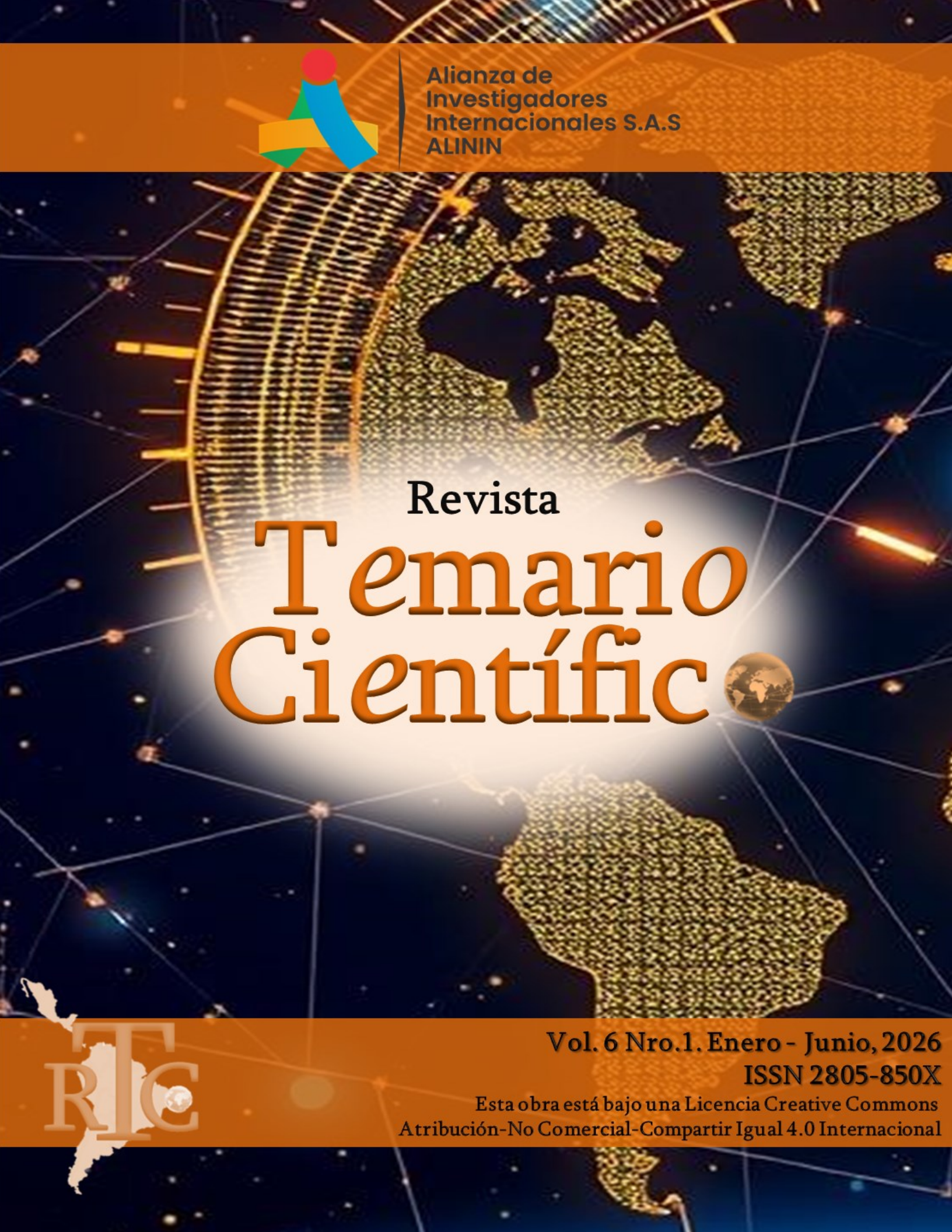


Alianza de
Investigadores
Internacionales S.A.S
ALININ

Revista

Temario Científico

Vol. 6 Nro.1. Enero - Junio, 2026
ISSN 2805-850X

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons
Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional

Revista Temario Científico
Publicación continua, Enero - Junio, 2026
E-ISSN 2805-850X
Alianza de Investigadores Internacionales, SAS (ALININ)

Cómo citar:
Maca, J. y Castellanos, A. (2026). Estrategia formativa intercultural para fortalecer el acceso del Cabildo Indígena Muisca XUA CHA de Soacha a convocatorias de financiación. *Revista Temario Científico*, *6*(1). e26060104. https://doi.org/10.47212/rtcAlinin.4.126.4

ESTRATEGIA FORMATIVA INTERCULTURAL PARA FORTALECER EL ACCESO DEL CABILDO INDÍGENA MUISCA XUA CHA DE SOACHA A CONVOCATORIAS DE FINANCIACIÓN

Julieth Johana Maca Romero y Adriana María Castellanos Muñoz

Maca, J.

Docente Gestora del conocimiento CAI del Emprendimiento e Innovación, de la Universidad de Cundinamarca, Soacha, Colombia.

Castellanos, A.

Docente Investigadora del programa Administración en Seguridad y Salud en el Trabajo, de la Corporación Universitaria Minuto de Dios (UNIMINUTO), Soacha, Colombia.

Palabras clave

Formulación de Proyectos, Comunidades Indígenas, Financiación, Etnoeducación, Desarrollo Sostenible, Identidad Cultural.

Keywords

Project Formulation, Indigenous Communities, Funding, Ethno-education, Sustainable Development, Cultural Identity

Recibido: 25/09/2025
Aceptado: 30/01/2026
Publicado: 25/02/2026

https://doi.org/10.47212/rtcAlinin.4.126.4

CC BY NC SA

Resumen

La investigación tuvo como objetivo diseñar un programa de formación en formulación de proyectos dirigido a los miembros del Cabildo Indígena Muhysca Xua Cha (CIMAX) de Soacha, con el fin de fortalecer sus capacidades para acceder a convocatorias de financiación públicas y privadas. La metodología se basó en un enfoque etnorelativista y constructivista social, de carácter exploratorio, descriptivo y participativo. Para la recolección de la información se utilizó métodos mixtos tales como entrevistas, encuestas, grupos focales y observación participante, lo cual permitió recoger datos tanto cuantitativos como cualitativos que reflejaron las necesidades reales de la comunidad. Entre los resultados principales, se encontró que más del 80% de los participantes eran mujeres, y aunque existía un buen nivel de educación formal, la mayoría carecía de experiencia previa en la formulación de proyectos y presentaba bajas competencias digitales. Se identificaron barreras estructurales como falta de reconocimiento legal, dificultades administrativas e imposición de normas ajenas a las prácticas ancestrales, lo que limita su acceso a recursos de financiación. Además, surgió la necesidad de fortalecer la cohesión interna y promover un trabajo colectivo más estructurado. Las conclusiones evidenciaron que las dificultades de acceso a financiación no son meramente técnicas, sino culturales y estructurales, que cualquier estrategia formativa debe integrar saberes ancestrales, capacidades administrativas y el uso estratégico de herramientas digitales. Se propuso un programa formativo contextualizado, participativo e intercultural que promueva la autonomía organizativa, el respeto a la identidad cultural y proyectos como instrumentos de vida comunitaria. Este enfoque integral busca mejorar las competencias individuales y colectivas, y también reivindicar el derecho del pueblo muisca a un desarrollo autónomo y sostenible, partiendo de su riqueza cultural y su historia de resistencia.

INTERCULTURAL TRAINING STRATEGY TO STRENGTHEN THE ACCESS OF THE MUISCA XUA CHA INDIGENOUS COUNCIL OF SOACHA TO FUNDING CALLS

Abstract

This research aimed to design a project formulation training program for members of the Muhysca Xua Cha Indigenous Council (CIMAX) in Soacha, to strengthen their capacity to access public and private funding opportunities. The methodology was based on an ethnorelativist and social constructivist approach, with an exploratory, descriptive, and participatory character. Mixed methods were used to collect data, including interviews, surveys, focus groups, and participant observation, allowing for the collection of both quantitative and qualitative data that reflected the community's real needs. Among the main findings, it was discovered that over 80% of the participants were women, and although they had a good level of formal education, most lacked prior experience in project formulation and exhibited low digital skills. Structural barriers were identified, such as a lack of legal recognition, administrative difficulties, and the imposition of regulations foreign to ancestral practices, which limit their access to funding resources. Furthermore, the need arose to strengthen internal cohesion and promote more structured collective work. The findings revealed that difficulties in accessing funding are not merely technical, but also cultural and structural, and that any training strategy must integrate ancestral knowledge, administrative capacities, and the strategic use of digital tools. A contextualized, participatory, and intercultural training program was proposed to promote organizational autonomy, respect for cultural identity, and the development of projects as instruments of community life. This comprehensive approach not only seeks to improve individual and collective skills, but also to uphold the right of the Muisca people to autonomous and sustainable development, based on their cultural richness and history of resistance.

Introducción

La historia del municipio de Soacha, en relación con sus comunidades indígenas, ha evidenciado profundas limitaciones en el reconocimiento y fortalecimiento de sus territorios y formas de vida. El acceso a recursos económicos, educativos y tecnológicos es prácticamente inexistente, situación originada en la falta de políticas públicas inclusivas y de programas de capacitación adaptados a los contextos socioculturales y tradicionales de estas comunidades. Después de más de 20 años de esfuerzo y resistencia, estas comunidades han logrado ser consideradas dentro de las metas del actual plan de desarrollo municipal, lo que constituye un avance fundamental, aunque insuficiente (Plan de desarrollo, SDS-24, pág. 275).

La situación de Soacha es particularmente compleja debido a factores como la urbanización acelerada, la marginalización y el desplazamiento forzado, los cuales dificultan la integración y reconocimiento del pueblo originario muisca en el municipio, ralentizando los procesos de financiación y desarrollo económico vinculados a su identidad cultural (ONU, AG, 2010).

En cuanto a la educación, el Ministerio de Educación Nacional ha promovido una política etnoeducativa que busca posicionar la educación intercultural en todas las instituciones oficiales y privadas del país, aunque su implementación real enfrenta múltiples obstáculos (ONU, 2010). El proceso de colonización provocó pérdidas sustanciales para las comunidades muiscas, entre ellas sus territorios ancestrales, lengua, memoria material y formas tradicionales de organización, elementos que hoy se enfrentan al desafío de ser recompuestos a partir de siglos de resistencia.

Aunque existe a nivel internacional un reconocimiento creciente de la necesidad de incluir a los pueblos indígenas en los sistemas de financiación y apoyo, en la práctica local, la implementación de estas políticas tropieza con la falta de programas pertinentes, la limitada representación de las autoridades indígenas en espacios decisorios y la escasa información disponible para acceder a oportunidades de financiamiento (Guerrero y Soler, 2020).

La situación descrita hace evidente la urgencia de consolidar estrategias propias que se conceptualicen como respuestas educativas personalizadas que busquen atender sus necesidades específicas mediante la estructuración del ambiente, la promoción de la organización, la motivación positiva el ajuste de actividades para mejorar su atención y rendimiento académico (Echeverri y Peláez, 2025) además, de ser adaptadas a los contextos indígenas, fomenten procesos de intercambio formativo que fortalezcan las capacidades de la comunidad muisca de Soacha.

Este fortalecimiento debe orientarse hacia la obtención de recursos financieros que impulsen un desarrollo autónomo y sostenible, garantizando la preservación de sus usos, costumbres y tradiciones en el tiempo. Uno de los grandes desafíos para el acceso a la financiación radica en las

particularidades socioeconómicas del municipio. La cercanía de Soacha a Bogotá ha propiciado un crecimiento poblacional acelerado, impulsado por el desplazamiento forzado y la migración interna, generando una gran diversidad étnica y cultural (Guerrero y Soler, 2020). No obstante, esta diversidad también implica barreras históricas no resueltas como el escaso reconocimiento de los derechos territoriales y la limitada inclusión de las representaciones indígenas en los procesos políticos.

El acceso local a la financiación para proyectos comunitarios presenta serias limitaciones, principalmente porque los requisitos técnicos y administrativos de las convocatorias superan las capacidades formativas actuales de las comunidades indígenas. Además, la carencia de recursos tecnológicos y la enorme brecha digital agudizan la situación, dado que muchas de las gestiones necesarias para acceder a los recursos se realizan de manera virtual (Fayad, 2020).

Otro aspecto crítico reside en la falta de articulación efectiva entre las comunidades indígenas y las entidades gubernamentales responsables de la financiación. A pesar de que existen políticas de inclusión, los procedimientos burocráticos tienden a ser excluyentes, ya que no consideran adaptaciones a las realidades socioculturales y organizativas propias de los pueblos indígenas (Guerrero y Soler, 2020). Es por ello, que según Crespo et al. (2021) las políticas públicas culturales deben ser más asertivas e idóneas para el salvaguardar el patrimonio inmaterial de los pueblos. En este sentido, esta falta de adecuación genera una brecha profunda entre la oferta de financiamiento y la capacidad de las comunidades para acceder a estos recursos.

La ausencia de espacios de capacitación adecuados también representa una grave limitación. Muchos miembros de las comunidades indígenas carecen de formación en gestión de proyectos y cumplimiento de requisitos técnicos exigidos en las convocatorias. Esta carencia se explica por la falta de programas de formación interculturalmente pertinentes, que consideren las características lingüísticas, culturales y sociales de las comunidades (Fayad, 2020).

Las experiencias anteriores de participación en procesos de financiación han estado marcadas por la desconfianza institucional. Muchas iniciativas gubernamentales han sido diseñadas sin procesos adecuados de consulta previa, resultando en programas que no responden a las verdaderas necesidades de las comunidades indígenas (ONU, 2010). A esto se suma la inestabilidad política y los cambios frecuentes en las administraciones locales, factores que generan incertidumbre respecto a la continuidad y sostenibilidad de los apoyos ofrecidos. Frente a este panorama, se hace imprescindible diseñar una estrategia formativa que vaya más allá de la simple transferencia de conocimientos externos. Se requiere una propuesta que empodere a la comunidad indígena muisca de

Soacha, adaptando los contenidos y metodologías formativas a su realidad sociocultural, con el fin de fortalecer su autonomía y mejorar su acceso a recursos financieros que les permitan alcanzar un desarrollo sostenible y justo.

En este sentido, surge la necesidad de un programa de formación en formulación de proyectos para los miembros del Cabildo Indígena Muhysca Xua Cha (CIMAX) que responda a sus necesidades, fortalezca sus habilidades y competencias, y les permita postular exitosamente sus emprendimientos a convocatorias de financiación público-privadas.

Este programa debe ser construido desde la realidad muisca, respetando y promoviendo sus usos, costumbres y tradiciones como elementos centrales en el diseño curricular.

Las hipótesis a comprobar en esta investigación son las siguientes:

Hipótesis 1 “Relación entre el nivel educativo alcanzado (P2) y el conocimiento en formulación de proyectos (P6)”.

Hipótesis 2 “Relación entre el rol dentro del cabildo y la percepción de barreras culturales para el financiamiento”.

Hipótesis 3 “Relación entre la capacitación en formulación de proyectos y el rechazo en la postulación de proyectos”.

El objetivo principal de esta investigación es diseñar un programa de formación en formulación de proyectos enfocado en fortalecer las competencias de los miembros del CIMAX, de modo que puedan postularse a fuentes de financiación con mayor efectividad. Para lograrlo, es necesario caracterizar previamente las necesidades y capacidades actuales de sus miembros, identificar las mejores prácticas en formulación de proyectos con enfoque diferencial indígena y desarrollar un currículo formativo adaptado.

El acceso a la financiación pública-privada permitirá al cabildo implementar proyectos que no solo mejoren la calidad de vida de sus miembros, sino que también contribuyan de manera decisiva a la preservación de su patrimonio cultural.

Como lo afirman líderes indígenas de Colombia reunidos por OZIP, OPIAC, NESST y WWF: "el pensamiento de emprendimiento para las comunidades indígenas no son simples negocios, sino proyectos de vida personales, familiares o comunitarios" (World Wildlife Fund [WWF], 2024). Por tanto, la formulación de proyectos debe ser entendida como una herramienta para el fortalecimiento de la vida colectiva y la identidad cultural.

Existen, no obstante, varios puntos de debilidad que deben ser abordados. Las comunidades indígenas sin registro del interior, como el CIMAX, enfrentan mayores dificultades para acceder a convocatorias de financiación, debido a la falta de conocimientos técnicos y administrativos, así como a barreras culturales y lingüísticas (Decreto 2340 de

2015). Igualmente, la formulación de propuestas competitivas requiere habilidades específicas en áreas como identificación de problemas, definición de objetivos, elaboración de presupuestos y evaluación de impacto, competencias que no siempre están presentes en las comunidades indígenas.

Finalmente, una vez obtenidos los recursos, es esencial garantizar que los proyectos sean gestionados de manera eficiente y transparente, asegurando su sostenibilidad en el tiempo. Este proceso de fortalecimiento institucional permitirá disminuir las brechas existentes entre las comunidades indígenas y las oportunidades de financiamiento público-privadas, consolidando el conocimiento necesario para diseñar e implementar proyectos que contribuyan al bienestar colectivo y a la preservación de su identidad cultural.

La presente investigación aporta al corpus académico sobre etnoeducación y educación intercultural al proponer una estrategia de enseñanza innovadora que relaciona la cosmovisión muisca con habilidades prácticas en formulación de proyectos. La ONU (2010), enfatiza la necesidad de políticas educativas inclusivas, por lo cual, este estudio analiza el problema entre esas políticas y la realidad local de las comunidades indígenas de Soacha. Se destaca la aplicación de una metodología de nivel participativo y etnorelativista que involucra al constructivismo social y métodos mixtos (entrevistas semiestructuradas, y encuestas). Este método ayuda al fortalecimiento conjunto de saberes con el Cabildo Indígena Muhysca Xua Cha (CIMAX), formando procedimientos nuevos para unir conocimientos ancestrales y aprendizaje técnico en contextos de indígenas.

El problema del CIMAX en Soacha tiene una situación donde existe exclusión histórica y los efectos persistentes de la colonización. Soacha ha experimentado una urbanización acelerada junto con desplazamiento forzado, lo cual ha dificultado el reconocimiento de los derechos territoriales y culturales del pueblo muisca. A pesar de que existe en Colombia una política oficial de etnoeducación e interculturalidad, su implementación real enfrenta múltiples obstáculos. En la práctica, las comunidades muiscas de Soacha carecen de acceso a recursos económicos, educativos y tecnológicos, en parte por la falta de programas de capacitación culturalmente pertinentes (Fayad, 2020). La enorme brecha digital agudiza la situación, pues muchas gestiones para acceder a convocatorias se realizan de forma virtual.

Por último, los procesos burocráticos en organizaciones públicas y privadas suelen excluir las adaptaciones culturales (Guerrero y Soler, 2020), lo que genera una gran diferencia entre las ofertas de financiamiento y la capacidad que presentan las comunidades para lograr acceder a este tipo de créditos. La innovación metodológica se basa en su enfoque etnorelativista y constructivista social, el cual está combinando con procesos del método

mixto y participativo. Este enfoque permite establecer las necesidades del CIMAX, valorando sus reglas culturales y fomentando su independencia. En consonancia con organismos internacionales, el programa formativo propuesto integra un enfoque intercultural que respeta los saberes ancestrales y promueve la identidad propia.

De este modo, la investigación no solo analiza cuantitativamente factores como la capacitación técnica, sino también cualitativamente la relevancia cultural en la formulación de proyectos. Por ejemplo, se demuestra que la formación técnica reduce la probabilidad de rechazo de propuestas, pero que los conocimientos culturales deben incorporarse para asegurar la pertinencia de los proyectos.

El diseño estratégico se consolida como enfoque formativo que puede replicarse y que integra habilidades técnicas con relevancia cultural. Al combinar módulos de formulación de proyectos y gestión financiera con contenidos extraídos de la visión muisca, se fortalece la autonomía del CIMAX para presentar iniciativas a oportunidades de financiación.

Esta aproximación responde a la idea expresada por líderes indígenas de Colombia (OZIP, OPIAC, NESST y WWF) de que el «pensamiento de emprendimiento para las comunidades indígenas no son simples negocios, sino proyectos de vida personales, familiares o comunitarios». Por tanto, la estrategia propuesta entiende la elaboración de proyectos como una herramienta para el bienestar colectivo y la preservación cultural.

Etnoeducación en comunidades indígenas

La etnoeducación se concibe como la educación dirigida a los pueblos indígenas, adaptada a su cultura, lengua y saberes propios. De hecho, la Ley 115 de 1994 definió la etnoeducación como "la educación que se ofrece a grupos o comunidades que integran la nacionalidad y que poseen una cultura, una lengua, unas tradiciones y unos fueros propios y autóctonos" (Congreso de la República de Colombia, 1994, p. 3).

Páez y Del Pino (2025) explican que la puesta en macha de la etnoeducación en Colombia fue una respuesta a las peticiones de las comunidades por recibir una enseñanza que muestre sus valores y formas de vida.

Formulación de proyectos con enfoque diferencial indígena

La formulación de proyectos con enfoque diferencial indígena significa reconocer las particularidades culturales de los grupos originarios en todas las fases del proyecto. Organizaciones como la Corporación Financiera Internacional subrayan que las comunidades deben poder hacer sus propuestas y presentarlas ante las autoridades competentes (International Finance Corporation (IFC)/Ecopetrol S.A, 2015).

Básicamente, el enfoque diferencial exige que los proyectos sean dirigidos o aprobados por

representantes indígenas, garantizando la consulta previa y el control de los recursos. Esta perspectiva busca que los proyectos puedan dar respuesta a las necesidades de los pueblos originarios, enmarcadas en conceptos como el fortalecimiento de planes de vida locales (Albertos y Martín, 2021).

Barreras para el acceso a convocatorias de financiación

Las comunidades indígenas afrontan muchos problemas que les dificultan obtener fondos públicos y privados. Un informe mundial reciente indica barreras importantes: falta de personal especializado en formulación de proyectos, problemas relacionados con el idioma y falta de herramientas técnicas en las organizaciones indígenas.

Por ejemplo, muchas organizaciones carecen de recursos humanos capacitados para preparar las postulaciónes, y las barreras de idioma –cuando el castellano no es la lengua materna– dificultan la comprensión de los requisitos, además, los criterios uniformes de los financiadores (volcados a organizaciones más grandes o con procedimientos estandarizados) reducen las oportunidades de las comunidades indígenas (Archipel Research and Consulting Inc, 2024).

A su vez, la falta de flexibilidad de los donantes agrava la situación, pues las organizaciones indígenas no cuentan con la misma capacidad operativa que ONG convencionales (Archipel Research and Consulting Inc, 2024).

Interculturalidad y educación intercultural

La interculturalidad se establece como la convivencia equitativa y abierta entre varias culturas. En el área de la enseñanza, la educación intercultural (especialmente la manera bilingüe) busca integrar las lenguas, conocimientos y prácticas de los pueblos indígenas en el currículo escolar. Esto no solo implica la traducción lingüística, sino poner en el centro la cultura indígena como parte importante de la formación académica. Por ejemplo, los libros de la UNESCO (2022) apoyan modos de enseñar que “respeten e incluyan a las lenguas y culturas indígenas” (p.01).

En América Latina, la enseñanza entre culturas e idiomas (EIB) ha cambiado de un modelo centrado en la lengua a otro con énfasis en la cultura. El informe de UNICEF (2021) muestra que la EIB actual destaca cada vez más la visión del mundo, los saberes ancestrales y las prácticas de los grupos indígenas, incluyéndolos en el currículo formal. En la literatura especializada, Matarranz y Aguado (2025) resumen que el enfoque intercultural se basa en la diversidad cultural y la presenta “como normalidad” y se preocupa por la igualdad y justicia en la sociedad.

Experiencias de formación en gestión de proyectos en comunidades originarias

Diversos programas mundiales y locales han implementado programas académicos para líderes y grupos indígenas sobre cómo hacer proyectos. Un buen ejemplo es Programa de Capacitación en

Gestión de Proyectos para Pueblos Indígenas (2011-2014) elaborado la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT) y el Fondo Indígena enfocado en la elaboración de proyectos para la comunidad. Su objetivo fue desarrollar en las organizaciones regionales indígenas las competencias necesarias para elaborar y llevar a término proyectos de desarrolló (International Telecommunication Union/ Fondo Indígena, 2011).

Dentro de la comunidad civil Cultural Survival pone en marcha un programa de ayudas para estudiantes indígenas, donde apoya a nuevos lideres. Este plan se enfoca en mejorar sus habilidades en guiar, organizar y llevar a cabo proyectos centrados en derechos territoriales o avance en la comunidad (Cultural Survival, 2023). Además, a nivel gubernamental, el Ministerio de Cultura y Deportes de Guatemala en 2025 impartió clases en diferentes departamentos del país, con la idea de fortalecer las capacidades para crear y llevar a cabo proyectos culturales en pueblos indígenas (Matarranz y Aguado, 2025).

Metodología

El estudio es de tipo mixto secuencial explicativo, con la finalidad de establecer resultados válidos que presente información estadística y descrptiva sobre el problema. En la primera parte se obtuvieron y examinaron datos cuantitativos, y en la segunda se hicieron análisis cualitativos. La población objetivo estuvo conformada por 11 miembros del Cabildo Indígena Muisca Xua Cha de Soacha. Se empleó un tipo de muestreo no probabilístico por conveniencia. Se aplicó una encuesta estructurada a los miembros del cabildo, diseñada con 13 preguntas cerradas, la mayoría de opción múltiple u ordinal (incluyendo escalas de Likert y preguntas dicotómicas).

Las preguntas abordaron perfil sociodemográfico (género, educación, rol institucional), experiencia en formulación de proyectos (participación y capacitación previa, nivel de conocimiento), acceso a recursos (internet, dispositivos digitales) y percepciones (dificultades en postulación, barreras culturales, historial de rechazos). Los ítems cerrados permitieron cuantificar tendencias demográficas y competenciales. (Ej.: "¿Conoce convocatorias públicas o privadas?"; "¿Ha recibido capacitación en formulación de proyectos?"; "¿Cuál es su nivel de conocimiento en formulación de proyectos?").

Del mismo modo, se realizaron entrevistas a profundidad a 5 líderes de la zona; esta contuvo preguntas abiertas enfocadas en explorar experiencias y percepciones sobre la formulación de proyectos, desafíos institucionales y barreras culturales. La entrevista (grabada y transcrita) facilitó obtener explicaciones cualitativas que complementaran los datos de la encuesta.

Los datos numéricos obtenidos en la encuesta fueron ingresados en Microsoft Excel y luego se enviados a SPSS para su estudio estadístico. Se emplearon estadísticos descriptivos para el análisis de la muestra en relación a indicadores sociodemográficos. Se calcularon medidas de tendencia central (media, mediana, moda) y su

dispersión (desviación estándar) para cada ítem de la encuesta.

También se hicieron pruebas de correlación no paramétricas para contrastar hipótesis específicas para aquello se aplicó el coeficiente de correlación de Spearman (ρ) que muestra cuan fuerte o débil es la correlación entre dos variables.

Se estableció un nivel de significancia convencional de 0.05. En el análisis de la entrevista se usó una codificación temática inductiva junto a la herramienta Vivo.

Es decir, se analizó de manera completa cada entrevista y se asignaron códigos libres a datos importantes, siguiendo un modo inductivo del análisis temático.

Resultados

Estadística descriptiva

El análisis descriptivo muestra el perfil completo de los miembros del Cabildo, señalando inclinaciones importantes en sus características sociales y habilidades.

Se observa una pequeña predominancia masculina (media = 1.18) y un nivel educativo relativamente alto (media = 3.45), sobre todo en formación universitaria, lo cual muestra un capital humano preparado. En cuanto al roles dentro del trabajo, la media fue de 1.55 lo que indica que gran parte de la muestra posee un trabajo técnico o apoyo administrativo, más que puestos directivos. La participación en formulación de proyectos (media =

Tabla 1

Estadística descriptiva de las variables sociodemográficas y competenciales de los participantes del Cabildo

		1. Género	2. Nivel educativo	3. Rol en el Cabildo	4. Participación en proyectos	5. Capacitación en proyectos	6. Nivel de conocimiento	7. Conocimiento de convocatorias	8. Dificultades al postular	9. Rechazo de proyectos	10. Barreras culturales	11. Acceso a internet	12. Dispositivo digital	13. Frecuencia de uso digital
N	Válido	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Media		1.18	3.45	1.55	1.82	1.55	11.27	1.27	3.09	1.55	1.18	1.09	1.36	1.91
Mediana		1.00	4.00	2.00	2.00	2.00	3.00	1.00	3.00	2.00	1.00	1.00	1.00	2.00
Moda		1	4	2	2	2	3	1	3	2	1	1	1	1[a]
Desv. Desviación		.405	1.214	.522	.405	.522	29.110	.467	1.446	.522	.405	.302	.505	.831
Varianza		.164	1.473	.273	.164	.273	847.418	.218	2.091	.273	.164	.091	.255	.691

a. Existen múltiples modos. Se muestra el valor más pequeño.

Fuente: Autoría propia, 2025

1.82) y la enseñanza en este ámbito (promedio = 1.55) tienen puntos medios, reflejando un involucramiento parcial que podría mejorar con programas de actualización profesional.

Sin embargo, el nivel de conocimiento en formulación de proyectos muestra una gran variación (desviación estándar = 29.110), indicando diferencias notorias entre los integrantes en cuanto a habilidades técnicas y experiencia práctica.

En lo referente a la gestión de oportunidades, se aprecia un bajo conocimiento de las convocatorias públicas o privadas (media = 1.27) y una percepción moderada de dificultades en la postulación (media = 3.09), lo que sugiere que hay limitaciones de información o procedimentales. Los rechazos a las postulaciones (media = 1.55) son muy comunes, aunque las barreras culturales (media = 1.18) se aprecian como mínimas. En cuanto a tecnología, todos tienen acceso a internet (media = 1.09) y usan dispositivos digitales (media = 1.36), con un uso regular de herramientas digitales (media = 1.91), que muestra una buena base técnica para la gestión administrativa.

Prueba rho de Spearman

En la Tabla 2, se dan a conocer los resultados de la prueba rho de Spearman para la Hipótesis 1 "Relación entre el nivel educativo alcanzado (P2) y el conocimiento en formulación de proyectos (P6)". El valor ρ = 0.685 muestra una correlación positiva entre la enseñanza y el conocimiento en formulación de proyectos. Esto significa que al obtener un mayor nivel en educación se interfiere de manera positiva con las habilidades para crear proyectos. En consecuencia, existe una relación estadísticamente significativa entre ambas variables. En la Tabla 3, se dan a conocer los resultados de la

Tabla 2

Correlación entre el nivel educativo y el conocimiento en formulación de proyectos

			2. ¿Cuál es su nivel educativo alcanzado?	6. ¿Cuál es su nivel de conocimiento en formulación de proyectos?
Rho de Spearman	2. ¿Cuál es su nivel educativo alcanzado?	Coeficiente de correlación	1.000	.685*
		Sig. (bilateral)	.	.020
		N	11	11
	6. ¿Cuál es su nivel de conocimiento en formulación de proyectos?	Coeficiente de correlación	.685*	1.000
		Sig. (bilateral)	.020	.
		N	11	11

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Autoría propia, 2025

prueba rho de Spearman para la Hipótesis 2 "Relación entre el rol dentro del cabildo y la percepción de barreras culturales para el financiamiento".

El coeficiente de correlación (ρ = 0.430) muestra una conexión positiva entre el rol dentro del cabildo y la percepción de las barreras culturales al conseguir financiamiento. Esto sugiere que los participantes con roles más altos, como autoridades, suelen identificar en mayor medida los obstáculos culturales que limitan el acceso a convocatorias o fondos externos. Pero el valor de significancia (p = 0.186) es más alto que 0.05; por lo que no hay suficiente evidencia estadística para decir establecer una relación significativa.

En la Tabla 4, se dan a conocer los resultados de la prueba rho de Spearman para la Hipótesis 3 "Relación entre la capacitación en formulación de proyectos y el rechazo en la postulación de proyectos". El coeficiente de correlación de ρ = -0.833 indica una relación negativa fuerte entre ambas variables, lo que significa que a mayor nivel

Tabla 3

Correlación entre el rol dentro del Cabildo y la percepción de barreras culturales para el financiamiento

			3. ¿Cuál es su rol dentro del Cabildo?	10. ¿Existen barreras culturales para el financiamiento?
Rho de Spearman	3. ¿Cuál es su rol dentro del Cabildo?	Coeficiente de correlación	1.000	.430
		Sig. (bilateral)	.	.186
		N	11	11
	10. ¿Existen barreras culturales para el financiamiento?	Coeficiente de correlación	.430	1.000
		Sig. (bilateral)	.186	.
		N	11	11

Fuente: Autoría propia, 2025

Tabla 4

Correlación entre la capacitación en formulación de proyectos y el rechazo en la postulación de proyectos

			9. ¿Ha sido rechazado en la postulación de proyectos?	5. ¿Ha recibido capacitación en formulación de proyectos?
Rho de Spearman	9. ¿Ha sido rechazado en la postulación de proyectos?	Coeficiente de correlación	1.000	-.833**
		Sig. (bilateral)	.	.001
		N	11	11
	5. ¿Ha recibido capacitación en formulación de proyectos?	Coeficiente de correlación	-.833**	1.000
		Sig. (bilateral)	.001	.
		N	11	11

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Autoría propia, 2025

de capacitación en formulación de proyectos, menor probabilidad de rechazo en la postulación. El valor de significancia obtenido ($p = 0.001$) es menor que 0.01, lo que demuestra que la relación es estadísticamente significativa.

En consecuencia, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alternativa (H_1). Los resultados evidencian que la formación en formulación de proyectos influye positivamente en el éxito de las postulaciones.

Resultados de las entrevistas

Los resultados obtenidos a partir de las entrevistas realizadas al Cabildo Indígena Muhysca de Soacha se presentan en la Tabla 5. Los resultados muestran problemáticas en áreas de administración, y de gestión. Las barreras legales y burocráticas,

Tabla 5
Resultados de entrevista

Categoría de análisis	Hallazgos principales	Citas representativas
Participación en formulación de proyectos	La mayoría de los entrevistados no ha participado en procesos formales de formulación o diseño de proyectos.	"No he participado en la creación o formulación de un proyecto dentro del Cabildo."
Formación y capacitación	Escasa o nula formación en planificación y formulación de proyectos.	"No he recibido ninguna capacitación frente a creación o formulación de proyectos." / "Sí he participado en dos talleres."
Herramientas y recursos técnicos	Falta de guías, formatos y modelos para la formulación de proyectos.	"El mayor obstáculo administrativo es la falta de formatos o ejemplos que permitan tener noción de cómo realizar un objetivo o un planteamiento de problema."
Reconocimiento legal y barreras institucionales	No contar con registro legal limita el acceso a programas estatales e internacionales.	"Al ser una comunidad que no cuenta con un registro, muchas veces no nos permite entrar como parte de esa minoría de comunidad indígena."
Requisitos administrativos y financieros	Las exigencias formales como registro mercantil, RUT y estados financieros resultan inaccesibles.	"Registro en cámara de comercio, RUT, estados financieros y representación legal."
Gestión del tiempo en convocatorias	Dificultad para cumplir con plazos de presentación por falta de claridad y acompañamiento.	"Falta de claridad en los plazos para la entrega de proyectos."
Experiencias individuales exitosas	Algunos miembros han gestionado proyectos de forma individual ante la falta de respaldo institucional.	"He tenido que formular mis proyectos como persona natural porque desde el Cabildo no contamos con los registros necesarios."
Pertinencia cultural de capacitaciones	Los programas no consideran los saberes ancestrales ni las prácticas tradicionales.	"Los talleres no son efectivos porque no se enfocan en nuestro conocimiento ancestral ni en nuestras formas de producción."

Categoría de análisis	Hallazgos principales	Citas representativas
Gestión financiera y contable	Limitaciones para calcular costos, precios y utilidades.	"No sabemos cómo sacar los costos, ponerles un valor justo a nuestros productos ni calcular las utilidades."
Acceso tecnológico	Escaso acceso a equipos e internet.	"No se nos facilita la participación porque todo es digital."
Cohesión comunitaria	Falta de trabajo colectivo y coordinación interna para formular proyectos.	"No hay un trabajo colectivo fuerte para postular proyectos como cabildo."

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas al Cabildo Indígena Muhysca de Soacha (2025).

refuerzan la exclusión institucional; mientras que la escasez de recursos tecnológicos y la desarticulación interna dificultan la participación colectiva. También la capacitación existente no es acorde a su cultura lo que evita incluir los conocimientos ancestrales a los proyectos. En conjunto todas estas situaciones crean una situación de vulnerabilidad estructural que restringe la autonomía del Cabildo en los procesos de gestión de proyectos.

Propuesta de Programa de formación en formulación de proyectos para el fortalecimiento de las competencias de los miembros del Cabildo Indígena Muhysca Xua Cha (CIMAX)

El objetivo general del presente programa es: Fortalecer las competencias de los miembros del Cabildo Indígena Muhysca Xua Cha (CIMAX) en la formulación, gestión y postulación de proyectos, mediante un programa formativo contextualizado, participativo e intercultural, que les permita diseñar propuestas sólidas, pertinentes y competitivas ante convocatorias públicas y privadas, promoviendo el desarrollo sostenible y la preservación de su identidad cultural. Del mismo modo, sus objetivos específicos son:

- Capacitar a los miembros del CIMAX en los fundamentos teóricos y prácticos de la formulación de proyectos sociales, productivos y culturales.
- Desarrollar habilidades para estructurar adecuadamente los componentes de un proyecto.
- Fortalecer el uso estratégico de herramientas digitales básicas para la búsqueda, gestión y postulación de proyectos a fuentes de financiación.
- Integrar un enfoque diferencial indígena en la formulación de proyectos que responda a la cosmovisión, tradiciones y necesidades del pueblo muisca.

En la Tabla 6 se organiza el Contenido Temático del Programa en módulos y subtemas, con un enfoque estructurado que facilita la comprensión integral del proceso de formulación, gestión y presentación de proyectos.

El programa implementará estrategias de medición formativa y sumativa para valorar el aprendizaje y los logros de los participantes:

Evaluaciones formativas

- Observaciones directas en talleres y actividades prácticas.
- Realización de ejercicios aplicados (ejemplo: árbol de problemas, marco lógico, presupuesto básico).
- Participación activa en debates, simulaciones y actividades grupales.

Evaluaciones sumativas

- Entrega y presentación final de un proyecto formulado por cada participante o equipo.
- Rubrica de evaluación que incluirá criterios como: claridad de los objetivos, coherencia interna del proyecto, viabilidad financiera, pertinencia cultural, y cumplimiento formal de

Tabla 6
Contenido Temático del Programa

Módulo	Título del Módulo	Contenidos
Módulo 1	Introducción a la formulación de proyectos	• Conceptualización de proyectos y su clasificación. • Diagnóstico de necesidades y problemáticas comunitarias. • Elaboración del árbol de problemas y del árbol de objetivos. • Construcción de objetivos generales y específicos mediante el modelo SMART.
Módulo 2	Diseño estructurado de proyectos	• Identificación de componentes estructurales: antecedentes, justificación, objetivos, actividades, cronograma y presupuesto. • Definición de indicadores de gestión e impacto. • Introducción a la Matriz de Marco Lógico. • Técnicas de redacción efectiva y lenguaje técnico en propuestas.
Módulo 3	Gestión financiera de proyectos	• Elaboración de presupuestos detallados. • Identificación y análisis de fuentes de financiación. • Evaluación de criterios de viabilidad y sostenibilidad financiera. • Implementación de buenas prácticas en la rendición de cuentas.
Módulo 4	Postulación a convocatorias públicas y privadas	• Análisis crítico de los términos de referencia (TdR). • Preparación técnica y documental para postulaciones. • Uso de plataformas digitales y formularios en línea. • Simulación de una aplicación a convocatoria real.
Módulo 5	Enfoque diferencial indígena e interculturalidad	• Principios del Buen Vivir (Sumak Kawsay) en el desarrollo de proyectos. • Integración de prácticas ancestrales y saberes propios. • Protección y valorización del patrimonio cultural en procesos de financiación.
Módulo 6	Presentación de proyectos	• Elaboración final de proyectos comunitarios con enfoque integral. • Presentación oral y escrita ante un comité evaluador interno.

Fuente: Autoría propia (2025).

requisitos de una convocatoria modelo.

- Evaluaciones comparativas pre y post capacitación sobre conocimiento en formulación de proyectos.

Los indicadores de éxito del programa son los siguientes:

- Al menos el 80% de los participantes formulan un proyecto completo al finalizar el programa.
- Al menos el 70% de los participantes mejora la autoevaluación en formulación de proyectos.
- Generación de un portafolio de al menos 10 proyectos colectivos o individuales para el CIMAX.

En la tabla 7 se presenta la duración por actividad del programa desarrollado.

Discusión de resultados

Los hallazgos de esta investigación concuerdan con la literatura reciente sobre capacidades de gestión en comunidades indígenas.

En línea con Avendaño y Manios (2025), que observaron una estructura organizativa sólida, pero carencias en competencias técnicas de planificación y monitoreo en un resguardo indígena, el presente análisis estadístico muestra que, aunque los miembros del cabildo tienen en general un perfil educativo alto, existe una amplia dispersión en las habilidades técnicas para formular proyectos.

Además, autores como Mosquera et al. (2022) indican que es esencial integrar conocimientos ancestrales con prácticas de gestión para mejorar la administración de proyectos respetando la cosmovisión local. Los datos que muestra este estudio apoyan esta idea: la relación positiva entre

Tabla 7
Cronograma de actividades

Mes	Actividad
Mes 1	Inducción al programa. Inicio del Módulo 1: ¿Qué es un proyecto? Identificación de necesidades.
Mes 2	Desarrollo del Módulo 2: Diseño estructurado de proyectos. Ejercicios prácticos de formulación.
Mes 3	Desarrollo del Módulo 3: Gestión financiera de proyectos. Elaboración de presupuestos comunitarios.
Mes 4	Inicio del Módulo 4: Postulación a convocatorias. Búsqueda de oportunidades reales y simulaciones de aplicación.
Mes 5	Desarrollo del Módulo 5: Enfoque diferencial indígena. Integración de saberes ancestrales en los proyectos.
Mes 6	Desarrollo del Módulo 6: Presentación final de proyectos. Evaluación de aprendizajes. Retroalimentación. Cierre y entrega de certificados.

Fuente: Autoría propia (2025).

nivel de educación y conocimiento de formulación de proyectos ($\rho = 0.68^5$, $p < 0.05$) indica que la enseñanza ayuda a mejorar habilidades técnicas, pero también da a entender que se necesita anclar esa formación en los saberes propios de la comunidad.

La Hipótesis 1 (H_1) se comprueba totalmente: un nivel educativo más alto en los participantes está relacionado con un mejor manejo de la creación de proyectos. Esto es coherente con estudios que destacan la importancia de la educación en el empoderamiento comunitario. Por ejemplo, el modelo de financiamiento indígena presentado por WWF (2024) enfatiza el fortalecimiento de capacidades para manejar los territorios de forma sostenible, con formación y asistencia técnica a largo plazo. Por lo tanto, los resultados obtenidos respaldan la meta de los objetivos de capacitación, pues la formación académica y técnica (objetivo específico de nuestro programa) se vincula directamente con mejores conocimientos de gestión de proyectos.

En cuanto a la Hipótesis 3 (H_3), se encontró una correlación negativa muy fuerte entre capacitación en formulación y rechazo en las postulaciones ($\rho = -0.833$, $p<0.01$). Esto significa que los capacitados tienen menor probabilidad de ser rechazados, lo cual coincide con la experiencia práctica: capacitación adecuada mejora la calidad de las propuestas. Aunque pocos estudios cuantitativos midieron precisamente esta relación, la evidencia teórica y de campo apoya la eficacia de la formación. Por ejemplo, en los talleres para líderes guaraníes del Centro de Investigación y Promoción del Campesinado [CIPCA] (2024) destacó que crear proyectos de enfoque técnico logran propuestas claras y viables para acceder a financiamiento en zonas rurales.

Por otro lado, la Hipótesis 2 (H_2) no arrojó significancia estadística destacando que la percepción de barreras culturales no difiere entre roles. Este resultado sugiere que el obstáculo no está tanto en “roles directivos” versus “técnicos”, sino en factores externos de carácter más amplio. En investigaciones recientes se menciona que los dificultades principales que tienen los pueblos indígenas acceder a financiamiento son de burocráticas y de reconocimiento institucional más culturales. Por ejemplo líderes amazónicos han señalado la necesidad de “flexibilizar los requisitos" (WWF, 2024, p. 1) para que las comunidades puedan ejercer su autonomía y acceder a fondos.

La información cualitativa apoya y enriquece estos hallazgos. Simón (2022) estudió la creación de proyectos entre jóvenes universitarios en áreas rurales e indígenas de Oaxaca y encontró problemas similares: la educación que tuvieron en la ciudad no encajaba con lo que se necesitaba en la zona, y la presencia de un limitado interés de autoridades locales. Este ejemplo muestra que al igual que en este estudio la falta de alineación institucional y

acompañamiento técnico puede frustrar las propuestas locales.

Conclusiones

La investigación mostró que los muiscas de Soacha enfrentan problemas administrativos y culturales para acceder a ayuda financiera. El grupo de líderes reconoció fallas en conocimientos y habilidades en el campo de la formulación de proyectos lo que fue reflejado en una baja participación en convocatorias. Los testimonios de la comunidad mostraron que no tienen un alto conocimiento sobre la creación de proyectos. Las encuestas cuantitativas confirmaron esta percepción: la mayoría de la muestra dio a conocer que su conocimiento sobre proyectos era limitado.

En el ámbito administrativo, los requisitos de las convocatorias —como registros legales, RUT, estados financieros o experiencia en ferias— son inaccesibles para negocios comunitarios en etapa inicial. Esta rigidez deja por fuera a las comunidades indígenas ya que no reconoce formas organizativas ni su sistema ancestral. Asimismo, los marcos normativos de las convocatorias no coinciden con las prácticas tradicionales muiscas.

También se constató una escasa cohesión interna: la mayoría de los entrevistados participa de manera individual en convocatorias en vez de hacerlo a través del cabildo. Esta fragmentación debilita las postulaciones y los reclamos colectivos del pueblo muisca; por lo que fortalecer el trabajo comunitario es muy importante. También se identificó una percepción de barreras culturales externas como internas. Se denunció que otras comunidades que no son muicas se han apropiado de elementos culturales para sacar provecho de convocatorias, dejando atrás la representación correcta del pueblo. Este fenómeno atenta contra la identidad colectiva en un contexto de competencia desleal.

En conclusión, cualquier forma de apoyo debe ser integral e intercultural. Es esencial crear procesos que integren conocimientos tradicionales de gestión y de finanzas y el uso efectivo de tecnologías digitales. Estas acciones deben partir de de una mirada intercultural que cuide la identidad del pueblo muisca y brinde herramientas efectivas para usar los recursos de manera sostenible.

Referencias

Albertos, C., y Martín, C. (2021). *Guía de conceptos clave para el trabajo con pueblos indígenas*. BID.

Archipel Research and Consulting Inc. (2024). *Líderes y guardianas: Análisis global de financiamiento a mujeres indígenas* / Leaders and stewards: The status of funding to Indigenous women's organizations globally. International Funders for Indigenous Peoples & Foro Internacional de Mujeres Indígenas.

Avendaño, J., y Manios, A. (2025). Modelo organizativo y estilo de liderazgo en la gestión de proyectos del Resguardo Indígena Anacarco. *Cuadernos Latinoamericanos De Administración*, 21(40). https://doi.org/10.18270/cuaderlam.4787

Centro de Investigación y Promoción del Campesinado (CIPCA, 2024). Formación para

el Desarrollo Comunitario: Líderes indígenas se capacitan en la elaboración de proyectos. Centro de Investigación y Promoción del Campesinado: https://cipca.org.bo/noticias/formacion-para-el-desarrollo-comunitario-lideres-indigenas-se-capacitan-en-la-elaboracion-de-proyectos#:~:text=resultados,la%20producción%20agr%C3%ADcola%20y%20la

Congreso de la República de Colombia. (1994). Ley 115 de 1994: Por la cual se expide la Ley general de educación [Ley]. Bogotá, Colombia: Diario Oficial No. 41.214.

Crespo, E. Bracho, O. y Barbera, N. (2021). En tiempos de COVID-19 el papel de las comunidades para el fortalecimiento y salvaguarda de su patrimonio cultural. En Chirinos, Y. Ramírez, A. Godínez, R. Barbera, N. y Rojas, D. (2021). (Eds.), *Tendencias en la Investigación Universitaria. Una visión desde Latinoamérica.* Vol. XVI. Fondo Editorial Universitario Servando Garcés. DOI: https://doi.org/10.47212/tendencias2021vol.xvi.18

Cultural Survival. (2023). Conozca a nuestra primera cohorte de becarios jóvenes indígenas de 2023. https://www.culturalsurvival.org/es/news/conozca-nuestra-primera-cohorte-de-becarios-jovenes-indigenas-de-2023#:~:text=En%20el%20D%C3%ADa%20Internacional%20de,que%20respaldan%20a%20190%20becarios

Echeverri, C. y Peláez, V. (2025). Estrategias didácticas: Una respuesta educativa a las necesidades de estudiantes con TDAH. *Revista Temario Científico*, 5(2). e25514. DOI: https://doi.org/10.47212/rtcAlinin.3.225.7

Fayad, J. (2020). El camino de la educación de los pueblos indígenas en el departamento del Cauca, Colombia: De la etnoeducación a la educación propia. *Movimento - Revista de Educação,* 7(13), 118–145. https://doi.org/10.22409/mov.v7i13.40812

Guerrero, J., y Soler, S. (2020). (2020). Representación de los indígenas en las leyes generales de educación de Colombia. *Folios* (52), 71–86. https://doi.org/10.17227/folios.52-9559

International Finance Corporation (IFC)/ Ecopetrol S.A. (2015). *Guía para la formulación de proyectos de inversión local en comunidades indígenas*. IFC.

International Telecommunication Union/ Fondo Indígena. (2011). *Programa de capacitación para gestión de proyectos enfocados a pueblos indígenas* [Curso modular: planificación, formulación; gestión e implementación; evaluación y seguimiento]. International Telecommunication Union.

Matarranz, M., y Aguado, M. (2025). Educación intercultural, equidad y práctica escolar. Una revisión sistemática de la investigación en Europa y América Latina. *Revista Fuentes*, 27 (2), 121–131. https://doi.org/10.12795/revistafuentes.2025.27347

Mosquera, A., Ordoñez, D., Poveda, V., y García, L. (2022). Proyectos de emprendimiento indígena en contextos volátiles, inciertos, complejos y ambiguos. *INNOVA Research Journal,* 7(3), 2. https://doi.org/10.33890/innova.v7.n3.2022.2083

Organización de las Naciones Unidas. (2024). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. SDS-24.

Organización de las Naciones Unidas. (2010). La situación de los pueblos indígenas en Colombia: Seguimiento a las recomendaciones hechas por el Relator Especial anterior (A/HRC/15/34/Add.3). Asamblea General de las Naciones Unidas.

Páez, I., y Pino-Brunet, N. (2025). Identidad y resistencia: La Educación Propia en escenarios de conflicto en territorios Indígenas del Cauca, Colombia. *RIEM - Revista Internacional De Estudios Migratorios*, 15(1), 28-56. https://doi.org/10.25115/riem.v15i1.10339

Simón , J. (2022). Desarrollar proyectos productivos en zonas rurales e ind genas del Estado de Oaxaca: Experiencias estudiantiles. *Acta Universitaria,* 32, 1-16. https://doi.org/10.15174/au.2022.3298

UNESCO. (2022). Indigenous peoples. UNESCO: https://www.unesco.org/es/indigenous-peoples#:~:text=Adaptar%20la%20educación

UNICEF. (2021). Educación intercultural bilingüe en América Latina y el Caribe: Avances y retrocesos en el marco de la pandemia de la COVID-19 [Informe]. Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia.

World Wildlife Fund (WWF, 2024). Los pueblos indígenas piden levantar las barreras que limitan su acceso al financiamiento para las acciones climáticas y la conservación. WWF: https://www.worldwildlife.org/descubre-wwf/historias/los-pueblos-indigenas-piden-levantar-las-barreras-que-limitan-su-acceso-al-financiamiento-para-las-acciones-climaticas-y-la-conservacion#:~:text=Los%20detalles%20de%20este%20esfuerzo,intereses%20de%20lo