización seleccionadas, que permite priorizar al momento de situar su uso dentro de un proceso de reasentamiento.</p>
Crear un procedimiento de diseño de Programas de Restablecimiento de Medios de Vida (PRMV) que considere las áreas de gestión del conocimiento de la dirección de proyectos para brindar herramientas adicionales a quienes facilitan estos procesos.	<p><b>Procedimiento para diseñar proyectos de restablecimiento de medios de vida.</b>            Acciones que los consultores pueden seguir para diseñar proyectos de restablecimiento de medios de vida que incluyan las buenas practicas de la gestión de proyectos.</p>

**Fuente: Elaboración propia 2018.**

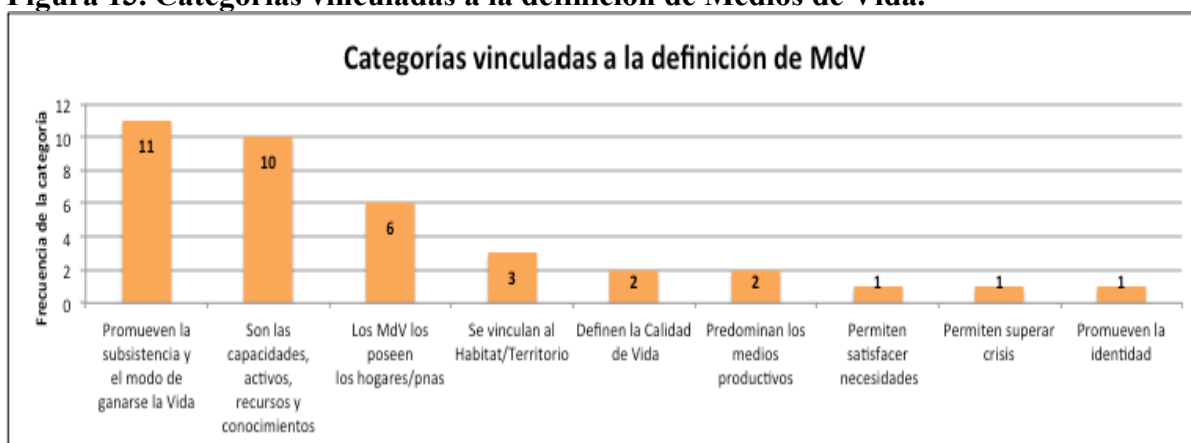
## 4 DESARROLLO

### 4.1 Medios de vida a ser restablecidos

La guía de desempeño No. 5 es clara cuando define los medios de vida o de subsistencia como: “toda la gama de medios que utilizan las personas, familias y comunidades para ganarse la vida, tales como ingresos salariales, agricultura, pesca, pastoreo, otros medios de subsistencia basados en recursos naturales, pequeño comercio y trueque” (CFI, 2012. Pág, 1); sin embargo cuando se está en un proyecto específico es la definición que ha interiorizado el consultor social la que prevalece, porque es él quien evaluando las condiciones del proyecto, determina las acciones y tareas que llevarán para poder restablecer lo que considera fue afectado.

En el primer cuestionario, utilizado durante el estudio, los 16 expertos respondieron a la pregunta: ¿Desde su experiencia qué considera que son los medios de vida? y en cada una de sus respuestas se pudieron interpretar nueve (9) categorías que se vinculan a la definición de los medios de vida que cada uno ha podido construir y que al verse en conjunto enriquece la definición. (Ver Figura 13)

**Figura 13. Categorías vinculadas a la definición de Medios de Vida.**



**Fuente: Elaboración propia 2018.**

A continuación se exponen las ideas básicas expresadas por los expertos en cada una de las categorías, las cuales en el segundo cuestionario, fueron valoradas respecto a su presencia dentro de la definición de medios de vida.

**1. Promueven la subsistencia y el modo de ganarse la vida:**

- Los medios de subsistencia son las formas y medios por los que un hogar se gana la vida. Los medios de vida se refieren al portafolio de actividades realizadas por un hogar para ganarse la vida
- Todas las actividades y recursos que tiene la población para generar algún ingreso
- Ello incluye negocios, empleo, caza, pesca, acceso a tierra, agua, recursos, y mas bienes que sustentan la vida de las personas
- Aquellos con los que las personas obtienen lo necesario para vivir
- Medios de vida son cualquier acción o situación que deja una persona ganarse la vida u obtener las necesidades de la vida (social, natural, financiero, físico, humano)
- Los medios de vida se refieren a la manera o modo de vivir de las personas,
- Son los medios productivos que permiten mantener la continuidad de la cotidianidad y sus actividades propias (alimentación, educación, pago de servicios de todo tipo, transporte, salud, etc)

**2. Son las capacidades, activos, recursos y conocimientos**

- Son los factores sociales, económicos, físicos, ambientales y culturales a los cuales se vincula directamente el desarrollo humano
- MdV son todas las actividades y formas que permiten a una persona y/o familia generar, tener y mantener un sustento de vida que va más allá de lo económico
- Toda actividad y utilización de recursos disponibles por parte de un individuo o grupo social para su sostenimiento.
- Generalmente se conocen como activos que posee cada persona/familia/comunidad, incluyendo pero no limitados a aquellos netamente económicos, que les permiten satisfacer sus necesidades de vida.
- El conjunto de los conocimientos y medios que permiten la sobrevivencia vital de un colectivo humano

**3. Los MdV los poseen los hogares/personas**

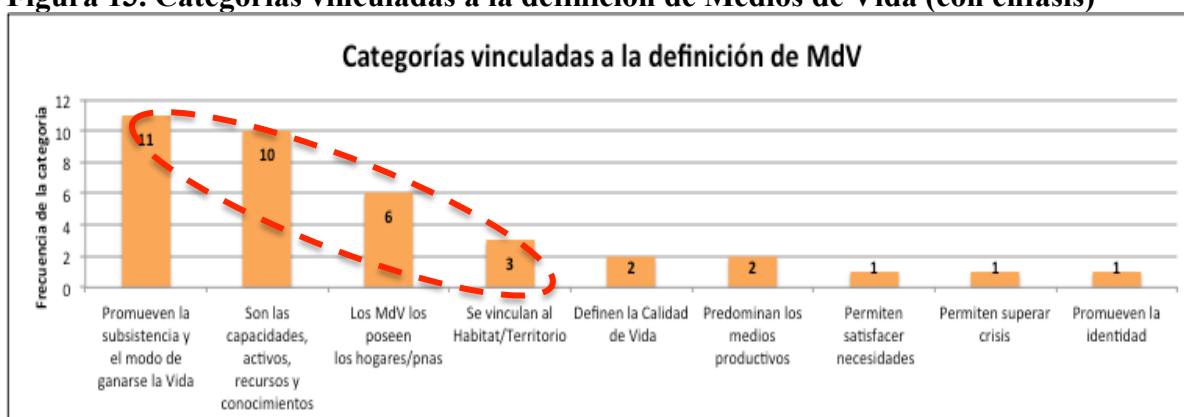
- Son los ámbitos que una población/familia/persona desarrolla para garantizar su pervivencia
- Los medios de vida son los medios que permiten a una persona, familia o comunidad sustentarse.
- Son el conjunto de capacidades y activos con que cuenta una persona u hogar para garantizar su subsistencia
- Aquellos con los que las personas obtienen lo necesario para vivir
- Los medios de vida de una familia son los recursos que tiene esta para satisfacer sus necesidades básicas.

**4. Se vinculan al Habitat/Territorio**

- Todas las actividades y recursos que tiene la población para generar algún ingreso que sea sustantivo para su reproducción social en el sitio que se vería afectado
- Son los ámbitos que una población/familia/persona desarrolla para garantizar su pervivencia, acorde al medio en el que vive.

- Son todos aquellos aspectos relacionados con las actividades económicas, que permiten a una población o personas sostenerse en un hábitat, superarse frente a una crisis determinada
- 5. Definen la Calidad de Vida**
    - Son los factores sociales, económicos, físicos, ambientales y culturales a los cuales se vincula directamente el desarrollo humano. Estos determinan de forma directa la calidad de vida de las personas.
    - Los medios de vida se refieren a la manera o modo de vivir de las personas, incluyendo sus capacidades, ingresos, cultura, habitabilidad y todo lo que aporta a su calidad de vida.
  - 6. Predominan los medios productivos**
    - Todas las actividades y recursos que tiene la población para generar algún ingreso que sea sustantivo para su reproducción social en el sitio que se vería afectado
    - Son los medios productivos que permiten mantener la continuidad de la cotidianidad y sus actividades propias (alimentación, educación, pago de servicios de todo tipo, transporte, salud, etc)
  - 7. Permiten satisfacer necesidades**
    - Los medios de vida de una familia son los recursos que tiene esta para satisfacer sus necesidades básicas.
  - 8. Permiten superar crisis**
    - Son todos aquellos aspectos relacionados con las actividades económicas, que permiten a una población o personas sostenerse en un hábitat, superarse frente a una crisis determinada
  - 9. Promueven la identidad**
    - los medios de vida son en si mismo elementos de la identidad del grupo y mecanismos para su sobrevivencia y sostenibilidad

**Figura 13. Categorías vinculadas a la definición de Medios de Vida (con énfasis)**

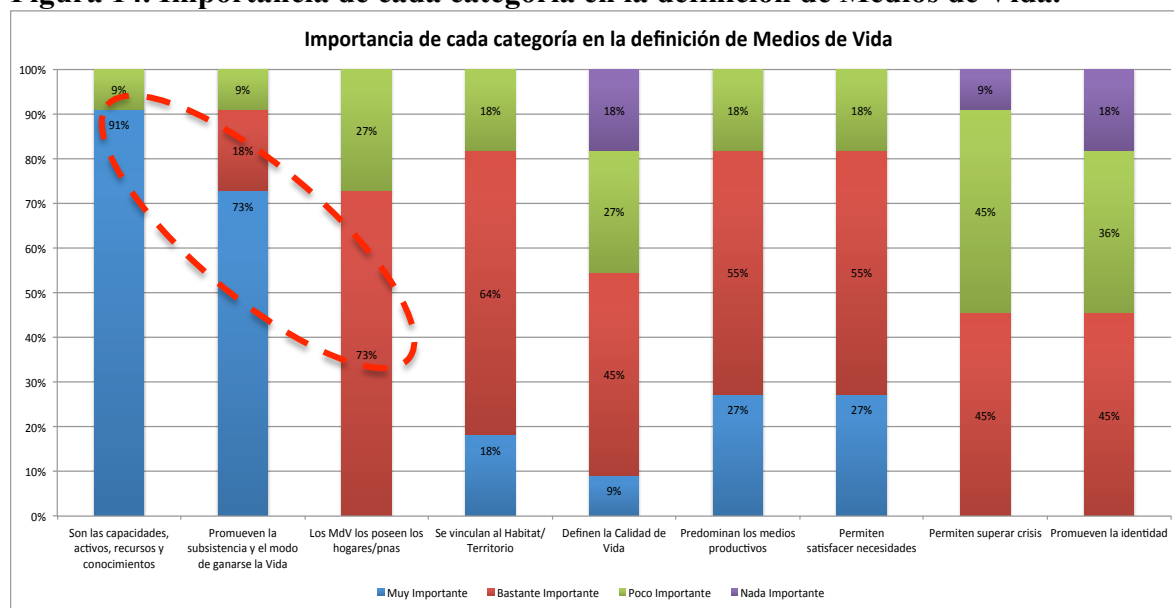


Fuente: Elaboración propia 2018.

En cuatro de las nueve categorías expuestas, se concentra el 81% (30) de las ideas expresadas por los expertos, respecto a lo que consideran son los medios de vida.

Adicionalmente, tres de estas cuatro categorías fueron reforzadas en el segundo cuestionario como las más importantes, superando el 70% de la valoración de importancia, bajo la calificación muy importante o bastante importante (ver figura 14)

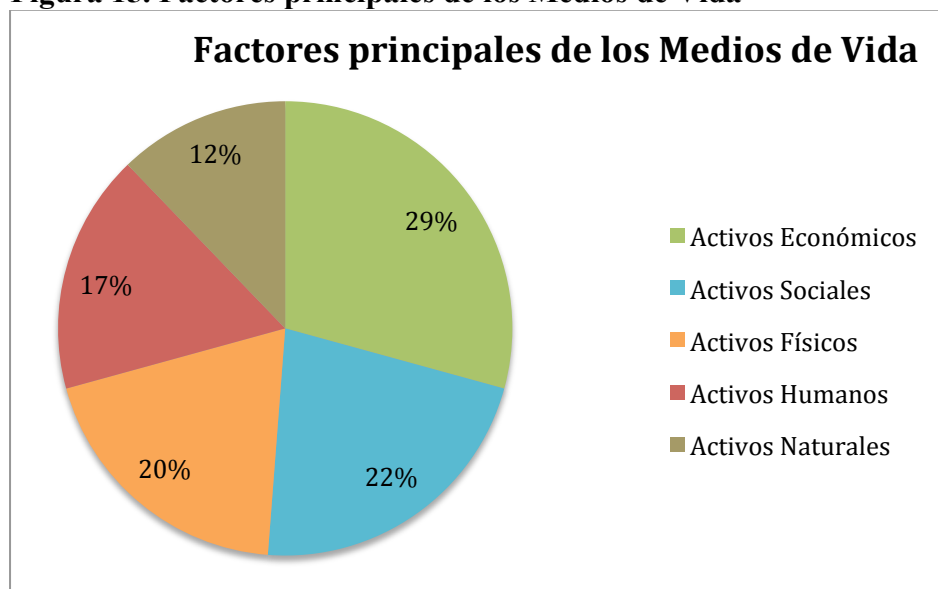
**Figura 14. Importancia de cada categoría en la definición de Medios de Vida.**



Fuente: Elaboración propia 2018.

Teniendo en cuenta las categorías en las que se agruparon las ideas de los expertos y la importancia que le dieron a cada una de dichas categorías en la definición y el análisis de los diferentes factores, se propone como definición de medios de vida: Los medios de vida son las capacidades, activos, recursos y conocimientos, que poseen las personas, y que al usarlos, dentro de un territorio específico aportan a su identidad y le permiten satisfacer sus necesidades personales y/o familiares.

Utilizando el marco propuesto por el Departamento para el Desarrollo Internacional (DFID, por sus siglas en inglés) se utilizó la categoría de activos para agrupar en cada capital las expresiones usadas por los expertos sobre los elementos principales de los medios de vida. Se encontró que los activos económicos son los que mayor representatividad en las ideas de los expertos con un 29%, seguido de los activos sociales con un 22%, y los físicos, humanos y naturales con 20%, 17% y 12% respectivamente, tal y como se puede observar en la figura 15.

**Figura 15. Factores principales de los Medios de Vida**

Fuente: Elaboración propia 2018.

A continuación se exponen las expresiones más representativas de los expertos respecto a factores principales de los medios de vida:

#### **Activos Económicos:**

- Toda la riqueza económica y disponibilidad de empleo o generación de ingresos a través de actividades productivas
- Acceso al dinero necesario para obtener comodidad en la vida
- Generación de ingresos (proyectos productivos - empleabilidad)
- Conocimientos tradicionales de producción
- Actividades productivas (en el contexto de la inclusión productiva)
- Empleo local
- Ganado, negocios locales, accesos, comercio, intercambio.
- Empleo, actividad agrícola, pesca, minería artesanal
- Redes familiares orientadas a la generación de ingresos

#### **Activos Sociales:**

- Las redes sociales, relaciones, estructuras comunitarias que apoyan a personas para subsistir



- Las relaciones humanas significativas
- Red de soporte (apoyo)
- Inclusión social (ser considerado y formar parte de la sociedad, sus programas y sus beneficios)
- Los usos y costumbres

#### **Activos Físicos:**

- Activos tangibles, usualmente hechos por el hombre, que le permiten a la persona subsistir y mejorar sus condiciones de vida
- Albergue y herramientas necesarias
- Vivienda,
- Referentes espaciales (territorio, vivienda)

#### **Activos Humanos:**

- Habilidades, experiencia, capacidad de cada persona de realizar actividades que le permitan subsistir.
- Habilidades necesario para trabajar y aprovechar de los otros medios.
- La educación.
- Las apropiaciones tecnológicas y el intercambio de conocimientos.
- Bienestar emocional.

#### **Activos Naturales:**

- Se refiere a todos los recursos naturales y servicios ecológicos disponibles para la persona que le proveen de recursos para su subsistencia.
- Acceso a agua

En el estudio se pudo identificar cuatro relaciones entre los reasentamientos y los medios de vida. A partir de la agrupación de las expresiones de los expertos en categorías se pudo plantear que hay una relación causal (41.7%), otra es de consecuencia (33.3%) y las dos siguientes son instrumentales (12.5%).

El 41.7% de las expresiones de los expertos respecto a la relación de los medios de vida con los reasentamientos se orientan a que estos últimos afectan a los primeros, en una relación directamente proporcional puesto que al impactar la vivienda se modifica la cotidianidad y el resto de factores de los medios de vida, tal y como lo expresó uno de los informantes: “Hay una relación íntima, considerando que el cambio de domicilio

usualmente afecta también el acceso a tierra, recursos naturales disponibles en la zona, lugar de empleo, negocios existentes, intercambio de productos, mercados y redes sociales y comerciales”<sup>1</sup>.

La siguiente relación, con un 33.3% de las expresiones de los expertos, es una consecuencia de la primera, puesto que los reasentamientos buscan manejar los impactos generados a los medios de vida, relación que se ilustra con una de las expresiones de los informantes: “los procesos de reasentamientos son una medida de manejo que evita, minimiza o compensa impactos y los medios de vida deben ser restituidos en su totalidad para garantizar la sobrevivencia del colectivo social y cultural”<sup>2</sup>

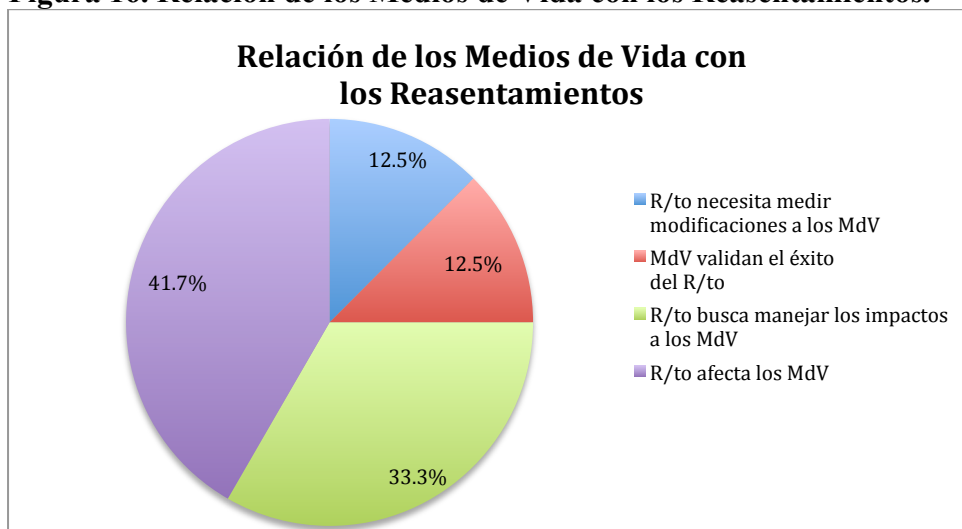
Las dos relaciones restantes se consideran instrumentales puesto que son herramientas que el reasentamiento necesita para poderse llevar a cabo adecuadamente. Por un lado está la medición de las variaciones de los medios de vida que permite determinar qué acciones tomar, y por el otro, que en los medios de vida es donde se evidencia si el reasentamiento tuvo éxito o no, puesto que la liberación de terreno por sí mismo no representa el éxito del reasentamiento.

---

<sup>1</sup> Urresta, Edwin. 2018. Cuestionario uno, respuesta 3.

<sup>2</sup> Forero, Juan. 2018. Cuestionario uno, respuesta 3.

**Figura 16. Relación de los Medios de Vida con los Reasentamientos.**



Fuente: Elaboración propia 2018.

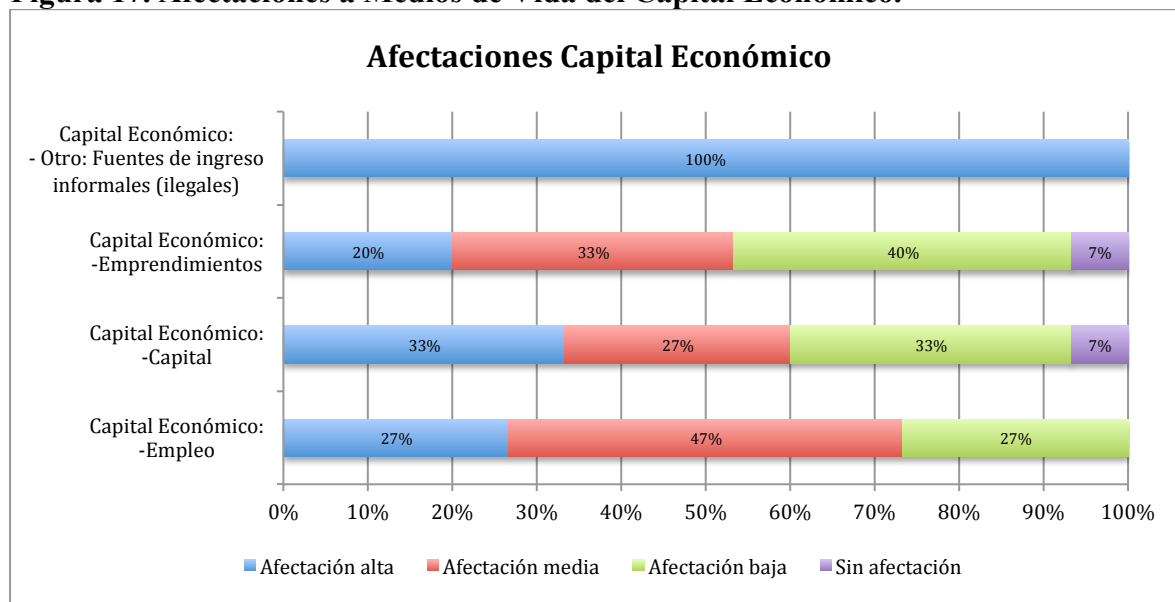
Sea a través de relaciones causales, de consecuencia o instrumentales, los reasentamientos están íntimamente ligados a los medios de vida, porque los modifican artificialmente en aras de un proyecto específico, sea de interés público o privado. Hay hogares que cambiarán su realidad, su cotidianidad, su forma de ver el mundo y de relacionarse con otros hogares, por estos hogares es importante entender que los reasentamientos y los medios de vida tienen una relación indisoluble e integral, tal y como lo expone uno de los informantes:

*Los reasentamientos no son soluciones de vivienda ni traslados mecánicos de población. El reasentamiento debe ser concebido con un enfoque integral desde los componentes: social, económico, ambiental, cultural y político. Por lo tanto los medios de vida hacen parte integral del reasentamiento como medidas frente a un impacto causado por el traslado de población o personas<sup>3</sup>.*

Parte importante de entender los medios de vida, es comprender cuáles son las afectaciones sobre ellos, para lo cual, basados en el concepto de los cinco capitales, se han organizado los factores sobre los cuales los expertos han calificado la afectación, y se exponen estructurados por capital en las figuras 17, 18 y 19.

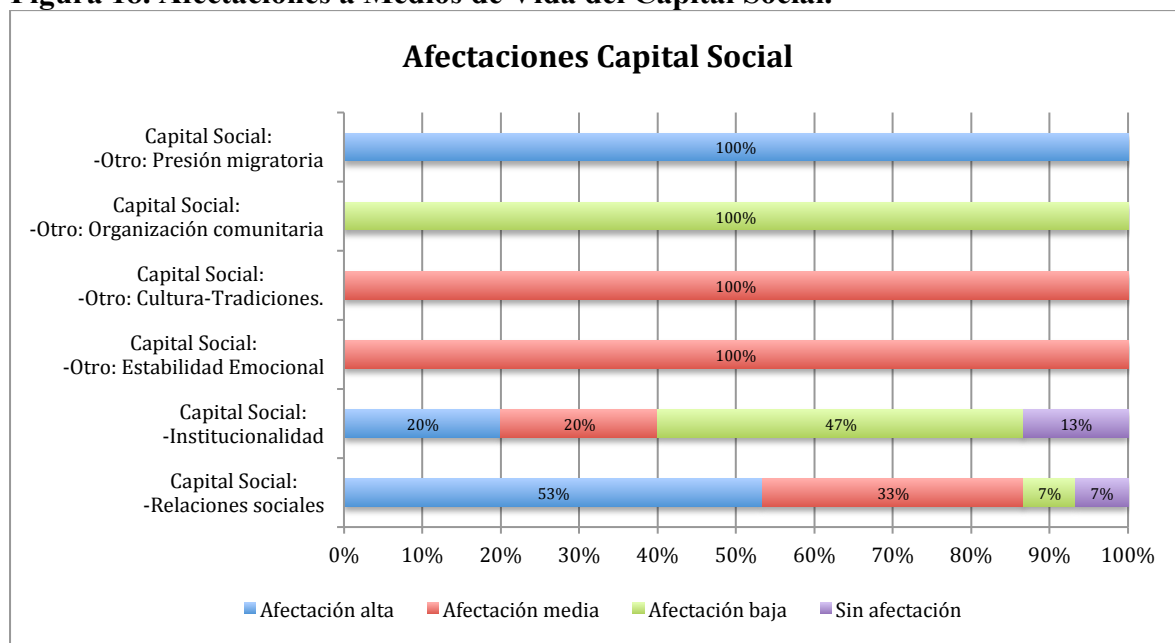
<sup>3</sup> Monsalve, Mario. Cuestionario uno, pregunta 3.

**Figura 17. Afectaciones a Medios de Vida del Capital Económico.**



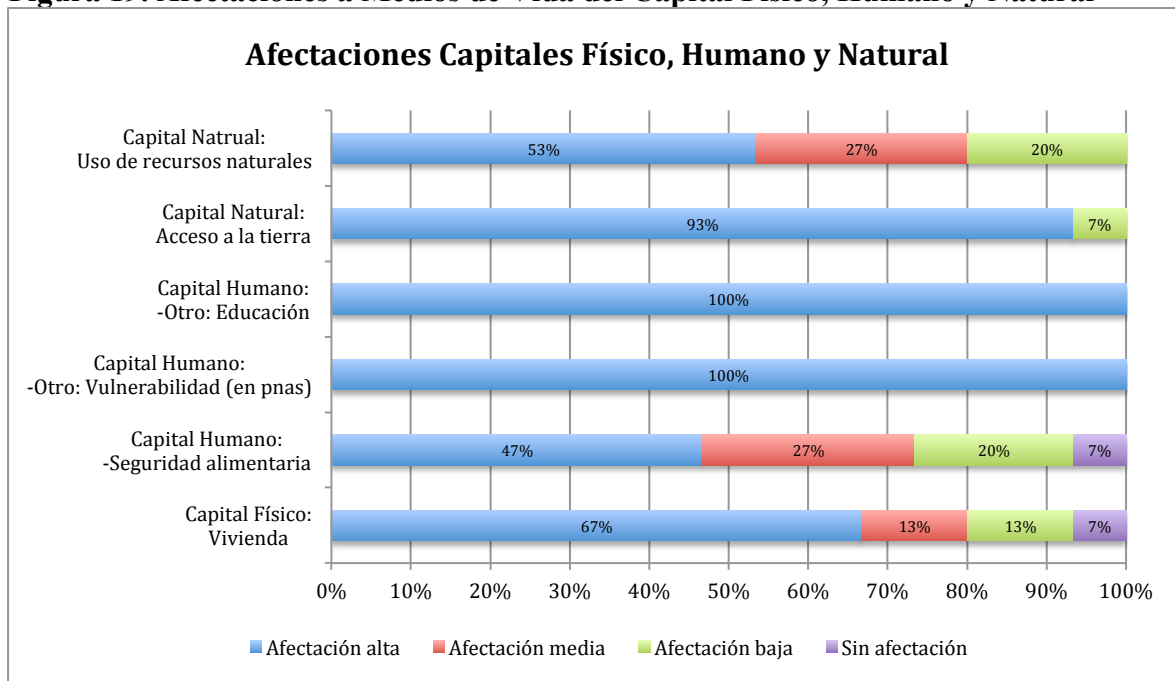
Fuente: Elaboración propia 2018.

**Figura 18. Afectaciones a Medios de Vida del Capital Social.**



Fuente: Elaboración propia 2018.

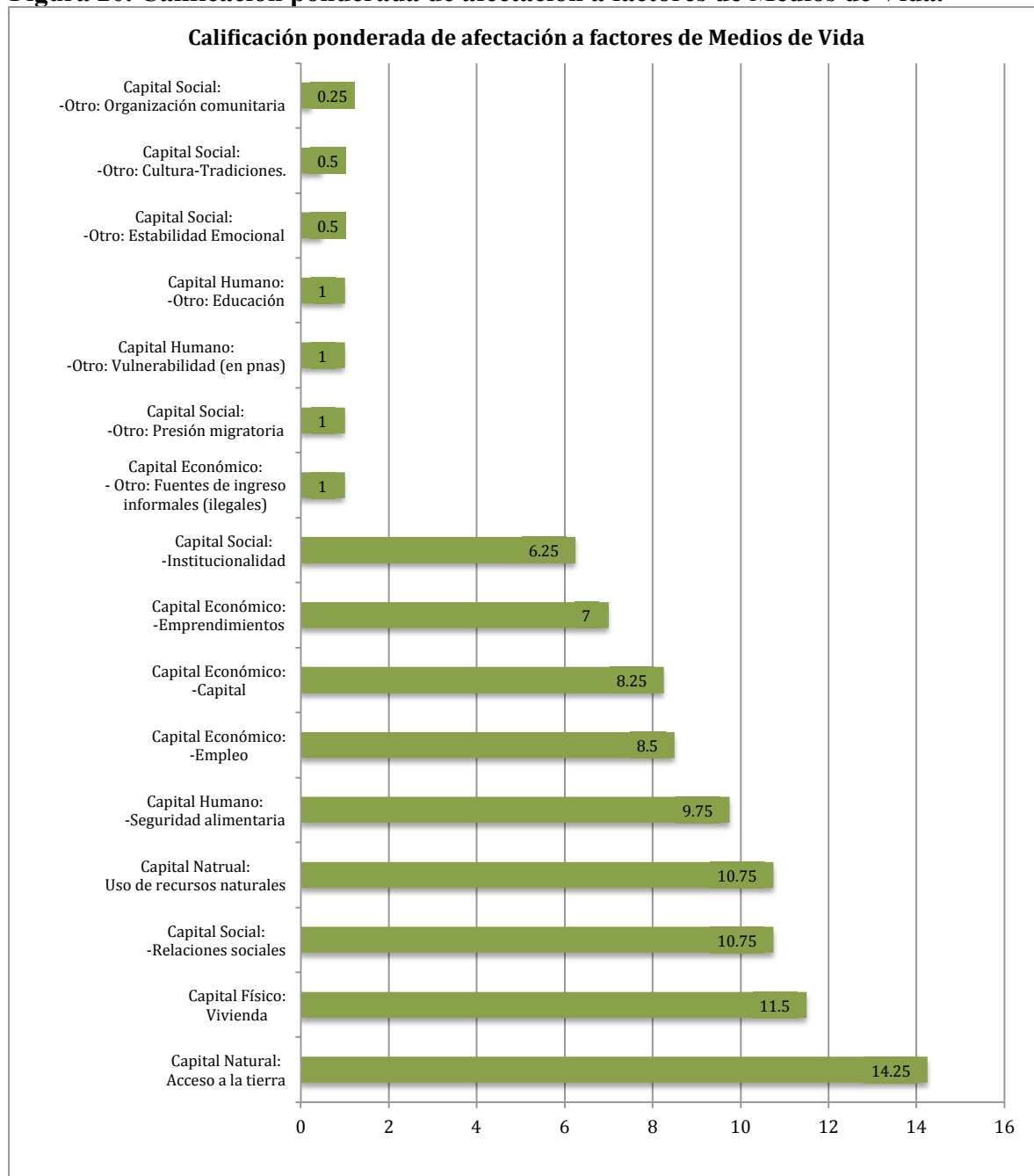
**Figura 19. Afectaciones a Medios de Vida del Capital Físico, Humano y Natural**



Fuente: Elaboración propia 2018.

Para obtener una calificación ponderada, que permita tener una visión global de los factores de los medios de vida más impactados por un reasentamiento, según la calificación de los expertos, se asignaron los valores de (1), (0.5), (0.25) y (0) para las afectaciones alta, media, baja y sin afectación.

En la figura 20, se puede observar que los cuatro factores con la mayor afectación son el acceso a la tierra, la vivienda, el uso de recursos naturales y las relaciones sociales. Sin embargo llama la atención que las relaciones sociales tengan una calificación por encima de los factores vinculados a la generación de ingresos, que son los que usualmente surgen como mayor resistencia de los hogares para el reasentamiento.

**Figura 20. Calificación ponderada de afectación a factores de Medios de Vida.**

Fuente: Elaboración propia 2018.

Todas las calificaciones realizadas por los expertos fueron argumentadas, por lo que se elaboró una matriz de afectaciones, presentada en el Anexo 4, que contiene 142 argumentos según la calificación otorgada por los 15 expertos a cada factor, permitiendo

que se puedan consultar las afectaciones básicas de los medios de vida y se profundice en su caracterización según el proyecto que se esté elaborando.

En la definición misma de medios de vida que se ha planteado, entendidos los medios de vida como las capacidades, activos, recursos y conocimientos, que poseen las personas, y que al usarlos, dentro de un territorio específico aportan a su identidad y le permiten satisfacer sus necesidades personales y/o familiares; se evidencia la condición de indivisibilidad que tienen, puesto que los medios de vida son el resultado de la sumatoria de los factores que los determina, pero los medios de vida como tal, son más que dicha sumatoria, porque aunque uno o varios elementos estén alterados, las familias seguirán procurando con sus capacidades, activos, recursos y conocimientos, satisfacer sus necesidades con los demás factores.

Dada esta indivisibilidad, lo que se puede determinar como esencial para el restablecimiento, son los factores determinantes de estos, que al ser afectados por el reasentamiento (o por otro evento significativo) deberán restablecerse, para que las personas o las familias los usen en la satisfacción de sus necesidades.

No obstante las particularidades de cada proyecto, el aporte de los expertos y la experiencia propia en los reasentamientos, permite plantear que los factores determinantes esenciales, dado el nivel de afectación que sufren por el reasentamiento son: La vivienda (y los usos vinculados a ella), las relaciones sociales y la generación de ingresos, donde confluyen las respuestas a las preguntas: ¿Donde voy a vivir?, ¿Con quién voy a vivir? y ¿De qué voy a vivir?

## 4.2 Herramientas de contextualización.

Uno de los principales retos que tiene un proyecto es su adecuada contextualización, es poder entender las distintas situaciones que se entremezclan y generan determinantes claves que afectan o potencian el cumplimiento de los objetivos trazados. Determinantes que no solo son propios del proyecto (alcance, tiempo, costos, calidad), sino también de las condiciones corporativas, de las regulaciones, de los movimientos sociales donde se instalan, de las afectaciones o beneficios a los grupos de interés, es decir, hay determinantes propios y externos que se deben entender y tener en cuenta para avanzar.

El restablecimiento de los medios de vida, por un proceso de reasentamiento, que en general tiene como objetivo la recuperación de los medios de vida afectados, de modo que las familias tengan iguales o mejores condiciones a las existentes previas al reasentamiento. Este es un objetivo ambicioso, que se instala en un contexto de determinantes propios y externos que hacen que su cumplimiento sea complejo, y que para su consecución es necesario verlo como un proyecto en sí mismo, el cual conviene contextualizarlo para abordarse adecuadamente.

Siendo conscientes de la existencia de múltiples herramientas de contextualización de proyectos, se hizo una selección de ocho herramientas, las cuales se le presentó al grupo de expertos que hizo parte del estudio, para que desde su conocimiento como consultores sociales, evaluaran su utilidad a la hora de entender la realidad en la que un proyecto de restablecimiento de medios de vida se inserta. Las herramientas de contextualización seleccionadas fueron:

1. Grupos focales: Entendido como grupos de personas con características comunes (sea como expertos o como afectados) que permite definir el punto de vista particular de dicho grupo respecto de un tema en particular. Con “Un moderador capacitado guía al grupo a través de una discusión interactiva diseñada para ser más conversacional que una entrevista individual”. (PMBOK, 2017. Pág 142)



2. Análisis de supuestos y restricciones: Herramienta que permite posicionar el proyecto a partir de la vigencia de los supuestos y restricciones con los que se planeó el proyecto, para determinar amenazas y oportunidades, tal y como lo plantea el PMI:  

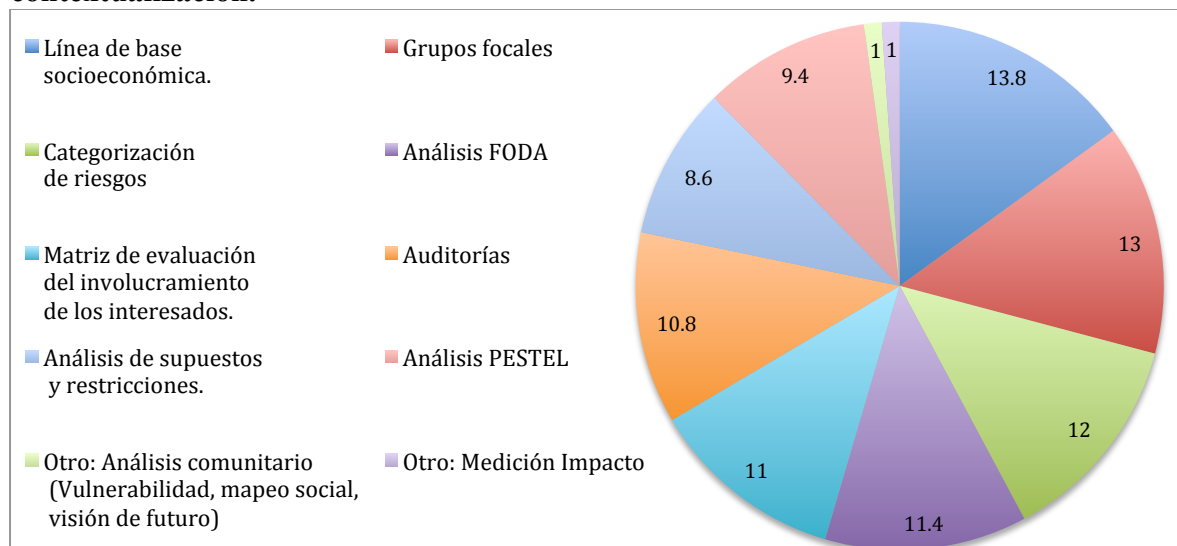
"El análisis de supuestos y restricciones explora la validez de los supuestos y las restricciones para determinar cuáles suponen un riesgo para el proyecto. Las amenazas pueden ser identificadas a partir de la inexactitud, la inestabilidad, la incoherencia o lo incompleto de los supuestos. Las restricciones pueden dar lugar a oportunidades a través de la eliminación o relajación de un factor limitante que afecta la ejecución de un proyecto o proceso" (PMBOK, 2017. Pág. 415)
3. Línea de base socio económica: Entendida como la manera organizada y sistemática para describir las condiciones de una población específica, en un momento determinado, de modo que se puedan realizar estudios y evaluaciones de una o más variables presentes en el contexto de dicha población.
4. Análisis FODA: Descripción de las Fortalezas, Oportunidades, Amenazas y Debilidades, procurando luego un análisis cruzado entre cada uno de los cuatro elementos. Es de tenerse en cuenta que la descripción requiere tener claro el lugar desde donde se hará el análisis, puesto que varía según el lugar donde se centre, tal y como lo propone el PMI, "centrándos ya sea en el proyecto, en la organización o en el negocio en general (PMBOK, 2017. Pág 415).
5. Categorización de riesgos: Asumiendo la definición del PMI sobre riesgo, según la cual es el "Evento o condición incierta que, si se produce, tiene un efecto positivo o negativo en uno o más de los objetivos de un proyecto" (PMBOK, 2017. Pág 724), es conveniente que dichos riesgos se categoricen, sea por la fuente de riesgo, área afectada o cualquier otra categoría que se defina previamente, de modo que su análisis sea estructurado en una lógica que permita abordarlos sistemática y periódicamente.
6. Matriz de evaluación del involucramiento de los interesados: Esta matriz parte del hecho de que se han reconocido adecuadamente las personas, grupos o instituciones afectadas o que afecta al proyecto (PMBOK, 2017. Pág 503), pero requiriendo que el análisis determine su nivel de involucramiento en el proyecto, que puede variar desde el apoyo hasta la oposición, así el principal aporte de esta matriz es "(...) comparar los niveles actuales de participación de los interesados con los niveles deseados de

participación necesarios para la entrega exitosa del proyecto"" (PMBOK, 2017. Pág 521)

7. Auditorías: Más que el uso de las auditorías por sí mismas como una herramienta para la contextualización del proyecto, es el conocimiento y uso de sus resultados para determinar, tal y como lo propone el PMI, el nivel de cumplimiento "con las políticas, los procesos y los procedimientos del proyecto y de la organización" (PMBOK, 2017. Pág. 294), particularmente si el proyecto de reasentamiento se rige por la norma de desempeño # 5, de modo que en el PRMV se hagan ajustes para encausar hacia el cumplimiento.
8. Análisis PESTEL: Análisis genérico del entorno que busca, ubicar el proyecto en su entorno analizando los factores que determinan el escenario Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal, y determinar líneas de acción según el contexto confeccionado.

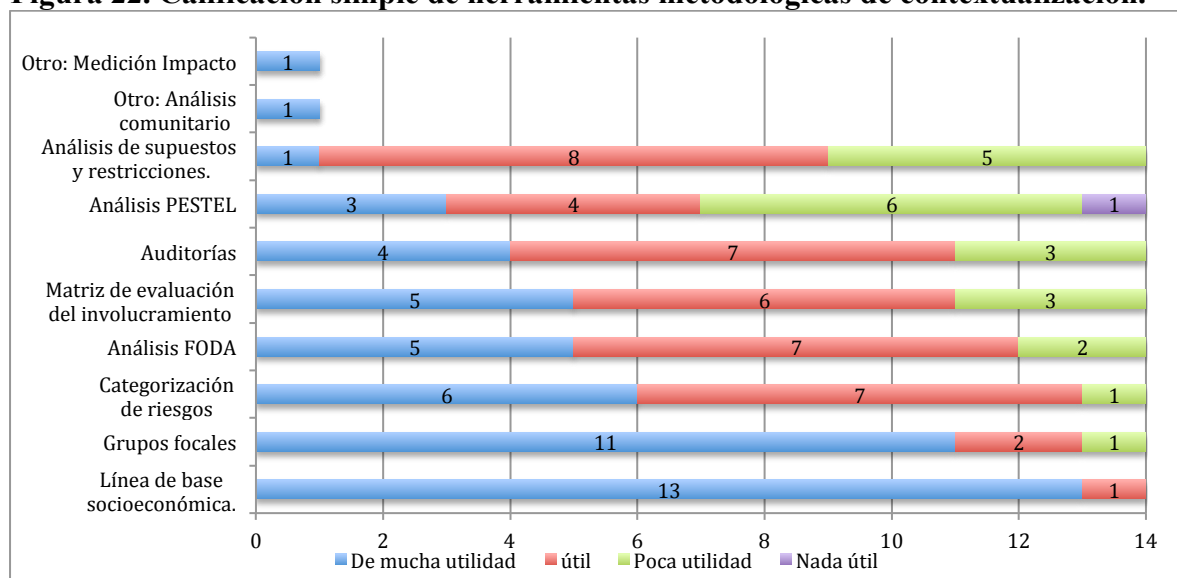
La pregunta que se le planteó a los expertos que participaron fue: "Desde su experiencia como consultor social, califique la utilidad de las siguientes herramientas metodológicas para exponer mejor la realidad del reasentamiento en el que se inserta(rá) el PRMV". De los 16 expertos que participaron en el estudio, el 88% (14) la respondieron, pudiendo calificar cada herramienta con una de las siguientes cuatro variables: De mucha utilidad, Útil, Poco utilidad, Nada útil. A las cuales se les asignó un valor ponderado de (1), (0.8), (0.4) y (0.2) respectivamente para realizar la calificación ponderada, que se presenta en la figura 21, y la calificación simple en la figura 22.

**Figura 21. Calificación ponderada de herramientas metodológicas de contextualización.**



Fuente: Elaboración propia 2018.

**Figura 22. Calificación simple de herramientas metodológicas de contextualización.**



Fuente: Elaboración propia 2018.

En las gráficas se puede observar como las tres herramientas metodológicas mejor calificadas por los expertos para contextualizar el restablecimiento de medios de vida, por ponderación o calificación simple, son la línea de base socioeconómica, los grupos focales y la categorización de riesgos.

La línea de base socioeconómica se enfoca principalmente en la obtención de información de la población objeto del restablecimiento. Si la información que se tiene de los beneficiarios es adecuada se podrán realizar no sólo las estimaciones de los impactos de los medios de vida que serán afectados por el reasentamiento, sino también se contará con los elementos para hacer el posterior monitoreo de las condiciones de vida una vez realizado el traslado de las familias.

Los grupos focales, al otorgar la visión específica de un grupo particular de los interesados, sobre los aspectos que le son relevantes del restablecimiento de medios de vida, permite que el consultor articule las iniciativas de restablecimiento con las expectativas identificadas de los grupos focales y la manera como éstas pueden ser orientadas, de modo que restablezcan lo afectado generando la menor resistencia al cambio posible, dentro de la visión de los distintos grupos. Es importante que esta herramienta no se limite sólo a las personas afectadas por el reasentamiento, sino también que pueda usarse con interesados claves del patrocinador del reasentamiento.

Por su parte, la categorización de riesgos, que implica haber hecho una identificación previa de ellos, vinculada a las diferentes tareas de las iniciativas de restablecimiento, permitirá que el consultor pueda elaborar diferentes estrategias de respuesta a los riesgos, según la lógica establecida que promueva tener una visión global de los riesgos y determinar las mejores acciones para reaccionar ante ellos.

De los 14 expertos que respondieron, dos aportaron cada uno una nueva herramienta metodológica de contextualización: el análisis de impacto y el análisis comunitario. Si bien, no tienen una calificación representativa, dado que sólo ellos la podían calificar, son representativas, puesto que la medición de impacto se vincula a la cuantificación de las afectaciones a los medios de vida previos al reasentamiento, y el análisis comunitario, entendido como la definición de los niveles de vulnerabilidad, el mapeo social en cuanto a

ubicación y participación de instituciones, y su visión de futuro aporta elementos para la definición de las acciones de restablecimiento.

La calificación de las herramientas de contextualización por parte de los 14 expertos, dado el alto nivel de conocimiento de la aplicación de estas herramientas en el campo por su parte, permite al consultor social tener una referencia calificada de dichas herramientas, lo cual es útil a la hora de situar el restablecimiento de medios de vida en un proceso de reasentamiento.

Es conveniente que el consultor social tenga presente que cada herramienta metodológica aporta elementos diferentes para la contextualización del proyecto, y que la disponibilidad de información, el tiempo para la realización y la capacidad de análisis del equipo del proyecto determinan la elección de cual usar. Sin embargo, la utilidad resaltada en la calificación de la línea de base socioeconómica, los grupos focales y la categorización de riesgos generan una potente triada que le permitirá encuadrar el restablecimiento de medios de vida rápidamente.

La línea de base socioeconómica, al enfocarse en la población objetivo, le posibilita definir claramente el alcance de las acciones de restablecimiento (¿Qué hacer y hasta dónde?); los grupos focales, le permitirán contrastar las expectativas de los grupos de interés, tanto internos como externos vinculándolos directamente con la calidad (¿Cómo hacerlos y cuáles condiciones deberá tener?); y la categorización de riesgos, al permitirle una visión global, le facilitará optimizar las posibilidades del proyecto (¿Cómo mejorarlo), tal y como lo plantea el PMI dentro de la gestión de los riesgos (PMBOK, 2017. Pág 395),

### **4.3 Procedimiento para diseñar proyectos de restablecimiento de medios de vida**

Acogiendo la definición de medios de vida que se ha propuesto como las capacidades, activos, recursos y conocimientos, que poseen las personas, y que al usarlos, dentro de un territorio específico aportan a su identidad y le permiten satisfacer sus necesidades personales y/o familiares, se entiende que el objetivo de un programa de restablecimiento de medios de vida por procesos de reasentamiento, está en la recuperación de los medios de vida afectados, de modo que las familias tengan iguales o mejores condiciones a las existentes previas al reasentamiento; por lo que diseñar un PRMV debe considerar cuáles son las condiciones específicas a restablecer, determinar el soporte técnico que requieren las familias, estimar los recursos adicionales a las compensaciones por los activos y condiciones perdidas.

No obstante que el objetivo sea claro, a la hora de diseñar el plan hay múltiples interpretaciones de cuáles deberían ser los entregables de un PRMV, por lo que el estudio buscó que la experiencia de los expertos consultados permitiera delimitar las interpretaciones, y definir cuáles son los entregables básicos.

En la primera ronda de consultas 13 expertos respondieron la pregunta: “Desde su experiencia como consultor en restablecimiento de medios de vida, cuáles son los cinco (5) entregables fundamentales que debe proveer un Programa de Restablecimiento de Medios de Vida. Entendiendo entregable como ‘Cualquier producto, resultado o capacidad único y verificable para ejecutar un servicio que se debe producir para completar un proceso, una fase o un proyecto.’ (PMBOK, 2017. Pág. 708)”<sup>4</sup>. En sus respuestas aportaron 66 productos, que luego de ser analizados y clasificados cualitativamente, se pudieron distribuir en 36 productos, los cuales fueron analizados y clasificados en seis tipos de entregables, los cuales se detallan en el cuadro No. 7.

---

<sup>4</sup> Cuestionario uno para los expertos, pregunta número 8.

**Cuadro No. 7. Tipo de entregable y productos de un Programa de Restablecimiento de Medios de Vida.**

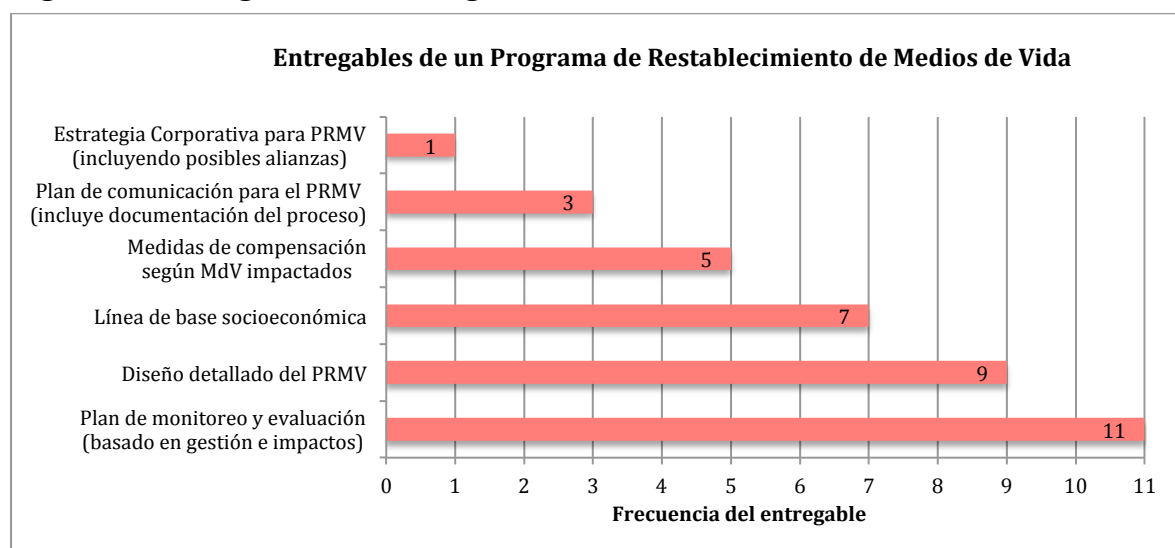
<b>Tipo de entregable</b>	<b>Entregables de un PRMV</b>	
Línea de base socioeconómica	Caracterización de la línea base	Estudios de LBS
	Línea de base de población a reasentar	Linea de Base
	Línea de Base Socio Económica.	Reporte del contexto socio-economico de la poblacion afectada
	Formato para levantamiento de información (encuesta)	
Diseño detallado del PRMV	Programa de Implementación de PRMdv	Plan de Restablecimiento de Medios de Vida
	Livelihood Restoration Detailed Design	Objetivos de cada subprogama, actividades, metas e indicadores
	Cronograma de ejecución	Plan de restauración de medios de via
	Presupuesto	Objetivos del Programa de Reestablecimiento de Medios de Vida con indicadores medibles Identificación de acciones tácticas.
	Análisis costos beneficios y tasas de retorno	
Plan de monitoreo y evaluación (basado en gestión e impactos)	Percepción positiva de forma sostenida	Sistema de Monitoreo y Evaluación
	Ficha de monitoreo y evaluación	Reportes de monitoreo
	Programa de monitoreo de medios de vida (incluyendo base de datos)	Reporte de evaluacion
	La superación de la pobreza	Reportes de evaluación
	Los medios para verificar que la estrategia está resultando	Impacto medido y argumentado (indicadores multidimensionales)
	Reportes de monitoreo continuo	
Medidas de compensación según MdV impactados	Individual Household Agreements	Las medidas de compensación para cada medio de vida afectado identificado
	La estrategia para implementar la compensación	Identificación y cuantificación de los medios de vida de la población afectada
	Plan de compensación y/o restitución	
Estrategia Corporativa para PRMV (incluyendo posibles alianzas)	Acuerdos con las instituciones en temas de interes de los reasentamientos	

Tipo de entregable	Entregables de un PRMV	
Plan de comunicación para el PRMV (incluye documentación del proceso)	Plan de comunicación: Inclusión de grupos focales y de interés	Plan de restauración de medios de vida (producto de conversaciones comunitarias)
	Documentación asociada a todas las etapas del proyecto	

Fuente: Elaboración propia 2018.

Una vez realizada esta clasificación, se consolidó la información en la figura 23 y se le solicitó a los expertos en el segundo cuestionario que calificaran su importancia en una escala numérica del 1 al 6, donde 1 era el menos importante y 6 el más importante.<sup>5</sup>

**Figura 23. Entregables de un Programa de Restablecimiento de Medios de Vida.**



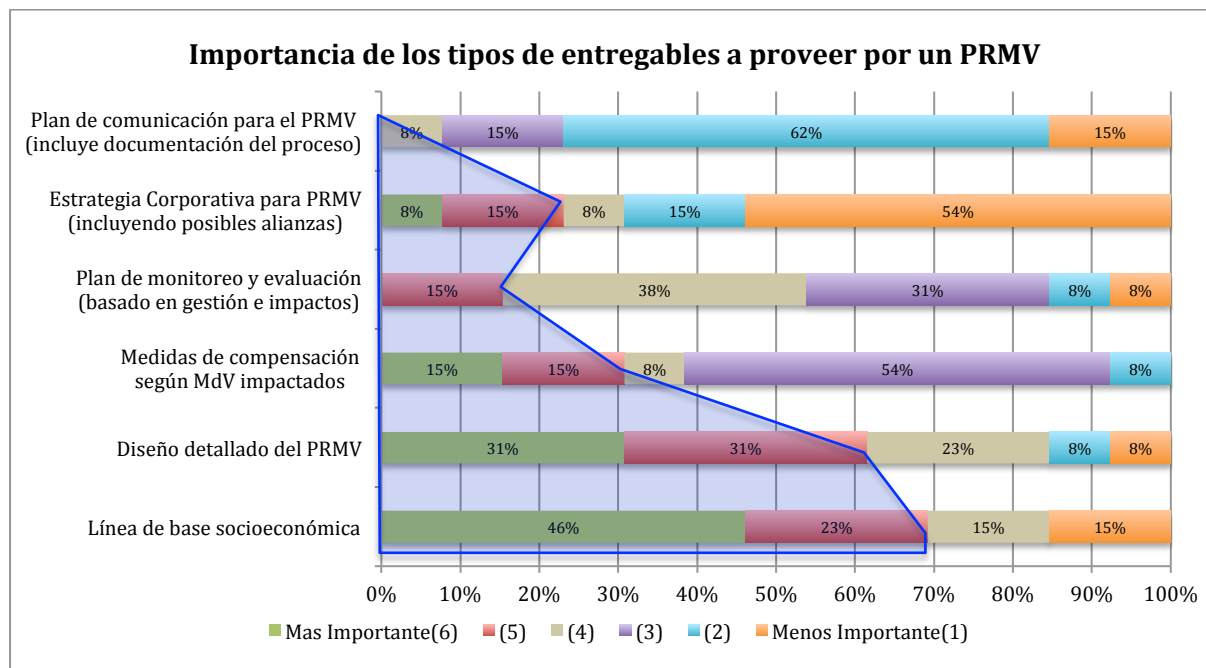
Fuente: Elaboración propia 2018

Con las respuestas que los 13 expertos dieron, se pudo calificar cada tipo de entregable, determinando tanto el porcentaje de importancia que tenía según los expertos (ver figura 24) como la calificación ponderada, en la cual se le asignó el valor de 0.166 al menos importante y las opciones del 2 al 5 fueron la progresión de 0.166 hasta llegar al más importante que se le asignó el valor de 1. Los resultados se muestran en la figura 25.

<sup>5</sup> Cuestionario dos para los expertos, pregunta número 5.

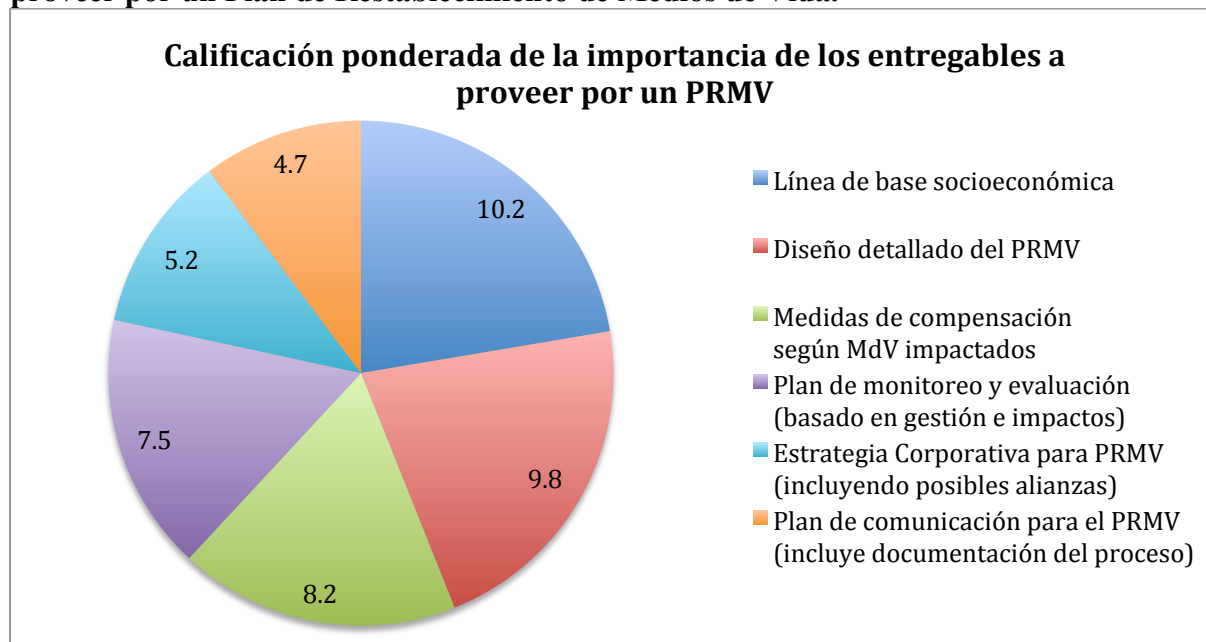


**Figura 24. Importancia de los tipos de entregables a proveer por un Programa de Restablecimiento de Medios de Vida.**



Fuente: Elaboración propia 2018.

**Figura 25. Calificación ponderada de la importancia de los tipos de entregables a proveer por un Plan de Restablecimiento de Medios de Vida.**



Fuente: Elaboración propia 2018.

Teniendo en cuenta estas calificaciones de los expertos se realizó un análisis de estos tipos de entregables, dado que si bien son importantes para un proceso de reasentamiento, el foco de este trabajo es en los programas de restablecimiento de medios de vida.

La línea base socioeconómica fue considerada por los expertos como el producto más importante a entregar por un PRMV. No obstante, es necesario clarificar que ésta es una herramienta de contextualización, que provee información clave y necesaria dentro de un proyecto de reasentamiento para determinar su impacto. De hecho, la norma de desempeño sobre adquisición de tierras y reasentamientos involuntarios es clara cuando la propone como uno de los primeros pasos dentro de los requisitos de un reasentamiento:

*“Cuando resulte inevitable el reasentamiento involuntario, ya sea a raíz de una expropiación o de un acuerdo negociado, se realizará un censo destinado a recopilar datos socioeconómicos de línea de base apropiados a fin de identificar a las personas que serán desplazadas por el proyecto, determinar quiénes serán elegibles para recibir compensación y asistencia.” (CFI, 2012. Pág. 15)*

La alta importancia de la línea de base socioeconómica expresada por los expertos, dentro de los productos de un PRMV, es reflejo de lo crucial que es en un proceso de reasentamiento; sin embargo, no puede considerarse como un producto del PRMV ya que esta debe realizarse una vez se determine que el reasentamiento es la única medida para manejar la afectación del proyecto a la población. En otras palabras, la línea base socioeconómica, más que un producto del PRMV es un insumo desde el cual se definen los beneficiarios, las condiciones socioeconómicas y las afectaciones que tendrán al momento del reasentamiento.

El siguiente tipo de entregable con mayor calificación, tanto ponderada como en porcentaje de importancia, fue el diseño detallado del plan de restablecimiento de medios de vida, en el cual se pueden contener, los tipos de productos con la menor calificación de importancia, que son la estrategia corporativa para el PRMV que haría parte de los procesos de inicio de un proyecto, entendiendo estos como “aquellos procesos realizados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto existente al obtener la autorización para iniciar el proyecto o fase” (PMBOK, 2017. Pág. 561); y el plan de comunicación para el PRMV el cual haría parte de los procesos de planificación, tal y como lo plantea el PMI al considerarlos como “aquellos procesos que establecen el alcance total del esfuerzo, definen

y refinan los objetivos y desarrollan la línea de acción requerida para alcanzar dichos objetivos” (PMBOK, 2017. Pág. 565).

Por su parte, las medidas de compensación según los medios de vida impactados, aunque fueron consideradas por los expertos como un tipo de producto a proveer por un programa de restablecimiento de medios de vida, es un entregable que el proceso de reasentamiento debe proveer luego de haber hecho el análisis de cuáles son los medios de vida que serán impactados y determine la forma como serán compensados, es decir deben darse en una fase previa al PRMV.

Es necesario diferenciar las medidas de compensación del plan de restablecimiento, ya que las compensaciones son la forma en que el proyecto da manejo a las afectaciones proferidas por el proyecto, y el plan de restablecimiento de medios de vida son las acciones y recursos técnicos y sociales que se estructuran para complementar las compensaciones y proveer capacidades, activos, recursos y conocimientos a las familias que les permitan adaptarse a las nuevas condiciones que implica el proceso de reasentamiento. Esto alineado con el planteamiento de la CFI que considera que: “La compensación por sí sola no garantiza la reposición o la mejora de los medios de subsistencia y el bienestar social de las comunidades y los hogares desplazados.” (CFI, 2012. Pág. 4)

Por otro lado, El plan de monitoreo y evaluación (basado en gestión e impactos) es una fase propia del reasentamiento que procura, determinar qué tanto se ha cumplido con todos los objetivos y elementos del reasentamiento, del cual el PRMV es uno de ellos y que deben estar estipulados previo al traslado en el Plan de Acción del Reasentamiento. Por lo tanto, no se puede considerar al monitoreo como un producto del PRMV, ya que en sí mismo es un elemento del proceso de reasentamiento que no sólo valida el cumplimiento de gestiones, sino que también procura determinar el impacto que dichas gestiones han tenido sobre las familias reasentadas.

En consecuencia con este análisis, de los tipos de entregables calificados por los expertos, el diseño detallado del programa de restablecimiento de medios de vida, es el tipo de entregable que teniendo una mejor calificación puede considerarse como entregable en

los términos planteados por el PMI, ya que sería único, verificable y permite completar la fase de planificación. (PMBOK, 2017. Pág. 708).

Partiendo del principio de que un procedimiento es la serie de acciones que se deben llevar a cabo para obtener un entregable específico con características similares aunque se desarrolle en circunstancias distintas, se plantea, en el cuadro No 8 un procedimiento para diseñar proyectos de restablecimiento de medios de vida según las fases del proyecto del PMI. Este procedimiento se estructura desde las fases genéricas de un proyecto que plantea el PMI: Inicio del proyecto, organización y preparación, ejecución del trabajo y cierre del proyecto (PMBOK, 2017. Pág. 548), y se basa en la premisa de que el restablecimiento de medios de vida, bajo el enfoque del PMI, es un programa dentro de un programa más amplio que es el reasentamiento, puesto que ambos son “un grupo de proyectos relacionados, programas subsidiarios y actividades de programas, cuya gestión se realiza de manera coordinada para obtener beneficios que no se obtendrían si se gestionaran de forma individual” (PMBOK, 2017. Pág, 13).

Teniendo presente que este procedimiento fue diseñado con base en las fases genéricas de un proyecto, es necesario tener presente que la lectura debe hacerse de manera vertical por columnas, donde cada columna tiene las acciones básicas y el producto o entregable clave para dicha fase, con lo cual el PRMV cumple con un ciclo de vida en fases que estructuran lógicamente.

**Cuadro No. 8. Procedimiento para diseñar proyectos de restablecimiento de medios de vida según las fases del proyecto del PMI**

<b>FASES DEL PROGRAMA DE RESTABLECIMIENTO DE MEDIOS DE VIDA</b>			
<b>Inicio</b>	<b>Organización y preparación</b>	<b>Ejecución del trabajo</b>	<b>Cierre</b>
Documente la inevitabilidad del reasentamiento.	Defina, con la línea de base social y el análisis de impactos del reasentamiento, los medios de vida que serán afectados.	Realice una inducción al personal involucrado en el PRMV en nociones básicas de reasentamiento y las razones de la ejecución de éste, de modo que su participación esté articulada con los objetivos del programa.	Verifique que las actividades de cada propuesta de solución se cumplieron según los indicadores generados.
Solicite la línea de base social aplicada a las familias afectadas por el reasentamiento.	Identifique cuáles son las necesidades de las familias o la comunidad que no se resuelven con las compensaciones, y agrúpelas por el capital que corresponda.	Evalúe el desarrollo de las actividades propuestas.	Realice un informe final basado en el cumplimiento de los objetivos planteados, indicadores de gestión y de impacto.
Solicite el análisis de impactos del reasentamiento a las condiciones de vida de las familias a reasentar.	Para cada necesidad realice un análisis de alternativas y proponga una solución con un estimado de costos preliminar.	Comunique el avance de las soluciones propuestas a los interesados según el nivel definido. Tenga en cuenta que el tiempo entre reportes debe ajustarse a mostrar un avance en los objetivos más que en las tareas específicas. Un avance en tareas está orientado más a la coordinación de los equipos y a su direccionamiento.	Realice un acta de cierre del PRMV con el patrocinador donde documente el cumplimiento de los hitos, las lecciones aprendidas, condiciones de traspaso de información, condiciones de desmovilización y liberación de recursos.

<b>FASES DEL PROGRAMA DE RESTABLECIMIENTO DE MEDIOS DE VIDA</b>			
<b>Inicio</b>	<b>Organización y preparación</b>	<b>Ejecución del trabajo</b>	<b>Cierre</b>
Solicite el marco de compensación que da manejo a las afectaciones.	Realice una alineación de las soluciones propuestas con las políticas del patrocinador del reasentamiento, los programas de gobierno y el cumplimiento de la legislación y los derechos humanos.	Genere un comité alto nivel para la implementación del PRMV en el que tenga informado directamente al patrocinador del reasentamiento de los avances, oportunidades, dificultades y materialización de riesgos.	
Confirme el listado de beneficiarios del reasentamiento y la fecha de corte.	Valide las soluciones propuestas con los interesados. Principalmente con el patrocinador del reasentamiento y con la comunidad. Con el patrocinador asegúrese de que los costos están dentro de su presupuesto o tiene la posibilidad de solicitarlos. Con la comunidad maneje las expectativas de modo que no superen los beneficios planteados por las soluciones y que se diferencie claramente de las compensaciones.	Realice al menos tres auditorías a la documentación del proceso antes de la finalización del PRMV, con avances al 10%, 40% y 70%, de modo que pueda validar el cumplimiento de la gestión del conocimiento o corregir acciones a tiempo; no sólo con miras al proceso de cierre, sino también a la evaluación del reasentamiento.	
Revise la vigencia de los supuestos, restricciones y riesgos con los que se planteó el caso de negocio.	Identifique instituciones que puedan vincularse a las soluciones y puedan ser empoderadas para mejorar la autonomía de las familias una vez concluya el reasentamiento.	Genere un comité operativo que pueda analizar y aprobar los cambios necesarios.	
Realice una indentificación de los interesados tanto internos como externos, identificando la posición frente al PRMV.	Una vez validadas y alineadas las propuestas de solución defina las actividades a desarrollar en cada una, estableciendo tiempos, recursos e indicadores de cumplimiento y de impacto.	Haga entrega de productos finalizados paulatinamente, en la medida de cumplimiento de hitos específicos, de modo que libere tiempo en el cierre del PRMV	

<b>FASES DEL PROGRAMA DE RESTABLECIMIENTO DE MEDIOS DE VIDA</b>			
<b>Inicio</b>	<b>Organización y preparación</b>	<b>Ejecución del trabajo</b>	<b>Cierre</b>
<p>Valide la existencia de un mecanismo para el análisis y respuesta de quejas y/o reclamos para el reasentamiento. De no existir diseñelo y búsqe su aprobación para implementarlo; con ello mejorará la comunicación, evitará conflictos y disminuirá la intensidad de los que se presenten.</p>	<p>Defina el procedimiento de aceptación de los entregables de cada solución.</p>		
<p>Analice las implicaciones que tiene para el patrocinador desarrollar o no el PRMV y clarifique que el reasentamiento no es sólo la liberación de tierras y que culmina cuando concluye el tiempo de acompañamiento pos-traslado.</p>	<p>Realice un análisis de riesgos a las soluciones planteadas, sin dejar de lado los riesgos internos, particularmente de las áreas administrativas y de contratación que usualmente tienen plazos fijos que condicionan el cumplimiento de compromisos.</p>		
<p>Analice la capacidad y la intención que tiene el patrocinador para ejecutar con personal propio o con terceros el PRMV</p>	<p>Según los riesgos elabore un plan de respuestas que incluya las acciones y los costos de dichas acciones.</p>		
	<p>Prepare un presupuesto detallado que considere las actividades por cada solución y reservas para contingencias según el plan de respuestas a riesgos elaborado.</p>		
	<p>Defina los mensajes claves que va proveer a cada interesado, determine los tiempos para su entrega y la manera de verificar que los grupos de interés están al tanto del avance del PRMV.</p>		

<b>FASES DEL PROGRAMA DE RESTABLECIMIENTO DE MEDIOS DE VIDA</b>			
<b>Inicio</b>	<b>Organización y preparación</b>	<b>Ejecución del trabajo</b>	<b>Cierre</b>
	Valide con el patrocinador el cronograma, riesgos, plan de respuesta a riesgos, niveles de comunicación y presupuesto.		
	Socialice con los interesados, según el nivel definido las propuestas de solución y los tiempos de ejecución.		
<b>Producto clave fase de Inicio</b>	<b>Producto clave fase de Organización y preparación</b>	<b>Producto clave fase de Ejecución del trabajo</b>	<b>Producto clave fase de cierre</b>
Contextualización del PRMV frente al reasentamiento, definiendo el alcance frente a la magnitud del reasentamiento, determinando las alternativas de ejecución, el modo de relacionamiento con los grupos de interés (incluyendo manejo de quejas) y la vigencia de los supuestos y restricciones del reasentamiento	Diseño detallado del programa de restablecimiento de medios de vida que considere las alternativas de solución a impactos en medios de vida no resueltos por compensaciones, la forma de relacionamiento con los distintos grupos de interés, la programación de actividades, recursos e indicadores, presupuesto y la forma como gestionará los riesgos	Tareas ejecutadas y documentación de las variaciones según el diseño detallado del PRMV	Acta de cierre del PRMV

Fuente: Elaboración propia 2018.



## 5 CONCLUSIONES

Se propone como definición de medios de vida: Los medios de vida son las capacidades, activos, recursos y conocimientos, que poseen las personas, y que al usarlos, dentro de un territorio específico aportan a su identidad y le permiten satisfacer sus necesidades personales y/o familiares.

El entendimiento del restablecimiento de medios de vida como un programa, desde la visión del PMI, permite enlazar las múltiples acciones que se ejecutan para resolver las necesidades de restablecimiento a objetivos concretos que aportan a los indicadores más amplios del reasentamiento. Esta comprensión facilita que el consultor social pueda diseñar los proyectos de restablecimiento de medios de vida, diferenciándolos de las compensaciones por las afectaciones del reasentamiento, con lo cual, además de ajustarse al criterio de la CFI expuesto en la guía sobre adquisición de tierras y reasentamiento involuntario (2012), de que las compensaciones no son suficientes para garantizar el restablecimiento de los medios de vida; podrá coordinar las tareas de sus proyectos buscando propiciar sinergias con los otros proyectos del reasentamiento.

El consultor social podrá encontrar en el procedimiento para diseñar proyectos de restablecimiento de medios de vida según las fases del proyecto del PMI, la síntesis de las acciones que se recomiendan llevar a cabo para que el PRMV se estructure como un proyecto que tiene fases (inicio, preparación, ejecución y cierre), desarrolle un producto específico y se gestione como programa; con lo cual podrá aumentar las posibilidades de que su ejecución sea en el tiempo, los costos y la calidad definidos

La norma de desempeño sobre adquisición de tierras y reasentamiento involuntario, tiene una definición precisa sobre los de medios de subsistencia, la cual es interpretada, a través de la experiencia que tienen los consultores sociales, es decir, la experiencia del

consultor social interpreta la definición de la guía de desempeño y sobre sus conocimiento previos adapta la definición a la realidad del proyecto.

La guía de desempeño define claramente cuáles son los medios de vida, y su agrupación por el medio en que se basan, sea la tierra, el salario o los emprendimientos; sin embargo lo que no tiene son las estrategias para compensar, las cuales deben ser definidas a partir del análisis de la información social de las familias y que debe complementarse con el restablecimiento de los medios de vida.

Las auditorías de cumplimiento de la guía de desempeño son una buena herramienta para determinar si el PRMV requiere hacer ajustes que mitiguen las no conformidades que puedan surgir.

La correcta contextualización del proyecto permite definir líneas de acción alineadas a la consecución de los esfuerzos para el cumplimiento de los objetivos del plan de restablecimiento de medios de vida.

Cada herramienta metodológica aporta elementos diferentes para la contextualización del proyecto, el consultor social deberá tener en cuenta que no se trata de utilizar todas las ocho herramientas expuestas, sino que se trata de determinar cuáles se ajustan más a las condiciones del proyecto, a la disponibilidad de información, al tiempo disponible para la realización, y a la capacidad de análisis del equipo del proyecto.

Los medios de vida tienen tres características: complementariedad, suplementariedad e indivisibilidad.

Como tal el medio de vida por definición es esencial, por lo cual lo que se puede especificar como esencial para el restablecimiento, son factores determinantes de estos, que al ser afectados por el reasentamiento (o por otro evento significativo) deberán

restablecerse, para que las personas o las familias los usen en la satisfacción de sus necesidades; siendo los principales La vivienda, las relaciones sociales y la generación de ingresos.

El entregable medios de vida a ser restablecidos, permite que el consultor social, diagnostique con mayor rapidez los medios de vida que están siendo afectados en un proyecto de reasentamiento, pues además de la caracterización que se realiza de ellos, cuenta con la matriz de afectaciones, la cual presenta de manera argumentada los factores de los medios de vida que son impactados por este tipo de proyectos. Con esta información, el consultor social, además de tener la visión global de los factores que tiene que analizar para el diagnóstico de los medios de vida, cuenta con una orientación argumentada por expertos de cuales son los más afectados a través de una calificación entre alta, media, baja o sin afectación; pudiendo con esto disminuir el tiempo de análisis al centrar su observación hacia aspectos específicos y validar si en ese proyecto se está presentando la afectación planteada.

La línea de base socioeconómica, los grupos focales y la categorización de riesgos son las herramientas más adecuadas que generan una triada que le permitirá al consultor social encuadrar el restablecimiento de medios de vida rápidamente, clarificando el alcance, la calidad y los riesgos que se vinculan al proyecto.

Es conveniente tener en cuenta que la línea de base social es un insumo fundamental en los procesos de reasentamiento para determinar las afectaciones de las familias que tienen que ser manejadas, de la cual se sirve el PRMV, para determinar las necesidades que no están resueltas por las compensaciones y que deben manejarse a través de un enfoque integrador, diferenciándose así el marco de compensación del plan de restablecimiento de medios de vida.

Teniendo en cuenta que los proyectos del restablecimiento de medios de vida son diferentes a las compensaciones por el reasentamiento, el consultor social, podrá usar el entregable herramientas de contextualización para tener un abanico de instrumentos que le permitan encuadrar el programa de restablecimiento de medios de vida y alinearlos con los objetivos corporativos, de modo que pueda proponer el inicio de proyectos que fortalezcan la preparación para el traslado y adaptación al nuevo entorno, disminuyendo así los tiempos de ejecución global del reasentamiento al hacer en paralelo estos proyectos con los otros que el reasentamiento requiera.

## 6 RECOMENDACIONES

La utilización del procedimiento para el diseño de programas de restablecimiento de medios de vida, le permitirá al consultor social, definir las acciones básicas según la fase del proyecto con lo cual, además de los requerimientos específicos, podrá tener una visión global del PRMV en el reasentamiento.

La matriz de afectaciones por capital, presentada en el anexo 8, le proporcionará al consultor social una visión global de la afectación que tienen los componentes básicos de los medios de vida, de modo que desde la calificación dada y argumentada, pueda profundizar en la caracterización del proyecto particular que está realizando. Con esto puede disminuir los tiempos de análisis de las afectaciones y guiarse en los casos que tenga dudas en algún factor específico.

Al tener en cuenta que el PRMV complementa las medidas de manejo a las afectaciones, el consultor social podrá ajustar el alcance, tiempo y costos, diferenciando entre cumplimiento de medidas de manejo (compensaciones) y restablecimiento de medios vida, acotando así los tiempos de ejecución y los indicadores de cumplimiento.

Se recomienda al consultor social que estructure el RMV como un programa, generando sinergia entre los proyectos que las compensaciones no resuelven a las familias y/o comunidades; y que tenga en cuenta que este programa se inserta dentro de un programa más amplio que es el reasentamiento. Esta mirada que diferencia entre proyectos y programas le permitirá ajustar mejor los indicadores del RMV.

Al momento de diseñar un PRMV, es conveniente que el consultor realice una identificación muy precisa de la base de los medios de vida de las familias, modo que los proyectos se orienten hacia restablecimiento basado en la tierra, el salario o el emprendimiento, reconociendo si son rurales o urbanos.

La revisión del procedimiento para diseñar proyectos de restablecimiento de medios de vida según las fases del proyecto del PMI, por parte del mismo grupo de expertos u otro de las mismas condiciones, permitiría profundizar en el aporte de la gestión de proyectos a la consultoría en reasentamientos al ahondar en sus utilidades y las posibles áreas de mejora del procedimiento.

Las empresas patrocinadoras de procesos de reasentamiento, podrán utilizar los tres productos del estudio para delimitar mejor los procesos de licitación de los planes de restablecimiento de medios de vida, mejorando así el detalle de los términos de referencia en lo que concierne a los productos y a la información que deberán tener disponible para que los oferentes les presenten propuestas más precisas en alcance, tiempo, costos y calidad.

## 7 BIBLIOGRAFÍA

- Banco Interamericano de Desarrollo. (2010). *Procesos de reasentamiento y su impacto socioeconómico Proyecto Hidroeléctrico Porce II, Colombia*. Recuperado el 9 de septiembre de 2018, de Banco Interamericano de Desarrollo:  
[https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/5555/Procesos\\_de\\_reasentamiento\\_y\\_su\\_impacto\\_socioecon%C3%83%C2%B3mico\\_Proyecto\\_Hidroel%C3%83%C2%A9ctrico\\_Porce\\_II\\_Colombia%5B1%5D.pdf?sequence=](https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/5555/Procesos_de_reasentamiento_y_su_impacto_socioecon%C3%83%C2%B3mico_Proyecto_Hidroel%C3%83%C2%A9ctrico_Porce_II_Colombia%5B1%5D.pdf?sequence=)
- Baptista, M. d., & Fernandez, C. y. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta edición ed.). México: McGraw-Hill.
- Cerda Gutierrez, H. (1991). *Los elementos de la investigación. Como reconocerlos, diseñarlos y construirlos*. Bogotá: El buho Ltda.
- Corporación Financiera Internacional (CFI). (2012). *Normas de Desempeño sobre Sostenibilidad Ambiental y Social*. (C. F. (CFI), Ed.) Recuperado el 28 de Agosto de 2016, de International Finance Corporation - World Bank Group:  
[http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/55d37e804a5b586a908b9f8969adcc27/PS\\_Spanish\\_2012\\_Full-Documents.pdf?MOD=AJPERES](http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/55d37e804a5b586a908b9f8969adcc27/PS_Spanish_2012_Full-Documents.pdf?MOD=AJPERES)
- Corporación Financiera Internaional (CFI). (2012). *Nota de Orientación 5 Adquisición de tierras y reasentamiento involuntario*. (C. F. (CFI), Ed.) Recuperado el 28 de Agosto de 2016, de International Finance Corporation - World Bank Group:  
[http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/4adace804dd83633a88ca87a9dd66321/GN5\\_Spanish\\_2012.pdf?MOD=AJPERES](http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/4adace804dd83633a88ca87a9dd66321/GN5_Spanish_2012.pdf?MOD=AJPERES)
- Department for International Development (DFID). (Abril de 1999). *Hojas Orientativas sobre Los Medios de Vida Sostenibles*. Recuperado el 9 de Febrero de 2016, de Eldis - Communities: <http://community.eldis.org/.59c21877/SP-GS1.pdf>
- Environmental Resources Management, E. (2017). *About Us: ERM*. Recuperado el 29 de Enero de 2017, de Sitio web de ERM.: <http://www.erm.com/en/about-us/who-we-are/vision-and-values/>
- Fernandez de Castro Fabre, A. L. (2013). Validación mediante método Delphi de un sistema de indicadores para prever, diseñar y medir el impacto sobre el desarrollo local de los proyectos de investigación en el sector agropecuario. *Revista Ciencias Técnicas Agropecuarias* , 22 (3), 54-60.
- Lledó, P. (2013). *Administración de proyectos: El ABC para un Director de proyectos exitoso*. (3ra edición. ed.). Canadá: El autor.
- Project Management Institute. (2013). *Guía de los fundamentos para dirección de proyectos (guía del PMBOK)* (Quinta edición ed.). Pensilvania, EE.UU.: Project Management Institute, Inc.
- Project Management Institute. (2017). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (guía del PMBOK)* (Sexta Edición ed.). Pennsylvania, EEUU: Project Management Institute, Inc.
- Reguant-Álvarez, M., & Torrado-Fonseca, M. (2016). El método Delphi. *REIRE, Revista d'Innovació i Recerca en Educació* , 9 (1), 87-102.

- rePlan. (2013). *Sitio web corporativo*. Recuperado el 16 de Junio de 2015, de Sitio Web de rePlan. Canadá: <http://www.replan.ca>
- Silisqui-Flores, P. L. (2011). Metodo Delphi. *Revista de Actualización Clínica Medica (On Line)*, 10, 495-498.
- Varela-Ruiz, M., & Diaz-Bravo, L. &.-D. (2012). Descripción y usos del método Delphi en investigaciones del área de la salud en educación médica. *Investigación en educación médica.*, 1 (2), 90-95.
- Wigodski, J. (8 de Julio de 2010). *Metodología de la investigación*. Recuperado el 10 de Febrero de 2017, de Fuentes primarias y secundarias: <http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.com.co/2010/07/fuentes-primarias-y-secundarias.html>



## 8 ANEXOS

## 8.1 Anexo 1: ACTA DEL PFG

ACTA DEL PROYECTO	
<b>Fecha</b>	<b>Nombre de Proyecto</b>
Junio 01 de 2018	Guía para el diseño de proyectos de restablecimiento de medios de vida (RMV) por procesos de reasentamiento
<b>Áreas de conocimiento / procesos:</b>	<b>Área de aplicación (Sector / Actividad):</b>
<b>Grupos de Procesos:</b> Inicio, Planificación. <b>Áreas de Conocimiento:</b> Integración, Alcance, Tiempo, Costos, Calidad, Comunicaciones, Riesgos, Adquisiciones, e Interesados.	Industrial / Energía, Minería, infraestructura
<b>Fecha de inicio del proyecto</b>	<b>Fecha tentativa de finalización del proyecto</b>
Junio 05 de 2018	Septiembre 05 de 2018
<b>Objetivos del proyecto (general y específicos)</b>	
<p><b>Objetivo general:</b>            Construir una guía de diseño de Programas de Restablecimiento de Medios de Vida (PRMV) por reasentamientos, para facilitar la inclusión de los elementos de la norma de desempeño sobre adquisición de tierras y reasentamientos involuntarios de la Corporación Financiera Internacional (CFI) ajustándose a las áreas de conocimiento de la dirección de proyectos.</p> <p><b>Objetivos específicos:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir las características de los medios de vida a ser restablecidos según la norma de desempeño sobre adquisición de tierras y reasentamientos involuntarios de la CFI, para proponer los elementos esenciales al iniciar el reasentamiento de las familias.</li> <li>2. Definir herramientas metodológicas que permitan contextualizar cada proyecto, para que los Programas de Restablecimiento de Medios de Vida (PRMV) respondan a la realidad del reasentamiento específico.</li> <li>3. Crear un procedimiento de diseño de Programas de Restablecimiento de Medios de Vida (PRMV) que considere las áreas de gestión del conocimiento de la dirección de proyectos para brindar herramientas adicionales a quienes facilitan estos procesos.</li> </ol>	
<b>Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)</b>	
<p>En los sectores de infraestructura, energía y minería, eventualmente se presenta la necesidad de reasentar población debido a los impactos que el proyecto generará, o a los impactos acumulados que se dan por la presencia del proyecto en una zona particular. Esta situación implica que las empresas dueñas de estos proyectos, patrocinen el reasentamiento involuntario de las poblaciones afectadas, garantizando que en el lugar de destino sus condiciones sean semejantes a las que tenían en el lugar de origen o mejores.</p> <p>Sin embargo los estándares internacionales no son específicos frente a las condiciones que deben tener luego de movilizadas y se genera un espacio para las interpretaciones donde los</p>	

reasentamientos se concentran sólo en garantizar la compra de los predios de origen y la movilización de las familias. En ocasiones no se desarrollan estrategias que permitan que las familias puedan restablecer la totalidad de sus medios de vida en el nuevo territorio donde se movilizaron.

Una guía para el diseño de proyectos de restablecimiento de medios de vida (RMV) por procesos de reasentamiento permitirá que se:

1. Mejore los tiempos de diagnóstico e interpretación de las necesidades de restauración de los medios de vida afectados por los reasentamientos.
2. Diseñe programas, que ajustándose a los estándares internacionales, puedan tener los mínimos necesarios de restablecimiento de medios de vida.
3. Ofrezcan estimados iniciales de costos mas precisos, que faciliten la inclusión del restablecimiento de medios de vida en los presupuestos corporativos.
4. Disminuyan los tiempos de ejecución de los programas de restablecimiento de medios de vida.
5. Incluyan las mejores prácticas de ejecución de proyectos, aumentando las posibilidades de concluir en tiempo, costos y calidad los entregables definidos.

#### **Descripción del producto o servicio que generará el proyecto – Entregables finales del proyecto**

Al finalizar el proyecto se contará con una guía para el diseño eficiente de proyectos de restablecimiento de medios de vida por procesos de reasentamiento. Esta incluirá los estándares internacionales y las buenas prácticas de gestión de proyectos, ajustándose a las características del reasentamiento específico que se esté llevando a cabo.

Los entregables finales serán:

1. Medios de Vida a ser restablecidos.  
Contiene la caracterización de los medios de vida donde se que incluye una definición, los factores principales que los constituyen, la relación entre los medios de vida y los reasentamientos, y las afectaciones que estos generan en cada uno de los medios de vida y los factores esenciales al momento de reasentar.
2. Herramientas de contextualización.  
Resultado de la evaluación de las herramientas de contextualización seleccionadas, que permite priorizar al momento de situar su uso dentro de un proceso de reasentamiento.
3. Procedimiento para diseñar proyectos de restablecimiento de medios de vida.  
Acciones que los consultores pueden seguir para diseñar proyectos de restablecimiento de medios de vida que incluyan las buenas practicas de la gestión de proyectos.

#### **Supuestos**

1. Se tiene el recurso humano necesario para la guía de diseño de proyectos de restablecimiento de medios de vida (RMV) por procesos de reasentamiento
2. No se requieren adquisiciones para la guía de diseño de proyectos de restablecimiento de medios de vida (RMV) por procesos de reasentamiento
3. Se cuenta con autorización para acceder a la información programas de restablecimiento de medios de vida previos.
4. Los encargados de los programas de restablecimiento de medios de vida de los programas previos entregan la información requerida en el tiempo solicitado.

5. Se cuenta con la autorización para publicar, con objetivos académicos, la metodología resultante y los productos de ella derivados.
6. Se cuenta con autorización para reproducir, citando la respectiva fuente, las herramientas y procedimientos empleados por ERM para el diseño de programas de restablecimiento de medios de vida.
7. Los clientes que proveen información son signatarios del cumplimiento de los estándares internacionales del IFC sobre adquisición de tierras y reasentamiento involuntario.
8. Existe la información necesaria para identificar los riesgos en los proyectos de RMV.
9. El estándar internacional se asume como legislación en caso de no existir legislación específica sobre un riesgo identificado.
10. En las organizaciones el área encargada de los proyectos RMV es relaciones con la comunidad.

#### Restricciones

1. No se cuenta con conocimientos para realizar la traducción de la guía para el diseño de proyectos de restablecimiento de medios de vida (RMV) a idioma inglés, limitándose el acceso a los consultores que no son fluyentes en idioma español.
2. Se debe guardar el anonimato de los clientes de ERM sobre los que se construyeron los programas de medios de vida previos que se analicen.
3. Los proyectos analizados tienen un alcance más amplio que sólo el restablecimiento de medios de vida
4. Los costos deberán expresarse en dólares ya que la guía puede ser usada en diferentes países según el cliente de ERM

#### Identificación de riesgos

1. Si no logra mantenerse el anonimato de los clientes de rePlan podrían generarse demandas por incumplimiento de cláusulas de confidencialidad, impactando el alcance y la calidad del proyecto.
2. Si los programas previos de restablecimiento de medios de vida son insuficientes, podría no tenerse la información requerida, impactando la calidad del proyecto.
3. Si la guía se interpreta como una plantilla para aplicar sin tener en cuenta las particularidades de cada proyecto, podría desvirtuarse su objetivo impactando el alcance del proyecto.

#### Presupuesto

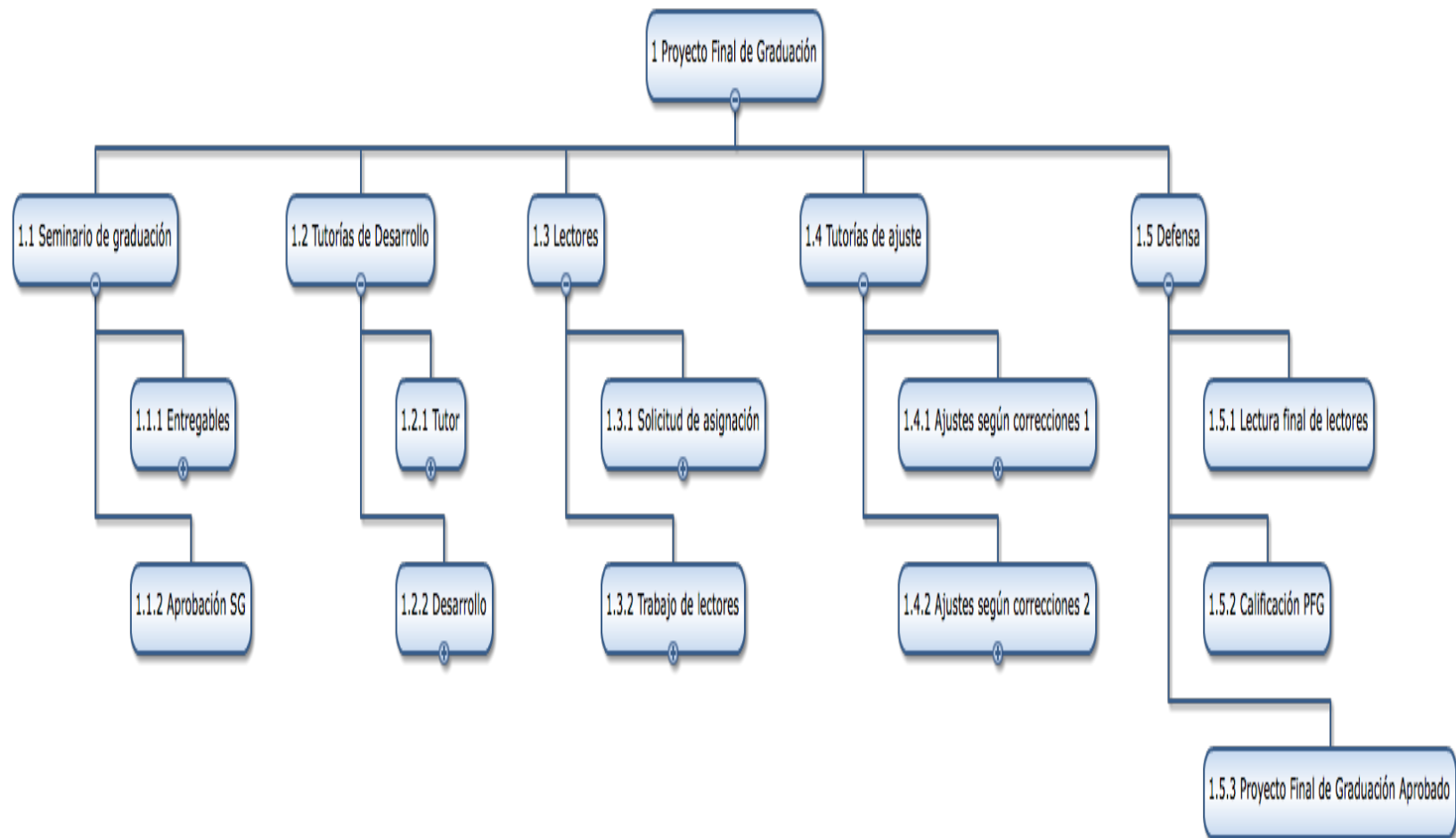
Cód. EDT	Actividades	Costos
1	Impresión de guía	USD 300
3	Diseño e impresión de informe final	USD 1,000
TOTAL		USD 1,300

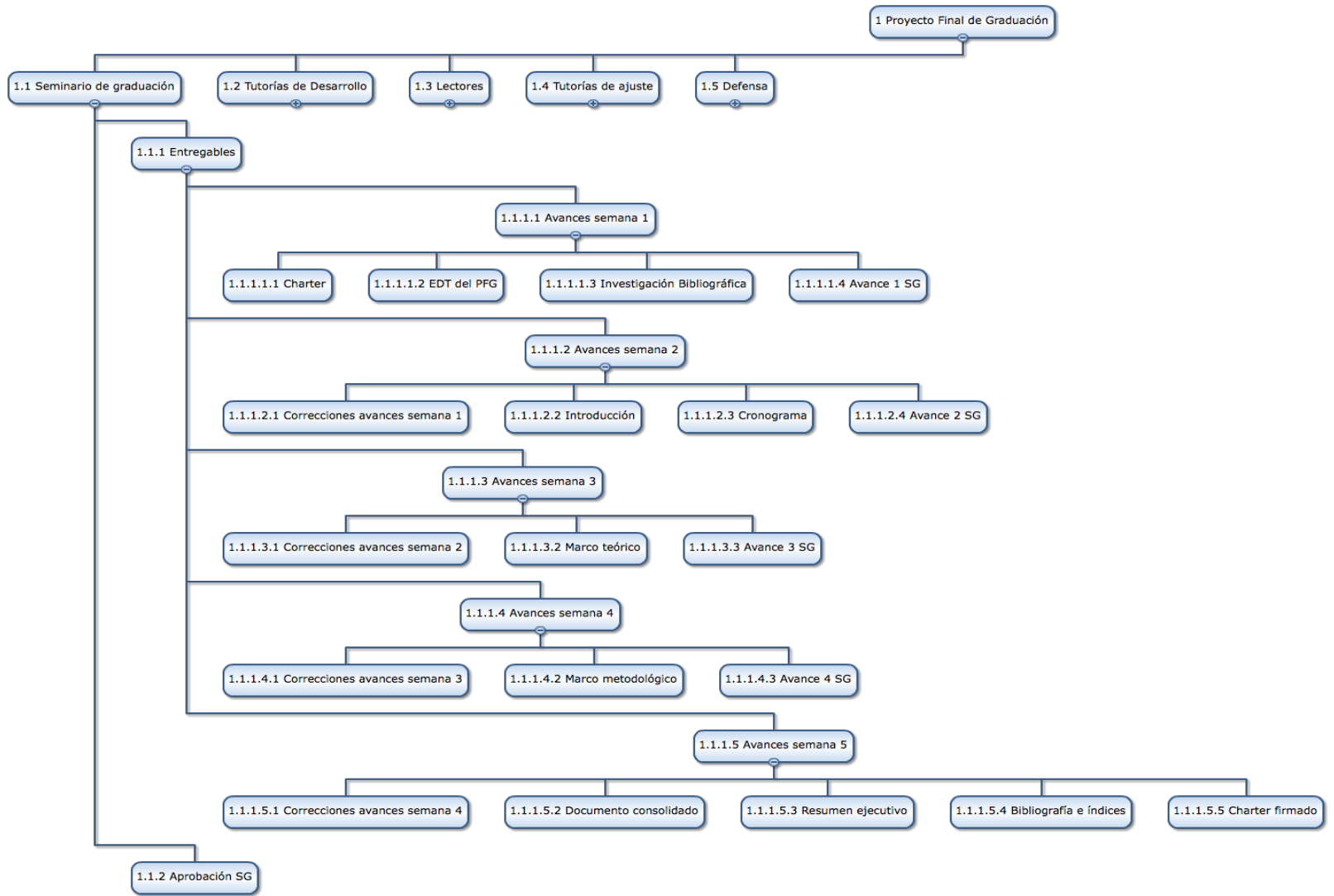
#### Principales hitos y fechas

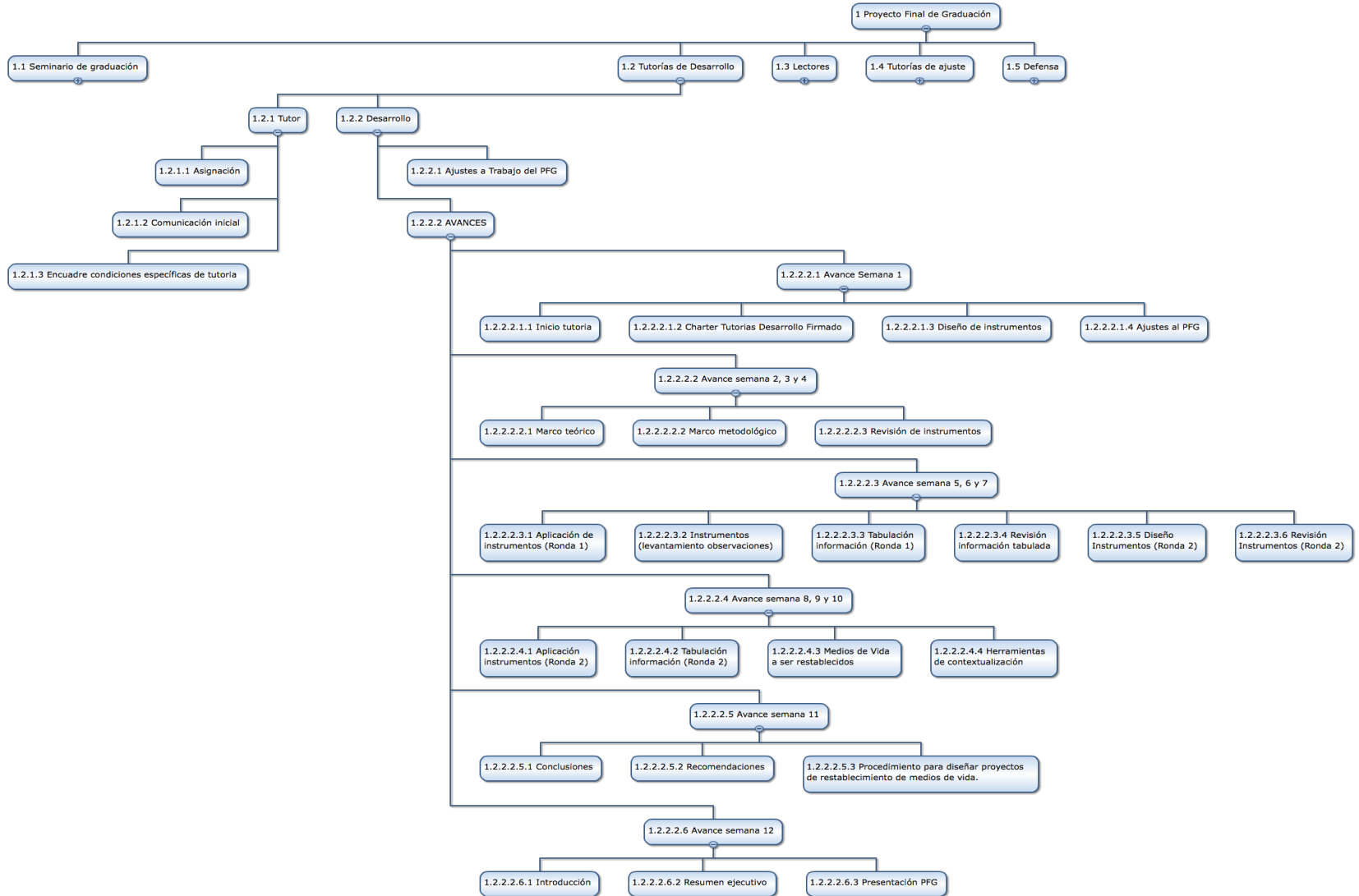
Nombre hito	Fecha inicio	Fecha final
Project Charter firmado	01/06/2018	01/06/2018
Inicio de tutoría	04/06/2018	04/10/2018
Ajustes al PFG	25/06/2018	01/07/2018
Diseño de instrumentos	03/07/2018	05/07/2018

Aplicación de instrumentos (Ronda 1)	25/07/2018	05/08/2018
Aplicación de instrumentos (Ronda 2)	18/08/2018	06/09/2018
Medios de Vida a ser restablecidos.	27/08/2018	31/08/2018
Herramientas de contextualización.	05/09/2018	11/09/2018
Procedimiento para diseñar proyectos de restablecimiento de medios de vida.	17/09/2018	22/09/2018
Presentación del PFG	28/09/2018	04/10/2018
<b>Información histórica relevante</b>		
<p>Información básica de la empresa</p> <p>rePlan es una empresa con más de 30 años de constituida que ofrece servicios de evaluación social, el asesoramiento y gestión para empresas de recursos naturales y de las instituciones financieras de todo el mundo, que busca que las empresas de recursos naturales comprendan y cumplan con su responsabilidad social en todos los niveles. En 2015, rePlan fue adquirida por ERM, pero continuando como una unidad de negocio independiente.</p> <p>Dentro de sus servicios se encuentra el apoyo integral a las empresas en el diseño de procesos de reasentamiento, desde el proceso de definición hasta el monitoreo de las condiciones de vida de las familias posterior al traslado.</p> <p>En el tiempo de constituida a realizado múltiples reasentamientos en diferentes países del mundo, siendo cada uno de ellos diferente, debido a las condiciones tanto corporativas como comunitarias. Sin embargo, el restablecimiento de medios de vida guarda una conexión entre los diferentes reasentamientos en cuanto que los programas que se establezcan para su restablecimiento deben estar alineados con los que fueron afectados al momento del traslado.</p> <p>Cada uno de estos proyectos ha desarrollado su propia metodología, teniendo en cuenta aspectos de proyectos anteriores, cuando son consultores que ya han participado en proyectos previos, pero no se ha desarrollado una guía específica que puedan seguir los distintos consultores que se involucren en la asesoría a la empresa contratante, sean nuevos o con experiencias previas en restitución de medios de vida.</p>		
<b>Identificación de grupos de interés (involucrados)</b>		
<p><b>Involucrados Directos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Director para Latinoamérica de ERM.</li> <li>• Encargados proyectos de restablecimiento de medios de vida previos.</li> <li>• Traductor.</li> <li>• Consultores sociales</li> </ul> <p><b>Involucrados Indirectos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes de ERM.</li> </ul>		
<b>Director de proyecto:</b> William Hernán Giraldo Guzmán	<b>Firma:</b>	
<b>Autorización de:</b> William Ernest	<b>Firma:</b>	

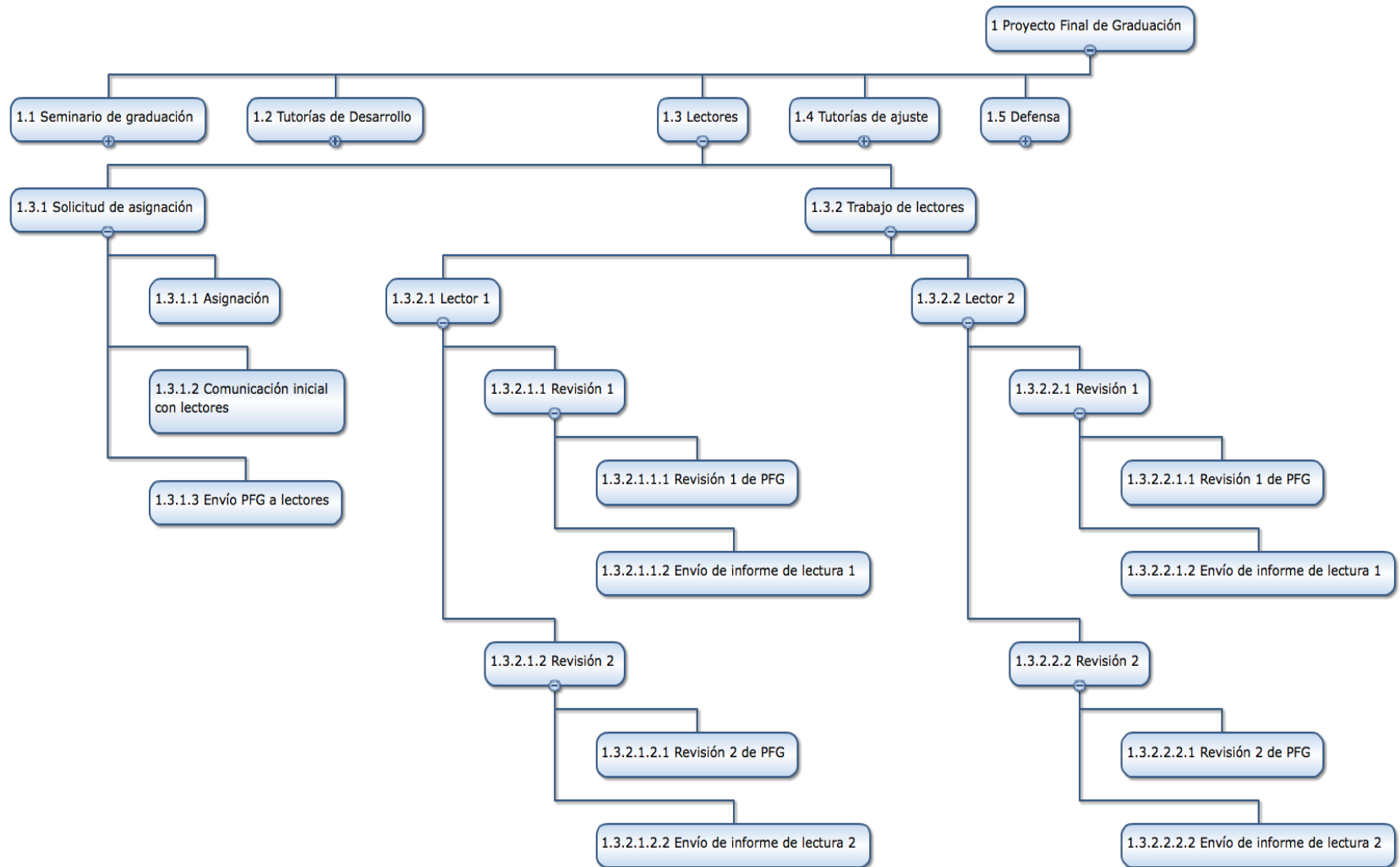
## 8.2 Anexo 2: EDT

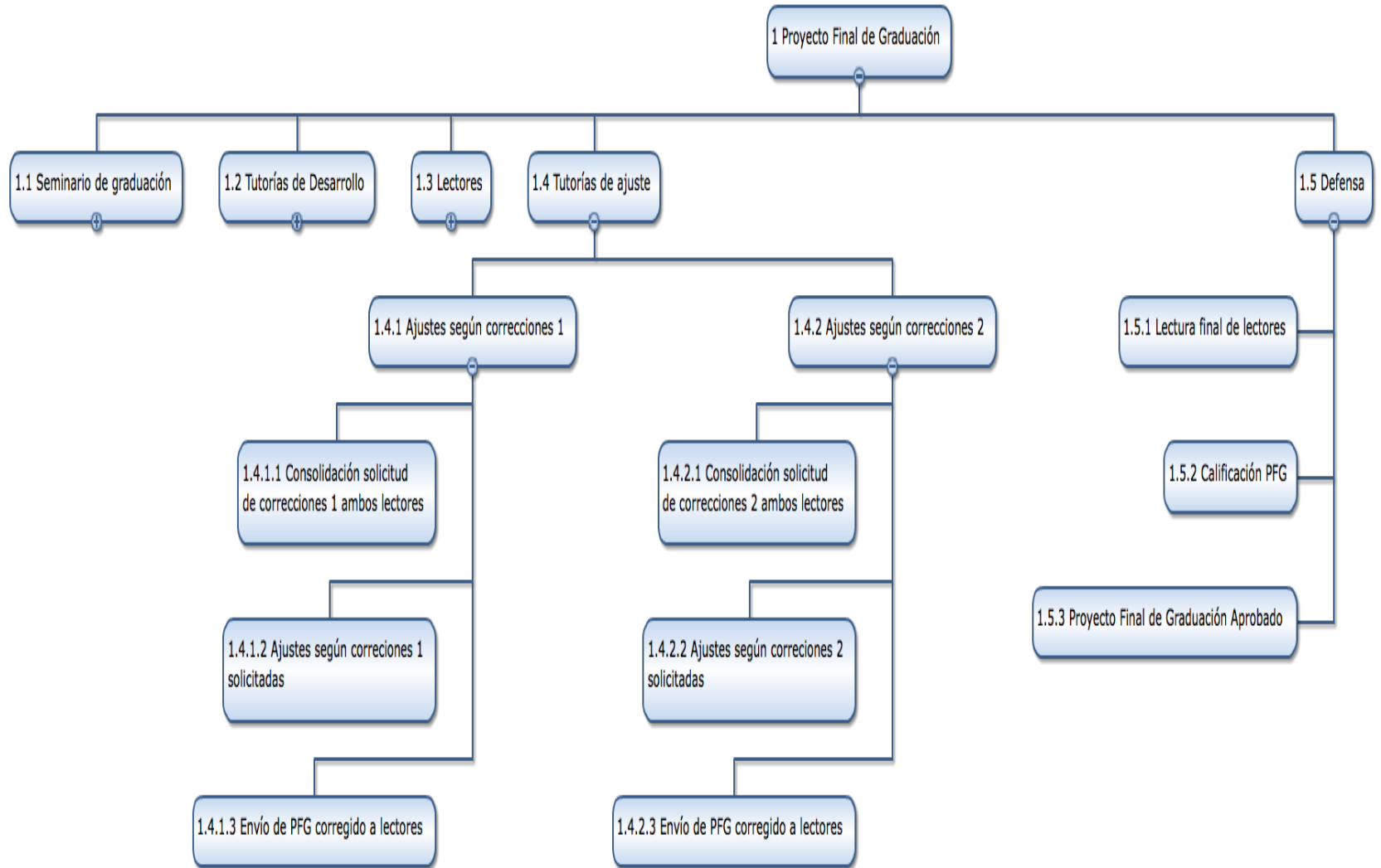
















## 8.4 Anexo 4: Carta para conformación de grupo de expertos

Julio 18 de 2018

Estimada

Cordial Saludo.

Estoy desarrollando el proyecto final de graduación (PFG) de la Maestría en Administración de Proyectos en a Universidad para La Cooperación Internacional (UCI), bajo la tutoría del profesor William Ernest. En este PFG se tiene como objetivo central “Construir una guía de diseño de Programas de Restablecimiento de Medios de Vida (PRMV) por reasentamientos, para facilitar la inclusión de los elementos de la norma de desempeño sobre adquisición de tierras y reasentamientos involuntarios de la Corporación Financiera Internacional (CFI) ajustándose a las áreas de conocimiento de la dirección de proyectos”

Se considera que una guía para el diseño de proyectos de restablecimiento de medios de vida (RMV) por procesos de reasentamiento permitirá:

1. Mejorar los tiempos de diagnóstico e interpretación de las necesidades de restauración de los medios de vida afectados por los reasentamientos.
2. Diseñar programas, que ajustándose a los estándares internacionales, puedan tener los mínimos necesarios de restablecimiento de medios de vida.
3. Ofrecer estimados iniciales de costos mas precisos, que faciliten la inclusión del restablecimiento de medios de vida en los presupuestos corporativos.
4. Disminuir los tiempos de ejecución de los programas de restablecimiento de medios de vida.
5. Incluir las mejores prácticas de ejecución de proyectos, aumentando las posibilidades de concluir en tiempo, costos y calidad los entregables definidos.

Dada tu trayectoria en proyectos de reasentamiento, el conocimiento de la norma de desempeño No 5 de la CFI, la experiencia en restablecimiento de medios de vida y tu experiencia como consultor, sería muy valioso tu aporte, participando en el grupo de informantes del estudio, el cual se basa en la técnica Delphi, que se ha sido utilizada en múltiples áreas del conocimiento y que busca llegar a un nivel de consenso de opinión de un grupo de expertos en la situación a analizar.

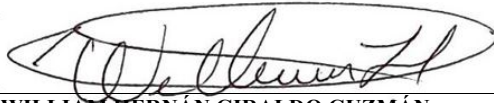
Se tiene estimado que el estudio se de en dos o tres rondas de consulta con los expertos (según el nivel de consenso/disenso), partiendo de un instrumento inicial con los temas claves, cuya información procesada será presentada a los participantes en la siguiente ronda, de modo que se avance en el consenso de los expertos sobre los conceptos claves y se documente el disenso. El instrumento de cada una de las rondas requerirá una dedicación de 20 minutos aproximadamente y podrá ser diligenciado por el participante en cualquier momento dentro del período de cada ronda de consulta.

La participación de cada uno de los informantes podrá ser anónima (si así lo prefiere el participante), basándose en su experiencia y conocimientos de los temas clave, por lo que no dependerá de la posición corporativa que ocupen o hayan ocupado. La información será tratada con la mayor imparcialidad posible y guiado por las normas de referenciación de la American Psychological Association (APA).

Se solicita que si es de su interés participar en el estudio, pueda contestar a esta comunicación manifestando su aceptación y respondiendo esta información preliminar:

- **Nombre y apellido** (Si desea participar de forma anónima deje este espacio en blanco y se le asignará un código):
- **Años de trabajo como consultor social** (diseño y ejecución de proyectos, gestión de partes interesadas, manejo de conflictos, direccionamiento de equipos, entre otros):
- **Años de experiencia como consultor en reasentamientos:**
- **Años de experiencia como consultor en restablecimiento de medios de vida**

De antemano agradezco su participación en el estudio y espero que junto a los demás participantes podamos realizar un aporte al restablecimiento de los medios de vida de las familias reasentadas por procesos de reasentamiento.



---

**WILLIAM HERNÁN GIRALDO GUZMÁN**  
Estudiante Maestría en Administración de Proyectos  
Universidad para la Cooperación Internacional (UCI)

Avalada por:

WILLIAM ERNEST  
Tutor.  
Ingeniero. Master en Administración de proyectos.  
Universidad para la Cooperación Internacional (UCI)  
Email: [wernest@uci.ac.cr](mailto:wernest@uci.ac.cr)

### 8.5 Anexo 5: Listado de expertos participantes en el estudio

#	NOMBRE Y APELLIDO		Años de trabajo como consultor social	Años de experiencia como consultor en reasentamientos:	Años de experiencia como consultor en restablecimiento de medios de vida
1	Angela	Santos	24	6	2
2	Edna	Rodriguez	9	6	6
3	Eduardo	Lozano	9	6	6
4	Edwin	Urresta	20	12	6
5	Graeme	Burt	20	15	10
6	Hugo	Bonilla	9	8	8
7	Jose	Tovar	12	10	6
8	Juan Carlos	Forero	15	12	12
9	Judith	Flores	16	8	8
10	Julio	Casas	13	10	6
11	Liceth	Holguin	22	6	6
12	Mario de Jesus	Monsalve Gil	30	12	25
13	Pablo	Macdonald	4	3	3
14	Renato	Urresta	10	8	4
15	Sebastian	Urresta	8	8	4
16	Sylvia Janet	Matos Marcelo	16	14	14

## 8.6 Anexo 6: Cuestionario sobre restablecimiento de medios de vida. Ronda 1



1.

\* 1. ¿Desde su experiencia qué considera que son los medios de vida?

\* 2. ¿Desde su experiencia cuáles considera que son los factores o elementos principales de los medios de vida?

\* 3. ¿Desde su experiencia, cuál considera que es la relación de los medios de vida con los reasentamientos?

Los medios de vida consideran factores interdependientes que al momento de un reasentamiento se ven afectados positiva o negativamente, desde su experiencia en reasentamientos cual es la afectación que produce un proceso de reasentamiento en cada uno de los siguientes factores de los medios de vida:

\* 4. Por favor valore la afectación al siguiente factor y argumente su consideración

Tipo de Afectación	
Acceso a la tierra	<input type="text"/>
Argumentación	
<input type="text"/>	

\* 5. Por favor valore la afectación al siguiente factor y argumente su consideración

Tipo de Afectación	
Uso de recursos naturales	<input type="text"/>
Argumentación	
<input type="text"/>	



\* 6. Por favor valore la afectación al siguiente factor y argumente su consideración

Tipo de Afectación

Empleo

Argumentación

\* 7. Por favor valore la afectación al siguiente factor y argumente su consideración

Tipo de Afectación

Capital

Argumentación

\* 8. Por favor valore la afectación al siguiente factor y argumente su consideración

Tipo de Afectación

Relaciones sociales

Argumentación

\* 9. Por favor valore la afectación al siguiente factor y argumente su consideración

Tipo de Afectación

Vivienda

Argumentación

\* 10. Por favor valore la afectación al siguiente factor y argumente su consideración

Tipo de Afectación

Emprendimientos

Argumentación

\* 11. Por favor valore la afectación al siguiente factor y argumente su consideración

Tipo de Afectación

Institucionalidad

Argumentación

**\* 12. Por favor valore la afectación al siguiente factor y argumente su consideración**

<b>Tipo de Afectación</b>	
Seguridad alimentaria	<input type="text"/>
<b>Argumentación</b>	
<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>	

**13. Por favor valore la afectación al siguiente factor y argumente su consideración**

<b>Tipo de Afectación</b>	
Otro factor adicional (describa en la argumentación)	<input type="text"/>
<b>Argumentación</b>	
<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>	

Los medios de vida no son únicos, las familias pueden orientarse hacia uno u otro modo básico de medios de vida, identificar cuál es el que corresponde a la mayoría de las familias que están en el proceso de reubicación permite tener una estrategia más precisa para su restablecimiento. En este sentido la Norma de Desempeño No 5, identifica tres tipos básicos de medios de vida: basados en la tierra, basados en el salario, basados en el emprendimiento.

**\* 14. Desde su experiencia en restablecimiento de medios de vida, cuáles proyectos usaría para restablecer los medios de vida BASADOS EN LA TIERRA**

1	<input style="width: 95%; height: 20px;" type="text"/>
2	<input style="width: 95%; height: 20px;" type="text"/>
3	<input style="width: 95%; height: 20px;" type="text"/>
4	<input style="width: 95%; height: 20px;" type="text"/>
5	<input style="width: 95%; height: 20px;" type="text"/>
Otro	<input style="width: 95%; height: 20px;" type="text"/>
Otro	<input style="width: 95%; height: 20px;" type="text"/>

Los medios de vida no son únicos, las familias pueden orientarse hacia uno u otro modo básico de medios de vida, identificar cuál es el que corresponde a la mayoría de las familias que están en el proceso de reubicación permite tener una estrategia más precisa para su restablecimiento. En este sentido la Norma de Desempeño No 5, identifica tres tipos básicos de medios de vida: basados en la tierra, basados en el salario, basados en el emprendimiento.

**\* 14. Desde su experiencia en restablecimiento de medios de vida, cuáles proyectos usaría para restablecer los medios de vida BASADOS EN LA TIERRA**

1	
2	
3	
4	
5	
Otro	
Otro	

**\* 15. Desde su experiencia en restablecimiento de medios de vida, cuáles proyectos usaría para restablecer los medios de vida BASADOS EN EL SALARIO**

1	
2	
3	
4	
5	
Otro	
Otro	

**\* 16. Desde su experiencia en restablecimiento de medios de vida, cuáles proyectos usaría para restablecer los medios de vida BASADOS EN EL EMPRENDIMIENTO**

1	
2	
3	
4	
5	
Otro	
Otro	

Entendiendo que cada proyecto es único y que existe múltiples variables que intervienen en él, una contextualización adecuada resulta fundamental para que un Programa de Restablecimiento de Medios de Vida (PRMV) tenga una buena ejecución y se cumplan sus objetivos.

**\* 17. Desde su experiencia como consultor social, califique la utilidad de las siguientes herramientas metodológicas para exponer mejor la realidad del reasentamiento en el que se inserta(rá) el PRMV.**

	De mucha utilidad	útil	Poca utilidad	Nada útil
<p><b>Grupos focales</b>                      Grupos de personas con características comunes (sea como expertos o como afectados) que permite definir el punto de vista particular de dicho grupo respecto de un tema en particular. " Un moderador capacitado guía al grupo a través de una discusión interactiva diseñada para ser más conversacional que una entrevista individual. (PMBOK, 2017. Pág 142)</p>	○	○	○	○

	De mucha utilidad	útil	Poca utilidad	Nada útil
<p><b>Análisis de supuestos y restricciones.</b>                      "El análisis de supuestos y restricciones explora la validez de los supuestos y las restricciones para determinar cuáles suponen un riesgo para el proyecto. Las amenazas pueden ser identificadas a partir de la inexactitud, la inestabilidad, la incoherencia o lo incompleto de los supuestos. Las restricciones pueden dar lugar a oportunidades a través de la eliminación o relajación de un factor limitante que afecta la ejecución de un proyecto o proceso" (PMBOK, 2017. Pág. 415)</p>	○	○	○	○

	De mucha utilidad	útil	Poca utilidad	Nada útil
<p><b>Línea de base socio económica</b> Entendida como la manera organizada y sistemática para describir las condiciones de un entorno y/o población específica.</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<p><b>Análisis FODA</b> Descripción de las Fortalezas, Oportunidades, Amenazas y Debilidades del proyecto, procurando luego un análisis cruzado entre los cuatro elementos, "centrándose ya sea en el proyecto, en la organización o en el negocio en general (PMBOK, 2017. Pág 415). Para este estudio sería centrándose en el reasentamiento.</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

	De mucha utilidad	útil	Poca utilidad	Nada útil
<p><b>Categorización de riesgos</b> Categorizar los riesgos presentes en el reasentamiento por fuente del riesgo, área afectada y otra categoría que se haya establecido previamente.</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<p><b>Matriz de evaluación del involucramiento de los interesados.</b> "(...)permite comparar los niveles actuales de participación de los interesados con los niveles deseados de participación necesarios para la entrega exitosa del proyecto" (PMBOK, 2017. Pág 521)</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

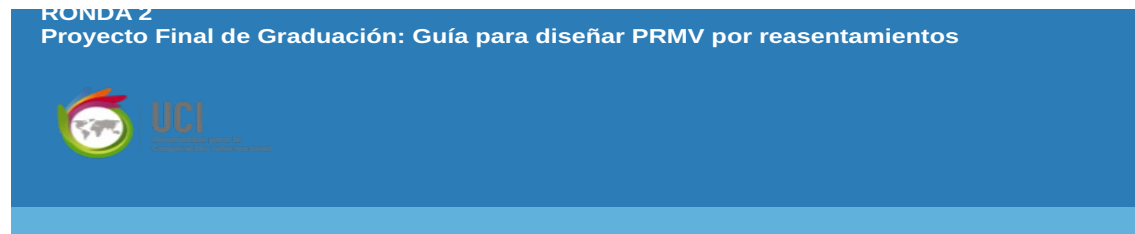
	De mucha utilidad	útil	Poca utilidad	Nada útil
<b>Auditorías</b> "Una auditoría es un proceso estructurado e independiente utilizado para determinar si las actividades del proyecto cumplen con las políticas, los procesos y los procedimientos del proyecto y de la organización" (PMBOK, 2017. Pág. 294)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Análisis PESTEL</b> Análisis genérico que busca ubicar el proyecto en su entorno <b>P</b> olítico, <b>E</b> conómico, <b>S</b> ocial, <b>T</b> ecnológico, <b>E</b> cológico y <b>L</b> egal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otra (especifique)	<input type="text"/>			

\* 18. Desde su experiencia como consultor en restablecimiento de medios de vida, cuáles son los cinco (5) entregables fundamentales que debe proveer un Programa de Restablecimiento de Medios de Vida. Entendiendo entregable como "Cualquier producto, resultado o capacidad único y verificable para ejecutar un servicio que se debe producir para completar un proceso, una fase o un proyecto." (PMBOK, 2017. Pág. 708) (Si considera necesario puede agregar mas entregables)

1	<input type="text"/>
2	<input type="text"/>
3	<input type="text"/>
4	<input type="text"/>
5	<input type="text"/>
Otro:	<input type="text"/>
Otro:	<input type="text"/>

19. Tiene alguna observación o comentario respecto al cuestionario?

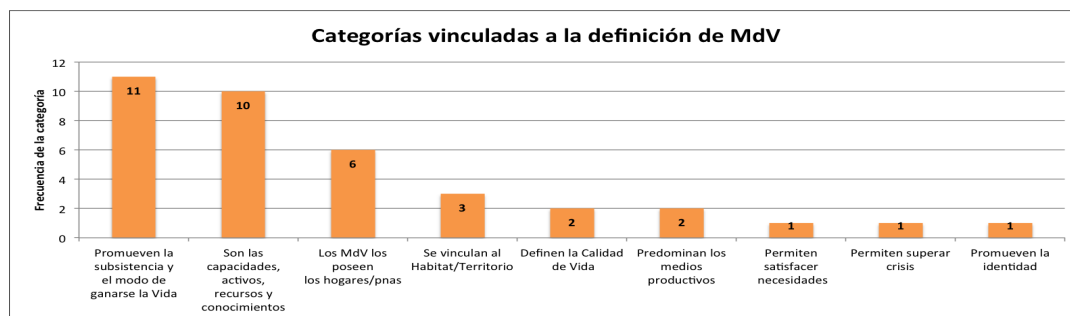
## 8.7 Anexo 7: Cuestionario sobre restablecimiento de medios de vida. Ronda 2



En el cuestionario de la ronda 1 participaron 16 personas que se han desempeñado con consultores sociales, y que en la actualidad están vinculados a 4 consultoras internacionales diferentes, 2 empresas privadas del sector energético, 1 empresa de servicios medio ambientales de operación nacional y 1 que es consultor independiente.

Como consultores sociales su experiencia promedio es de 14 años (el de más años de experiencia tiene 30 y el de menos años tiene 4), los años promedio de experiencia como consultores en reasentamientos son de 9 (el de más años de experiencia tiene 12 y el de menos años tiene 3) y respecto a los años de experiencia en restablecimiento de medios de vida, el promedio es de 8 (el de más años de experiencia tiene 25 y el de menos años tiene 3).

Su participación, junto a la de este grupo de expertos, permite que las opiniones aporten un alto grado de confiabilidad en las respuestas brindadas, permitiendo un mayor nivel de generalización en los hallazgos.



\* 1. Por favor valore la importancia de cada categoría en la definición de los Medios de Vida.

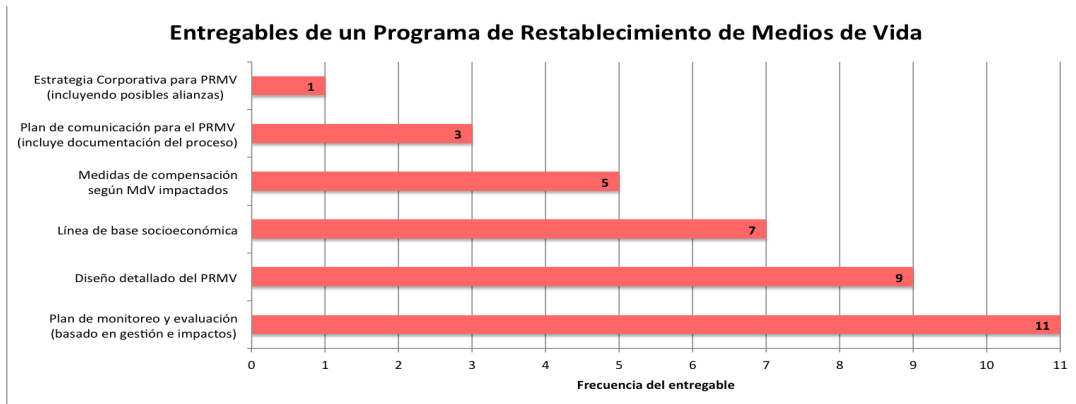
	Nada Importante	Poco Importante	Bastante Importante	Muy Importante
Son las capacidades, activos, recursos y conocimientos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promueven la subsistencia y el modo de ganarse la Vida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los MdV los poseen los hogares/pnas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se vinculan al Habitat/Territorio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Definen la Calidad de Vida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Predominan los medios productivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Permiten satisfacer necesidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Permiten superar crisis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promueven la identidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>











\* 5. Los expertos consultados plantearon 36 ENTREGABLES que debe proveer un PRMV, los cuales se agruparon por similitud en 6 tipos de entregables. Por favor ubíquelos del más importante al menos importante, donde 6 es el mas importante y 1 es el menos importante.

	Menos Importante (1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Mas Importante (6)
Plan de monitoreo y evaluación (basado en gestión e impactos)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diseño detallado del PRMV	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Línea de base socioeconómica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medidas de compensación según MdV impactados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plan de comunicación para el PRMV (incluye documentación del proceso)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estrategia Corporativa para PRMV (incluyendo posibles alianzas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. ¿Tiene alguna observación o comentario respecto a este cuestionario?

### 8.8 Anexo 8: Matriz de afectaciones por capital

Afectaciones Capital Económico								
INFORMANTES	Capital Económico: -Empleo	Argumentación	Capital Económico: -Capital	Argumentación	Capital Económico: - Emprendimientos	Argumentación	Capital Económico: - Otro: Fuentes de ingreso informales (ilegales)	Argumentación
Informante 1	Afectación alta	Es un factor muy crítico hoy para la restitución de medios de vida. Si es un medio rural estará vinculado al comercio local, con lo cual sustituir las mismas resulta más complejo. Si es un medio urbano, se convierte en el principal ingreso.	Afectación baja	Se puede identificar fácilmente para valorar y compensar, aunque a veces es difícil valorarlo.	Afectación media	Los emprendimientos locales son importantes, pero suelen no ser la única fuente de ingresos para la población	Afectación alta	Hay algunas actividades informales o ilegales que son parte del principal medio de vida, por ejemplo, minería artesanal, que son muy difíciles de compensar por la naturaleza de la actividad.

<p><b>Informante 2</b></p>	<p>Afectación baja</p>	<p>En mi experiencia, este es uno de los factores de menor afectación por las siguientes razones: en principio, cuando hablamos de empleo nos referimos a una persona que recibe un salario por una jornada laboral específica vinculada a un contrato. En la mayoría de los reasentamientos en los que he participado es significativamente el menor el número de personas con empleo a aquellas que no lo tienen y dependen de economías informales o pago por jornal por un día. Son estos dos casos, economías informales y pagos por jornal los que tiene una afectación alta. Por otro lado, con aquellas personas que tienen un empleo, se mantiene la vinculación laboral, no se pierde pues se reubican en distancias similares a sus lugares de trabajo.</p>	<p>Afectación alta</p>	<p>En cualquier proceso de reubicación el factor económico se ve afectado de forma directa, sea porque este es un desplazamiento económico o físico. En el primero, hay una afectación directa a un negocio o actividad económica sea formal e informal. En el segundo, por lo general, en contextos rurales hay una dependencia al aprovechamiento de recursos naturales. En ambos casos hay afectación directa.</p>	<p>Afectación baja</p>	<p>El emprendimiento considero, mas que ser afectado se ve potencializado. A raíz de los procesos de reubicación, con el fin de restablecer actividades económicas existentes se promueven los emprendimientos en de forma colectiva o individual.</p>		
----------------------------	------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

<b>Informante 3</b>	Afectación baja	En mi experiencia los proyectos suelen ser una opción de empleo y de ingresos para las comunidades vecinas. Usualmente, dependiendo la ubicación, no existen muchas fuentes de empleo	Afectación baja	Similar al punto anterior.	Afectación baja	la reubicación puede ser una oportunidad		
<b>Informante 4</b>	Afectación media	Employment is sometimes unaffected - either the job is unaffected by the resettlement (not displaced) or the employer moves as part of the resettlement	Afectación baja	Capital is often moveable, assuming you're referring to financial capital and moveable assets.	Afectación media	"Training"? There are usually new training opportunities provided as part of a given resettlement.		
<b>Informante 5</b>	Afectación media	El grado de afectacion del empleo va a depender del hecho de que el afectado trabaje dentro de la zona a ser reubicada (impacto alto y directo= o esta fuera de la zona desplazada pero se impacta por la distancia que debera movilizarse el sujeto para llegar a su trabajo. Igualmente, puede haber perdida de empleo importante cuando se desplazan industrias, comercios, predios agricolas que generan empleo y otros.	Afectación alta	Si se trata de afectacion de capital financiero, es relativo. Pudiera ser un impacto bajo o no haberlo. Sin embargo, si se trata de otros capitals como social, humano, natural, el impacto definitivamente es alto.	Afectación alta	El desplazamiento de emprendimientos y negocios es un impacto alto del reasentamiento. Se pierden lazos comerciales, clientela, tiempo de implantacion y crecimiento del negocio, y en consecuencia se pierde utilidades y produccion.		

<p><b>Informante 6</b></p>	<p>Afectación alta</p>	<p>Entre Alta y media, de acuerdo al cambio de empleo o de oportunidad de trabajo se le genere a la unidad social. El cambio puede ser temporal o definitivo y de esto depende los nuevas estrategias para preparar a la adaptación, lo cual debe ser acompañado para contribuir a los nuevos aprendizajes, conocimientos y destrezas y así, evitar una mayor afectación económica a la unidad social.</p>	<p>Afectación alta</p>	<p>Un apropiado proceso parte de identifica el capital y patrimonio de cada unidad social a afectar, con el fin de establecer los planes de compensación y restitución que contribuya a sostener o mejorar las condiciones iniciales encontradas.</p>	<p>Afectación media</p>	<p>Una Unidad Social que posee o adquiere su capacidad emprendedora en el proceso de restitución de sus condiciones de vida, sumado a un adecuado acompañamiento técnico y financiero, genera mayores oportunidades de adaptación a su nuevo sitio.</p>		
----------------------------	------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

<p><b>Informante 7</b></p>	<p>Afectación media</p>	<p>Un proceso de reasentamiento suele tener algunos impactos en el nivel de empleo. Primero, podría afectar el acceso al empleo dada una potencial mayor distancia entre el nuevo sitio de reasentamiento y el lugar original. En otros casos, el proceso de reasentamiento causa un cambio completo en las actividades productivas de los afectados debido a que se realiza en zonas algo más urbanas, donde no existe la capacidad de dedicarse a la agricultura de la misma manera que en el lugar de origen.</p>	<p>Afectación baja</p>	<p>Entendiendo al capital como recursos económicos disponibles para la familia, los procesos de reasentamiento no deberían impactarlos.</p>	<p>Afectación baja</p>	<p>Puede depender del tipo de emprendimiento y si el mismo es dependiente del sitio de origen.</p>		
----------------------------	-------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--



<p><b>Informante 8</b></p>	<p>Afectación media</p>	<p>En general el empleo es considerado un impacto positivo alto para las poblaciones que habitan las áreas de influencia de los proyectos. Sin embargo, los hogares a ser reasentados normalmente tienen el temor perder oportunidades de empleo directo en la construcción y operación del proyecto minero, más aún cuando los nuevos sitios se ubican fuera de las áreas de influencia del proyecto. Por otro lado, los hogares también consideran que el cambio de sitio puede afectar su capacidad productiva, más aún cuando su base productiva está relacionada a la tierra. En este último caso, los hogares a ser reasentados tienen preocupación de perder el empleo que realizan en el campo.</p>	<p>Afectación media</p>	<p>Un elemento que es considerado altamente favorable en los proyectos, es el beneficio económico que recibirían los hogares vendedores de terrenos. Este beneficio no necesariamente aplica en todos los casos de reasentamiento ya que la compensación en muchos casos suele no darse en capital sino en activos como vivienda, terreno, etc. Esta práctica, refleja que el capital económico no necesariamente es una respuesta adecuada, lo cual depende de las características de las unidades sociales a reasentar y sus metas. Normalmente la entrega de capital económico no genera efectos positivos.</p>	<p>Afectación baja</p>	<p>Los reasentamientos que apuntan a mantener o mejorar las condiciones productivas de los hogares desarrollan un componente de mejoramiento de capacidad productiva de los hogares en el nuevo sitio o el desarrollo de nuevas actividades productivas. Para poder tener resultados importantes, se requiere de un despliegue de recursos por tiempos relativamente largos, que brinden apoyo técnico y seguimiento a hogares que son neófitos en el desarrollo de negocios</p>		
----------------------------	-------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

<p><b>Informante 9</b></p>	<p>Afectación alta</p>	<p>El empleo mediante actividades agropecuarias, de producción, comercialización, servicios, suministros, etc en su lugar de origen se pueden ver sensiblemente afectados en el proceso de reasentamiento. Es por ellos que todo proyecto en su fase de planeación e identificación de línea base debe identificar con el mejor grado de precisión todas estas condiciones (por individuos y por familia) a fin de procurar el menor impacto posible y adecuar las condiciones de aseguramiento de ingresos durante las fases de socialización, ejecución y ex-post, del proyecto. Incluso se debe identificar la tasa de desempleo, las causas y los individuos a fin de que para ese grupo poblacional haya también un plan de acción y ese indicador tienda a mantenerse o a disminuir en las fases posteriores al proyecto de reasentamiento pero, en ningún caso a aumentar.</p>	<p>Afectación media</p>	<p>Uno de los más importantes elementos del capital es la tierra en la medida que se garantice el acceso a la misma, adicionando recursos para su uso tecnificado y ambientalmente responsable. Así mismo, es importante involucrar en la medida de lo posible a las distintas agencias del Estado y de cooperación internacional que permitan a las comunidades reasentadas acceder a recursos dinerarios (limitados, vigilados y con tasas blandas) para financiar sus procesos de formación, capacitación, tecnificación y producción.</p>	<p>Afectación media</p>	<p>Es altamente probable que los proyectos productivos o de emprendimiento son los que mayores índices de conflictividad generen en un proyecto de reasentamientos porque regularmente no se pone límite a las expectativas, no se entrega información de calidad, no se tiene en cuenta las distintas variables de orden cultural y de vocación del entorno o no se hace con el acompañamiento técnico apropiado.</p>		
----------------------------	------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

<b>Informante 10</b>	Sin afectación	Respondo con el mismo argumento anterior.	Sin afectación	Las personas no lo pierden a causa de un reasentamiento.	Sin afectación	Respondo con mi argumento anterior. Depende de las condiciones del reasentamiento.		
<b>Informante 11</b>								
<b>Informante 12</b>	Afectación media	Si la población está reasentada lejos de sus lugares de empleo, eso puede impedir su continuación con el mismo empleo. Si el reasentamiento es en combinación con un nuevo proyecto, puede haber nuevos empleos creados en la zona que será una oportunidad para la población.	Afectación media	Todos los tipos de capital están afectados, pero más que todo social (por la reorganización de lugares comunes y de vivienda), y financiero (por las oportunidades y amenazas a los medios de vida que se presentan y afectan los ingresos)	Afectación media	Reasentamiento representa una oportunidad a los que son más propensos al mundo de emprendimientos. Especialmente si el reasentamiento está aliado con un proyecto con oportunidades de empleo, por ejemplo		
<b>Informante 13</b>	Afectación media	Muchas veces el reasentamiento de una comunidad genera cambios en las actividades económicas tradicionales, primero porque la mayoría de las comunidades rurales viven de las actividades informales como el uso de recursos naturales (pesca, tala, jornales), no están acostumbrados a las actividades formales, lo que conlleva a que exista mayor esfuerzo en el proceso de adaptabilidad.	Afectación baja	Se considera que en cumplimiento de estándares sociales, el proceso de reasentamiento no afecta el capital de las familias sino por lo contrario lo puede incrementar (se recibe por pago de mejoras, vivienda) y se les entrega capital semilla. El reto es cómo se vuelve este capital sostenible y no genera pobreza a mediano plazo por la capacidad de manejo de recursos.	Afectación alta	Afectación positiva para los reasentamientos, siempre y cuando se realicen acciones desde la planeación, diseño y ejecución del reasentamiento que generen compromisos de los beneficiarios y se definan acciones de sostenibilidad. No todas las familias tienen aptitudes para ser emprendedores.		

<b>Informante 14</b>	Afectación baja	las comunidades campesinas no tienen vocación de empleados formales y mantienen relaciones de intercambio y reciprocidad con sus vecinos. muchas veces proponer empleos los saca de sus entornos	Afectación alta	se afecta con el reasentamiento, sobre todo aquellos asociados a las redes de intercambio y apoyo. incrementar el capital económico no siempre es la mejor solución.	Sin afectación	Los emprendimientos en las comunidades campesinas reasentadas suelen ser bajos, sin embargo deben potenciarse los casos en que si existan e incluso a nivel general debe proponerse la innovación y el emprendimientos		
<b>Informante 15</b>	Afectación alta	De acuerdo a los resultados de los procesos de reasentamiento, este es uno de los factores más sensibles y vulnerables; la oferta laboral puede afectar vocaciones tradicionales de las cuales derivan su sustento y generar cambios hacia otras actividades. Aunque proyectos cercanos pueden ser oportunidad para generar empleo, no todos pueden acceder.	Afectación media	En el entendido de la importancia del capital humano, social, ambiental, físico entre otros aspectos, el diseño de un buen Plan de Acción participativo e informado, genera oportunidades de superación de los posibles riesgos que se generen en una comunidad. Es decir generar procesos que identifiquen y reconozcan las capacidades, conocimientos y habilidades en el marco de sus vocaciones y tendencias regionales.	Afectación baja	Tal vez una de las mejores oportunidades para las medidas del restablecimiento de los medios de vida, es la de la capacitación y entrenamiento en el diseño y ejecución de proyectos productivos.		
<b>Informante 16</b>	Afectación media	Depende de factores asociados a distancia, estabilidad, calidad del empleo y horizonte de permanencia	Afectación alta	Hay una transformación total del capital asociado a la tierra, actividades productivas, activos y su uso	Afectación alta	A menos que los emprendimientos no sean parte del reasentamiento (negocios no afectados)		



		sociales y redes sociales mas solidas e interdependientes.											
<b>Informante 3</b>	Afectación alta	La reconstrucción de relaciones sociales es una de las cosas más complejas de un proceso de reubicación.	Afectación media	Un proceso mal llevado puede dañar la gobernanza y la institucionalidad de la comunidad									
<b>Informante 4</b>	Afectación alta	Restoring social networks is a key challenge.	Sin afectación	I don't know this word?									
<b>Informante 5</b>	Afectación alta	Generalmente se afectan gravemente o pierden redes sociales con el desplazamiento de familias y grupos humanos. Este impacto resulta grave por lo que se requiere de un programa de recuperación de nexos sociales y familiares.	Afectación baja	Dado que se busca reubicar a las personas en zonas cercanas al que vivieron antes del desplazamiento, considero que su acceso y relaciones con la institucionalidad debe de afectarse minimamente. Si se desplazan instituciones, hay la reposición y solución para que tengan acceso a las mismas. La organización social del barrio o sector debe ser restablecido en la nueva comunidad.	Afectación Media	Estabilidad emocional y psicológica. Creo que hay impacto medio, y en pocos casos alto, en la parte emocional. Las personas sufren estrés por el reasentamiento, por dejar su hogar y cambiar de modos de vida. Las personas desplazadas sufren traumas e inseguridad emocional si no hay un acompañamiento sico-social adecuado.							

<p><b>Informante 6</b></p>	<p>Afectación alta</p>	<p>Las redes sociales, vecinales y culturales son altamente sensibles al reasentamiento, dejando en condición de desventaja a las Unidades Sociales más vulnerables y con mayor arraigo al territorio.</p>	<p>Afectación media</p>	<p>En Colombia la presencia institucional en los territorios que generalmente se desarrollan los proceso de reasentamiento, suele ser baja o nula. Es el reasentamiento o la oportunidad de integrar y hacer parte a las instituciones del proceso.</p>										
<p><b>Informante 7</b></p>	<p>Afectación alta</p>	<p>La compensación monetaria y la formalización de la tenencia de tierra pueden tener efectos nefastos en el tejido familiar y comunitario en un caso de reasentamiento. Jefes de hogar que abandonan a sus familias para gastar su compensación, o ancianos que son despojados de su compensación por sus parientes, son casos demasiado comunes en contextos de reasentamiento.</p>	<p>Afectación alta</p>	<p>Un proceso de reasentamiento o genera retos para la población y sus instituciones. En muchas ocasiones he presenciado relevos acelerados de liderazgo y erosión de instituciones tradicionales (consejos de mayores) en beneficio de instituciones más "formales". Por otra parte en un reasentamiento o bien implementado se puede lograr el fortalecimiento de las</p>			<p>Afectación media</p>	<p>cultura, tradiciones. En muchos procesos de reasentamiento o, el traslado desde contextos rurales a contextos peri-urbanos, suele poner mucha presión en el tejido social y por ende en las costumbres, tradiciones y cultura de la población reasentada. Esto suele causar problemas entre diferentes grupos etarios y puede resultar inclusive en rupturas del</p>						

				instituciones existentes.				tejido social.				
<b>Informante 8</b>	Afectación media	Dependiendo del tipo de reasentamiento, sea este colectivo, en pequeños grupos o individual las relaciones sociales, vínculos de apoyo e interdependencia podrán verse afectados. El nivel de afectación dependerá de la estrategia de intervención a implementar en el reasentamiento dependiendo de la solidez de las redes sociales existentes en el lugar de origen.	Afectación baja	Dependiendo de la estrategia que se plantee desarrollar, este factor puede verse o no afectado por el reasentamiento. En casos donde se busca integrar a los hogares en el contexto social el el nuevo sitio, el involucramiento de estos hogares en programas del Estado en el nuevo sitio ayuda al reforzamiento de la institucionalidad.								
<b>Informante 9</b>	Afectación alta	Las relaciones sociales en donde se reconocen roles	Afectación alta	La debilidad de las instituciones es una constante								





<p><b>Informante 12</b></p>	<p>Afectación alta</p>	<p>La afectación es alta por la reorganización de lugares comunes y de vivienda.</p>	<p>Afectación baja</p>	<p>Si la gobernanza del grupo que esta reasentado también está afectado mucho, claro que la institucionalidad puede ser afectado. Eso depende si el proyecto es grande o pequeña.</p>										
<p><b>Informante 13</b></p>	<p>Afectación media</p>	<p>Teniendo en cuenta que el reasentamiento es de tipo colectivo, hace que el estar con los mismos vecinos y familiar, la afectación se minimice. El problema, es el nuevo entorno que requiere de un fase de adaptabilidad.</p>	<p>Afectación alta</p>	<p>Un proceso de resentamiento visibiliza las comunidades y genera requerimientos de la institucionalidad, que muchas veces no está preparada para ejercer sus funciones, generando conflictos con el proyectista y/o comunidades.</p>					<p>Afectación baja</p>		<p>organización comunitaria, un reasentamiento o puede afectar este factor generando divisiones en los liderazgos y conflictos internos.</p>			
<p><b>Informante 14</b></p>	<p>Afectación media</p>	<p>se afectan considerablemente y el reasentamiento debe considerar entenderlas y conservarlas</p>	<p>Afectación baja</p>	<p>en general la presencia institucional es baja. debe proponerse un mayor nivel de participación y presencia</p>										

<p><b>Informante 15</b></p>	<p>Afectación media</p>	<p>Uno de los riesgos que se pueden generar con las dinámicas del reasentamiento, es la desarticulación de comunidades. Lo considero media como una señal de advertencia que debe ser considerado de una manera temprana en los planes de acción; es un reto para los ejecutores del proyecto y una oportunidad para las comunidades de fortalecer sus propias organizaciones y proyectarlas mediante la apropiación del proyecto en sí.</p>	<p>Afectación baja</p>	<p>Los planes de manejo reconocen la importancia de los actores institucionales y por lo tanto deben ser involucrados desde los comienzos del proyecto. Es una de las oportunidades para buscar mecanismos de acercamiento y coordinación con la institucionalidad y demás grupos de interés.</p>								<p>Afectación alta</p>	<p>La presión migratoria. Considero este factor de riesgo alto, en el marco de las experiencias y lecciones aprendidas en varios proyectos de reasentamiento. Los diseños de los PAR, se pueden volver atractivos por las medidas establecidas y se vuelven atractivos para personal foráneo. Otro factor de riesgo alto es cuando se negocia individualmente y en dinero. genero efectos contrarios al reasentamiento.</p>
<p><b>Informante 16</b></p>	<p>Afectación alta</p>	<p>A menos que ninguna relación priorizada se vea afectada (lo cual es bastante complejo de lograr) la afectación genera rupturas en el tejido social</p>	<p>Afectación media</p>	<p>Es bastante probable que los niveles de poder se vean afectados. Las instituciones a su vez pueden afectarse si hay reasentamientos que afecten en gran medida población asociada a la estructura de gobierno</p>									

<b>Afectaciones Capital Físico</b>		
<b>INFORMANTES</b>	<b>Capital Físico: Vivienda</b>	<b>Argumentación</b>
<b>Informante 1</b>	Afectación alta	Si se afecta hay que sustituirla con un proceso de consulta sobre la misma
<b>Informante 2</b>	Afectación alta	La vivienda es un elemento que se afecta de forma directa en un proceso de reubicación. Todas las personas por necesidad de refugio y cobijo habitan un espacio. Todo proceso de acceso a la tierra afecta directamente a la vivienda.
<b>Informante 3</b>	Afectación baja	Los procesos de reubicación suelen ser una oportunidad para el acceso a una vivienda con mejores condiciones
<b>Informante 4</b>	Afectación alta	Providing a replacement house is a key challenge
<b>Informante 5</b>	Afectación alta	Cuando se impacta la vivienda, naturalmente hay un impacto muy alto dado que afecta temas como pertenencia social al grupo con el que ha vivido, hay arraigo que se ve afectada y las consecuencias sociales y psicológicas son graves.
<b>Informante 6</b>	Afectación alta	De acuerdo al tipo de proyecto y al plan de acción de reasentamiento , se logra identificar el tipo de afectación y las posibles estrategias de restitución para que las Unidades Sociales afectadas estén en iguales o mejores condiciones a las de la vivienda de origen.
<b>Informante 7</b>	Afectación alta	Dependiendo del tipo, este impacto puede ser uno de los mas considerables. Sin embargo suele ser uno de los que mejor se resuelve dado el hecho de que es tangible.
<b>Informante 8</b>	Afectación alta	De manera general, los reasentamientos físicos suelen ser una oportunidad para mejorar las condiciones de vivienda así como la condición de propiedad de los beneficiarios del proceso de reasentamiento. Suele ser una ventaja en los reasentamientos colectivos el diseño de viviendas en condiciones dignas para los hogares a ser reasentados.
<b>Informante 9</b>	Afectación alta	Es tal vez junto con el acceso a la tierra y al empleo los factores que más se ven impactados en un proceso de reasentamiento. La vivienda viene adquiriendo cada más características de derecho fundamental en diferentes naciones de latinoamérica pero, en todo caso, ya es parte estructural de todas las políticas de Estado en la región. En un proceso de reasentamiento es tal vez el factor crítico tangible de mayor visibilidad en materia de impactos.
<b>Informante 10</b>	Sin afectación	Por su misma definición, el reasentamiento en sí significa la pérdida de la vivienda. Pero la reposición de la misma, en mejores condiciones, es una condición que se aplica de manera universal, por lo que al final, la afectación no existe o es positiva.
<b>Informante 11</b>		
<b>Informante 12</b>	Afectación alta	La vivienda debe ser nueva para cada persona en cualquier reasentamiento. Moverse de casa (y además cambiar el tipo de casa) tiene un gran afecto sobre la vida de cualquier persona, especialmente los que no tienen una alta capacidad en adaptarse (los de tercer edad).

<b>Informante 13</b>	Afectación media	Si bien es cierto, que n un proceso participativo se hace un diseño de las viviendas acorde con las características del tipo de comunidad, las condiciones en el nuevo asentamiento, hace que las familias deban asumir unos gastos que en el sitio de origen casi siempre no los tenían contemplados. Lo anterior, puede generar una dependencia con el proyectista o el deterioro de sus condiciones habitacionales por no asumirlos.
<b>Informante 14</b>	Afectación baja	casi siempre los reasentamientos lo restituyen adecuadamente
<b>Informante 15</b>	Afectación media	La considero media el nivel de afectación por estar en medio de las propuestas que se generan en el proyecto; es decir, su vivienda actual debe ser considerada en las medidas de reposición,. pero si el plan de manejo contempla negociaciones particulares y en dinero, esto se convierte en una amenaza y riesgo de pérdida de vivienda, desarticulación de su familia y futuros reclamos a los dueños del proyecto.
<b>Informante 16</b>	Afectación alta	Afectación total

Afectaciones Capital Humano						
INFORMANTE S	Capital Humano: -Seguridad alimentaria	Argumentación	Capital Humano: -Otro: Vulnerabilidad (en pnas)	Argumentación	Capital Humano: -Otro: Educación	Argumentación
Informante 1	Afectación baja	Solo en algunas zonas rurales donde no se considere un nuevo sitio que cumpla mejores condiciones o acceso a redes comerciales.				
Informante 2	Afectación media	La seguridad alimentaria esta directamente ligada a la forma en que las familias obtiene sus ingresos o alimentos. En los casos cuya dependencia a la tierra es la principal entonces la afectación es muy alta.				
Informante 3	Sin afectación	La reubicación per se no representa un riesgo a la seguridad				
Informante 4	Afectación alta	Food security is a key risk.				
Informante 5	Afectación alta	De afectarse la seguridad alimentaria, es un impacto sumamente grave. Muchas personas pierden acceso a actividades agricolas, mercados locales y formas de vida que le permiten asegurar su alimentacion. Este impacto requiere de apoyo y soluciones claves para evitar auperizacion e inseguridad alimentaria.				
Informante 6	Afectación alta	Dependiendo del tipo de proceso y proyecto de reasentameinto, siendo unos de los puntos de mayor afectación el "antes del traslad", en el cual los integrantes de las Unidades Sociales tienen mayor expectativa (positiva y negativa) por el cambio que llegará a sus formas de vida. Etapa en la cual, el dueño del proyecto suele no intervenir en la seguridad alimentaria en dicha etapa.	Afectación alta	Las Unidades Sociales más vulnerables, siendo clave construir una estrategia para medir y atender de forma especial aquellos individuos o unidades sociales que presentan mayor nivel vulnerabilidad, debido a que la experiencia enseña que a mayor vulnerabilidad, mayor		

				es la dificultad para la adaptación a las nuevas condiciones de vida.		
<b>Informante 7</b>	Afectación alta	Este es uno de los factores mas afectados y de mayor importancia. Existe un periodo de vulnerabilidad alta en la poblacion reasentada, justamente despues de reubicarse. En este periodo los hogares suelen no tener acceso a los cultivos que tenian en origen y dependen altamente del consumo de alimentos comprados.				
<b>Informante 8</b>	Afectación media	En general los reasentamientos buscan que los hogares en sus nuevos sitios tengan un mínimo de recursos de subsistencia. Sin embargo, la búsqueda de la seguridad alimentaria no adquiere el mismo peso en todas las estrategias de reasentamiento.				
<b>Informante 9</b>	Afectación alta	Fundamental, máxime si se asegura de manera apropiada el acceso a la tierra, y a la generación de ingresos mediante empleo o proyectos de emprendimiento				
<b>Informante 10</b>	Sin afectación	Respondo con mi argumento anterior. Depende de las condiciones del reasentamiento.				
<b>Informante 11</b>						
<b>Informante 12</b>	Afectación media	Este depende mucho sobre el acceso a recursos naturales y acceso a capital financiero.				
<b>Informante 13</b>	Afectación alta	Este factor se puede ver afectado a corto plazo, mientras hay una adaptabilidad en el nuevo sitio y estilo de vida. Esto siempre y cuando exista acciones concretas y permanentes en la que aseguren la seguridad alimentaria, lo que representa un trabajo de varios factores antes analizados.				

<b>Informante 14</b>	Afectación alta	se afecta substancialmente y se suele reemplazar por asistencia que genera dependencia y poca autosatisfacción				
<b>Informante 15</b>	Afectación baja	Lo considero bajo ene el sentido de que este es un programa incorporado a los planes de manejo del PAR. (Plan de Acción de Reasentamiento), el cual previo análisis de los diagnósticos situaciones, permite incluir un programa en la etapa de transición y a la vez involucrar a los organismos estatales encargados de estas políticas.				
<b>Informante 16</b>	Afectación media	Depende de la vulnerabilidad calificada en diversas dimensiones, si las personas se ven afectadas en este concepto			Afectación alta	Educación, puesto que se pierden o modifican los nexos con las instituciones actuales



Afectaciones Capital Natural				
INFORMANTES	Capital Natural: Acceso a la tierra	Argumentación	Capital Natrual: Uso de recursos naturales	Argumentación
Informante 1	Afectación alta	Es el principal medio de vida en zonas rurales o de actividad agropecuaria	Afectación media	Es un factor importante, sin embargo, la población suele combinar sus fuentes de ingreso por uso de recursos naturales con otros de servicios y comercio. En reasentamientos urbanos casi no se le considera.
Informante 2	Afectación alta	Un proceso de reasentamiento esta vinculado directamente al acceso a la tierra por parte de quienes realizan o promueven el reasentamiento, este es el fin ultimo y es la razón de ser del reasentamiento. En este sentido, al realizar una matriz de impactos o afectaciones, la primer afectación directa sería la afectación por la pérdida del acceso a la tierra de parte de las personas afectadas.	Afectación media	La afectación a los recursos naturales depende del contexto donde se de el reasentamiento, en un contexto rural la dependencia al aprovechamiento de los recursos naturales de las familias a ser reubicadas es mayor que familias en un contexto urbano. En este sentido, la afectación a los recursos naturales, dependiendo del caso, puede ser no tan directa.
Informante 3	Afectación alta	La tierra es la base de la unidad familiar/social. La tierra permite un acceso a seguridad e ingresos para las familias.	Afectación alta	el acceso a los recursos naturales es fundamental para el patrimonio y servicios para la familia. Dependiendo la ubicación del proyecto, la afectación puede ser muy alta para las familias, al desplazarlos y quitar recursos
Informante 4	Afectación alta	Replacng access to land (land for land) is a primary challenge of every resettlement.	Afectación alta	Replacng access to natural resources is a similarly important challenge

<b>Informante 5</b>	Afectación alta	La pérdida de vivienda y de tierras en las que vive inicialmente el afectado es un hecho. Hay un desplazamiento físico que aleja a la persona de su medio de interacción social y comercial. También, en muchos casos, se pierde el acceso a tierra o recursos naturales de la zona y el impacto económico es absoluto. Puede ser un impacto sumamente negativo e incluso causar pauperización si no hay un programa de restablecimiento social y económico pleno que permita reponer o sustituir los medios de vida perdidos.	Afectación alta	Cuando los afectados disponen de recursos naturales que son parte de su vida y sustento, el impacto es igualmente alto. La pérdida de acceso a bosques, terrenos, agua, caza, pesca, entre otros, afecta gravemente el estilo de vida y la económica de las familias.
<b>Informante 6</b>	Afectación alta	Al generar reasentamiento se da un cambio sobre la propiedad, siendo necesario que el nuevo sitio de traslado genere seguridad de titulación sobre el nuevo predio, siendo importante que esta se brinde a ambos jefes de hogar.	Afectación alta	Se puede dar una afectación entre alta y media, de acuerdo a la dependencia en el sitio de origen que la unidad social tenga sobre los recursos naturales para su pervivencia, lo cual puede generar cambios sociales, económicos, ambientales y culturales difícil de compensar o restituir.
<b>Informante 7</b>	Afectación alta	En un reasentamiento bien hecho, este impacto debería ser mínimo dado que la política de reposición de tierra por tierra de equivalente calidad y cantidad, lo mitigaría. Sin embargo, en mi experiencia la gran mayoría de reasentamientos no consideran la importancia del acceso a la tierra y la importancia de ella en la cultura, economía, y tejido social de la comunidad reasentada. Eso hace que comunidades mayoritariamente rurales sean reasentadas en zonas urbanizadas con mínimo o limitado acceso a tierras de cultivo o pastoreo.	Afectación alta	De la misma manera que con el acceso a la tierra, un reasentamiento bien hecho debería que el acceso a recursos naturales importantes para la comunidad sean mantenidos, sino reemplazados en el nuevo sitio. Esto sin embargo no se da a menudo.

<b>Informante 8</b>	Afectación alta	<p>El reasentamiento en sí mismo es entendido como una medida de mitigación o compensación frente al impacto ocasionado por el uso de tierra de actividades industriales, agrícolas o extractivas. Desde ese punto de vista, cuando el uso de tierra por parte de un proyecto u operación minera genera una afectación significativa en la capacidad productiva de los hogares que habitan en esa zona o en los activos físicos de dichas personas, entonces el reasentamiento físico y económico se entiende como una respuesta a una afectación alta al acceso a la tierra. Entonces, no es el reasentamiento el que ocasiona la afectación al acceso a la tierra sino la respuesta a la afectación en la restricción de acceso a la tierra ocasionada por las necesidades operativas del proyecto. Ahora bien, una vez entendido que el reasentamiento es una respuesta al impacto generado por el proyecto en el acceso a tierra, la entrega de tierra en nuevas zonas a los hogares afectados puede generar un impacto positivo alto, sea por la condición de propiedad que reciben en las nuevas zonas o por su capacidad de adaptación al nuevo contexto.</p>	Afectación media	<p>Siguiendo el mismo argumento en relación al reasentamiento como respuesta al impacto ocasionado por el proyecto. En caso el proyecto afecte el acceso a fuentes de agua, la calidad del aire o existan afectaciones por vibraciones que sean ineludibles en el desarrollo del proyecto el reasentamiento es una opción para proporcionar mejores condiciones de acceso a los hogares a dichos recursos en el nuevo lugar de reasentamiento. Si las condiciones del nuevo sitio son favorables, entonces el acceso a recursos naturales dado el reasentamiento genera una afectación positiva en los hogares.</p>
<b>Informante 9</b>	Afectación alta	<p>El acceso a la tierra es factor fundamental para i) la seguridad alimentaria, ii) empleo y iii) vivienda digna, entre otros, además del factor implícito que trae para un individuo y su familia reasentada la seguridad territorial y los efectos intangibles de pertenecer a un grupo social o colectividad mediante la tenencia de la tierra y la ubicación específica en un lugar físico y geográfico en el que encontrará organizaciones, autoridades, normatividad, etc; es un paso indiscutible para la pertenencia a un grupo social.</p>	Afectación alta	<p>En buena medida este factor tiene mayor importancia en comunidades rurales sin que sea exclusiva a ellas. Ahora bien, debe entenderse que en un proceso de reasentamiento se debe garantizar el acceso al agua, a la tierra, a alguna especie de la fauna y la flora y, desde luego, al aire, todos los anteriores, en condiciones de uso y goce limitados, regulados y vigilados. Lo que ha ocurrido sistemática e históricamente en procesos de reasentamiento de comunidades es que vienen de un uso ilimitado, descontrolado y sin regulación alguna de los recursos naturales y un proceso de tales características les impone, en la mayoría de los casos, un uso racional y controlado de los recursos que históricamente no tenían.</p>

<b>Informante 10</b>	Sin afectación	No podría decirlo porque depende de las condiciones del reasentamiento. En algunos reasentamientos rurales, el traslado es a un lugar cercano, por lo que afectación es muy baja. En reasentamientos urbanos, las personas no pierden su empleo al ser reubicadas. Etc.	Sin afectación	Respondo con el mismo argumento anterior. Depende de las condiciones del reasentamiento. Agrego que, en este caso, depende también del nivel de uso de los recursos naturales que hagan las personas que se van a reubicar.
<b>Informante 11</b>				
<b>Informante 12</b>	Afectación alta	En las reasentamientos donde he trabajado, el acceso a la tierra de las personas afectadas está bloqueado. Esto significa que tienen que ser compensado - si la compensación es con tierra nueva, la calidad puede variar.	Afectación alta	Por la misma razón que la respuesta de arriba, los recursos naturales disponibles a una población son aliados directamente a la tierra donde tienen acceso. Si la ubicación de la población cambia, también cambia su acceso a la tierra y su acceso a ciertos recursos naturales.
<b>Informante 13</b>	Afectación alta	Por la dificultad de encontrar tierras disponibles suficientes en los sitios de destino.	Afectación media	Depende de la comunidad a reasentar, si es rural y su sustento económico depende de estos recursos, es complejo para las familias el cambio, cuando el sitio de destino es urbano o sunurbano, produce una modificación en su condiciones de vida.
<b>Informante 14</b>	Afectación alta	La tierra soporta el desarrollo económico y la producción para el auto consumo. es el sustrato físico de la identidad del colectivo	Afectación baja	se debe revertir los usos cotidianos que las comunidades reasentadas hacen de los recursos naturales. en todos los casos que he trabajado los recursos naturales se agotan por sobre explotación
<b>Informante 15</b>	Afectación alta	Un análisis de riesgo realizado con las comunidades de impacto por traslados genera la incertidumbre frente a la posible pérdida de la tierra y su condición de tenencia. Además, por las practicas o labores de campo que ellos realizan. Lo considero alto por que un mal manejo de las medidas, puede desarticular las comunidades relacionadas con el campo y el acceso a la tierra se les hace difícil; igual bajo las mismas condiciones de áreas de cultivo en zonas, como en ciertos países, uno de los problemas sociales mas graves es el relacionado con la tierra y su tenencia.	Afectación baja	Ante la posibilidad de adquisición de nuevas áreas para el reasentamiento, de acuerdo a los planes de manejo, los ecosistemas se hacen mas vulnerables y por lo tanto con mas medidas de protección. El acompañamiento del componente ambiental es fundamental para generar áreas protegidas y de esta forma se hace menos vulnerable.
<b>Informante 16</b>	Afectación alta	Pérdida total	Afectación alta	Pérdida total

