

MANUAL PARA LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS DE DESARROLLO ECONÓMICO, REACTIVACIÓN ECONÓMICA, DE ORDENAMIENTO Y DESARROLLO SOSTENIBLE DERIVADOS DE LOS PLANES DE ACCIÓN PARA LA TRANSFORMACIÓN REGIONAL-PATR

PROGRAMAS DE DESARROLLO CON ENFOQUE TERRITORIAL – PDET

AGENCIA DE RENOVACIÓN DEL TERRITORIO

DIRECCIÓN DE ESTRUCTURACIÓN Y EJECUCIÓN DE PROYECTOS

Bogotá D.C., Julio de 2022



La paz con
legalidad
es de todos

Agencia de
Renovación
del Territorio



Agencia de Renovación del Territorio

JUAN CARLOS ZAMBRANO ARCINIEGAS

Director General

José Alejandro Bayona

Director de Estructuración y Ejecución de Proyectos

Miguel Andres Mera Delgado

Subdirector de Infraestructura y Hábitat

Luis Gabriel Guzmán Castro

Subdirector de Desarrollo Económico

Raúl Eduardo García Becerra

Subdirector de Reconciliación y Desarrollo Social

Carlos Hernando Álvarez Martínez

Subdirector de Ordenamiento y Desarrollo Sostenible



Contenido

DEFINICIONES.....	5
INTRODUCCIÓN	11
1 CONTEXTO	19
2 GESTIÓN DE PROYECTOS	21
2.1 ETAPA DE PRE-INVERSIÓN	21
2.2 ETAPA PERFIL	21
2.3 PREFACTIBILIDAD	21
2.4 FACTIBILIDAD DEL PROYECTO	21
2.5 ETAPA DE INVERSIÓN	21
3 MECANISMO ESPECIAL DE CONSULTA.....	22
3.1. CASOS EN LOS CUALES SE REQUIERE CONSULTA PREVIA	24
4 PROCESO DE COFINANCIACIÓN DE PROYECTOS	25
4.1 PROCESO DE EJECUCIÓN	27
5 TIPO DE INICIATIVAS PARA INVERSIÓN	27
5.1 PROYECTOS DE DESARROLLO ECONÓMICO.....	27
5.1.1 FOMENTO, AMPLIACIÓN Y MEJORAMIENTO DE ACTIVIDADES AGROPECUARIAS	27
5.1.2 MAQUINARIA Y EQUIPOS AGROPECUARIOS.....	28
5.1.3 COMERCIALIZACIÓN	28
5.2 PROYECTOS DE ORDENAMIENTO Y DESARROLLO SOSTENIBLE.....	29
5.2.1 PROYECTOS PARA EL FOMENTO DE PROTECCIÓN DE CUENCAS	29
5.2.2 FORTALECIMIENTO DE PROYECTOS DE ECOTURISMO.....	30
5.2.3 PSA – PAGOS POR SERVICIOS AMBIENTALES	30
5.2.4 BIENES Y SERVICIOS AMBIENTALES	30
5.2.5 NEGOCIOS VERDES	30
5.3 PROYECTOS DE REACTIVACIÓN ECONÓMICA	31
5.4 COMPONENTES A TRANSVERSALES EN LA EJECUCIÓN DE LOS PROYECTOS.....	32
5.4.1 COMPONENTE AMBIENTAL.....	32
5.4.2 BUENAS PRÁCTICAS AMBIENTALES	32
5.4.3 ACOMPAÑAMIENTO TÉCNICO Y ASISTENCIA TÉCNICA.....	32
5.4.4 FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL.....	34
5.4.5 CARACTERIZACIÓN SOCIO-ECOLÓGICA DEL ÁREA A INTERVENIR	34



5.4.6	ENFOQUE ÉTNICO	34
5.4.7	ENFOQUE DE GÉNERO Y MUJER RURAL.....	34
5.4.8	PARTICIPACIÓN COMUNITARIA	34
5.4.9	INFRAESTRUCTURA.....	34
5.5	MODALIDAD DE INVERSIÓN.....	35
5.5.1	INDIVIDUAL	35
5.5.2	ORGANIZACIONAL.....	35

6 ETAPA DE INVERSIÓN..... 35

6.1	PROCEDIMIENTO DE EJECUCIÓN	36
6.2	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO DE EJECUCIÓN:.....	36
6.3	SUPERVISIÓN E INTERVENTORIA	38
6.4	APROPIACIÓN DEL DOCUMENTO DE PROYECTO	38
6.4.1	REVISIÓN DOCUMENTO DE PROYECTO	38
6.4.2	VISITA DE CAMPO	38
6.5	ACTA DE INICIO DEL PROYECTO	39
6.6	PLAN DE OPERACIONES DEL PROYECTO	39
6.7	TERMINACIÓN DEL PROYECTO	40

7 SEGUIMIENTO AL PROCESO DE EJECUCIÓN..... 41

7.1 COMITÉ DE ACOMPAÑAMIENTO COMUNITARIO..... 44

8 RED DE ACTORES Y ROLES PARA LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS..... 45

8.1	SEGUIMIENTO POR PARTE DEL EJECUTOR.....	47
8.1.1	LÍNEA BASE	47
8.2	MANEJO DE LA INFORMACIÓN.....	49

ANEXO 1. PROTOCOLO PARA EL SEGUIMIENTO DE PROYECTOS DE DESARROLLO ECONÓMICO, REACTIVACIÓN ECONÓMICA, ORDENAMIENTO Y DESARROLLO SOSTENIBLE..... 51

Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1	Pilares que conforman los PDET	19
Ilustración 2	Subregiones del proceso PDET.....	20
Ilustración 3	Municipios y subregiones PDET	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 4	Niveles de las instancias de seguimiento a la ejecución	41



DEFINICIONES

Ejecutor: Es el encargado de realizar las actividades de ejecución a partir de un plan de trabajo definido.

Iniciativa: se refiere a la descripción de las ideas o de las actividades y perspectivas de inversión que desea la comunidad y que se viene construyendo a partir de la identificación de la problemática y necesidad identificada en el territorio y que se ha manifestado en el proceso participativo de la construcción del PDET.

Estrategia Nación Territorio: La ART diseñó esta estrategia con el objetivo de impulsar el cumplimiento de iniciativas de los PDET en los 170 municipios bajo la comprensión de que la implementación debe ser un esfuerzo conjunto de articulación y coordinación entre las entidades del gobierno nacional y los gobiernos locales, donde también los actores privados y la cooperación internacional se suman a este ejercicio. La estrategia Nación Territorio cuenta con dos escenarios de coordinación donde se propicia el diálogo para la implementación de los PDET: i) Sesiones Institucionales de impulso a los PDET y ii) Mesas de impulso y mesas bilaterales.

Plan de trabajo: El plan de trabajo de la estrategia Nación Territorio es una herramienta donde se compila el barrido de identificación de proyectos en cada subregión, los cuales aportan al cumplimiento de las iniciativas de los PDET establecidas en los PATR. Este plan cuenta con 8 estados diferentes que muestran la dinámica de las iniciativas y los proyectos y, por tanto, de la consecución de los objetivos. El escenario de construcción del plan de trabajo son las mesas de impulso por pilar en cada una de las subregiones, mediante un ejercicio técnico.

Matriz de proyectos: Listado de los proyectos a ejecutar que relaciona los datos básicos de los mismos.

Matriz de proyectos ejecutables: Listado de proyectos seleccionados por DEEP que cumplen criterios para ser ejecutados.

Proyecto: Un proyecto se entiende como la unidad operacional de la planeación del desarrollo que vincula recursos (humanos, físicos, monetarios, entre otros) para crear productos, bienes y servicios orientados a resolver problemas o necesidades sentidas de la población.

Ruta de financiamiento: Se refiere a un proceso mediante el cual se indican los procedimientos y reglas de acceso a considerar en cada una de las fuentes de financiación y se realiza la asociación de una fuente potencial a un proyecto o una gestión que permita la implementación de los PDET.

Supervisor: Funcionario de planta de la dependencia donde surgió la necesidad y designado por el ordenador del gasto o delegado para tal fin. La entidad estatal podrá a través de contratos de prestación de servicios profesionales y de apoyo a la gestión, apoyar la actividad de supervisión de contratos, conforme sea requerido, para el correcto desarrollo de esta labor.



Actividades económicas no agropecuarias: Son aquellas actividades humanas distintas a las del cultivo del campo y la crianza de animales, es decir líneas económicas enfocadas al comercio, transporte, manufactura, servicios, financiero y turismo entre otras.

Artesanía: Es la actividad creativa de producción de objetos, realizada con predominio manual, ayuda de herramientas y maquinarias simples con un resultado final individualizado, determinado por el medio ambiente y el desarrollo histórico.

Asociatividad: Es un mecanismo de cooperación por el cual se establecen relaciones y/o articulaciones entre individuos y/o grupos de personas tras un objetivo común.

Autoridad tradicional. Son los miembros de un pueblo o una comunidad indígena que ejercen, dentro de la estructura propia de la respectiva cultura, un poder de organización, gobierno, gestión o control social.

Base de datos: para los efectos del presente documento, se entiende por base de datos el conjunto organizado de información del proceso, del sector, actores, entidades y demás elementos, disponible para el análisis, uso y procesamiento de manera sistemática y destinada a los respectivos proyectos y planes de negocio.

Banco de proyectos: Herramienta de planeación conformada por un sistema de procesamiento de información para el registro y verificación del estado de un proyecto.

CAC: Comité de Acompañamiento Comunitario. Tiene por objeto realizar el acompañamiento a la ejecución de los proyectos que desarrolla la ART en los diferentes territorios. Este Comité no tiene carácter decisorio sobre el proyecto, solo ejercerá las labores de socialización de los avances de ejecución y formulación de alertas que puedan afectar la ejecución del proyecto. Cada proyecto deberá conformar su Comité de Acompañamiento Comunitario

Cabildo indígena. Es una entidad pública especial, cuyos integrantes son miembros de una comunidad indígena, elegidos y reconocidos por ésta, con una organización sociopolítica tradicional, cuya función es representar legalmente a la comunidad, ejercer la autoridad y realizar las actividades que le atribuyen las leyes, sus usos, costumbres y el reglamento interno de cada comunidad.

Caso fortuito o fuerza mayor: existe cuando el suceso que impide el cumplimiento de la obligación no era previsible usando una diligencia normal, imprevista o circunstancia a la que es imposible resistir.

Ciclo corto: En relación a los cultivos de ciclo corto, se entiende que son todos aquellos cultivos cuyo ciclo de vida transcurre en menos de 365 días (desde el momento que nacen hasta el momento que finiquitan su ciclo productivo), con la particularidad de que una vez obtenido el fruto existe la necesidad de volverlos a sembrar.

Cierre de proyecto: Corresponde a la decisión que toma el comité operativo por mutuo acuerdo de sus miembros, al finalizar de manera satisfactoria, la ejecución de actividades contempladas en un proyecto, la terminación y evaluación de resultados del ejercicio desarrollado durante toda la ruta operativa



CO: Comité Operativo. Esta instancia es la encargada de realizar seguimiento, tomar las decisiones en consenso, en relación con el presupuesto para el financiamiento de los proyectos, la programación de actividades, aspectos operativos, coordinación de acciones interinstitucionales de orden nacional, y seguimiento a la ejecución de proyectos.

Control social: Es el derecho y deber que tienen todos los ciudadanos, individual o colectivamente, a vigilar y fiscalizar la gestión pública con el fin de acompañar el cumplimiento de los fines del Estado.

Consulta Previa: mecanismo de participación de los grupos étnicos, instaurado en el país por medio de la radicación del Convenio 169 de la OIT, dicho proceso se ha transformado en un medio trascendental en el relacionamiento de estas comunidades y más importante aún en un medio para la protección de esos derechos, por este motivo, la Corte ha identificado que el derecho fundamental a la participación de las comunidades étnicas se ha hecho efectivo a través de la consulta previa, haciéndola una manifestación de este derecho.

Comunidades Indígenas. Son aquellos grupos de ascendencia amerindia que mantienen vivas sus tradiciones lingüísticas y culturales, una fuerte relación con el territorio ancestral y la naturaleza, así como una organización social, jurídica y política propia; están constituidos por agrupaciones homogéneas que comparten creencias, tradiciones y cosmogonías propias vinculadas al territorio.

Comunidades Negras. Es el conjunto de familias de ascendencia afrocolombiana que poseen una cultura propia, comparten una historia y tienen sus propias tradiciones y costumbres dentro de la relación campo - poblado, que revelan y conservan conciencia de identidad que las distinguen de otros grupos étnicos.

Consejos Comunitarios: Una comunidad negra podrá constituirse en Consejo Comunitario, que como persona jurídica ejerce la máxima autoridad de administración interna dentro de las Tierras de las Comunidades Negras, de acuerdo con los mandatos constitucionales y legales que lo rigen y los demás que le asigne el sistema de derecho propio de cada comunidad. Al Consejo Comunitario lo integran la Asamblea General y la Junta del Consejo Comunitario. (Art. 3 Decreto 1745/95).

Criterios de priorización: Requisitos establecidos para adelantar el proceso de selección de proyectos de los PATR sobre los cuales se inicia algún tipo de gestión (estructuración o ejecución).

CTL: Comité Técnico Local. Es la instancia para la revisión y seguimiento de los proyectos en ejecución, por tanto, se deberá conformar un Comité Técnico Local por proyecto.

Desarrollo rural con enfoque territorial: Es un proceso continuo de transformación económica, social, institucional y ambiental de la población rural y su territorio, que se logra mediante la acción participativa articulada y coordinada de los actores locales con la institucionalidad pública y privada, para hacer uso sostenible y competitivo de los recursos y capacidades endógenas del territorio, a fin de lograr un aumento de la calidad de vida de sus habitantes.



Diagnóstico: Análisis que se realiza para identificar y determinar las necesidades que reflejan la situación actual de un territorio. Esta determinación se realiza sobre la base de datos y hechos recogidos y ordenados sistemáticamente.

Enfoque diferencial: es una forma de analizar, actuar, valorar y garantizar el desarrollo de una población o comunidad, basada en sus características diferenciales desde una perspectiva de equidad y diversidad. Tiene como finalidad, brindar una respuesta acorde con las necesidades de la población, adecuar la política pública a las características particulares de la misma, y generar las acciones tendientes a garantizar el ejercicio de sus derechos.

Enfoque diferencial étnico: es aquel enfoque que identifica y actúa sobre las necesidades diferenciales de atención y protección que deben tener las políticas públicas y el accionar estatal en su conjunto para la protección de los derechos individuales y colectivos de los grupos étnicos que habitan en nuestro país.

Entidad territorial: Entidades del orden departamental (gobernación), municipal (Alcaldías) y distrital. Se incluyen los territorios indígenas conforme al artículo 286 de la Constitución Política.

Estudios y diseños: Corresponde a todo tipo de estudios, cálculos, planos y entregables previos de planeación de un proyecto que responde de manera integral a las necesidades de este, que permitan una adecuada materialización y ejecución, acorde a su alcance, complejidad y magnitud.

Ficha de verificación: formato en el que se describe la iniciativa identificada por la comunidad y el alcance proyectado de la misma para la formulación y estructuración del proyecto. Esta ficha recopila información técnica, ambiental, social y condiciones del sitio a intervenir, a partir del levantamiento de datos verificados en visita de campo realizada por un técnico de la ART.

Fortalecimiento: Proceso mediante el cual los miembros de una comunidad de manera individual o colectiva desarrollan capacidades con el fin de generar acciones de mejora en los emprendimientos según sus necesidades tales como aspectos: técnico, financiero, administrativo, comercial, organizacional.

Generación de ingresos: Recursos resultantes de los emprendimientos y proyectos rurales devengados a través de la venta de productos, servicios y otras actividades económicas que contribuyen a mejorar la calidad de vida de las comunidades beneficiarias.

Grupos étnicos: Son comunidades Indígenas, afrodescendientes y gitanos (Pueblo Rom) que comparten rasgos y valores propios de su cultura tradicional, así como formas de organización y control social propios que los diferencian de otras comunidades. Se distinguen y reconocen por tradiciones y rituales compartidos, instituciones sociales consolidadas y rasgos culturales como la lengua, la gastronomía, la música, la danza y la espiritualidad entre otros elementos.

Grupos indígenas. Son aquellos grupos de ascendencia amerindia que mantienen vivas sus tradiciones lingüísticas y culturales, una fuerte relación con el territorio ancestral y la naturaleza, así como una organización social, jurídica y política propia; están constituidos por agrupaciones homogéneas que comparten creencias, tradiciones y cosmogonías propias vinculadas al territorio.



Indicadores de productos: Dato cuantitativo que mide el alcance definido en la creación o ampliación de un producto o servicio, el cual sirve para el monitoreo y/o evaluación en el marco del cumplimiento de los objetivos específicos y objetivo general de un proyecto de inversión.

Iniciativa: Se refiere a la descripción de las actividades y perspectivas de inversión que desea la comunidad y que se viene construyendo a partir de la identificación de la problemática y necesidad que se ha manifestado en el proceso participativo de construcción de los PATR.

Interventoría. Seguimiento técnico que sobre el cumplimiento del contrato realice una persona natural o jurídica contratada para tal fin por la Entidad Estatal, cuando el seguimiento del contrato suponga conocimiento especializado en la materia, o cuando la complejidad o la extensión del mismo lo justifiquen.

Manufactura: se refiere a las actividades del sector secundario de la economía, referido a la transformación de materias primas en un producto en condiciones de ser comercializado, como artesanías, confecciones, marroquinería, talabartería, orfebrería, entre otros

Mecanismo especial de consulta: instrumento adoptado en cumplimiento del capítulo étnico del Acuerdo Final de Paz, que establece que los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET), cuya realización esté proyectada en territorios de comunidades étnicas, deberán contemplar un “Mecanismo Especial de Consulta – MEC” para su implementación, con el fin de incorporar la perspectiva étnica y cultural en el enfoque territorial, orientados a la implementación de los planes de vida, etnodesarrollo, planes de manejo ambiental y ordenamiento territorial o sus equivalentes de los grupos étnicos. En consecuencia, el Decreto 893 del 2017, contempla dicho mecanismo como la garantía de participación efectiva de los pueblos y comunidades étnicas en el diseño, la formulación, la ejecución y el seguimiento de los PDET y los PATR, a partir del respeto de su cosmovisión y sistemas propios de gobierno.

MGA: Metodología General Ajustada: según la definición de la Ley 152 de 1994 y la Resolución 4788 de 2016, es una herramienta informática que guía a manera de módulos los procesos de identificación, preparación, evaluación y programación de proyectos de inversión pública, en la cual se registra y presenta la formulación y estructuración de proyectos para su gestión.

Negocio: Consiste en una actividad, sistema, método o forma para la generación de ingresos, a cambio de ofrecer un producto o servicio.

Novedad: todo hecho, circunstancia o situación de las familias vinculadas en los proyectos que hace su aparición durante la ejecución del proyecto y que se encontraba ausente en el inicio de este.

Obras de infraestructura: para los fines del presente documento, se entenderá por tales las construcciones, adecuaciones, habilitaciones, mejoramientos y en general las obras físicas previstas para el uso, desarrollo y bienestar de una comunidad, zona, región y/o territorio.

Organización comunitaria: Son entendidas como formas de asociación y de autogestión comunitaria, que buscan resolver problemas que afectan a la comunidad y desarrollar iniciativas de interés para



sus miembros. Esto exige la participación y articulación de actores organizados entre los cuales deben existir lazos de ayuda mutua, confianza, reciprocidad y cooperación. Se pueden considerar como organizaciones comunitarias las juntas de acción comunal, asociaciones de productores, cooperativas, etc.

PATR: Planes de Acción para la Transformación Regional, mecanismo para la instrumentalización de los PDET, de conformidad con el Decreto 893 de 2017.

PDET: Son los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial, instrumentos de planificación y gestión para implementar de manera prioritaria los planes sectoriales y programas en el marco de la RRI y las medidas pertinentes que establece el Acuerdo Final, en articulación con los planes territoriales en los municipios priorizados.

Perfil de proyecto: Es una descripción simplificada de un proyecto. Además de definir el propósito y la pertenencia del proyecto, presenta un primer estimado de las actividades requeridas y de la inversión total que se necesitará.

Plan de negocios: Es un documento que describe, de manera general, un negocio y el conjunto de estrategias que se implementarán para su éxito. En este sentido, el plan de negocios presenta un análisis del mercado y establece el plan de acción que seguirá para alcanzar el conjunto de objetivos que se ha propuesto.

Plan de etnodesarrollo: Los Planes de Etnodesarrollo se construyen con las comunidades afrodescendientes y en ellos se plantean las expectativas de cambios respecto a la comunidad y el territorio en el que conviven. Los Planes de Etnodesarrollo contienen la información general de la comunidad y sus políticas, los proyectos a futuro y los planes de acción.

Plan del buen largo camino: Es el instrumento de planeación del pueblo Rom en donde se generan advertencias, diagnósticos y propuestas propias frente a los diversos problemas económicos, sociales o ambientales que padecen estas poblaciones. Uno de los elementos principales que contribuye a este tipo de procesos es dar a conocer las apuestas actuales que una comunidad ha suscrito (o pretende suscribir) en el marco de estos planes.

Proyecto tipo: Son una estrategia de estandarización de proyectos que busca mejorar la calidad y eficiencia de la inversión pública, contribuyendo a solucionar las debilidades en materia de estructuración de proyectos.

Supervisión: el seguimiento técnico, administrativo, financiero, contable y jurídico que, sobre el cumplimiento del objeto, obligaciones y actividades previstas en un contrato, es ejercido por la misma entidad estatal cuando no se requieren conocimientos especializados.

Terminación de proyecto: Constituye el estado final del proyecto. Se entiende como un proyecto en este estado, una vez se efectúe el proceso de entrega de bienes y servicios, y del expediente de los documentos que dan cuenta del proceso implementado, de acuerdo a las normas de gestión documental establecidas.



Territorios Indígenas. Son las áreas poseídas en forma regular y permanente por una comunidad, parcialidad o grupo indígena y aquellas que, aunque no se encuentren poseídas en esa forma, constituyen el ámbito tradicional de sus actividades sociales, económicas y culturales. Son entidades territoriales que gozan de autonomía para la gestión de sus intereses, dentro de los límites de la Constitución y la ley¹.

Transporte: Servicio prestado para facilitar el traslado de un lugar a otro de la población a nivel rural

Turismo: Actividad que realizan las personas durante un viaje o estancia en un lugar determinado, asociada al ocio, el descanso, cultura y el descubrimiento de nuevos destinos.

Turismo sostenible: Es una tipología especial de turismo, que tiene en cuenta las repercusiones actuales y futuras, económicas, sociales y ambientales para satisfacer las necesidades de los visitantes, de la industria, del entorno y de las comunidades anfitrionas, implica la gestión de todos los recursos, respetando al mismo tiempo la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas que sostienen la vida (OMT).

Veeduría ciudadana: Mecanismo democrático de representación que le permite a las personas y a las diferentes organizaciones comunitarias, ejercer vigilancia sobre la gestión pública, respecto a las autoridades; administrativas, políticas, judiciales, electorales, legislativas y órganos de control, así como de las entidades públicas o privadas encargadas de la ejecución de un programa, proyecto, contrato o de la prestación de un servicio público.

Zona rural: Se entiende como el espacio comprendido entre el límite de la cabecera municipal o perímetro urbano y el límite municipal, el cual es determinado por el Municipio respectivo y certificado por la autoridad competente, conforme a lo establecido en la normatividad vigente.

INTRODUCCIÓN

¹ Conforme a lo señalado por la Corte Constitucional en la Sentencia T-282 de 2011, los pueblos indígenas son sujetos de especial protección constitucional y titulares del derecho fundamental al territorio, definido en los siguientes términos: ... "El derecho fundamental de los pueblos indígenas al territorio colectivo (o a la propiedad colectiva del territorio), encuentra fundamento en la Constitución Política y el Convenio 169 de la OIT. En el orden interno, el derecho a la propiedad colectiva de la tierra o al territorio colectivo se desprende del artículo 329 Superior, que atribuye el carácter de propiedad colectiva al territorio de los resguardos, en armonía con el artículo 58 que ordena proteger todas las formas de propiedad; y el artículo 63 constitucional, que atribuye a los citados territorios las cualidades de inembargables, inalienables e imprescriptibles".

Así mismo, en Sentencia T-617 de 2010, la Corte Constitucional señalar que es "(...) importante resaltar que el ámbito territorial de una comunidad es el espacio donde se ejercen la mayor parte de los derechos de autonomía de las comunidades indígenas; que la titularidad de ese territorio, de acuerdo con jurisprudencia de la Corporación y de la Corte Interamericana de Derechos Humanos, deriva de la posesión ancestral por parte de las comunidades y no de un reconocimiento estatal (...)".



La paz con
legalidad
es de todos

Agencia de
Renovación
del Territorio



La Agencia de Renovación del Territorio – ART, es una Entidad de naturaleza estatal, perteneciente al sector descentralizado de la Rama Ejecutiva del Orden Nacional, con personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa, técnica y financiera, adscrita al Departamento Administrativo de la Presidencia de la República por mandato del parágrafo cuarto del artículo 281 de la Ley 1955 de 2019.

La ART tiene por objeto *“coordinar la intervención de las entidades nacionales y territoriales en las zonas rurales afectadas por el conflicto priorizadas por el Gobierno Nacional, a través de la ejecución de planes y proyectos para la renovación territorial de estas zonas, que permitan su reactivación económica, social y su fortalecimiento institucional, para que se integren de manera sostenible al desarrollo del país”* incluyendo aquellas referidas a la sustitución de cultivos de uso ilícito en las zonas de conflicto priorizadas, teniendo en cuenta que mediante el Decreto 893 de 2017, se crearon los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial – PDET como un instrumento de planificación y gestión para implementar de manera prioritaria los planes sectoriales y programas en el marco de la Reforma Rural Integral – RRI y las medidas pertinentes que establece el Acuerdo Final, en articulación con los planes territoriales, en los municipios priorizados en el citado Decreto, de conformidad con los criterios establecidos en el Acuerdo Final.

Por su parte, el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2018 – 2022 *“Pacto por Colombia, pacto por la Equidad”* adoptado mediante la Ley 1955 de 2019, tiene como objetivo sentar las bases de legalidad, emprendimiento y equidad que permitan lograr la igualdad de oportunidades para todos los colombianos, en concordancia con un proyecto de largo plazo con el que Colombia alcance los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) al 2030 y le apuesta a la inclusión social y productiva, para que todos los colombianos tengan igualdad de oportunidades para crecer y progresar, en un país con presencia del Estado en todo el territorio Nacional y que reine la cultura de la legalidad con seguridad y acceso a la justicia.

El Plan Nacional de Desarrollo está compuesto por objetivos de política pública denominados pactos, para la construcción de una Colombia equitativa mediante los pactos estructurales de Legalidad, Emprendimiento y Equidad. Es así como el Gobierno Nacional, trabaja por fortalecer la presencia del Estado en aquellas regiones donde se ha carecido de condiciones de seguridad que permitan superar las circunstancias históricas que son generadoras de violencia, con el fin de establecer condiciones para el desarrollo social y económico sostenible, acelerando la inclusión productiva en las zonas.

A través de la Ley 1955 de 2019 se expidió el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 Pacto por Colombia Pacto por la Equidad, en el marco del cual se creó la Hoja de Ruta Única como una herramienta de articulación para garantizar la acción en los 170 municipios que componen las 16 subregiones PDET definidas en el Decreto-ley 893 de 2017, cuya coordinación corresponde a la Consejería para la Estabilización y la Consolidación, o quien haga sus veces, con el acompañamiento técnico del Departamento Nacional de Planeación y la Agencia de la Renovación del Territorio.

Con el fin de dar cumplimiento a la implementación de la Hoja de Ruta Única la Agencia de Renovación del Territorio - ART, se expidió el Decreto 1223 de 2020, por medio del cual se modificó la estructura de la Agencia de Renovación del Territorio con el fin de precisar sus funciones y denominaciones al nuevo modelo de operación de la Agencia, así: i) La Dirección de Estructuración de Proyectos se denominará Dirección de Estructuración y Ejecución de Proyectos; ii) La Subdirección de Reactivación Económica se denominará Subdirección de Reconciliación y Desarrollo Social; iii) La Subdirección de



Proyectos de Infraestructura Rural se denominará Subdirección de Infraestructura y Hábitat; iv) La Subdirección de Proyectos Productivos se denominará Subdirección de Desarrollo Económico; v) La Subdirección de Proyectos Ambientales y Forestales se denominará Subdirección de Ordenamiento y Desarrollo Sostenible; entre otras modificaciones:

Dependencia	Funciones
Dirección de Estructuración y Ejecución de Proyectos	<ol style="list-style-type: none">1. Definir los objetivos, metas y el plan de acción anual para la estructuración y ejecución de los programas o proyectos de intervención territorial, a cargo de la Agencia en los territorios PDET.2. Proponer, para aprobación del Director General de la Agencia, los lineamientos, parámetros y criterios para la estructuración y ejecución de proyectos de intervención territorial, a cargo de la Agencia.3. Seleccionar aliados y operadores nacionales y territoriales para apoyar el proceso de estructuración y ejecución de proyectos de intervención territorial, a cargo de la Agencia.4. Articular con entidades públicas y privadas modelos de operación para la estructuración y ejecución de los proyectos, a través de esquemas de asociación público-privada, concesiones, convenios marco de cofinanciación y contratos con operadores, entre otros.5. Proponer, cuando corresponda, a las entidades públicas y privadas los lineamientos para la estructuración y ejecución de los proyectos de reconciliación y desarrollo social, infraestructura y hábitat, desarrollo económico y de ordenamiento territorial y desarrollo sostenible, identificados en los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial.6. Adoptar las guías y formatos para la estructuración y ejecución de proyectos de competencia de la Agencia.7. Definir, en coordinación con la Dirección de Información y Prospectiva, los indicadores y parámetros para la medición del avance de los proyectos a cargo de la Dirección de Estructuración y Ejecución de Proyectos.8. Incorporar la perspectiva diferencial étnica, cultural, de género, y generacional en la estructuración y ejecución de los proyectos cuando así se requiera.9. Apoyar el desarrollo y sostenimiento del Sistema Integrado de Gestión Institucional.10. Las demás funciones asignadas que correspondan a la naturaleza de la dependencia.
Subdirección de Reconciliación y Desarrollo Social	<ol style="list-style-type: none">1. Definir el alcance y los componentes técnicos y económicos de los proyectos de reconciliación, convivencia y paz, salud rural y educación rural a estructurar y/o ejecutar por la Agencia, en concordancia con los lineamientos de las entidades competentes en la materia.2. Brindar insumos técnicos a las entidades competentes del nivel nacional y territorial para la estructuración y ejecución de proyectos de reconciliación y desarrollo social en los territorios PDET-PNIS.



Dependencia	Funciones
	<ol style="list-style-type: none">3. Proponer, para aprobación del Director de Estructuración y Ejecución de Proyectos, la estrategia para la estructuración y/o ejecución de proyectos reconciliación y desarrollo social.4. Diseñar manuales, procedimientos y formatos para la estructuración y ejecución de proyectos de reconciliación y desarrollo social.5. Estructurar y/o ejecutar, con base en los lineamientos, parámetros y criterios técnicos aprobados por la Agencia, proyectos de reconciliación y desarrollo social.6. Identificar y proponer aliados y operadores para apoyar el proceso de estructuración y ejecución de proyectos de reconciliación y desarrollo social.7. Proponer a la Dirección de Estructuración y Ejecución de Proyectos los indicadores y parámetros para la medición del avance de los proyectos de reconciliación y desarrollo social.8. Apoyar el desarrollo y sostenimiento del Sistema Integrado de Gestión Institucional.9. Las demás funciones asignadas que correspondan a la naturaleza de la dependencia.
Subdirección de Infraestructura y Hábitat	<ol style="list-style-type: none">1. Definir el alcance y los componentes técnicos y económicos en los proyectos de infraestructura y adecuación de tierras y de vivienda, agua potable y saneamiento básico a estructurar y/o ejecutar por la Agencia, en coordinación con los lineamientos de las entidades competentes en la materia.2. Brindar insumos técnicos a las entidades competentes del nivel nacional y territorial para la estructuración y ejecución de proyectos de infraestructura y hábitat en los territorios PDET-PNIS.3. Proponer para aprobación del Director de Estructuración y Ejecución de Proyectos, la estrategia para la estructuración y/o ejecución de proyectos de infraestructura y hábitat.4. Diseñar manuales, procedimientos y formatos para la estructuración y ejecución de proyectos de infraestructura y hábitat.5. Estructurar y/o ejecutar con base en los lineamientos, parámetros y criterios técnicos aprobados por la Agencia, los proyectos de infraestructura y hábitat.6. Identificar y proponer aliados y operadores para apoyar el proceso de estructuración y ejecución de Proyectos de infraestructura y hábitat, y recomendar su selección a la Dirección de Estructuración y Ejecución de Proyectos.7. Proponer a la Dirección de Estructuración y Ejecución de Proyectos la definición de los indicadores y parámetros para la medición del avance de los proyectos de intervención territorial en la línea de infraestructura y hábitat como insumo para la Dirección de Información y Prospectiva.8. Apoyar el desarrollo y sostenimiento del Sistema Integrado de Gestión Institucional.



Dependencia	Funciones
	9. Las demás funciones asignadas que correspondan a la naturaleza de la dependencia.
Subdirección de Desarrollo Económico	<p>1. Definir el alcance y los componentes técnicos y económicos en los proyectos para la reactivación económica y la producción agropecuaria, y el derecho a la alimentación, a estructurar y/o ejecutar por la Agencia, incluidos aquellos que se deriven del Programa Nacional Integral de Sustitución de Cultivos de Uso Ilícito -PNIS en coordinación con el área competente.</p> <p>2. Brindar insumos técnicos a las entidades competentes del nivel nacional y territorial para la estructuración y ejecución de proyectos de desarrollo económico en los territorios PDET-PNIS.</p> <p>3. Proponer, para aprobación del Director de Estructuración y Ejecución de Proyectos, la estrategia para la estructuración y/o ejecución de proyectos desarrollo económico, incluyendo los relacionados con PNIS, en coordinación con el área competente.</p> <p>4. Diseñar manuales, procedimientos y formatos para la estructuración y ejecución de proyectos desarrollo económico.</p> <p>5. Estructurar y/o ejecutar, con base en los lineamientos, parámetros y criterios técnicos aprobados por la Agencia, los proyectos de desarrollo económico de las zonas priorizadas y de intervención del PNIS, en coordinación con el área competente.</p> <p>6. Identificar y proponer aliados y operadores para apoyar el proceso de estructuración y ejecución de proyectos de desarrollo económico y recomendar su selección a la Dirección de Estructuración y Ejecución de Proyectos.</p> <p>7. Proponer a la Dirección de Estructuración y Ejecución de Proyectos la definición de los indicadores y parámetros para la medición del avance de los proyectos de desarrollo económico como insumo para la Dirección de Información y Prospectiva.</p> <p>8. Apoyar el desarrollo y sostenimiento del Sistema Integrado de Gestión Institucional.</p> <p>9. Las demás funciones asignadas que correspondan a la naturaleza de la dependencia.</p>
Subdirección de Ordenamiento y Desarrollo Sostenible	<p>1. Definir el alcance y los componentes técnicos y económicos en los proyectos de ordenamiento social de la propiedad rural y uso del suelo y de las iniciativas ambientales a estructurar y/o ejecutar por la Agencia, en concordancia con los lineamientos de las entidades competentes en la materia.</p> <p>2. Brindar insumos técnicos a las entidades competentes del nivel nacional y territorial para la estructuración y ejecución de proyectos de ordenamiento y desarrollo sostenible en los territorios PDET-PNIS.</p> <p>3. Proponer, para aprobación del Director de Estructuración y Ejecución de Proyectos, la estrategia para la estructuración y/o ejecución de proyectos de ordenamiento y desarrollo sostenible.</p>



Dependencia	Funciones
	<ol style="list-style-type: none">4. Diseñar manuales, procedimientos y formatos para la estructuración y ejecución de proyectos de ordenamiento y desarrollo sostenible.5. Estructurar y/o ejecutar, con base en los lineamientos, parámetros y criterios técnicos aprobados por la Agencia, los proyectos de ordenamiento y desarrollo sostenible.6. Identificar y proponer aliados y operadores para apoyar el proceso de estructuración y ejecución de Proyectos de ordenamiento y desarrollo sostenible y recomendar su selección a la Dirección de Estructuración y Ejecución de Proyectos.7. Proponer a la Dirección de Estructuración y Ejecución de Proyectos la definición de los indicadores y parámetros para la medición del avance de los proyectos de ordenamiento y desarrollo sostenible como insumo para la Dirección de Información y Prospectiva.8. Proponer y ejecutar acciones para la gestión de información geoespacial que permite la incorporación de aspectos sociales, culturales, económicos y ambientales para la toma de decisiones en los procesos de estructuración y ejecución de proyectos.9. Apoyar el desarrollo y sostenimiento del Sistema Integrado de Gestión Institucional.10. Las demás funciones asignadas que correspondan a la naturaleza de la dependencia.

De acuerdo con el artículo 1° del Decreto 1223 de 2020, la ART tiene dentro de sus funciones las siguientes:

- Adoptar los planes de acción para la ejecución de las políticas del Gobierno nacional para la intervención de las zonas rurales de conflicto priorizadas.
- Liderar el proceso de coordinación ínter e intersectorial a nivel nacional y territorial, para la estructuración y ejecución de planes y proyectos de intervención territorial, que permitan desarrollar la estrategia de intervención de las zonas rurales de conflicto priorizadas.
- Diseñar e implementar los espacios y mecanismos para asegurar la participación de los actores territoriales públicos y privados, la sociedad civil, las organizaciones sociales, comunitarias y productivas rurales en la formulación de los planes y estructuración de proyectos de intervención territorial, en las zonas rurales de conflicto priorizadas.
- Establecer y definir los criterios y parámetros para la formulación de planes y la estructuración y ejecución de proyectos en las zonas rurales de conflicto priorizadas.
- Formular e implementar el plan general de renovación territorial en las zonas rurales de conflicto priorizadas, que incorpora los proyectos de intervención territorial en estas zonas, en coordinación con las entidades competentes del Gobierno nacional y con las autoridades territoriales, y de manera participativa con los actores locales.



- Establecer y definir los criterios y parámetros para la selección, calificación y asignación de recursos que se destinen a los proyectos de intervención territorial a ejecutarse en las zonas rurales de conflicto priorizadas.
- Diseñar y promover modelos de operación y contratación para la estructuración y ejecución de los proyectos de intervención territorial, a través de esquemas de financiación y cofinanciación, tales como, asociación público-privada, concesiones, convenios marco de cofinanciación y contratos con operadores.
- Adoptar procesos de articulación con el sector privado y la sociedad civil, con el fin de que los proyectos de intervención territorial que éstos ejecuten, estén alineados con los planes de intervención territorial en las zonas rurales de conflicto priorizadas.
- Adoptar estrategias y programas de generación de capacidades regionales y locales en las zonas rurales de conflicto priorizadas, en articulación con los sectores competentes y con actores nacionales y locales.
- Diseñar y administrar el Banco de Proyectos de los proyectos de intervención territorial, el cual estará conformado por los proyectos que se estructuren por la Agencia para las zonas rurales de conflicto priorizadas.
- Adelantar la gestión contractual para la formulación y ejecución de los planes y proyectos de intervención territorial financiados y cofinanciados por la Agencia.
- Coordinar con la Agencia Presidencial para la Cooperación - APC, la identificación y programación de los recursos de cooperación técnica, para los territorios priorizados en los que actúa la Agencia, y determinar las prioridades para su asignación.
- Adelantar la divulgación y difusión de la oferta de servicios de la Agencia, para garantizar el adecuado acceso a la información en las zonas rurales de conflicto priorizadas.
- Definir el esquema general de seguimiento y evaluación a la ejecución de los proyectos que se adelanten dentro del plan general de renovación, de los planes de intervención territorial de las zonas rurales de conflicto priorizada.
- Formular e implementar estrategias para articular y coordinar con las demás entidades competentes, la intervención institucional para el desarrollo rural con enfoque territorial, incluidas aquellas relacionadas con la sustitución de cultivos de uso ilícito, en las zonas de conflicto priorizadas
- Establecer estrategias para promover el desarrollo económico, productivo y social para el desarrollo rural con enfoque territorial, incluyendo aquellas dirigidas para la sustitución de cultivos de uso ilícito, en el marco de las competencias de la Agencia.



- Adoptar estrategias para articular las políticas sectoriales y las prioridades de las entidades territoriales, con las estrategias, metas y recursos para la ejecución de la política para el desarrollo rural con enfoque territorial y sustitución de cultivos de uso ilícito, en el marco de las competencias de la Agencia.
- Producir información para el análisis de la dinámica de territorios de competencia de la Agencia.
- Promover y desarrollar continuamente la implementación, mantenimiento y mejora del Sistema Integrado de Gestión.

En este contexto, la ART tiene dentro de sus funciones establecer reglas para promover el desarrollo económico, productivo sostenible y social para el desarrollo territorial, la cual, con este instrumento de planificación y gestión participativa, busca implementar de manera prioritaria a nivel regional, las acciones que se deben hacer por parte del Estado Colombiano y la sociedad civil en nuestro país para llevar a cabo la Reforma Rural Integral.

Se ha definido la necesidad de implementar estrategias que promueven la acción coordinada, progresiva y secuencial de las diferentes instituciones nacionales y territoriales (departamentales y municipales) que intervienen el territorio, la secuencia de intervención implica, entre otras acciones; desarrollar procesos de generación de confianza de las comunidades con el Estado, mediante la construcción y/o fortalecimiento de espacios o mecanismos de participación social y política de las comunidades, las organizaciones sociales y la sociedad civil, que permitan la concertación de actividades y la reconstrucción de capital social.

En ese sentido, adelanta actualmente estrategias de articulación y gestión con los diferentes sectores temáticos del Gobierno Colombiano, el sector privado y la Cooperación Internacional, con el fin de aunar esfuerzos técnicos, financieros y de relacionamiento en pro de garantizar la implementación óptima de las iniciativas descritas en los Planes de Acción para la Transformación Regional – PATR.

Dichas acciones de articulación y gestión, están dirigidas a desarrollar proyectos y fortalecer de manera prioritaria aquellos territorios que además de ser afectados por la pobreza, la violencia, la debilidad institucional y las economías ilícitas, registran en promedio indicadores inferiores al promedio nacional en los aspectos económicos, condiciones de vida, institucionales y ambientales, entre otras, que los hacen estratégicos para la implementación de mecanismos que permitan a sus comunidades vincularse al desarrollo del país de manera sostenible.

Por consiguiente, la Dirección de Estructuración y Ejecución de Proyectos – DEEP, con fundamento en las iniciativas identificadas por la comunidad en el marco del proceso de construcción de los Planes de Acción para la Transformación Regional – PATR, formula y estructura los proyectos de reactivación económica, los proyectos de desarrollo económico, reactivación económica y los proyectos ambientales y forestales identificados de forma participativa en el territorio.

En el marco de la implementación de los PART, la DEP dentro de sus funciones, en coordinación con la Dirección de Información y Prospectiva para proponer los modelos de operación y contratación para la estructuración de los proyectos de intervención territorial, a través de esquemas de asociación



público-privada, concesiones, convenios marco de cofinanciación y contratos con operadores, entre otros, la Dirección de Estructuración y Ejecución de Proyectos – DEEP ha generado el presente Manual que define las acciones para ejecución de proyectos derivados de los PART.

1 CONTEXTO

Los PDET son el mecanismo establecido en el “Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera” en el punto 1. Hacia un Nuevo Campo Colombiano: Reforma Rural Integral, 1.2 Planes de Desarrollo con Enfoque Territorial, cuyo objeto es lograr la transformación estructural del campo y el ámbito rural y un relacionamiento equitativo entre el campo y la ciudad.

Estos planes son el instrumento que materializa una planeación a (10) diez años, y en la que se define las apuestas del territorio para su desarrollo integral. Los PDET se construyen en articulación con otros insumos de diagnóstico, planes, agendas e iniciativas que existen en las regiones.

Para cumplir con los objetivos de los PDET, en el numeral 1.2.3 Planes de Acción para la Transformación Regional-PATR, se estableció que en cada zona priorizada es necesario elaborar de manera participativa un Plan de Acción para la Transformación Regional, que incluya todos los niveles del ordenamiento territorial, concertado con las autoridades locales y las comunidades.

Los Planes de Desarrollo con Enfoque Territorial, están estructurados en 8 pilares que incorporan los contenidos temáticos de planes citados en el Acuerdo en el numeral 1.3. Planes Nacionales para la Reforma Rural Integral, incluyendo el derecho a la alimentación y la reconciliación, convivencia y paz.

Ilustración 1 – Pilares que conforman los PDET



La consolidación de los PART se desarrolla de forma escalonada en 3 momentos descritos a continuación:



- Nivel sub-municipal o veredal: Durante esta etapa se realiza la pre-asamblea por núcleo veredal (agrupación de veredas), y en ella se identifican las oportunidades y problemáticas a nivel veredal, en este mismo espacio se conforma el “Grupo Motor” (delegados que actuarán como representantes de la comunidad), el cual hará parte de las mesas temáticas donde se discuten y definen las iniciativas veredales con las cuales se construyen el Pacto Comunitario de Transformación Regional - PCTR.
- Etapa municipal: La etapa municipal trabaja a partir del PCTR y junto con otros insumos necesarios de planeación participativa, se desarrolla con la comunidad una reunión denominada: “Comisión Municipal”, durante esta jornada se consolidan las iniciativas municipales y se eligen a los delegados que harán parte de la etapa sub-regional, el producto de este ejercicio es el Pacto Municipal de Transformación Regional - PMTR.
- Etapa sub-regional: Esta es la última etapa de la ruta de participación donde se consolida el Plan de Acción para la Transformación Regional - PATR, lo anterior se logra realizando la mesa técnica. La firma de este pacto involucra a los actores delegados la comisión subregional.

La cobertura geográfica para el desarrollo del PDET fue establecido en el Decreto 893 de 2017. Los criterios de priorización de las zonas son:

- Los niveles de pobreza, en particular de pobreza extrema y de necesidades insatisfechas.
- El grado de afectación derivado del conflicto.
- La debilidad de la institucionalidad administrativa y de la capacidad de gestión.
- La presencia de cultivos de uso ilícito y de otras economías ilegítimas.

En la siguiente tabla se presentan los territorios priorizados, que se agrupan en 16 subregiones y 170 municipios:

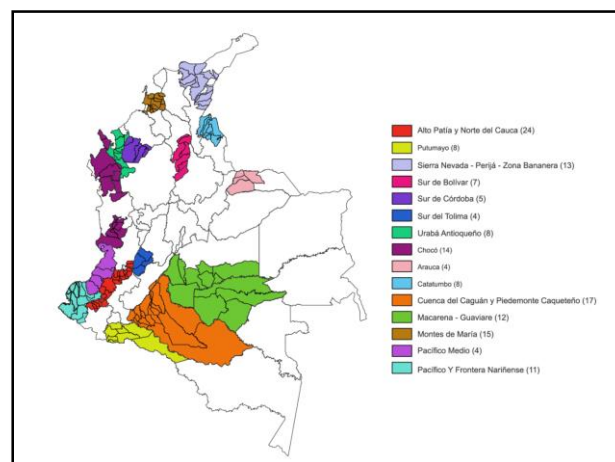


Ilustración 2 Subregiones PDET



De acuerdo a lo anterior el presente manual se construye con el fin de orientar las acciones para la ejecución de proyectos de desarrollo económico, de reactivación económica y ambientales y forestales” a cargo de la Dirección de Estructuración y Ejecución de Proyectos – DEEP.

2 GESTIÓN DE PROYECTOS

Para la gestión de los proyectos derivados de los PART, estos deberán surtir las etapas establecidas en el ciclo de vida de un proyecto, referenciadas del Departamento de Planeación Nacional- DNP. (DNP). Todas las etapas serán realizadas por la Agencia o sus contratistas, en el cumplimiento de sus funciones.

2.1 ETAPA DE PRE-INVERSIÓN

Se le denomina pre-inversión a la estructuración y evaluación del proyecto.

Dentro de los resultados de la etapa se encuentran:

- Etapa perfil
- Prefactibilidad
- Factibilidad

2.2 ETAPA PERFIL

En esta fase se realiza la formulación y la estructuración de la(s) alternativa(s) de solución seleccionada(s), partiendo de la problemática que se ha identificado previamente, por lo cual se hace necesario adelantar el análisis y la evaluación de la conveniencia de cada una de éstas, empleando información proveniente de fuentes secundarias.

2.3 PREFACTIBILIDAD

En la fase de prefactibilidad, se profundiza en el análisis de la conveniencia de la(s) alternativa(s), según la disponibilidad de información y el nivel de precisión requerido de acuerdo con el tipo de proyecto.

2.4 FACTIBILIDAD DEL PROYECTO

En la fase de factibilidad se profundiza en el nivel de detalle de los estudios requeridos para precisar diferentes aspectos de la alternativa seleccionada. En esta fase se profundizan los estudios adelantados previamente, en especial aquellos de carácter técnico relacionados con estudios a nivel de ingeniería de detalle, así como otros que abordan aspectos legales e institucionales relacionados con la coordinación de acciones, la asignación de responsabilidades, la administración de riesgos, los aspectos financieros y la determinación de las fuentes de financiación.

La evaluación de esta fase establece la conclusión de la etapa de preinversión, ya sea porque demuestra resultados positivos que recomiendan avanzar a la siguiente etapa y programar su ejecución, o porque arroja resultados negativos que indican la conveniencia de rechazar o postergar la decisión de desarrollar el proyecto. (DNP).

2.5 ETAPA DE INVERSIÓN



La Dirección de Estructuración y Ejecución de Proyectos – DEEP realizará la evaluación de factibilidad de los proyectos, para los cuales se verificará cada componente de los proyectos, y todos deben ser calificados como viables para proceder con su ejecución.

Una vez realizada la estructuración del proyecto, se procede a programar el proyecto para su posterior ejecución. Durante la etapa de inversión se realiza la ejecución del presupuesto y el seguimiento al mismo. (DNP, 2011).

Se ejecutan las actividades propias del proyecto y se produce la entrega de los bienes y/o servicios contemplados para atender las necesidades sociales que le dieron al proyecto de inversión.

En la etapa de inversión se ejecutan todas las actividades que fueron planeadas para cumplir con el alcance y los objetivos propuestos en la formulación del proyecto.

- a) **Componentes de Ejecución:** En esta fase se procede a ejecutar el presupuesto dispuesto para cada proyecto. En esta misma etapa se da la ejecución física, a través de la puesta en marcha de las actividades propias, definidas en el diseño del proyecto. (DNP, 2011).
- b) **Componentes de Seguimiento:** El seguimiento a la ejecución de los proyectos se realiza de forma permanente y se construye la información de avance de manera mensual, conteniendo la información referente a los avances físicos, financieros y cronológicos realizados en el proyecto.

3 Mecanismo Especial de Consulta

Conforme al Decreto Ley 893 de 2017, en el proceso de elaboración, ejecución, actualización, seguimiento y evaluación de los PDET y de los PATR, se garantizará la participación efectiva, amplia y pluralista de todos los actores del territorio, en los diferentes niveles territoriales; así mismo, los PDET y los PATR deberán articularse y armonizarse con el Plan Nacional de Desarrollo, los planes de desarrollo de las entidades territoriales y demás instrumentos de planeación y ordenamiento del territorio, en aplicación de los criterios de coordinación, concurrencia y subsidiariedad, y de conformidad con lo establecido en las normas orgánicas de planeación.

En este orden de ideas, los PATR de los PDET se armonizarán con los planes de vida, planes de salvaguarda, etnodesarrollo, planes de manejo ambiental y ordenamiento territorial o sus equivalentes; ahora bien, para garantizar la adecuada participación de los actores del territorio en los PDET, se deben adoptar medidas para fortalecer las capacidades de gobernanza, gestión y planeación, así como de seguimiento, veeduría y control social, respetando la diversidad étnica y cultural e incorporando el enfoque de género.

Por consiguiente, los PDET y los PATR, cuya realización esté proyectada para hacerse en las regiones que incluyan territorios de pueblos y comunidades étnicas y zonas con presencia de grupos étnicos, deberán contemplar un mecanismo especial de consulta para su formulación, con el fin de incorporar la perspectiva étnica y cultural en el enfoque territorial, acorde con los planes de vida, etnodesarrollo, planes de manejo ambiental y ordenamiento territorial, o sus equivalentes.



Así mismo, en estas regiones se deben garantizar también la integralidad de la territorialidad y sus dimensiones culturales y espirituales, la protección reforzada de los pueblos en riesgo de extinción, y sus planes de salvaguarda y visiones propias del desarrollo, en armonía con todos los actores del territorio.

En consecuencia, el artículo 12 del Decreto Ley 893 de 2017 expresa que el Mecanismo Especial de Consulta - MEC se entenderá como la garantía de participación efectiva de los pueblos y comunidades étnicas en el diseño, la formulación, la ejecución y el seguimiento de los PDET y los PATR.

Así las cosas, la incorporación del enfoque étnico y el desarrollo del MEC, presuponen la voluntad e interés de ambas partes para ejecutar de manera oportuna los proyectos derivados de las iniciativas étnicas de los PATR y PDET; por ende, es imposible adelantar el MEC sin la voluntad de los pueblos y comunidades étnicas.

Los procesos de concertación y participación con los grupos étnicos comprenden una serie de elementos o principios que orientan las acciones a realizar en cada una de las fases de este proceso de diálogo con las comunidades étnicas:

- a) **Buena fe.** Este principio espera que se actúe con la verdad y transparencia.²
- b) **Información suficiente y adecuada.** Por medio de talleres de socialización las comunidades étnicas deben tener un conocimiento pleno sobre el proyecto que se pretende realizar en sus territorios.
- c) **Diálogo intercultural y concertación.** Busca garantizar que los miembros de la comunidad tengan la oportunidad de participar, expresar y decidir sobre los asuntos que los afectan.
- d) **Representatividad:** Los grupos étnicos poseen diferentes formas de organización social y de gobierno, sin embargo, todas sus comunidades poseen autoridades que las representan en sus relaciones frente a la población no étnica, siendo la figura política más frecuente la de Autoridad indígena³ y el Consejo Comunitario de comunidades afrodescendientes. La interlocución directa con estas autoridades es la que asegurará la legitimidad de todo el proceso de concertación. Por esta razón es importante contar siempre con su participación y mantenerla informada.
- e) **Conocer procesos de planificación propia.** En los diferentes grupos étnicos se adelantan diversos procesos de planificación que han derivado en Planes de Vida, de Etnodesarrollo, del Plan del Buen Largo Camino, de Salvaguarda, de reparación Colectiva entre otros, los cuales generan advertencias, diagnósticos y propuestas propias frente a los diversos problemas económicos, sociales o ambientales que padecen estas poblaciones.
- f) **Generar espacios autónomos.** Se refiere a aquel espacio en el cual la comunidad, acorde a sus usos y costumbres, evalúa sus necesidades y llega a acuerdos internos sobre el accionar

² La jurisprudencia constitucional ha definido el principio de buena fe como aquel que exige a los particulares y a las autoridades públicas ajustar sus comportamientos a una conducta honesta, leal y conforme con las actuaciones que podrían esperarse de una "persona correcta (vir bonus)". Así la buena fe presupone la existencia de relaciones recíprocas con trascendencia jurídica, y se refiere a la "confianza, seguridad y credibilidad que otorga la palabra dada" Sentencia C-1194/08

³ "Entidad pública especial, cuyos integrantes son miembros de una comunidad indígena, elegidos y reconocidos por ésta, con una organización socio política tradicional, cuya función es representar legalmente a la comunidad, ejercer la autoridad y realizar las actividades que le atribuyen las leyes, sus usos, costumbres y el reglamento interno de cada comunidad" (DNP, 2010).



del proyecto.

- g) **Asegurar el uso de la lengua nativa.** Se deberá garantizar el derecho a los hablantes de lenguas nativas a utilizar su idioma por lo que en todo proceso se debe contar con intérpretes de manera que se asegure el entendimiento entre las partes.

Así las cosas y teniendo en cuenta las orientaciones para la incorporación del Mecanismo Especial de Consulta – MEC, elaboradas por el Grupo Étnico de la Dirección de Intervención del Territorio de la Agencia de Renovación del Territorio – ART, los proyectos, programas y planes que se pretendan realizar en los territorios étnicos deberán garantizar los derechos reforzados de la participación de las comunidades como criterios mínimos del enfoque étnico, cultural y situacional.

Para ello, dentro del proceso de estructuración, es necesario tener en cuenta la siguiente ruta de gestión del diálogo.

PASOS	ruta MEC	ALCANCES
1	Socialización del Proyecto. (Acta No 1.)	<ul style="list-style-type: none">- Presentación técnica del Proyecto por el área responsable (Etapas de Prefactibilidad).- Identificación del área de influencia del proyecto.- Identificación de las autoridades representativas del territorio.- Identificación de posibles Impactos del proyecto.
2	Análisis de impactos por la ejecución del Proyecto. (Acta No 2.)	<ul style="list-style-type: none">- El área responsable del proyecto (Estructurador del proyecto) realizará un análisis conjunto con las autoridades étnicas territoriales de los alcances, impactos y beneficios y valoración de la posible afectación de la ejecución del proyecto.
3	Plan de manejo de los impactos de la ejecución del Proyecto. (Acta No 3.)	<ul style="list-style-type: none">- El área responsable del proyecto (Estructurador del proyecto) realizará en conjunto con las autoridades étnicas territoriales un plan de manejo acorde a su plan de vida, etnodesarrollo de los impactos identificados en el paso 2, a fin de garantizar la perspectiva étnica y cultural del proyecto.
4	Acuerdos para la ejecución del Proyecto y participación en el seguimiento. (Acta No 4.)	<ul style="list-style-type: none">- Una vez socializado el proyecto con los ajustes de los pasos 2 y 3, se considera que el proyecto ya queda estructurado y avalado por las autoridades étnicas territoriales en la ejecución y seguimiento del proyecto.- En este paso se acuerda las partes el alcance de la participación en la ejecución y seguimiento del proyecto y se elabora una matriz de seguimiento a la ejecución del proyecto.
5	Ejecución del Proyecto. (Acta No 5.)	<ul style="list-style-type: none">- Tiempo de ejecución del proyecto, la comunidad participará según lo acordado en el paso 4.
6	Seguimiento a la ejecución Proyecto. (Acta No 6.)	<ul style="list-style-type: none">- El área responsable, el ejecutor de la obra y las autoridades realizarán el seguimiento a la ejecución del proyecto, según lo convenido en el paso 4. Hasta que se entregue a la comunidad el proyecto.- Firma del acta de entrega del proyecto

3.1. Casos en los cuales se requiere Consulta Previa



Teniendo en cuenta las anteriores consideraciones y que en la ejecución de los proyectos, se promoverá la participación de los pueblos, comunidades y grupos étnicos, reconociendo las capacidades diferenciadas de las regiones y los territorios étnicos, la Corte Constitucional mediante Sentencia C-730 de 2017 declaró exequible el Decreto Ley 893 de 2017, “Por el cual se crean los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial - PDET” y plenamente coherente con la Constitución, el Mecanismo Especial de Consulta – MEC, sin perjuicio del derecho a la Consulta Previa que el ordenamiento jurídico reconoce a dichas comunidades en relación con las acciones, medidas y proyectos de ejecución de los PDET y los PATR.

En este contexto, para el proceso de estructuración de proyectos integradores, proyectos productivos, de reactivación económica, ambientales, forestales, así como de proyectos de infraestructura de baja complejidad que no generen afectaciones directas en los territorios de las comunidades étnicas, no se requiere el proceso de consulta previa; no obstante, Sí es necesario adelantar la ruta propuesta para Mecanismo Especial de Consulta mencionado en el punto anterior.

Teniendo claro que el Mecanismo Especial de Consulta – MEC no excluye la Consulta Previa en la ejecución de proyectos que generen afectaciones directas en las comunidades étnicas, a continuación, se hace referencia a los casos en que se debe adelantar el proceso. Entre dichos casos se enumeran los siguientes:

- Cada vez que se prevean medidas legislativas o administrativas que puedan afectar directamente a los pueblos indígenas o tribales (artículo 6 del Convenio 169 de la OIT).
- Antes de cualquier actividad de explotación o exploración de minerales y/u otros recursos naturales, que se encuentren en las tierras de dichos pueblos (artículo 15 del Convenio 169 de la OIT).
- Cuando sea necesario trasladar las comunidades indígenas o negras de sus tierras tradicionales a otro lugar (artículos 16 y 17 del Convenio 169 de la OIT).
- Antes de diseñar y ejecutar programas de formación profesional dirigidas a dichos pueblos (artículos 27 y 28 del Convenio 169 de la OIT).
- En caso de investigaciones para acceder a recursos genéticos y conocimiento tradicional (Ley 165 de 1994. Convenio sobre Biodiversidad).

Frente a los casos en que NO se requiere Consulta Previa se encuentran:

- Las medidas legislativas o administrativas que no afecten directamente a los grupos étnicos.
- Cuando se deban tomar medidas urgentes en materia de salud, epidemias, índices preocupantes de enfermedad y/o morbilidad, desastres naturales y garantía o violación de derechos humanos.
- Con respecto a las actividades para el mantenimiento de la malla vial existente, es necesario hacer solicitud de certificación ante la Dirección de Consulta Previa, quien determinará las actividades que, en el marco del desarrollo del proyecto vial, requieren la garantía del derecho de consulta previa.

4 PROCESO DE COFINANCIACIÓN DE PROYECTOS



El servicio de cofinanciación de proyectos, liderado por la Dirección de Información y Prospectiva de la Agencia de Renovación del Territorio, tiene como objetivo apalancar inversiones destinadas a ejecutar proyectos que permitan la implementación de la hoja de ruta, dinamizar las diferentes fuentes de financiación y cofinanciar a entidades territoriales con baja capacidad de recursos propios.

Este servicio hace parte de la estrategia de financiamiento de la Dirección de Programación y Gestión para la Implementación, la cual tiene como fin mejorar el proceso de intervención de las zonas rurales priorizadas y asegurar el cumplimiento de las metas establecidas en los planes PDET.

El instrumento central para la implementación del servicio de cofinanciación es el Banco de Proyectos de la ART, cuyo diseño y administración se encuentra a cargo de la Dirección de Información y Prospectiva (Decreto 1223 de 2020).

Adicionalmente, es de resaltar que los criterios y parámetros para la selección, calificación y asignación de recursos que se destinen a los proyectos de intervención territorial por ejecutar, tendrán que ser aprobados por el Consejo Directivo de la Agencia de Renovación del Territorio.

La Dirección de Estructuración y Ejecución de Proyectos – DEEP podrá mediante su propia gestión lograr la cofinanciación de proyectos del área, los cuales se ajustarán a los manuales de ejecución, contratación, supervisión e interventoría vigentes en la Agencia.

la ART podrá hacer uso de los mecanismos contemplados en el Estatuto de Contratación de la Administración Pública (Ley 80 de 1993, Ley 1150 de 2007, Decreto 1082 de 2015 etc.), así como establecer con entidades públicas y entidades territoriales mecanismos de contratación y/o asociación, así como articular con entidades privadas modelos de operación para la estructuración y ejecución de los proyectos, a través de esquemas de asociación público-privada, concesiones, convenios marco de cofinanciación y contratos con operadores, entre otros.

De acuerdo con la naturaleza de los componentes que hagan parte de la propuesta de proyecto integrador y del contexto territorial, la ART podrá definir los procesos de contratación a adelantar, en términos de:

- Realizar una única contratación para la ejecución de la totalidad de los componentes por propuesta de proyecto integrador, o,
- Realizar la contratación de cada uno de los componentes por propuesta de proyecto integrador por separado, o,
- Realizar la contratación para la ejecución de la totalidad de los componentes para dos o más propuestas de proyecto integrador, o,
- Realizar la contratación por componentes para dos o más propuestas.

La Dirección de Estructuración y Ejecución de Proyectos adelantará la elaboración de los respectivos procesos precontractuales (estudios previos, términos de referencia, análisis de mercados, entre otros) con el fin de poner en consideración del comité de contratación de la ART, instancia en donde se definirá y aprobará la correspondiente opción de contratación a adelantar.



4.1 PROCESO DE EJECUCIÓN

Este proceso tiene como objetivo aprobar la asignación de los recursos de la ART, así como llevar a cabo el trámite precontractual y contractual requerido para la firma de convenios con las entidades que ejecutarán los proyectos de inversión. Por lo tanto, se define como la etapa de implementación de la línea o líneas objeto de cofinanciación de los proyectos asociados a los planes PDET. Cabe agregar que este trámite se surtirá de conformidad con el manual de contratación vigente.

5 TIPO DE INICIATIVAS PARA INVERSIÓN

La intervención se enmarca en los siguientes tipos de proyectos teniendo en cuenta criterios de sostenibilidad de la inversión, experiencia de la ART en los sectores y complejidad en su formulación, estructuración y ejecución:

- a) **Actividades rurales no agropecuarias:** provisión de bienes como abarrotes, talleres mecánicos, panadería y ferreterías entre otros; Servicios: hotelería y turismo; Manufactura: Artesanías, confecciones y otros.
- b) **Actividades agropecuarias:** fomento, ampliación y mejoramiento de actividades agropecuarias, pequeñas obras de infraestructura productiva, maquinaria y equipos agropecuarios y planes de negocio, comercialización.
- c) **Ambiente:** Fortalecimiento de proyectos ecoturísticos, proyectos de conservación y fomento de protección de cuencas.
- d) **Derecho a la alimentación:** Implementación de huertas caseras, reactivación de mercado local – incluye plazas o sitios de comercialización in situ.

5.1 PROYECTOS DE DESARROLLO ECONÓMICO

El desarrollo rural con enfoque territorial requiere de generación de ingresos y sostenibilidad a largo plazo y su desarrollo compromete el fortalecimiento de las cadenas de valor productivas desde el establecimiento, sostenimiento, cosecha y postcosecha, el procesamiento y comercialización; con asistencia técnica y alianzas estratégicas sobre la base del fortalecimiento socio-organizacional y empresarial de las comunidades.

Este componente incluye proyectos que promuevan el desarrollo productivo, agropecuario, agroforestal o ambiental, el fortalecimiento y fomento de la productividad y competitividad de los productos, el fomento a la producción, alianzas productivas, infraestructura productiva, extensión agropecuaria, investigación y tecnología agropecuaria, y generación de valor agregado, centros de acopio, plantas de transformación, redes de frío, plantas de beneficio animal, almacenamiento y expendio de productos.

5.1.1 Fomento, ampliación y mejoramiento de actividades Agropecuarias

- Pecuario. Actividad económica encaminada a la producción de animales para consumo, infraestructura productiva, entre otros.



- Agrícola. Actividad económica basada en la producción de cultivos de ciclo corto y ciclo largo, encadenamiento productivo, infraestructura productiva, entre otras.
- Mejoramiento y/o construcción de infraestructura productiva (centros de acopio, transformación, centrales de beneficio y secado, etc.)

5.1.2 Maquinaria y equipos agropecuarios.

Agroindustria, producción, postcosecha y transformación de productos agropecuarios, y otros recursos naturales biológicos; así como también de subproductos.

Mejoramiento de la capacidad productiva o de servicio

Corresponde a acciones para el fortalecimiento del aparato productivo promoviendo las mejoras en sus procesos y su diversificación. El mejoramiento de la productividad total asegura la reducción del costo total por unidad producida y ésta debe ser la meta más importante en cualquier proceso de administración de la productividad. Para el mejoramiento de la capacidad productiva o de servicios el proyecto puede considerar inversiones en los siguientes aspectos:

- **Modernización:** Modernizar el aparato productivo, maquinaria, equipos, procesos y gestión. Modernizarse no solo implica adquirir tecnología, también es una forma de pensar y proyectar hacia el futuro.
- **Innovación:** Encontrar alternativas novedosas para mejorar la gestión y hacer un uso óptimo de sus recursos. Se podrá invertir en innovar en el aparato productivo, el uso de la tecnología y la gestión organizacional, entre otros aspectos.
- **Certificaciones, sellos o procedimientos de calidad:** Puede definirse como la conformidad relativa con las especificaciones mínimas de un producto y al grado en que un producto cumple las expectativas que busca un cliente, siendo controlado por normas estandarizadas que permitan la verificación e inspección de las características del producto frente a los parámetros estipulados.
- **Aumento de la capacidad instalada:** Potencial de producción o volumen máximo de producción que se puede lograr durante un período de tiempo determinado, teniendo en cuenta todos los recursos que tienen disponibles, sea los equipos de producción, instalaciones, recursos humanos, tecnología y experiencia/conocimientos, etc.

5.1.3 Comercialización

Actividades encaminadas a la oferta de productos económicamente sostenibles. Los proyectos propenden por responder a los intereses y necesidades del mercado, teniendo en cuenta el producto, la organización, la cadena de valor a la que pertenece, el origen regional, los beneficiarios y las buenas prácticas ambientales realizadas; contribuir a la promoción y diferenciación de productos elaborados en los territorios priorizados por organizaciones étnicas, campesinas y empresariales comprometidas; incrementar sus posibilidades para ingresar a nuevos mercados; mejorar la rentabilidad financiera; generar empleo para incrementar los volúmenes de producción y comercialización exigidos por los compradores; mejorar la capacidad organizativa y de gestión empresarial para abastecer la demanda



resultante y mostrar un mejor desempeño comercial; incrementar su capacidad productiva acorde a la demanda del producto.

Para lograr lo anterior, los proyectos consideran inversiones en las siguientes acciones, según sean las necesidades:

- **Encadenamientos productivos locales:** Vincular a los productores a mercados públicos y privados locales y regionales, generando esquemas de comercialización incluyente que permitan regular las condiciones de oferta y demanda que propendan por la construcción de precios justos para los productos y servicios.
- **Apoyo a la participación en espacios y/o eventos comerciales.** Tales espacios y/o eventos pueden ser ferias, vitrinas comerciales, ruedas de negocios, entre otras, que sirven para presentar o potenciar productos/servicios o una determinada marca, o para poder dar a los clientes la oportunidad de un acercamiento directo al producto, lo que facilita en todo caso la fidelización frente a la competencia del mercado actual.

5.2 PROYECTOS DE ORDENAMIENTO Y DESARROLLO SOSTENIBLE

Este componente contempla proyectos dirigidos a recuperar la vocación forestal de los territorios afectados por el cambio de uso del suelo, así como proyectos orientados a complementar las actividades productivas que permitan recursos adicionales, aperturas de mercados, bienestar a los habitantes y generar nuevas opciones de ingresos en los territorios generando impactos ambientales positivos. Estas actividades estarán enfocadas en los temas de fortalecimiento de proyectos ecoturísticos, proyectos de conservación y fomento de protección de cuencas y proyectos que implementen esquemas de pagos por servicios ambientales.

No obstante, incluye actividades de restauración ecológica, rehabilitación y recuperación de áreas degradadas para promover la conservación y preservación de elementos naturales, mantenimiento o aumento de servicios ambientales existentes; así como la producción y transformación de madera con fines comerciales que generen acumulación de capital a sus propietarios a largo plazo. Adicionalmente se contemplan actividades de ordenación y manejo de bosque natural para la obtención de productos maderables y no maderables que permitan generar ingresos a las comunidades que garanticen la permanencia de los bosques naturales, sujetos al análisis de la planificación del ordenamiento productivo y de la propiedad rural en los territorios con el propósito que las comunidades valoren y administren sus recursos naturales.

5.2.1 Proyectos para el fomento de protección de cuencas

Dirigidos a recuperar la vocación forestal de los territorios afectados por cambio de uso del suelo, se incluyen actividades de restauración ecológica, rehabilitación y recuperación de áreas degradadas para promover la conservación y preservación de elementos naturales, mantenimiento o aumento de servicios ambientales existentes; así como la producción y transformación de madera con fines comerciales que generen acumulación de capital a sus propietarios a largo plazo. Adicionalmente se contemplan actividades de ordenación y manejo de bosque natural para la obtención de productos maderables y no maderables que permitan generar ingresos a las comunidades que a su vez estas



garanticen la permanencia de los bosques naturales, sujetos al análisis de la planificación del ordenamiento productivo y de la propiedad rural que permitan capitalizar la base natural existente en los territorios y lograr que las comunidades valoren y administren sus recursos naturales.

5.2.2 Fortalecimiento de proyectos de ecoturismo

Con estos proyectos se busca implementar una forma de turismo, típicamente de turismo de naturaleza, que se desarrolla sin impactos negativos en el ambiente y que intenta cuidar y fortalecer el ambiente local. Son proyectos fundamentados en el respeto y conservación del ambiente y la cultura, que propenden por el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes con la generación de ingresos económicos para las comunidades con el desarrollo de actividades basadas en la observación y apreciación de la naturaleza, así como de la relación de las culturas tradicionales con el medio natural.

Es esencial que estos proyectos no fomenten la explotación de animales silvestres en ningún estado de captura. La estructura del proyecto debe contener un análisis de mercado con un mapeo de iniciativas turísticas y/o ecoturísticas para asegurar que la iniciativa no llegue a un mercado ya saturado. Adicionalmente, se debe incluir antes de iniciar la ejecución del proyecto un análisis de riesgo frente a la capacidad de carga de los ecosistemas a intervenir y de las comunidades existentes, todo anterior enmarcado en la normatividad vigente.

5.2.3 PSA – pagos por servicios ambientales

Este tipo de proyectos se convierten en un mecanismo o incentivo para promover la conservación de ecosistemas a cambio de pagos monetarios o en especie. Los pagos se pueden hacer a través de mercados internacionales o nacionales, o fuera de mercados a través de pagos directamente al proveedor o administrador del ecosistema.

5.2.4 Bienes y servicios ambientales

La producción de bienes y servicios ambientales contempla los principios de sostenibilidad, conservación y participación de las comunidades. Por consiguiente, el ecoturismo y el pago por servicios ambientales se constituyen en una nueva alternativa de diversificación de ingresos para las comunidades campesinas y étnicas, su implementación debe ser planeada y realizada de acuerdo con las características de los ecosistemas y la cultura de las regiones para evitar impactos ambientales negativos que lleguen a destruir los propios recursos que constituyen el atractivo turístico, y garantizar la participación de las comunidades. Estas actividades deben ser vistas como una oportunidad de negocio que además de generar ingresos, permiten a las comunidades adelantar acciones de conservación de la zona donde habitan haciendo uso racional de los recursos naturales.

5.2.5 Negocios verdes

Proyectos dirigidos a la reactivación económica en las que se ofertan bienes o servicios, que generan impactos ambientales positivos, incorporan buenas prácticas ambientales, sociales y económicas con enfoque de ciclo de vida, contribuyendo a la conservación del ambiente, puede ser en cualquiera de las siguientes categorías: i) Bienes y servicios sostenibles provenientes de los recursos naturales; ii) Eco productos industriales; y iii) Mercados de carbono.



5.3 PROYECTOS DE REACTIVACIÓN ECONÓMICA

Corresponden a la implementación de la estrategia y acciones enfocada a la generación ingresos mediante la creación o fortalecimiento de actividades económicas “no agropecuarias” especialmente en el sector rural.

Después del ejercicio de planeación participativa que impulsó la construcción de los PDET en los 170 municipios de influencia de la ART, se ejecutan proyectos destinados a fortalecer economías rurales mediante la implementación de componentes, líneas y actividades económicas no agropecuarias, que conlleven a la estructuración de planes de negocios o proyectos de emprendimientos susceptibles a ser creados o fortalecidos, mediante los cuales se genera la dinamización de las economías locales de una manera integral y coherente con la misión de la ART.

Esto permite la estructuración de las iniciativas plasmadas por las comunidades en los PATR, representadas en la creación y fortalecimiento de emprendimientos no agropecuarios rurales, generando así, acercar la prestación de los servicios no satisfechos en la zona rural, generación y fortalecimiento de capacidades de las comunidades a través de procesos de capacitación, programas de formación y acompañamiento y mejoramiento de ingresos adicionales en las familias emprendedoras.

A continuación, se presentan algunos de los componentes, actividades y etapas en la formulación, estructuración, ejecución y seguimiento:



La intervención mediante la implementación de la estrategia se direcciona al fortalecimiento o creación de emprendimientos no agropecuarios de manera individual (serán aquellos negocios identificados en los PDET, que requieran intervención dirigida al fortalecimiento o creación de la actividad de manera individual o por emprendedor; buscando así, generar modelos de negocios sostenibles que respondan a las necesidades de los usuarios y a las aptitudes de cada emprendedor de acuerdo con cada línea productiva) y asociativos (serán aquellos negocios o actividades económicas identificadas en los PDET, que requieran intervención dirigida al fortalecimiento o creación en el marco de un proceso



asociativo de un grupo de personas que ejerzan dicha actividad; buscando así, el fortalecimiento del trabajo comunitario colectivo, resaltando las competencias administrativas, gerenciales y técnicas que les permitan a las asociaciones mejorar los resultados de sus negocios).

5.4 COMPONENTES A TRANSVERSALES EN LA EJECUCIÓN DE LOS PROYECTOS

5.4.1 Componente Ambiental

En conexión con los retos ambientales que enfrenta el país es importante promover las premisas de reducción de los impactos potenciales del cambio climático, aumentar la seguridad alimentaria en las regiones y manejar adecuadamente la biodiversidad local, se busca que los proyectos priorizados dentro de los Planes de Acción para la Transformación Regional – PATR generen la menor cantidad posible de impactos negativos en el ecosistema, al tiempo que orienten a las comunidades hacia la adaptación al cambio climático.

La finalidad es crear medidas de vida en los territorios para asegurar la sostenibilidad ecológica, social y económica y de esta manera permitir a las comunidades superar los efectos del cambio climático, permanecer en sus territorios, aportar en la disminución de la brecha entre el campo y la ciudad, propender por la conservación de la biodiversidad y buen uso de los recursos naturales, para fortalecer los servicios ambientales de los cuales dependen las comunidades.

Los proyectos cuentan con la identificación de impactos ambientales, valoración de los impactos, medidas o manejo ambiental, así como también licencias y permisos requeridos para el funcionamiento de cada proyecto cuando este lo requiera.

5.4.2 Buenas Prácticas Ambientales

Los proyectos podrán ejecutar actividades de buenas prácticas ambientales que coadyuven en el control a la deforestación y la conservación y preservación de los elementos de la naturaleza cuando se desarrollen actividades productivas. Los proyectos deben considerar las siguientes prácticas:

- ✓ Adecuado manejo y conservación del suelo.
- ✓ Manejo de abonos orgánicos.
- ✓ Adecuado manejo y conservación de los componentes hídricos.
- ✓ Manejo integrado de plagas y enfermedades.
- ✓ Prevención y mitigación de la contaminación del aire.
- ✓ Adecuado manejo y conservación de la fauna y flora presente en los territorios.

5.4.3 Acompañamiento Técnico y Asistencia Técnica

Los proyectos deberán contener actividades para el fomento de nuevas prácticas que sean adaptadas a la región para promover un mejor uso de los recursos y el aumento de los servicios ecosistémicos, por lo cual es necesario realizar actividades de extensión rural como asistencia técnica permanente.

Dicho proceso está orientado a desarrollar y/o potencializar capacidades en las comunidades para liderar, ejecutar y realizar seguimiento a los proyectos que se adelanten en su territorio. El desarrollo de capacidades en las organizaciones sociales, comunitarias y productivas es la garantía principal para que los proyectos sean sostenibles en el tiempo con mayor eficiencia, autonomía y legitimidad.



La asistencia técnica integral está orientada principalmente a diagnosticar, recomendar, actualizar, capacitar, transferir, asistir, empoderar y generar competencias en las familias y organizaciones para que éstas incorporen en su actividad productiva prácticas, productos tecnológicos, tecnologías, conocimientos y comportamientos que beneficien su desempeño y mejoren su competitividad y sostenibilidad, así como su aporte a la seguridad alimentaria y su desarrollo como ser humano integral.

El enfoque de la asistencia técnica será en los siguientes aspectos:

- Desarrollo del capital humano mediante la generación y mejora de las habilidades, destrezas, talentos, valores y principios de las familias, para ejecutar apropiadamente las gestiones y labores que demande su actividad, entre otras, actividades técnico-productivas y/o de adecuación y transformación de la producción primaria, administrativas, financieras y crediticias, informáticas, de mercadeo y de comercialización; así como para la convivencia y el desarrollo rural pacífico.
- Desarrollo del capital social y el fortalecimiento de la asociatividad, que permita gestionar colectivamente y de manera eficiente las entradas (insumos y factores productivos) y salidas (alimentos, materias primas y productos con valor agregado) de sus sistemas de producción. Así mismo, la promoción del desarrollo empresarial, de las organizaciones de segundo piso, y la conformación de redes, entre otras.
- Acceso y aprovechamiento efectivo de la información de apoyo, adopción o adaptación de tecnologías y productos tecnológicos, apropiación social del conocimiento, y solución de problemáticas, principalmente a través de la innovación abierta o colaborativa, la investigación participativa y el uso de las tecnologías de información y comunicación – TIC.
- Gestión sostenible de los recursos naturales, de modo que los productores hagan uso eficiente de los recursos: suelo, agua, biodiversidad, bosques, etc., e integren prácticas orientadas a la mitigación y adaptación al cambio climático.
- Participación en espacios para la retroalimentación de la política pública sectorial, además del empoderamiento para auto gestionar la solución de sus necesidades.
- Lo anterior es concordante con lo planteado en la Política Nacional de innovación y extensión rural. (Ley 1876 de 2017).

Los aspectos que deberán resaltarse en la asistencia técnica de ordenamiento y desarrollo sostenible pueden ser en uno o varios de los siguientes aspectos, dependiendo del objetivo principal del proyecto:

- El desarrollo de los participantes de los proyectos de habilidades para potenciar la autogestión del conocimiento técnico y práctico.
- Conocimiento básico de educación ambiental: uso sostenible de recursos naturales, producción de abonos orgánicos, manejo y reducción de residuos, medidas prácticas de cambio climático (mitigación, adaptación y reducción del riesgo de desastres).
- Conocimientos básicos en la protección de la biodiversidad y los ecosistemas.
- Conocimientos básicos en la implementación del manejo forestal sostenible.



- Aspectos prácticos dentro de las actividades agropecuarias sostenibles.
- Promover las capacidades analíticas y creativas para conocer y aprovechar los recursos disponibles en los ecosistemas.

5.4.4 Fortalecimiento organizacional

Los lineamientos metodológicos del componente de fortalecimiento organizativo y control social para proyectos se encuentran en el documento: PL-EI-02.V1 o el que haga sus veces

5.4.5 Caracterización socio-ecológica del área a intervenir

Los proyectos incluyen dentro de las actividades la caracterización socio ecológica del área con el fin de conocer la diversidad biológica del territorio a intervenir e identificar las comunidades beneficiarias y cómo éstas se interrelacionan con los ecosistemas, así como sus dinámicas sociales para fortalecer los beneficios que se espera obtener de los proyectos.

5.4.6 Enfoque étnico

En concordancia con lo establecido en el capítulo étnico del Decreto 893 de 2017, la formulación, ejecución y seguimiento a los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial - PDET, y los Planes de Acción para la Transformación Regional - PATR deben incorporar además del enfoque territorial, el enfoque diferencial étnico como medida que garantiza la inclusión de la perspectiva cultural de los pueblos y comunidades étnicas en el ámbito territorial, especialmente aquellas que reflejan la integralidad de sus territorios y el ambiente, sus dimensiones culturales y espirituales así como sus propias formas de gobierno y desarrollo.

5.4.7 Enfoque de género y mujer rural

El Acuerdo de Paz adoptó los principios de igualdad de derechos y enfoque de género en cada uno de sus puntos con el fin de garantizar que la implementación contenga acciones afirmativas y diferenciadas que les permitan a las mujeres y sus organizaciones acceder a los proyectos y ejercer representación equitativa en igualdad de condiciones.

5.4.8 Participación comunitaria

La participación de la comunidad garantiza la sostenibilidad del proyecto al brindar legitimidad a los procesos, las comunidades como parte imprescindible del ecosistema y conocedoras de las problemáticas locales son la base para la ejecución de los proyectos, la participación de las comunidades se materializa en su aporte en el desarrollo efectivo de las actividades contempladas para la ejecución y seguimiento activo al. Para el caso de las comunidades étnicas, la jurisprudencia existente, el capítulo étnico del Acuerdo de Paz y del Decreto 893 especifican la obligación de garantizar los procesos de concertación y participación de estas comunidades como un mecanismo para la promoción del desarrollo integral de sus territorios y de los municipios en donde se encuentran asentados.

5.4.9 Infraestructura



De conformidad con las competencias de la Subdirección de Infraestructura y Hábitat, los proyectos que cuenten con inversiones en infraestructura serán ejecutadas de forma articulada entre las subdirecciones y operaran conforme a los manuales y procedimientos respectivos.

5.5 MODALIDAD DE INVERSIÓN

5.5.1 INDIVIDUAL

Corresponde a proyectos cuya inversión se ejecuta de forma individual (familiar), sin que ésta se encuentre necesariamente incluida en una organización.

Los requisitos de participación en cada proyecto están establecidos desde la etapa de estructuración, en la etapa de ejecución corresponde al ejecutor la verificación del cumplimiento de las obligaciones y compromisos de los involucrados en la ejecución.

5.5.2 ORGANIZACIONAL

Corresponde a proyectos cuya inversión se ejecuta en organizaciones identificadas en los territorios, que incluyan como asociados a familias de los territorios focalizados por la ART.

Los requisitos de participación en cada proyecto están establecidos desde la etapa de estructuración, en la etapa de ejecución corresponde al ejecutor la verificación del cumplimiento de las obligaciones y compromisos de los involucrados en la ejecución.

6 ETAPA DE INVERSIÓN

En esta etapa se ejecutan las actividades propias del proyecto, así como la entrega de los bienes y/o servicios contemplados para atender las necesidades sociales que dieron origen a los proyectos. (Departamento Nacional de Planeación, Julio de 2015).

La etapa de ejecución contempla el desarrollo de las siguientes funciones:

1. Diseño de las acciones necesarias para optimizar los recursos y los procesos de ejecución de proyectos, que sea funcional, asegurando el cuidado del ambiente.
2. Planeación de operación para ejecutar los proyectos cumpliendo con el uso eficiente del recurso para la provisión de bienes y servicios establecidos en los proyectos.
3. Contar con un sistema de gestión de Calidad en la operación y entrega de bienes y servicios.
4. Determinar las concesiones necesarias para cumplir con los niveles requeridos de calidad establecidas en los proyectos.
5. Alistar los elementos necesarios para la ejecución y seguimiento de los proyectos.
6. Construir el Plan de operaciones del proyecto y socializarlo.
7. Adelantar los procesos de selección y contratación necesarios, respetando los lineamientos, cronogramas, presupuestos y actividades validadas del proyecto y autorizadas por el supervisor.
8. Adelantar los procesos legales, administrativos y financieros necesarios para el desarrollo de las actividades, así como la adquisición y entrega de elementos e insumos definidos en los proyectos.



9. En caso de surgir cambios en un proyecto, revisar las nuevas condiciones, evaluará su alcance y pertinencia y en caso de ser requeridas modificaciones al proyecto las presentar para aprobación del supervisor.
10. Facilitar el desarrollo de los espacios de participación comunitaria y de seguimiento.
11. Optimizar los recursos humanos y materiales disponibles, procurando en todo momento la mejor calidad posible.
12. Preparar y capacitar personal para la adecuada ejecución del proyecto.
13. Conformar un expediente físico de cada proyecto en el cual debe reposar las acciones, inversiones, y toma de decisiones.
14. Mantener en óptimas condiciones los documentos de proyecto y expedientes físicos.

6.1 PROCEDIMIENTO DE EJECUCIÓN

Vale la pena señalar los siguientes lineamientos básicos establecidos en el procedimiento de ejecución:

- ❖ Todos los proyectos deben de ser socializados con los actores interesados antes de iniciar su ejecución.
- ❖ Los ejecutores deben cumplir a cabalidad con los lineamientos técnicos, contractuales y administrativos expedidos por la entidad.
- ❖ La supervisión o interventoría se debe realizar de acuerdo con lo establecido en el manual de supervisión e interventoría que aplique de acuerdo con el origen de los recursos.
- ❖ Articulación con los PATR.

6.2 DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO DE EJECUCIÓN:

1. *Identificación de proyectos a ejecutar.*

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE	REGISTRO
Identificar los potenciales proyectos a ejecutar a partir de la aplicación de los criterios definidos para los proyectos estructurados registrados en las estrategias de Planeación Nación Territorio y asociados a la disponibilidad de recursos.	DEEP Coordinaciones Regionales ART	Plan de trabajo (estrategia nación territorio) /Matrices de proyectos a ejecutar/ documentos de definición de criterios



2. Validación de proyectos a ejecutar.

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE	REGISTRO
Se realiza la validación de las condiciones y características de los proyectos a ejecutar.	DEEP y Coordinaciones regionales.	Actas de validación y listado de proyectos a ejecutar

3. Implementar el procedimiento de contratación para la ejecución de los proyectos, según las competencias de la Dirección.

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE	REGISTRO
Según la modalidad de contratación definida en la normativa y/o manuales vigentes y de acuerdo con la fuente financiación (ART o FCP), se construyen con apoyo con el GIT de Contratación misional los estudios previos y documentos de soporte y solicitud de designación de supervisión de acuerdo con lo establecido en los manuales de contratación.	DEEP Coordinaciones regionales GIT contratación misional	Estudios previos y documentos soportes para la contratación Contrato y anexos, Pólizas, Delegación de Supervisor.

4. Desarrollar las actividades propias de la ejecución de los proyectos de acuerdo a lo establecido en el contrato/convenio.

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE	REGISTRO
Se da la suscripción del acta de inicio y posteriormente las actividades definidas en el anexo técnico, las factibilidades y sus anexos.	Ejecutor	Actas de inicio, anexos técnicos, factibilidades y anexos

5. Seguimiento a la ejecución de los proyectos de acuerdo a lo establecido en el contrato/convenio.

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE	REGISTRO
Realizar las actividades de supervisión, monitoreo y control periódico al desarrollo del contrato/convenio.	Supervisor y/o interventor Apoyos a la supervisión Ejecutor del contrato Coordinaciones regionales	Informes de supervisión Matrices de seguimiento de proyectos Actas, registros de asistencia, informes, reportes y/o correos electrónicos



6. Realizar el cierre y liquidación contractual. (cuando aplique).

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE	REGISTRO
Realizar cierre financiero y técnico con sus respectivos soportes que permitan la liquidación del contrato/convenio	DEEP Supervisor y/o interventor Apoyos a la supervisión Ejecutor del contrato GIT de contratación misional	Acta de liquidación del contrato/convenio

6.3 SUPERVISIÓN E INTERVENTORIA

Para desarrollar las actividades de ejecución de proyectos, la Dirección de Estructuración y Ejecución de Proyectos – DEEP adelantará los trámites correspondientes para celebrar los convenios y contratos con personas naturales o jurídicas, así como con entidades públicas o privadas, nacionales o de cooperación, conforme a lo establecido en el Manual de Contratación vigente. En este orden de ideas, el Manual de Supervisión e interventoría vigente establece las orientaciones generales para el ejercicio de la Supervisión e Interventoría de los contratos y convenios que suscribe la Agencia.

6.4 APROPIACIÓN DEL DOCUMENTO DE PROYECTO

6.4.1 Revisión documento de proyecto

Una vez notificado el ejecutor de la asignación de ejecución de un proyecto, se hará entrega física y digital de la totalidad del documento de proyecto con sus correspondientes anexos. El ejecutor analizará la información existente y de ser necesario solicitar a la Agencia por escrito las aclaraciones o información necesarios para ejecutar el proyecto en las condiciones del contrato o convenio suscrito para la ejecución.

6.4.2 Visita de Campo

El ejecutor en coordinación con la DEEP elaborará la programación de las visitas de campo al lugar donde se ejecutará el proyecto. El propósito de la visita, a la cual deberá concurrir los representantes de los proyectos será:

- Verificar que las condiciones encontradas en el campo soportan la viabilidad de la ejecución (análisis en los aspectos técnicos, económicos, financieros, ambientales, sociales y legales para la ejecución).
- Identificar las necesidades técnicas y administrativas para la ejecución y/o actualización del proyecto.
- Sensibilizar a la población acerca del proyecto.
- Elaborar el Plan Operativo y de Inversiones para el proyecto.

Como producto de esta actividad el ejecutor debe formular el Plan Operativo y de Inversión para el proyecto y consolidará el expediente técnico definitivo del proyecto. Es necesario que elabore el plan lo más eficaz posible y que le permita optimizar al máximo tiempos y recursos y, además, con garantía



de calidad. Para ello debe realizar una jornada de planificación y elaboración de cronogramas que permitan la implementación de las actividades establecidas para cada proyecto, de manera secuencial y oportuna.

6.5 ACTA DE INICIO DEL PROYECTO

El primer paso para empezar la ejecución un proyecto es la suscripción del acta de inicio, documento que contiene los requisitos iniciales que satisfacen las necesidades y expectativas de los interesados. El inicio de un proyecto es autorizado por la supervisión del contrato/ convenio.

El acta de inicio contendrá los siguientes temas:

- Socialización detallada de la iniciativa. Incluye la descripción del objeto, actividades proyectadas, cronograma propuesto y presupuesto, así como la presentación y validación de documentos soporte, entre estos la ficha de la iniciativa, la base de datos de beneficiarios y los datos del contrato o convenio marco en el cual se ejecutará el proyecto.
- Presentación y aprobación de Plan Operativo y de Inversiones – POA de cada proyecto.
- Socialización de manuales o procedimientos para los diferentes procesos según aplique.
- Socialización y definición de instancias de seguimiento y control.

Para su diligenciamiento se empleará el formato vigente en la Agencia o de la entidad contratante.

6.6 PLAN DE OPERACIONES DEL PROYECTO

El ejecutor escribe y detalla a nivel técnico el Plan de Operación e Inversión de proyecto. Se aplicará para ello el formato vigente en la Agencia o de la entidad contratante. La información mínima que deberá contener el Plan de Operación e Inversión será:

- Numero de Contrato/ Convenio
- ID del proyecto
- Título del Proyecto
- Objeto del Proyecto
- Fecha de Aprobación del POA
- Periodo de Seguimiento del POA
- Componentes de ejecución del proyecto
- Actividades y entregables de cada componente propuesto en el proyecto
- Distribución de aportes de la Agencia o entidad contratante por componente y actividad
- Valor total de Inversión
- Programación periódica de las metas o entregables de ejecución del proyecto
- Reporte de ejecución periódica de las metas o entregables de ejecución del proyecto
- Cronograma indicando los periodos de ejecución del contrato o convenio y las actividades a desarrollar
- Indicar la unidad de Medida de cada meta o entregable propuesto en el proyecto
- Indicar la meta o entregable propuesta en el proyecto
- Reporte del resultado del seguimiento de las actividades ejecutadas
- Medición del porcentaje de ejecución de cada actividad programada para la duración total del contrato o convenio.



- Medición del porcentaje de ejecución mensual de cada actividad programada para el periodo de seguimiento del contrato o convenio.
- Fuente de verificación concertada entre el ejecutor y el supervisor
- Observaciones y varios.

Los resultados del seguimiento del Plan de Operación e Inversión serán reportados en forma de Indicadores, los cuales serán reportados por la instancia de seguimiento establecido en el contrato o convenio.

6.7 TERMINACIÓN DEL PROYECTO

Una vez finalizada la ejecución técnica del proyecto se da por terminado el proyecto con la firma del acta de terminación. Se suscribe en el formato vigente en la Agencia o entidad contratante. Previo a la entrega formal del proyecto a la comunidad por parte del ejecutor, se evaluará el proceso desarrollado, teniendo en cuenta el cumplimiento de lineamientos determinados para la implementación

El Comité de Acompañamiento Comunitario evaluará el cumplimiento de las actividades establecidas en el marco del componente de fortalecimiento comunitario, organizativo y de control social. El resultado de la evaluación se tendrá en cuenta en la revisión que deberán hacer los Comités de seguimiento.

La fase de cierre se inicia cuando se completa la ejecución del proyecto y la población acepta el resultado. El propósito de realizar un cierre formal, adicionalmente a ser un escenario de verificación de cumplimiento de objetivos y criterios de éxito, es aprender de la experiencia ganada en el mismo, con el fin de mejorar el desempeño en el futuro.

En el comité que establezca el contrato o convenio se evaluará el cumplimiento en la ejecución técnica de los proyectos y aprobará la entrega y calidad de los documentos que soportan la implementación de estos.

El ejecutor hará la entrega del expediente digital y físico del proyecto ejecutado, lo cual estará sujeto al cumplimiento de las normas de gestión documental de la entidad contratante, las cuales serán verificadas por el supervisor del contrato o convenio.

La estructuración de los expedientes garantizará la verificación del proceso de ejecución de los proyectos, razón por la cual se constituye en el requisito fundamental para proceder a efectuar el cierre del proyecto.

El acta de cierre deberá contener como mínimo:

- Revisión y evaluación de productos finales.
- Definir y expresar claramente el porcentaje de cumplimiento para cada una de las actividades.
- Recibo a satisfacción de cada uno de los productos.



- Deber de buen uso y sostenibilidad del proyecto por parte de la comunidad y organización productiva beneficiaria.

7 SEGUIMIENTO AL PROCESO DE EJECUCIÓN

La Dirección de Estructuración y Ejecución de Proyectos – DEEP realiza el seguimiento a la ejecución de proyectos de reactivación económica, desarrollo económico, de ordenamiento y desarrollo sostenible, en el cual se promueve la uniformidad en la aplicación de adecuadas prácticas de seguimiento.

Para el seguimiento a la ejecución de proyectos la Dirección de Estructuración y Ejecución de Proyectos – DEEP establece la modalidad de comités como espacios de dialogo, concertación y control de ejecución de un proyecto.

El objetivo de este seguimiento es detectar desviaciones respecto a la programación inicial del proyecto. En todas las instancias de seguimiento que se establezcan para la ejecución de un proyecto la Dirección de Estructuración y Ejecución de Proyectos – DEEP o su delegado, realizará la secretaría técnica.

La secretaría técnica tendrá, entre otras, las siguientes funciones:

- a) Convocar a las sesiones, por cualquier medio expedito y con la suficiente antelación, a la totalidad de los miembros del Comité
- b) Proyectar para aprobación de los miembros del comité, las actas de las sesiones llevadas a cabo y obtener la suscripción de las mismas.
- c) Llevar y custodiar el archivo que contenga la totalidad de la documentación que sea emitida por el Comité.
- d) Suministrar información relacionadas con las sesiones del Comité.

Todas las sesiones de comités podrán realizarse de manera presencial o virtual las veces que sea necesario de acuerdo a la necesidad que surja en el transcurso de la ejecución de un proyecto, y de cada una de las reuniones, se dejará constancia escrita el Acta en los formatos vigentes en la Agencia o entidad contratante.

A estos comités podrán ser invitados las personas naturales o jurídicas que sus miembros requieran, los invitados podrán intervenir en sus sesiones con voz, pero sin voto. Asimismo, podrá contar con el apoyo de todas las dependencias competentes al interior de la ART o entidad contratante y el ejecutor en el momento en que se requiera.

El quórum de decisión de los comités estará dado por consenso de sus miembros, de las sesiones se le levantará acta las cual serán suscritas por quienes participen en las reuniones.

Se podrán emplear en la ejecución de contrato o convenio diferentes niveles de seguimiento en concordancia con las disposiciones particulares de cada entidad contratante.

Ilustración 3 Niveles de las instancias de seguimiento a la ejecución



En cada nivel participa una o varias instancias de seguimiento, las cuales están conformadas por diferentes actores.

- i. **Nivel estratégico** se analiza la información de tipo político e institucional que propendan por el cumplimiento de los objetivos y metas de la implementación de los proyectos.

Esta instancia es la encargada de definir lineamientos y dar orientaciones para la financiación, seguimiento y evaluación al proceso de ejecución de los proyectos, en atención a las prioridades definidas por el Gobierno Nacional y los criterios establecidos en las alianzas suscritas para la ejecución de los proyectos.

Este Comité podrá ser Integrado por:

- Representante legal de la entidad contratante o su delegado.
- El Supervisor o interventor designado.
- El representante legal del ejecutor o quien este delegue, con voz, pero sin voto.

- ii. **Nivel operativo y táctico** se realiza la programación general de las actividades para la implementación del proyecto, se aprueba cronograma, se revisan o recomiendan modificaciones, se consolida información de tipo técnico y financiero de seguimiento y se retroalimenta al nivel estratégico. En este nivel se concretan las actividades para la ejecución de cada proyecto, seguimiento a la asignación de recursos.

Esta instancia es la encargada de realizar seguimiento a la programación de actividades, presupuesto y Plan de Operación, aspectos operativos y coordinación de acciones interinstitucionales de orden nacional.

Podrán ser funciones del Comité:

- Apoyar al supervisor (según sea el caso) en la revisión de los documentos técnicos, así como el presupuesto para la ejecución de los proyectos



- Emitir recomendaciones que promuevan la adecuada ejecución de los proyectos.
- Realizar seguimiento periódico al avance técnico y, financiero de los contratos o convenios que se suscriban para la implementación de los proyectos.
- Identificar alertas y proponer soluciones a los inconvenientes que se presenten en el desarrollo de los proyectos.
- Dar orientaciones generales
- Identificar, revisar y/o recomendar al Supervisor las modificaciones de tipo técnico y financiero de los proyectos, los cuales deberán estar debidamente soportadas.

El Comité podrá ser integrado por:

- Representante legal de la entidad contratante o su delegado.
- El Supervisor o interventor designado.
- El representante legal del ejecutor o quien este delegue, con voz, pero sin voto.

- iii. **Nivel técnico** se genera información de tipo técnico y financiero y se retroalimenta al nivel estratégico. Se realiza el seguimiento a las actividades de cada proyecto. Se adoptan las decisiones que llevan a la ejecución técnica y financiera de los proyectos previa aprobación del supervisor del contrato o convenio.

Es la instancia para la revisión y seguimiento de los proyectos en ejecución, llevará a cabo sus sesiones en la zona de ejecución del proyecto. En la primera sesión de este Comité se dará paso a su instalación, que se refiere a la socialización de funciones del Comité, sus integrantes y se establece el reglamento del mismo.

El Comité Técnico estará integrado por:

- Representante legal de la entidad contratante o su delegado.
- El Supervisor o interventor designado.
- El representante legal del ejecutor o quien este delegue, con voz, pero sin voto.

Podrán ser funciones del Comité:

1. Brindar la información de ejecución de los proyectos actualizada sobre el avance de cada proyecto, dejando el registro de las actividades realizadas.
2. Realizar el seguimiento a la ejecución (técnico y financiero) de cada proyecto
3. Revisar los procesos técnicos cada vez que sea necesario y solicitar ajustar la ejecución de los proyectos
4. Verificar el oportuno cumplimiento de las actividades pactadas para cada una de las metas aprobadas.
5. Sugerir y solicitar las modificaciones entre líneas presupuestales, prórrogas y adiciones presupuestales que sean necesarias para el logro del objeto.
6. Sugerir o recomendar ajustes a los planes operativos
7. Informar las soluciones previstas ante eventuales inconvenientes que impidan el desarrollo de los proyectos.



8. Socializar el avance del proyecto a la comunidad beneficiaria, en caso de ser necesario, determinar las alertas que puedan afectar la ejecución del proyecto y comunicarlas

En las actas serán registrados los avances por medio de los indicadores más relevantes para el proyecto e incluirá las decisiones tomadas, compromisos y otros temas importantes que se requieran para el correcto desarrollo de los proyectos.

7.1 COMITÉ DE ACOMPAÑAMIENTO COMUNITARIO

Tiene por objeto realizar el acompañamiento a la ejecución de los proyectos que desarrolla la ART en los diferentes territorios, así como garantizar el cumplimiento con los beneficiarios de los proyectos. Cada proyecto deberá conformar su Comité de Acompañamiento Comunitario.

Este Comité no tiene carácter decisorio sobre el proyecto, solo ejercerá las labores de socialización de los avances de ejecución y formulación de alertas que puedan afectar la ejecución del proyecto.

Los delegados de la comunidad beneficiaria que participen en este Comité deben informar a los demás miembros de la comunidad acerca de los temas tratados en las reuniones, para lo cual ellos dispondrán de los mecanismos y tiempo necesarios para cumplir con ese encargo.

Este comité se conforma una vez autorizado el inicio de ejecución del proyecto y se efectuó la respectiva firma del acta de inicio, en la cual se realizará la selección de los participantes de la comunidad en el comité.

Podrán ser funciones del Comité:

- Socializar el estado de ejecución de los proyectos, sus modificaciones, contratiempos, resultados, conclusiones, etc.
- Sugerir ajustes, modificaciones y complementos a las acciones que se desarrollen en beneficio del proyecto con el fin de alcanzar el objetivo propuesto.

El Comité de Acompañamiento Comunitario estará integrado por:

- Delegados de las comunidades beneficiarias del proyecto. El número de delegados será definido en consenso con las mismas.
- Representante legal de la entidad contratante o su delegado.
- El representante legal del ejecutor o quien este delegue, con voz, pero sin voto.

La elección de los representantes de la comunidad ante el comité se realizará en la reunión de socialización del inicio del proyecto en la comunidad. Una vez hecha la elección, el Ejecutor convocará a los miembros del comité con el objeto de instalar el mismo.

El Comité de Acompañamiento Comunitario, se reunirá previa convocatoria de la Agencia o a solicitud de cualquiera de sus integrantes. En todo caso como mínimo se reunirán dos veces durante la ejecución de cada proyecto.



A este comité podrán ser invitados las personas naturales o jurídicas que sus miembros requieran, los invitados podrán intervenir en sus sesiones con voz, pero sin voto, siempre que la invitación verse sobre asuntos de interés de los proyectos.

La secretaría técnica del Comité será ejercida por un delegado del Ejecutor y tendrá, entre otras, las siguientes funciones:

- a) Citar a las sesiones, por cualquier medio expedito y con la suficiente antelación, a la totalidad de los miembros del Comité de Acompañamiento Comunitario.
- b) Proyectar, para aprobación de los miembros del comité, las actas de las sesiones llevadas a cabo y obtener la suscripción de las mismas.
- c) Llevar y custodiar el archivo que contenga la totalidad de la documentación que sea emitida por el Comité.
- d) Suministrar información relacionadas con las sesiones del Comité.

8 RED DE ACTORES Y ROLES PARA LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS

ACTORES	ROL EN LA ESTRATEGIA
ART Nivel Central	<ul style="list-style-type: none">- Decide sobre el Plan Operativo y de Inversión de los proyectos.- Realizar seguimiento a la ejecución de los proyectos a su cargo.- Evaluar los resultados en la ejecución de los proyectos y presentar retroalimentación a quien corresponda.
ART Oficinas Regionales	<ul style="list-style-type: none">- Establecer la red de actores de la región para la ejecución de los proyectos.- Participar en el proceso de viabilidad técnica de los proyectos.- Participar en las instancias de seguimiento- Vigilar, controlar y hacer seguimiento a la ejecución de los proyectos y consolidar la información.
Autoridades locales	<ul style="list-style-type: none">- Apoyar las actividades de los proyectos, en el marco de sus competencias y del Plan de Desarrollo correspondiente.- Apoyar la gestión de trámites requeridos para la pronta ejecución de los proyectos.- Concurrir, cuando sea posible, con la financiación o cofinanciación de los proyectos o su complementariedad.- Ejercer las acciones que institucionalicen el proyecto financiado en el municipio.
Ejecutor	<ul style="list-style-type: none">- Administrar los recursos financieros que entregue la ART o entidad contratante para la ejecución de los proyectos.- Validar la información de los documentos de proyectos para iniciar la ejecución.- De ser necesario, formular a la Agencia las aclaraciones al documento de proyecto.- Gerenciar la ejecución de los proyectos.



ACTORES	ROL EN LA ESTRATEGIA
	<ul style="list-style-type: none">- Participar de las actividades de socialización de los proyectos con la comunidad.- Participar en las instancias de seguimiento que establezca el contrato convenio en el nivel regional, local y nacional- Participar de los Comités de Acompañamiento Comunitario cuando aplique.- Suscribir los contratos necesarios para la ejecución de los proyectos.- Realizar seguimiento permanente a la ejecución de los proyectos a través de personal idóneo y capacitado para el caso.- Entregar los bienes y servicios de cada proyecto en compañía de la ART.- Implementar y transferir metodologías adecuadas para el desarrollo de los procesos.- Presentar informes de ejecución técnica y financiera del proyecto según la periodicidad establecida en el contrato o convenio.- Cumplir con las actividades consignadas en el proyecto.- Ejecutar los recursos entregados por la ART de acuerdo con el contrato suscrito, Plan de Operación e Inversión aprobados.- Presentar para aprobación del supervisor las modificaciones que consideren necesario efectuar los proyectos- Suministrar toda la información que requieran las instancias de seguimiento- Cumplir con las obligaciones establecidas en la Ley en relación con impuestos, tasas y contribuciones, aportes, gravámenes, y cualesquiera otras condiciones señaladas en las normas vigentes, lo cual será certificado por el contador.- Cumplir con las recomendaciones que le formule el Supervisor o interventor según aplique.
COMUNIDAD	<ul style="list-style-type: none">- Cumplir con los requisitos de participación y obligaciones contenidas en el documento de proyecto.- Participar en las reuniones o espacios de seguimiento que establezca el contrato o convenio.- Suministrar toda la información que requiera en las reuniones o espacios de seguimiento que establezca el contrato o convenio.- Cumplir con las recomendaciones que se formulen en las reuniones o espacios de seguimiento que establezca el contrato o convenio.
SUPERVISOR	Las funciones de supervisión se realizan de conformidad con el manual de supervisión o interventor vigente en la ART o que emita la entidad contratante para la ejecución de los proyectos.
INTERVENTOR	Según la naturaleza de la inversión, la entidad contratante para la ejecución de los proyectos establecerá la necesidad de contar con interventoría en los proyectos en ejecución.



8.1 SEGUIMIENTO POR PARTE DEL EJECUTOR

La fase de seguimiento y monitoreo garantiza el cumplimiento oportuno de las acciones planteadas y programadas para implementación del proyecto. En ese sentido, se realizará de forma permanente, durante la implementación de los proyectos, con el fin de constituir un mecanismo de información útil, que permitirá el análisis autocrítico y la mejora de los procesos organizativos y participativos, para así obtener resultados óptimos.

8.1.1 LÍNEA BASE

El levantamiento de una línea de base de indicadores, se adelantarán ejercicios de estructuración, y el seguimiento periódico durante la ejecución del proyecto y, posterior a la implementación, se aplicará por parte del ejecutor.

El Estudio de línea de base (LB) es realizada con la finalidad de describir la situación inicial de la población objetivo de un proyecto, así como del contexto pertinente, a los efectos de que esta información pueda compararse con mediciones posteriores y de esta manera evaluar objetivamente la magnitud de los cambios logrados en virtud de la implementación de un proyecto.

La línea de base, esencialmente, está constituida por los valores de un conjunto de indicadores directamente relacionados a las variables clave de un proyecto. La línea de base representa la primera evaluación de la situación de la población beneficiaria o, extensivamente, de los beneficios directos, privados y sociales, que conforman la razón de ser del proyecto. La línea de salida muestra el valor de los mismos indicadores luego de concluida la intervención. La comparación de la línea de base con la línea de salida es la base para la cuantificación del impacto del proyecto.

El ejecutor estructurará el seguimiento con los siguientes contenidos mínimos:

- **Determinación del ámbito de estudio:** Implica precisar la población objetivo del proyecto. La delimitación de la población implica determinar la unidad de análisis; es decir, el grupo de personas, instituciones u objetos a ser evaluados, lo cual depende del objetivo de la intervención. La caracterización de la población objetivo implica la descripción, entre otros, de los siguientes elementos: características demográficas y sociales, características económicas y productivas, características tecnológicas y características histórico-culturales
- **Determinación de los objetivos del estudio:** Determina la situación inicial de las unidades beneficiarias antes de la ejecución de un proyecto, a través de la determinación de los valores de ciertas variables clave resumidas a través de los indicadores que consignados en el marco lógico del estudio de preinversión. Los proyectos tendrán una evaluación de resultados que consiste en recabar información de las variables relevantes sobre las unidades beneficiarias.
- **Selección de variables e indicadores del estudio:** La selección de indicadores debe considerar la idoneidad del indicador respecto de los objetivos del estudio, así como la viabilidad de obtener la información necesaria, bien sea de fuentes propias o fuentes de carácter secundario:



- **Determinación del marco muestral:** Establece el tipo de muestreo, la unidad muestral es el elemento de la población de la cual se obtienen los datos. Pueden ser individuos, hogares, tiendas, empresas u objetos (productos, marcas, modelos, etc.). La muestra puede ser seleccionada por procedimientos aleatorios o no aleatorios.
- **Diseño del cuestionario:** El cuestionario es el formulario que contiene las preguntas o variables de la investigación y en el que se registran las respuestas de los encuestados. Un cuestionario es un conjunto articulado y coherente de preguntas redactadas en un documento para obtener la información necesaria que permita realizar la investigación que requiere.
- **Realización del trabajo de campo:** El conjunto de actividades realizadas para la recopilación efectiva de los datos recibe la denominación de trabajo de campo. Incluye la supervisión de los cuestionarios y el control de los errores de la falta de respuesta. Para asegurar que el instrumento de recolección de datos se administre de manera uniforme por todos los trabajadores de campo se requiere un proceso de capacitación. La meta de estas sesiones es que cada participante sea dotado de información común.
- **Construcción de la base de datos:** En la fase posterior a la recopilación de los datos en campo. Supone un tratamiento informático, incluyendo su almacenamiento, tabulación y análisis.
- **Análisis de datos:** Transformación en información relevante., es decir si sirve para medir las variables relacionadas a los efectos e impactos del proyecto.
- **Redacción del informe final:** Línea de base de un proyecto debe brindar información sobre Situación inicial de los indicadores de efecto e impacto del proyecto, Dinámica del contexto y su relación con la población objetivo, Factores de riesgo no controlables que afectan el impacto (supuestos que se encuentran en la matriz del marco lógico). Un principio inherente en la evaluación es la posibilidad de establecer comparaciones, disponiendo de valores y valoraciones iniciales respecto a los indicadores de evaluación.

Los documentos de seguimiento serán elaborados en concordancia con los productos e indicadores establecidos en los documentos de proyecto sobre los cuales se construirá el tablero de control.

El proceso de seguimiento y monitoreo a cargo del ejecutor contará con un equipo de profesionales que cuente con la capacidad técnica y operativa necesaria para su aplicación y que dispondrá de un equipo en campo, que constantemente recolectará y validará la información de las diferentes herramientas.

8.1.1.1 INFORMES DE SEGUIMIENTO

La información de ejecución debe estar organizada y disponible para ser revisada por la Dirección de Estructuración y Ejecución de Proyectos – DEEP para el desarrollo de sus actividades de seguimiento.



Durante la ejecución de los proyectos el ejecutor elabora informes de ejecución técnica y financiera de forma mensual de manera impresa y en medio magnético, durante los diez (10) primeros días de cada mes, o según lo establezca el contrato o convenio,

El contenido mínimo será:

- a) Datos completos del proyecto
- b) Plan operativo y de inversión donde se evidencie el porcentaje de ejecución física y financiera de cada una de las actividades del proyecto.
- c) Descripción general del proyecto: condiciones iniciales, ajustes, acuerdos y condiciones finales de ejecución.
- d) Soportes y registro fotográfico y/o filmico cuando aplique.
- e) Conclusiones y recomendaciones.

Sin perjuicio de lo anterior la Dirección de Estructuración y Ejecución de Proyectos – DEEP podrá requerir información adicional para su seguimiento.

Al ejecutarse la totalidad de las acciones establecidas de cada proyecto el ejecutor presentará un informe final en el que se consolide el proceso de ejecución. Consolida y registra y hace revisión de lo que ocurrió durante su ejecución e informa como maximizar el valor del proyecto.

El documento de informe final deberá relacionar el análisis de:

Logros contra objetivos establecidos: Exponer los objetivos definidos en el plan de proyecto y establecer brevemente cómo fueron alcanzados (o no) o qué fue cambiado.

Entregables: Establecer los entregables tal como fueron relacionados en los planes de proyecto y calidad y su estado final.

Ejecución de las actividades del programa: Exponerse como fue el cumplimiento del programa con respecto a lo planeado. Para aquellas actividades del plan que presenten varianzas significativas, debe explicarse razón, plan de choque que se realizó y efecto sobre el proyecto de manera general.

Ejecución del presupuesto: Exponer como fue la ejecución del presupuesto con respecto a lo planeado. Para aquellas actividades o rubros del plan que presentaron varianzas significativas, debe explicarse con suficiente nivel de detalle las razones de tales varianzas.

8.2 MANEJO DE LA INFORMACIÓN

Toda la información generada para la ejecución de un proyecto deberá ser custodiada y reposar de manera física en un expediente por cada uno de los proyectos a cargo del ejecutor durante su ejecución.

Los expedientes serán entregados a la entidad contratante como producto del contrato o convenio.



La paz con
legalidad
es de todos

Agencia de
Renovación
del Territorio



La conformación del expediente físico se realizará aplicando para ello las tablas de retención documental y los lineamientos establecidos por el sistema de información que disponga la ART o la entidad contratante.

Al momento de iniciar los proyectos, serán validados los lineamientos y el listado documental para el manejo de la información, los soportes de cada actividad dependerán de los medios de verificación establecidos en la matriz de marco lógico, y de mecanismo de recolección y validación de la información establecidos por la Dirección de Estructuración y Ejecución de Proyectos – DEEP.



Anexo 1. Protocolo para el seguimiento de proyectos de desarrollo económico, reactivación económica, ordenamiento y desarrollo sostenible

Alcance

Este protocolo aplica para el seguimiento de proyectos desde la iniciativa del ejercicio de los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial PDET hasta la implementación de la misma.

Marco Conceptual

¿Qué es el seguimiento?: Para efectos de esta guía se entenderá el “seguimiento” como el proceso sistemático enfocado a la recopilación y análisis de información de las iniciativas en implementación con el objeto de comparar los avances con respecto a las actividades planeadas en la estructuración y adicionalmente corroborar el cumplimiento de la normatividad aplicable.

Importancia del seguimiento

La implementación de un adecuado esquema de seguimiento oportuno y confiable, como componente de los procesos de gestión de proyectos, brinda información que permite:

- Ejercer de manera adecuada las labores de supervisión, que conforme con el artículo 83 de la Ley 1474 de 2011, consiste en “*el seguimiento técnico, administrativo, financiero, contable, y jurídico que, sobre el cumplimiento del objeto del contrato, es ejercida por la misma entidad estatal cuando no requieren conocimientos especializados*”.
- Fundamentar la ejecución de las iniciativas en información precisa basada en soportes, proporcionando de esta manera los argumentos que permitan encaminar las acciones para obtener los resultados proyectados.
- Identificar las alertas o inconvenientes presentados antes y durante la ejecución de las iniciativas, con el fin de establecer y adelantar las medidas correctivas encaminadas a garantizar el cumplimiento del objeto del proyecto bajo los principios de eficacia, eficiencia y oportunidad.
- Contribuir al aprendizaje institucional y a la difusión de conocimientos al compartir y reflexionar sobre las experiencias y enseñanzas de modo que se pueda tener óptimo provecho de lo que hacemos y cómo lo hacemos.

Enfoques del seguimiento

Seguimiento al proceso o a las actividades. Enfocado en el seguimiento al avance de las actividades, el uso de los recursos, el logro de los resultados, el cumplimiento de la normatividad, así como a la eficiencia, eficacia y la oportunidad de respuesta por parte del ejecutor.

Seguimiento a beneficiarios. Permite conocer las percepciones de los beneficiarios de una intervención (familias u organizaciones), incluidas sus inconformidades y grado de satisfacción; su participación en las actividades, el adecuado uso de equipos, materiales e insumos, así como la aplicación de prácticas acordadas en los procesos de asistencia técnica y capacitación, entre otras actividades.



Marco Metodológico

El seguimiento tiene como propósito la recopilación y análisis de información de las iniciativas en implementación con el objeto de comparar los avances con respecto a las actividades planeadas, permitiendo de esta manera identificar en forma oportuna los problemas existentes o potenciales que puedan afectar la adecuada ejecución y cumplimiento del objetivo del proyecto a partir de los recursos inicialmente destinados. En ese orden de ideas, el diseño de una guía para hacer seguimiento a proyectos genera la necesidad de plantear cuatro preguntas sobre las cuales se construirá la propuesta:

- ¿Para qué se quiere realizar seguimiento?
- ¿En qué momentos o lugares se realizará el seguimiento?
- ¿Quiénes realizarán el seguimiento?
- ¿Con qué instrumentos se realizará el seguimiento?

Generalmente el propósito del seguimiento, que responde a la primera pregunta, hace referencia al cumplimiento de los objetivos y metas de cualquier proyecto y a la eficiencia, efectividad y eficacia con las cuales se lograron dichos objetivos, pero adicionalmente hace referencia a la necesidad de establecer acciones preventivas y/o correctivas que permitan tomar decisiones en pro de lograr los objetivos propuestos en los tiempos y con los recursos establecidos.

Por su parte, los momentos o lugares corresponden a los escenarios o instancias en los cuales tanto los funcionarios como los contratistas responsables del seguimiento a las iniciativas participarán y aplicarán los instrumentos por medio de los cuales se recolectará la información que dará cuenta del estado de avance de las metas programadas.

Gráfico No. 1. Esquematación de la estrategia de seguimiento





La información resultante de las actividades planteadas anteriormente será el insumo y soporte para la toma de decisiones de las diferentes instancias de supervisión, coordinación, comités y seguimiento.

Esquema de seguimiento

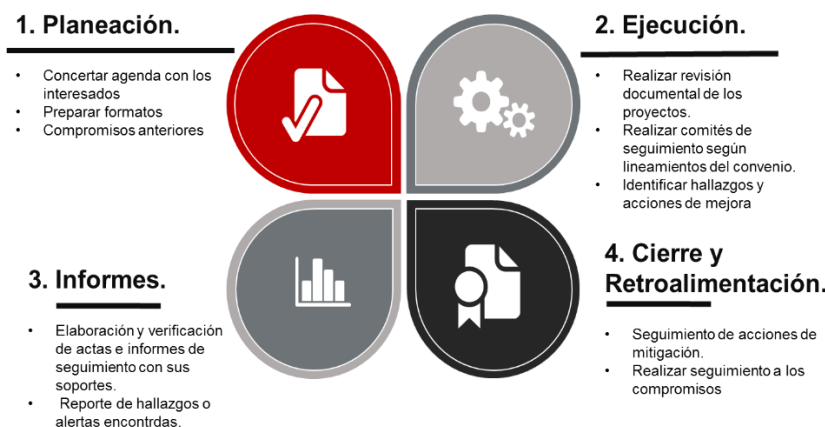
De acuerdo con los anteriores planteamientos, el esquema definido para el desarrollo de las actividades de seguimiento a los proyectos e implementación de las iniciativas de reactivación económica, desarrollo productivo, ambiental y forestal, comprende:



Para cada una de las actividades desarrolladas, los funcionarios y contratistas responsables del seguimiento consolidarán, elaborarán y coordinarán el proceso de gestión documental de los soportes respectivos, garantizando que los interesados cuenten con la información y documentación a lo largo del proceso de ejecución de los proyectos desde la identificación de la iniciativa hasta la fase de terminación de la misma.

El proceso de seguimiento a la ejecución de los proyectos comprende el desarrollo de una serie de etapas cíclicas que permiten que las acciones implementadas garanticen la efectividad, eficiencia y oportunidad en su implementación. Estas etapas son i) planeación, ii) ejecución, iii) elaboración de informes o consolidación documental de soportes, y iv) cierre y retroalimentación, así:

Grafica No. 2. Etapas del proceso de seguimiento





Tanto los avances como las dificultades o alertas deberán quedar debidamente consignadas en las actas de cada una de las instancias; documento al que se anexarán los respectivos soportes.

Adicionalmente, el funcionario o contratista de la ART responsable del seguimiento deberá informar a la supervisión del convenio y a la subdirección que lidera la implementación de la iniciativa, en la herramienta establecida para tal fin, sobre los hallazgos o alertas identificadas, así como, en caso de que se hayan generado, las acciones propuestas para dar solución a las mismas, lo anterior con el fin de establecer la ruta de verificación de la implementación de las acciones de mejora.

Mensualmente se elaborará un reporte consolidado de alertas, observaciones y demás hallazgos por parte de un profesional designado para esta labor, reporte que será entregado, junto con el respectivo monitoreo, tanto a los supervisores de los convenios o contratos como a las Subdirecciones.

No obstante, en aquellos casos en que, por concepto del funcionario o contratista de la ART responsable del seguimiento, se identifique un asunto que deba ser objeto de decisión de manera prioritaria, éste deberá informarlo al respectivo subdirector y supervisor del convenio o contrato en el menor tiempo posible.

Comités de seguimiento

Se definen como instancias locales de seguimiento para evaluar el proceso de ejecución de los proyectos e implementación de las iniciativas y establecer los avances frente a las proyecciones y metas. Este proceso se debe desarrollar de manera sistemática a partir de la revisión detallada y periódica del plan operativo de actividades, el cual debe ser construido, discutido y aprobado en la etapa inicial de ejecución, su revisión y evaluación se deberán soportar con las respectivas evidencias presentadas por los diferentes actores, según sea el caso.

En estas instancias locales de seguimiento se debe obtener como producto un acta la cual debe considerar como mínimo la siguiente estructura:

- a. Instalación del comité y presentación de asistentes.
- b. Revisión de compromisos anteriores. Se considera estrictamente necesario llevar trazabilidad de cada uno de los compromisos acordados, estableciendo fechas, responsables y nivel de cumplimiento.
- c. Presentación de avances. Se debe realizar a partir del Plan Operativo de Actividades – POA, se deben incluir tablas o gráficos que faciliten la revisión de los avances y de seguimiento a indicadores, así como la explicación de los mismos, las discusiones que se generen al respecto, la posición de los integrantes y el concepto de la persona responsable del seguimiento.
- d. Dificultades o Alertas. Es necesario plasmar con claridad cada una de las dificultades o alertas e indicar su plan de acción y/o medidas de contención con el respectivo responsable de implementarlo. Cuando las dificultades pongan en riesgo el cumplimiento de los objetivos de la iniciativa se requiere remitir la información a través de los canales acordados para tal fin, anexando el acta de la instancia local como soporte.
- e. Aprobación (parcial o total) de productos y avances. Este aparte reviste gran importancia, principalmente cuando se evalúan y aprueban productos, así como la explicación de los



mientos, las discusiones que se generen al respecto, la posición de los integrantes y el concepto de la persona responsable del seguimiento.

- f. Proposiciones y varios.
- g. Definición de compromisos.
- h. Conclusiones.

Adicionalmente, se deberán incluir los siguientes puntos cuando se trate de las actas de inicio y de cierre de las iniciativas:

Acta de inicio

- **Socialización detallada de la iniciativa.** Incluye la descripción del objeto, actividades proyectadas, cronograma propuesto y presupuesto, así como la presentación y validación de documentos soporte, entre estos la ficha de la iniciativa, la base de datos de beneficiarios y el contrato, convenio o memorando de acuerdo.
- **Presentación y aprobación de Plan Operativo de Actividades – POA.**
- **Socialización de manuales o procedimientos para los diferentes procesos según aplique.** Por ejemplo: manual de adquisiciones, procedimiento para atención de novedades, quejas y reclamos, etc.
- **Socialización y definición de temporalidad de instancias de seguimiento.**

Acta de cierre

- **Revisión y evaluación de productos finales.** Definir y expresar claramente el porcentaje de cumplimiento para cada una de las actividades.
- **Recibo a satisfacción de cada uno de los productos.**

Articulación Interinstitucional

La articulación y cooperación se entienden como procesos que se amalgaman mutuamente, que requieren apoyo técnico y voluntad en todos los ámbitos y niveles de decisión, su construcción es paulatina a través de la gestión y ejecución de las acciones. Así, mediante el desarrollo de programas y proyectos se tejen relaciones de diversos tipos, se dan procesos de identificación y construcción de identidad de actores con intereses similares.

La articulación y cooperación conlleva a la toma de decisiones conjunta y la concertación; el desarrollo de estrategias de sensibilización (toma de conciencia colectiva) y factores de motivación para vincular a los actores necesarios según el tipo de proyecto.

La articulación es un factor importante en las acciones que emergen de la gestión, pues esta se convierte en una herramienta que facilita el camino para la consecución de los objetivos. Esta se debe percibir desde todas las áreas de gestión para que los mismos procesos que surjan estén articulados entre sí. La articulación permite que todos los actores del proceso hablen el mismo idioma y así se pueda llegar al resultado esperado y cumplir con las expectativas que se tienen.

La articulación interinstitucional es el medio con el que se cuenta para reactivar un compromiso con la sociedad, puesto que no solo depende de una sola entidad, sino que, a partir de la participación de



diferentes actores, se procura el mismo camino de mejoramiento y se visibilizan las acciones para el logro de los objetivos en común.

Una de las actividades contempladas en el seguimiento es la participación en reuniones institucionales con diferentes actores interesados o relacionados con la implementación de las iniciativas. En estas reuniones que pueden ser convocadas en cualquier momento durante la ejecución de las iniciativas, se pueden tratar temas que van desde la socialización hasta la posibilidad de gestión de recursos para la ejecución de actividades complementarias, así como la presentación de dificultades y la definición de posibles opciones de solución.

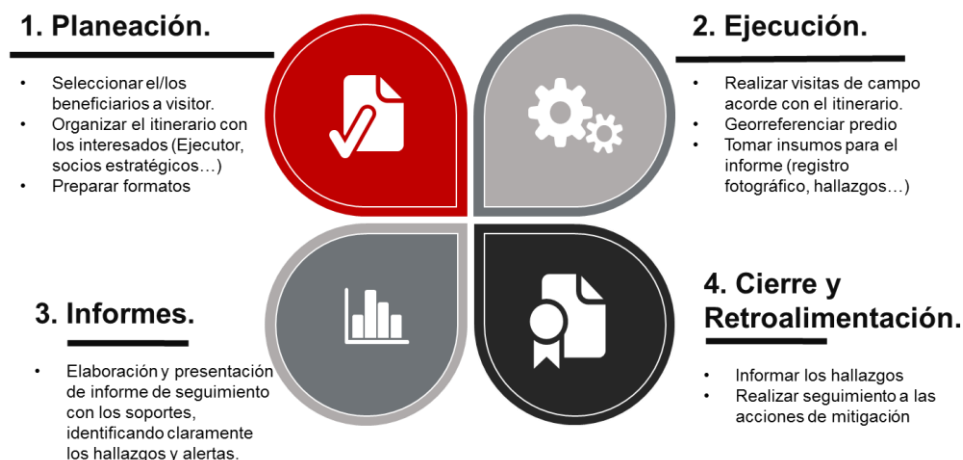
En cada caso, el funcionario o contratista de la ART responsable del seguimiento deberá elaborar la respectiva acta que dé cuenta de los temas tratados, de las conclusiones y de los compromisos, así como de realizar seguimiento hasta el cierre de los mismos.

Visitas de campo

La “*visita de campo*” consiste en la inspección a los predios de los beneficiarios o a las instalaciones de las organizaciones con el fin de verificar los avances de la implementación de las iniciativas en cuanto a la entrega de equipos, materiales, insumos, la construcción de infraestructura, así como de la realización de capacitaciones y de procesos de asistencia técnica, según las actividades y productos establecidos en la iniciativa a través de los planes de inversión, de capacitación, etc.

Al igual que los comités de seguimiento, el proceso de visitas de campo comprende algunas etapas específicas con las cuales se busca mayor efectividad en el desarrollo de las actividades de seguimiento.

Gráfico No. 3. Procedimiento para la visita de campo



Selección de beneficiarios y definición de cronograma visitas a campo

Se propone la realización de visitas de seguimiento a campo cada dos (2) meses por iniciativa en implementación. La selección de los beneficiarios y organizaciones a visitar se realizará de manera



aleatoria a partir de la base de datos de beneficiarios y organizaciones, acción que será definida desde el nivel nacional. En este sentido cada uno de los funcionarios y contratistas del nivel nacional responsable del seguimiento a las iniciativas de reactivación económica, desarrollo productivo, ambiental y forestal, realizará la programación mensual de visitas de seguimiento, teniendo en cuenta que para el desarrollo de estas actividades cuenta en territorio con el apoyo de por lo menos un profesional por región de los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial – PDET.

Procedimiento visita de campo

Con la muestra de beneficiarios seleccionados se procede a solicitar por parte del ejecutor el diligenciamiento de un itinerario que permita determinar el número de días y tipo de transporte requerido para que el funcionario o contratista de la ART (nacional o regional) realice las visitas a cada uno de los beneficiarios seleccionados o a las organizaciones, según sea el caso.

Con este procedimiento se garantiza que los resultados de las visitas de campo sean un reflejo del avance del proyecto, impidiendo el sesgo que puede darse cuando el ejecutor es quien decide qué grupo de beneficiarios se visita.

Una vez definido el itinerario, el funcionario o contratista de la ART deberá concertar las fechas de la visita con el ejecutor y si es posible con un delegado del socio estratégico respectivo, ya que debe ir a campo acompañado de un técnico del ejecutor.

Ya en campo el funcionario o contratista de la ART deberá diligenciar en cada uno de los predios, en caso de que se trate de iniciativa de inversión individual-predial, el formato de visita de campo propuesto, el cual recoge información sobre el beneficiario y el predio, la iniciativa de reactivación económica, desarrollo productivo, ambiental o forestal, la asistencia técnica recibida, así como los insumos entregados.

De igual forma se debe georreferenciar el predio visitado, tomando un punto en la vivienda principal de los beneficiarios o en el sitio donde está ubicado la iniciativa de reactivación económica, desarrollo productivo, ambiental o forestal y tomar el registro fotográfico, que para el informe final deben ser dos fotografías, una de la vivienda principal o de los beneficiarios y otra del proyecto productivo.

Finalizadas todas las visitas, el funcionario o contratista de la ART mediante el acta de visita deberá informar sobre los principales hallazgos de la misma a los interesados para que se implementen las acciones de mejora a que haya lugar. Si se considera que los hallazgos son mayores se debe establecer una nueva visita para verificar la implementación de acciones de mejora. El plazo dependerá de la gravedad de la situación encontrada, así como de la disponibilidad de recursos para la solicitud de comisión.

Por último, el funcionario o contratista de la ART deberá elaborar el informe en donde se plasmen los principales hallazgos y observaciones en términos cuantitativos y cualitativos, tabular la información de los formatos recolectados en campo y digitalizar la información de los formatos de visita de campo. El informe se deberá entregar al supervisor del convenio o contrato, al respectivo subdirector o a quien éste indique, cinco (5) días hábiles después de regresar de la visita de campo.



Reportes de Seguimiento

Los reportes de seguimiento son informes que comunican el progreso de los aspectos del proyecto, contiene datos relevantes sobre el cumplimiento a los objetivos y metas planteadas a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Son una de las formas de comunicación con el equipo de proyecto y las partes interesadas con datos que se recopilan, analizan, transforman y se distribuyen manteniendo un flujo de información entre varias personas, lo cual genera transparencia, algo especialmente importante entre los interesados ya que necesitan feedback periódico para no alejarse de los objetivos finales.

Así mismo, es deber de los funcionarios y contratistas ceñirse a los lineamientos emitidos por la ART en los temas relacionados con la gestión documental de la entidad.

Organización de archivo:

- a) El expediente físico del seguimiento a la implementación de las iniciativas se deberá llevar en el nivel territorial. En el nivel nacional se contará con un archivo digital espejo, con el fin de facilitar las labores de seguimiento y reporte de información.
- b) No se deben archivar documentos repetidos e ilegibles.
- c) Los expedientes deben archivar en carpeta de conservación, en buen estado. No exceder los 200 folios.
- d) Se deben retirar materiales metálicos (ganchos, clips) y abrasivos de los documentos.
- e) Los documentos de tamaño inferior a media carta deben adherirse a una hoja tamaño carta para su respectivo archivo.
- f) Para el caso de requerir anexar soportes en: CD, mapas, planos, estos se archivarán al final del expediente en un sobre de vinilo transparente.
- g) Se debe ordenar la documentación al interior del expediente en orden cronológico: desde fecha más antigua (al principio) hasta la más reciente (al final)
 - Numérica (Menor a mayor 1,2,3...)
 - Cronológica (Fechas Enero, Feb, ...Dic)
 - Onomástica (Apellidos – Nombres)
 - Toponímica (Dpto.- Municipio – Vereda)
- h) Foliar: Se realiza a lápiz en el extremo superior derecho, en el sentido del texto, sin enmendaduras.
- i) Como unidad de conservación se deben utilizar carpetas 4 aletas, no perforar los documentos a archivar, diligenciar la respectiva hoja de control de ingresos de documentos al inicio del expediente, para el almacenamiento de los documentos se debe doblar la pestaña más larga y sobre ésta la pestaña más corta en donde se coloca la identificación.
- j) Toda carpeta debe estar debidamente rotulada.
- k) Se deben aplicar todos los lineamientos exigidos por gestión documental de la ART.

En este entendido, los funcionarios y contratistas que tengan a su cargo el seguimiento de proyectos en el marco de la presente guía deberán ceñirse a los lineamientos establecidos y al listado de chequeo previsto para tal fin.

Sistema de Información



El sistema de información para el seguimiento a proyectos forma parte de los factores que proporciona acceso a herramientas tales como una herramienta de programación, un sistema de autorización de trabajos, un sistema de gestión de la configuración, un sistema de recopilación y distribución de la información o interfaces a otros sistemas automáticos en línea.

Por lo cual, la información del proyecto debe comunicarse verbalmente, almacenarse y distribuirse como informes en el sistema de información vigente en la Agencia de Renovación del Territorio, permitiendo que los datos del proyecto se recopilen, consulten y analicen de forma continua durante el contexto dinámico de la ejecución del proyecto.

Resultados Esperados

Con la implementación de este Protocolo de seguimiento se espera obtener información veraz y oportuna sobre los proyectos, lo anterior con el fin de implementar las acciones de mejora que sea necesarias en pro del cumplimiento del objeto de las iniciativas.

De otro lado, con la implementación del protocolo se busca que la labor de los funcionarios y contratistas de la ART responsables del seguimiento a la implementación de iniciativas de reactivación económica, desarrollo productivo, ambiental y forestal sea mucho más eficiente, efectiva y eficaz, a partir de la programación de las actividades y la aplicación de las herramientas e instrumentos diseñados para tal fin.

La Supervisión de los convenios o contratos contará con un mecanismo idóneo para desarrollar de manera adecuada las funciones asignadas desde los puntos de vista técnico, administrativo, jurídico y financiero.