

## Anexo 4. Metodología del Plan Maestro de Estructuración

Al igual que los Planes de Acción para la Transformación Regional (PATR), el Plan Maestro de Estructuración (PME) parte de una lógica participativa en los territorios más afectados por el conflicto e involucra un método mixto para la captura, análisis y proyección de información relevante de las principales actividades y cadenas de valor mapeadas en los territorios durante el proceso de construcción de los PATR.

Por medio de la metodología propuesta se analizan e identifican las principales cadenas territoriales de valor de las subregiones del Programa de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) que, de acuerdo con las condiciones de entorno y de su anatomía<sup>1</sup> identifican los aspectos que deben ser fortalecidos en sus diferentes componentes, para que se conviertan en dinamizadores de la reactivación económica de los territorios más afectados por el conflicto. Esta ruta metodológica retoma básicamente 5 grandes procesos que, en conjunto, permiten el desarrollo

y concertación de estrategias y el perfilamiento de proyectos territoriales sujetos de inversión pública o privada:

1. Se parte de las cadenas identificadas en los PATR y definidas por la Agencia de Renovación del Territorio (ART) como prioritarias o dinamizadoras, que para el caso de la subregión PDET Sur de Bolívar fueron 11 con actividades agrícolas, pecuarias y forestales.
2. El desarrollo de mesas de reactivación económica regional con la finalidad de validar la priorización de las cadenas productivas e iniciar el proceso de diagnóstico de las cadenas de valor.
3. Captura de información de las actividades económicas bajo enfoque de cadena de valor a nivel municipal. Allí se desarrolló la caracterización, diagnóstico y proyecciones de las actividades económicas para su fortalecimiento en un horizonte de 10 años.
4. Validación de información y análisis sectorial de cadenas de valor con enfoque territorial – mesas sectoriales. En esta etapa se adelantan los procesos de revisión, validación y ajuste de la información levantada a nivel municipal, además se consulta información secundaria para construir contextos de la situación productiva y de mercado acorde a la planificación territorial de cada subregión.

<sup>1</sup> El concepto de anatomía de la cadena hace referencia a las principales características, retos y oportunidades que tienen las actividades productivas en los diferentes eslabones que la componen. Para esto se analiza las condiciones de cada eslabón y los encadenamientos entre estos, hacia adelante y hacia atrás, lo que permite identificar la oportunidad o el potencial para el fortalecimiento a través de estrategias y proyectos propuestos en el PME.

5. La metodología METAREC<sup>o</sup> descrita posteriormente permitió efectuar una valoración basada en la necesidad de comparar cadenas, priorizar e identificar retos y oportunidades para la formulación de estrategias y proyectos que contribuyan a la reactivación de los territorios más afectados por el conflicto.

A continuación, se describen las fases de la ruta metodológica implementada para la construcción de los PME.

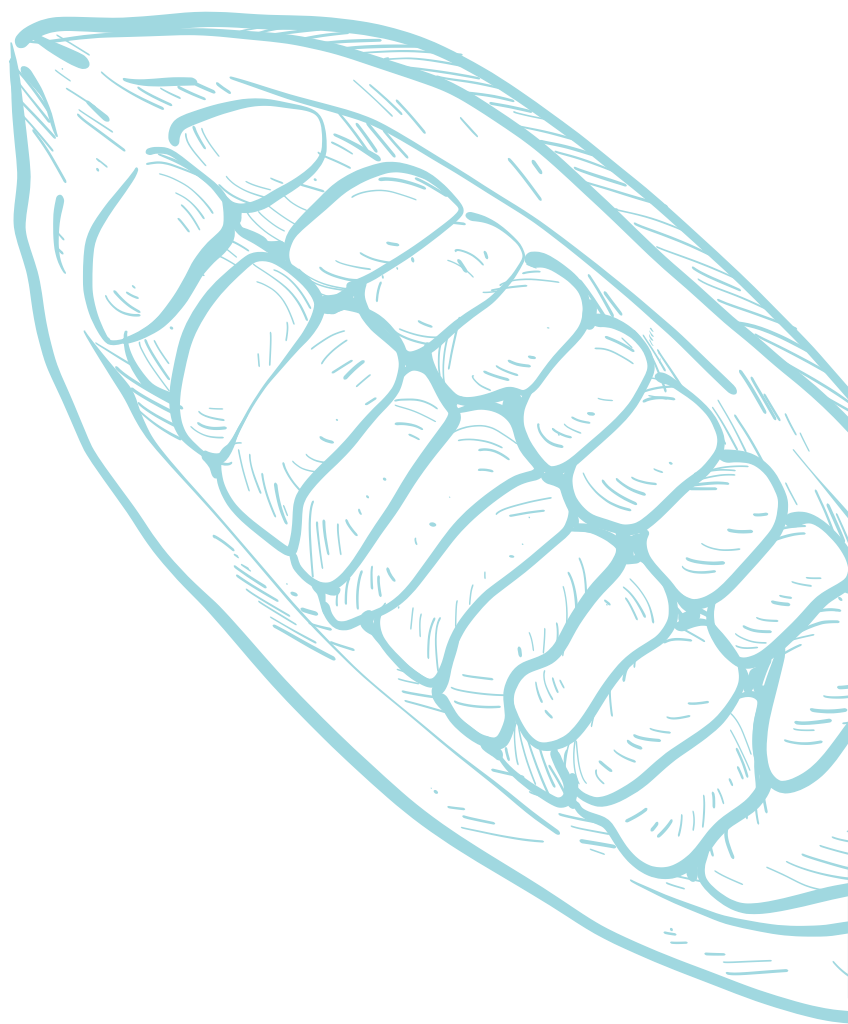
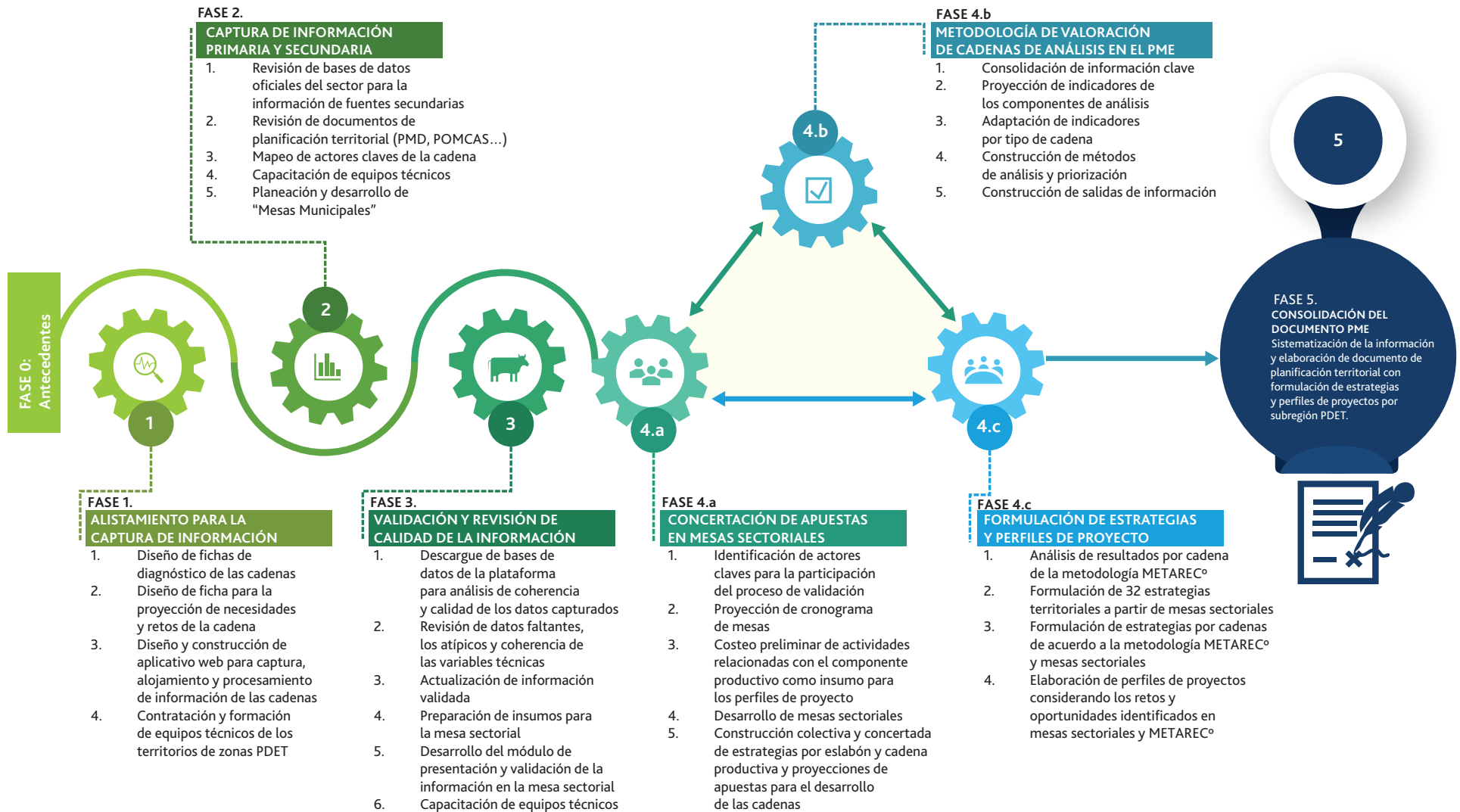


Ilustración 1. Ruta metodológica para la construcción de los Planes Maestros de Estructuración



Fuente: elaboración propia

## Fase 0. Antecedentes de la metodología

Es importante mencionar que previo al inicio de la fase 1 de la ruta metodológica propuesta en el marco del convenio de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y la ART, que se expone en la ilustración 1, se tienen algunos antecedentes de procesos pilotos iniciados para la construcción de los PME que sirvieron como insumo y experiencias aprendidas para avanzar en la consolidación de los análisis, estrategias y perfiles de proyectos que componen los documentos finales del PME.

En esta fase previa se adelantó la identificación de las actividades económicas de acuerdo con las iniciativas priorizadas por las comunidades en el PATR, así como el análisis de estas a partir de información de fuentes secundarias, con el fin de establecer las actividades con mayor potencial para la generación de estrategias de desarrollo económico en cada una de las subregiones PDET. Para esta primera selección de las cadenas productivas, se realizó una revisión de las 6 065 iniciativas PATR y se utilizaron las variables que se describen en el *Anexo 3 Metodología para la priorización de líneas a partir de PATR*, ejercicio que arrojó la priorización de 54 cadenas para el total de las zonas PDET, de las cuales 35 son agrícolas, 9 pecuarias, 6 forestales o ambientales y 4 no agropecuarias.

A continuación, se detallan algunas fechas claves para entender el proceso en su integralidad:

- En octubre de 2019 la ART identificó 5 subregiones (Catatumbo, Sur de Bolívar, Arauca, Sur de Tolima y Putumayo) para iniciar un proceso piloto de construcción de los PME. Para dichas zonas se construyeron los primeros formularios de captura en Excel y se realizaron ejercicios pilotos con apoyo de la FAO y el programa Mesoamérica Sin Hambre (MsH).
- Los meses de noviembre y diciembre de 2019 se destinaron a la recolección de la información en las mesas municipales presenciales de las 5 subregiones mencionadas.
- En el mes de enero de 2020 se realizó la revisión y consolidación de la información que la ART recolectó en las mesas sectoriales piloto de las subregiones de Catatumbo y Arauca.

En el caso de la subregión Pacífico y Frontera Nariñense, la ART adelantó el proceso de levantamiento de información de manera independiente con las primeras versiones de fichas de Excel y se desarrollaron mesas sectoriales entre enero y junio de 2020. Con base en los insumos generados se elaboró el primer documento de PME con el apoyo de la cooperación internacional, el cual fue avalado en noviembre de 2020 por medio de ordenanza. Este proceso no contó con el acompañamiento de la FAO.

A partir de los primeros ejercicios pilotos, que se describen en los párrafos anteriores, se retomó el proceso que inició la ART y se estructuró una ruta metodológica con el acompañamiento técnico de la FAO, compuesta por 5 fases (Ilustración 3). Esta ruta permitió organizar la captura inicial de información de los pilotos, promover nuevos procesos para el levantamiento de información en cada subregión (con excepción de Pacífico y Frontera Nariñense) y desarrollar una metodología integral de análisis de cadenas, que logró la estructuración de estrategias y proyectos para las principales actividades analizadas en las diferentes subregiones.

## Fase 1. Alistamiento para la captura de información

**D**urante esta primera fase de alistamiento se diseñó el proceso metodológico que posteriormente fue transferido a los equipos técnicos regionales, tanto de la ART como de la FAO. Se realizaron reuniones de preparación en las cuales fueron definidos los temas relacionados con la elaboración de fichas de diagnóstico de información, caracterización, proyección de necesidades e identificación de iniciativas para la reactivación. El diseño de los formatos se adelantó teniendo como premisa el enfoque de cadena de valor a nivel municipal. Finalmente, se definió el cronograma de implementación y los requerimientos logísticos para el desarrollo del trabajo de los equipos en campo.

En este proceso se realizó el diseño y puesta en marcha de un instrumento de captura, alojamiento y procesamiento de información de las mesas municipales y sectoriales, conocido por el equipo como BODECOM.

## Fase 2. Captura de información primaria y secundaria

**E**l levantamiento y sistematización de información alfanumérica y geográfica se adelantó utilizando el aplicativo diseñado para tal fin en los espacios participativos denominados mesas municipales, a las que se convocaron a diferentes actores (productores, organizaciones, gremios, líderes, alcaldías, consejos comunitarios, cabildos indígenas, grupo motor, entre otros, según corresponda para cada subregión) de los municipios priorizados. En esta etapa se adelantaron 3 momentos clave: i) diagnóstico del estado actual de la cadena, ii) las proyecciones de acciones para su fortalecimiento a 10 años, y iii) la identificación de organizaciones de productores relacionados con la actividad.

Además de esta información, se realizó un análisis de las bases de datos oficiales de gremios y gobierno para cada una de las cadenas productivas identificadas, con el fin de construir contextos de la situación productiva y de mercado de estas. Adicionalmente,

este proceso se complementó con el análisis de los principales documentos de planificación territorial como los planes de desarrollo municipales, departamentales, los Planes de Ordenamiento y Manejo de Cuencas Hidrográficas (POMCAS), los Planes Departamentales de Extensión Agropecuaria (PDEA), los Esquemas de Ordenamiento Territorial (EOT), los Planes Integrales de Desarrollo Agropecuario con Enfoque Territorial (PIDARET), entre otros (Tabla 1).



Tabla 1. Fuentes de información

Fuentes primarias
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información recolectada en mesas municipales concertadas, utilizando fichas de captura de información diagnóstica. Participaron: organizaciones de productores, gobernaciones, secretarías de desarrollo económico, secretarías de agricultura, secretarías de medio ambiente, alcaldías municipales, academia, otros.</li> <li>• Datos perceptivos provenientes de expertos en los territorios (infraestructura de acceso, disponibilidad de sistemas de información, presencia de organizaciones y asociaciones de base social, presencia de gremios, tecnología apropiada para el territorio y la cadena, capacidad de la cadena para mitigar el cambio climático, entre otros).</li> </ul>
Fuentes secundarias
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE): Censo de Población 2018, PIB Agropecuario, exportaciones, importaciones y factor de conversión de jornales a empleos.</li> <li>• Ministerio de Educación Nacional (MEN): presencia de instituciones de educación superior y programas ofrecidos con enfoque agropecuario.</li> <li>• Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario (FINAGRO): colocación de créditos y montos por líneas productivas en los años 2018 y 2019.</li> <li>• Fiscalía General de la Nación: cantidad de delitos por cada 100 000 habitantes (hurto a residencias, extorsión, homicidios, secuestros, desplazamiento forzados, asesinato a líderes sociales).</li> <li>• Sistema Integrado de Monitoreo de Cultivos Ilícitos (SIMCI): presencia de cultivos ilícitos (coca).</li> <li>• Instrumentos de planificación territorial.</li> <li>• Estudio FAO e Instituto de Hidrología Meteorología y Estudios Ambientales (IDEAM) y Tercera Comunicación Nacional de Cambio Climático (TCNCC): escenarios de cambio climático, grado de amenaza de cambio climático para la cadena.</li> <li>• Instituto Geográfico Agustín Codazzi (IGAG) y Unidad de Planificación Rural Agropecuaria (UPRA): cartografía base, vocación de uso del suelo, disponibilidad de tierra.</li> <li>• Ministerio de Comercio Industria y Turismo (MINCIT): índice de innovación del departamento.</li> <li>• Observatorio de Inversión Privada del Centro Internacional para la Empresa Privada (CIPE): creación de nuevas empresas del sector agropecuario 2020.</li> <li>• Instituto Colombiano Agropecuario (ICA): inventarios pecuarios.</li> <li>• Evaluaciones Agropecuarias Municipales (EVA): producción, rendimiento de los cultivos.</li> <li>• Ley 2046 de 2020 de Compras Públicas: capacidad el producto para aplicar a la ley de compras públicas.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia con base en fuentes oficiales

## Fase 3. Validación de la calidad de la información

La información capturada de fuentes primarias tuvo una validación técnica a nivel de calidad y consistencia de los datos. En esta fase, un equipo especializado revisó uno a uno los datos de las mesas municipales, y en conjunto con los equipos técnicos locales de ambas entidades (ART-FAO) se realizaron los ajustes y recapturas necesarias para continuar con las demás fases de análisis y proyección estratégica.

## Fase 4. Metodología para la valoración y análisis de cadenas para la reactivación económica METAREC°

A partir de la identificación de cadenas priorizadas y dinamizadoras de los PATR, se contempló la necesidad de proponer un nuevo modelo de análisis que permitiera categorizar y comparar las cadenas de una misma subregión, al tiempo que se lograra analizar los puntos fuertes y críticos sobre los cuales se podrían priorizar estrategias y perfiles de proyectos.

Con base en lo anterior, se diseñó la metodología METAREC°, a partir de la cual se busca analizar las principales cadenas de valor, con la evaluación y medición de su potencial, así como su contribución e impacto a los territorios más afectados por el conflicto armado, en el marco de la estrategia PDET;

valorar e identificar las principales debilidades y fortalezas de las actividades priorizadas; seleccionar cadenas de valor que, desde su anatomía y relación con el entorno, puedan ser parte de la apuesta por el desarrollo económico, social y ambiental en los territorios PDET; y formular apuestas de desarrollo de corto, mediano y largo plazo con base en los análisis de las cadenas y los territorios. En resumen, la metodología parte de una pregunta básica: ¿qué cadenas y cuáles componentes al interior de estas, pueden ser sujeto de fortalecimiento para que se conviertan en actividades claves para la reactivación económica de los territorios?

## Objetivos de la metodología

1. Analizar las principales cadenas de valor desde una metodología sencilla y con enfoque diferencial, que permita evaluar y medir su potencial contribución e impacto a los territorios más afectados por el conflicto armado en el marco de la estrategia PDET.
2. Valorar e identificar las principales debilidades y fortalezas de las actividades priorizadas.
3. Seleccionar cadenas de valor que, desde su anatomía y relación con el entorno, puedan ser parte de la apuesta por el desarrollo económico, social y ambiental en los territorios PDET.
4. Formular apuestas de desarrollo de corto, mediano y largo plazo con base en los análisis de las cadenas y los territorios.

La metodología cuenta con 5 componentes de análisis, 1 referente al entorno y los otros 4 a los eslabones tradicionales de la cadena (producción primaria, beneficio, transformación y comercialización); 21 categorías de análisis divididas en cada uno de los componentes mencionados y, estas a su vez, integradas por 58 indicadores que ayudan a caracterizar las condiciones y perspectiva de las cadenas. De los 58 indicadores, 21 se identifican como variables transformadoras, es decir, aquellas acciones con mayor capacidad de incidencia y cuyo impulso deriva en una dinamización del desarrollo en los territorios, con efectos multiplicadores o aceleradores. Por ejemplo: indicadores relacionados con productividad y tecnología, registros y adopción de buenas prácticas, presencia y desarrollo de infraestructura de transformación, capacidad para generar empleo, entre otros.

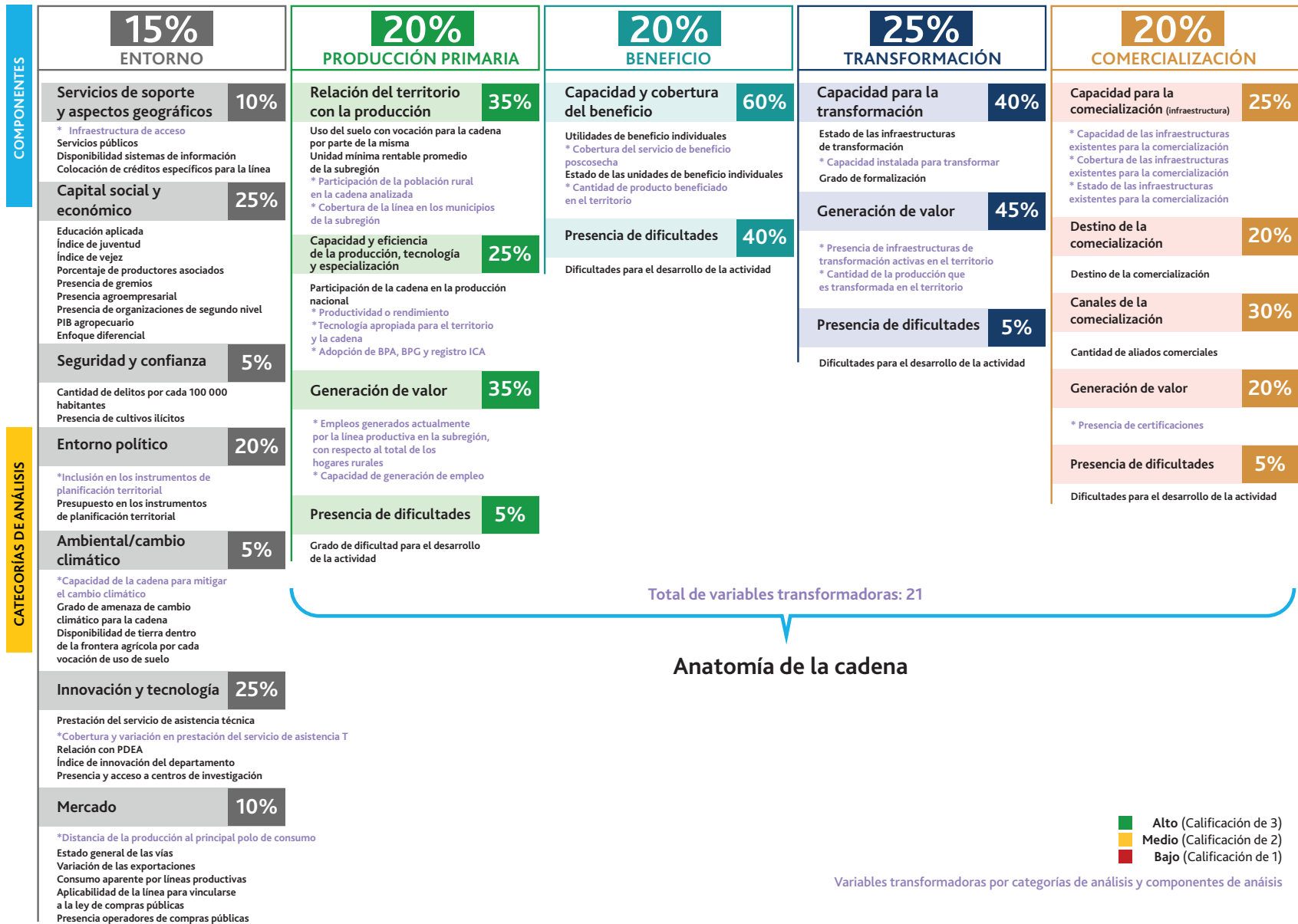
En las ilustraciones 2 a 6 se detallan y describen todos los elementos de la metodología y el modelo de análisis, considerando las particularidades de las diferentes cadenas producto de la construcción en la adopción del modelo por los diferentes grupos; cadenas agropecuarias y forestales, turismo, Pago por Servicios Ambientales (PSA), pesca y artesanías.

Un elemento importante son las escalas para la ponderación y la relevancia de cada componente, categoría de análisis e indicadores. En este sentido, cada porcentaje que se observa en el esquema corresponde al peso relativo que tiene en la ponderación total

de una escala de 0 a 100, por ejemplo, el componente de Entorno tiene un peso del 15% sobre un total del 100%, y este a su vez tiene 7 categorías internas, las cuales se valoran dependiendo de su importancia para el desarrollo de la cadena y que suman 100%. En resumen, la ponderación y el análisis se puede dar de manera horizontal entre componentes (5) cuyos pesos relativos deben sumar 100 puntos, así como un análisis vertical en donde las categorías de cada componente deben tener unos pesos distribuidos entre 100. En la Ficha de Indicadores (Anexo 5) se puede consultar el detalle de cada uno de los indicadores utilizados, consideraciones, fuentes y criterios de evaluación.

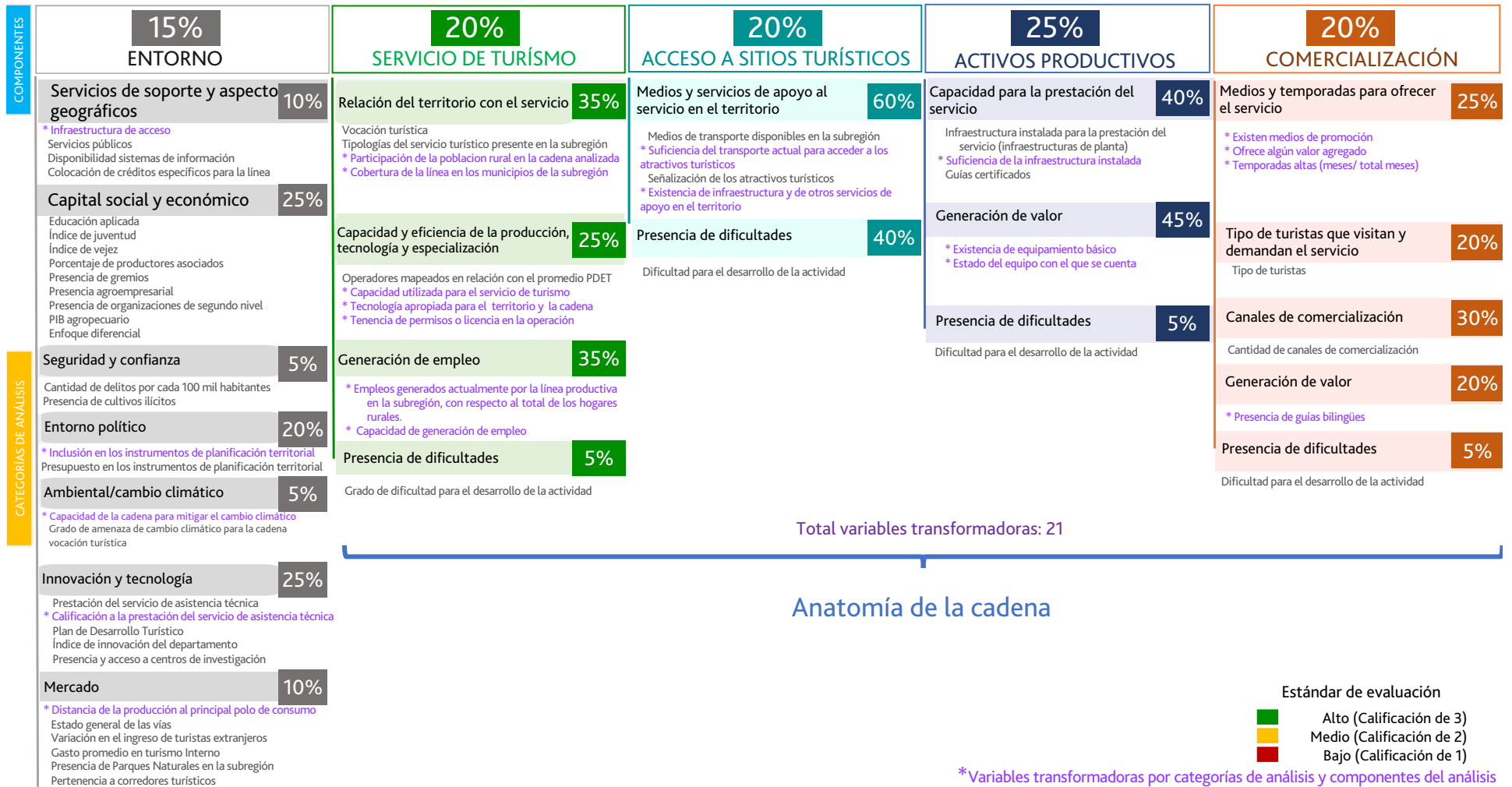
En general, a partir de la METAREC<sup>o</sup> se contemplan diferentes escenarios de análisis, valoración y, si es el caso, hasta la priorización de cadenas. Sobre cualquier cadena analizada se obtienen elementos claves en términos de necesidades y potencialidades que podrían ser sujeto de política pública para el fortalecimiento de estas en los territorios PDET.

Ilustración 2. Modelo de análisis y criterios de ponderación de la metodología METAREC° para las líneas agropecuarias y forestales



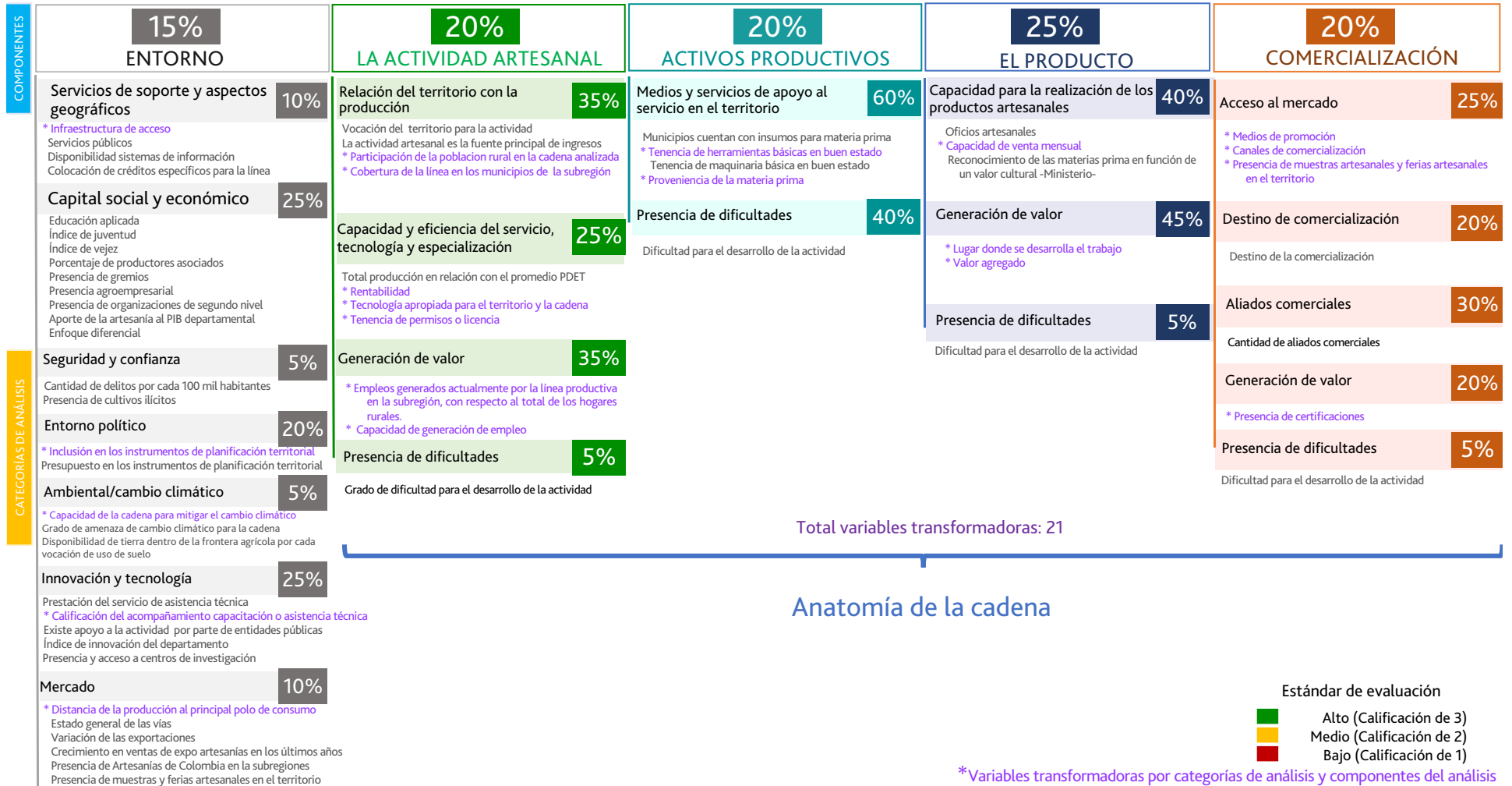
Fuente: elaboración propia

Ilustración 3. Modelo de análisis y criterios de ponderación de la metodología METAREC° para la línea de turismo



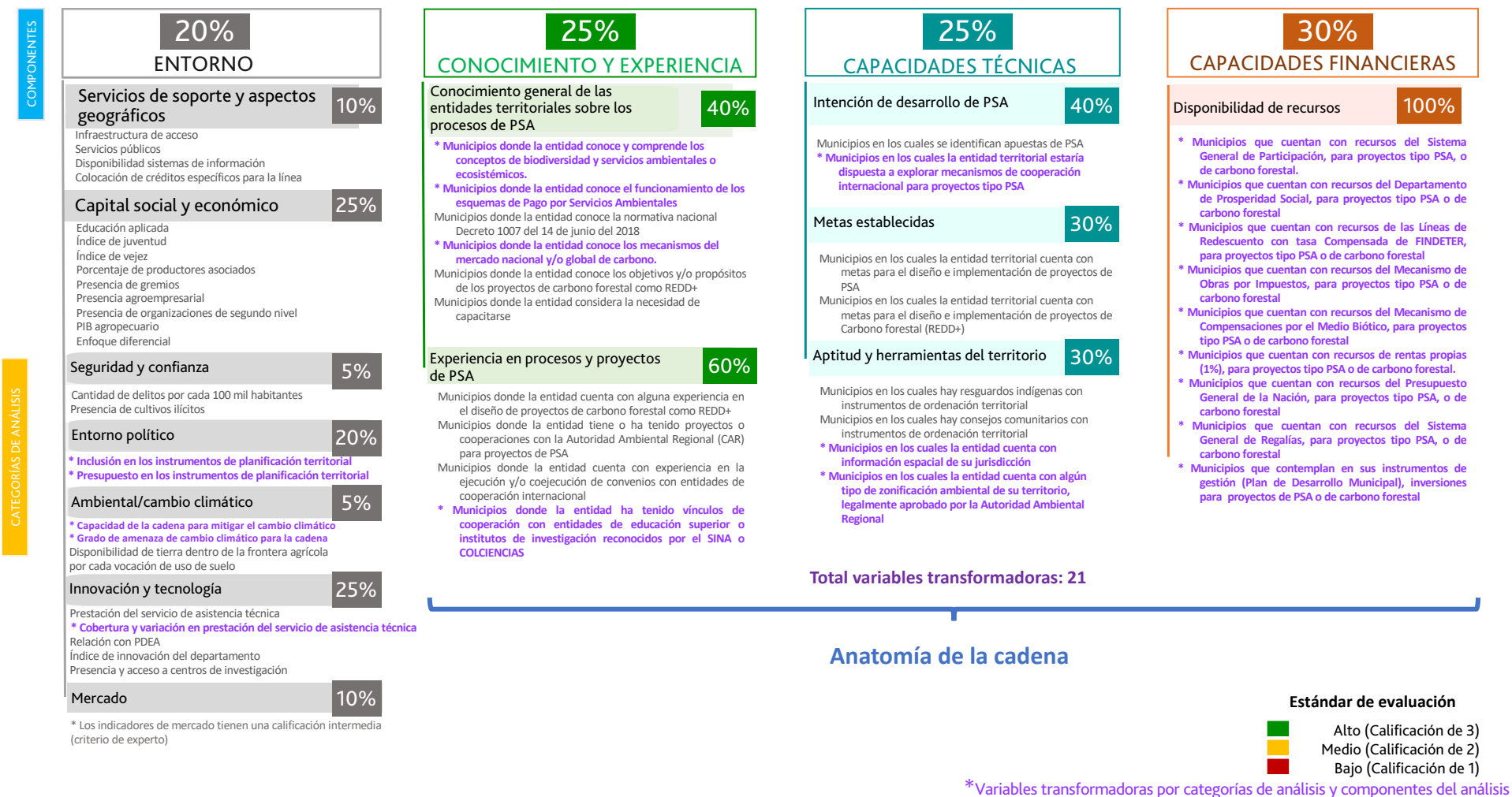
Fuente: elaboración propia

Ilustración 4. Modelo de análisis y criterios de ponderación de la metodología METAREC° para la línea de artesanías



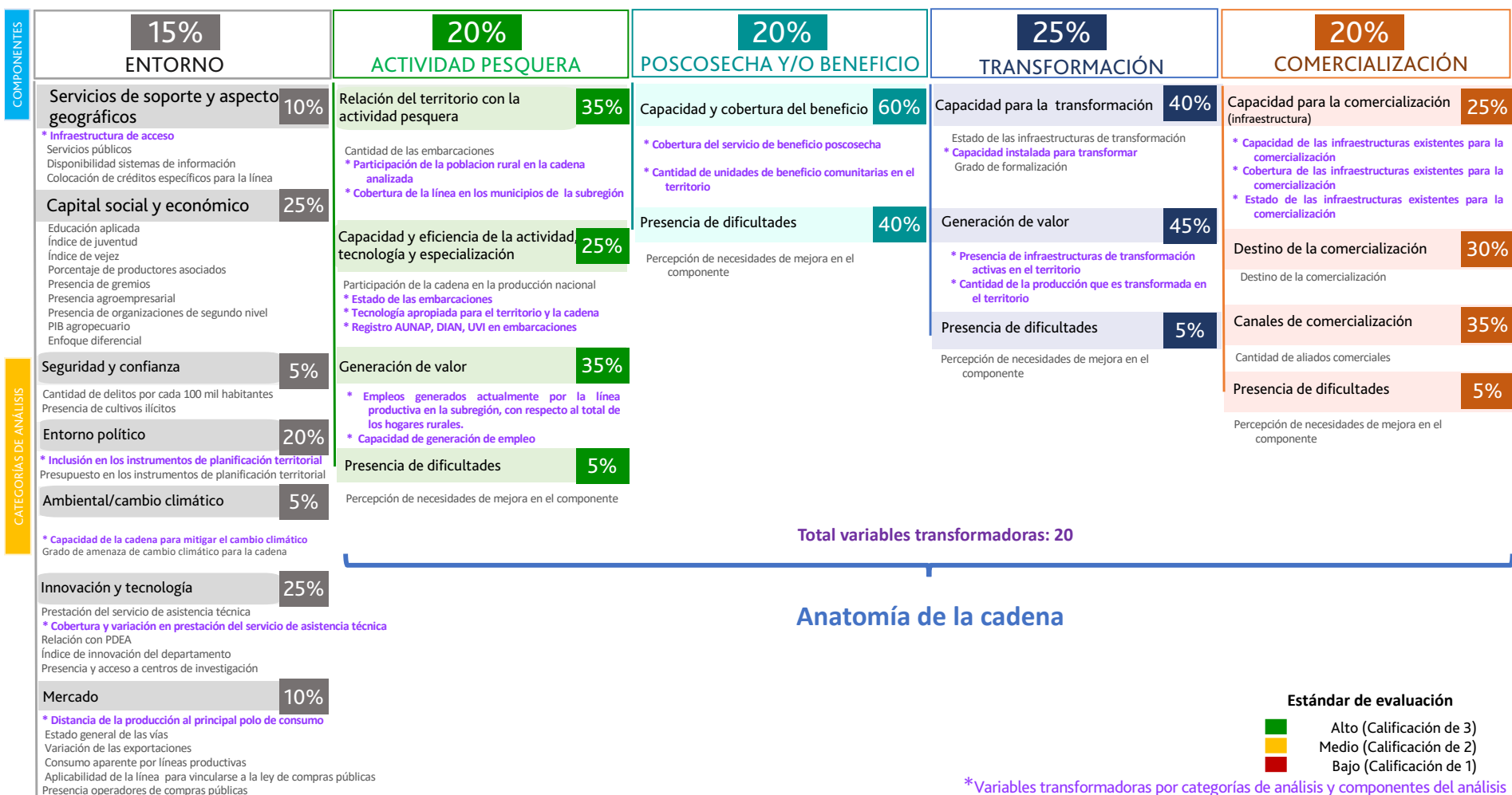
Fuente: elaboración propia

Ilustración 5. Modelo de análisis y criterios de ponderación de la metodología METAREC° para la línea de Pago por Servicios Ambientales



Fuente: elaboración propia

Ilustración 6. Modelo de análisis y criterios de ponderación de la metodología METAREC° para la línea de pesca



Fuente: elaboración propia

## Tipos o categorías de análisis que se pueden generar a partir de la metodología METAREC°

Para el análisis y valoración de las cadenas priorizadas a partir de los PATR, la metodología contempla diferentes escenarios que buscan entender el estado y desarrollo de cada una de las cadenas, compararlas y, como ya se mencionó, llegar hasta un grado de priorización o calificación si así se desea. De esta manera, se definieron las siguientes categorías para lograr los escenarios de análisis descritos y además tener insumos para la formulación de estrategias y perfilamiento de proyectos que se realizan en la fase final de la ruta metodológica propuesta para el presente documento PME:

### Desde el entorno inmediato que rodea la cadena

Desde esta perspectiva, no solo se analizan variables de territorio relacionadas a dimensiones políticas, infraestructura, presencia de gremios, mercados locales, servicios de apoyo, entre otros, sino que además se intenta relacionar estos factores que parecen exógenos a la cadena, con su impacto en términos de las oportunidades que pueden generar para un mayor desarrollo de la actividad. Las categorías de análisis y los indicadores se analizan en una perspectiva específica de cada

cadena, es decir, en la categoría Servicios de Soporte y Aspectos Geográficos, pues no es lo mismo la valoración de un indicador de infraestructura de acceso o de transporte como un puerto para una cadena como plátano o banana de exportación, que para una cuyo mercado sea nacional o local. En los dos casos, la valoración de este criterio o indicador es analizado de manera específica a cada circunstancia.

### Desde la anatomía de la cadena y las condiciones de los componentes y/o eslabones

Desde este tipo de análisis y valoración, cada cadena se evalúa respecto a sus eslabones, y al interior de estos, a partir de los cuales se identifican puntos críticos o potencialidades (Ilustración 2). El análisis permite identificar cuáles son los componentes con menores o mayores puntajes en una escala de: alto (>80 puntos), medio (50 a 80 puntos) y bajo (<50). Estos puntajes pueden ser comparados entre las cadenas analizadas.

Los componentes y categorías de análisis para la anatomía de otras cadenas no agropecuarias como pesca, turismo, artesanías y PSA, responden a la particularidad de cada actividad y por ende no permiten, al menos para esta metodología, realizar una comparación lineal entre cadenas productivas agropecuarias y no agropecuarias.

## Desde las variables transformadoras priorizadas en los componentes de entorno y anatomía de la cadena

Una tercera perspectiva para analizar, valorar y comparar con otras cadenas a partir de medir el estado de los indicadores o variables denominadas transformadoras. Estos integran un grupo de indicadores que dimensionan en mayor medida la capacidad o potencial de la cadena para contribuir a la reactivación económica de los territorios y la oportunidad de que, ante cualquier fortalecimiento o apoyo, puedan generar efectos multiplicadores o aceleradores en el territorio. En la tabla 2, se detallan las variables con sus respectivos indicadores transformadores.

Los tipos de análisis y valoraciones descritas anteriormente también podrían realizarse de forma integral, midiendo los resultados totales de las cadenas en todos sus componentes (entorno y anatomía). Además, para procesos de priorización o establecimiento de ranking de cadenas, se pueden ponderar los puntajes solo de entorno y de variables transformadoras u otras consideraciones que permitan comparar el estado y prospectiva de las actividades para la priorización y formulación de estrategias y proyectos para su fortalecimiento.

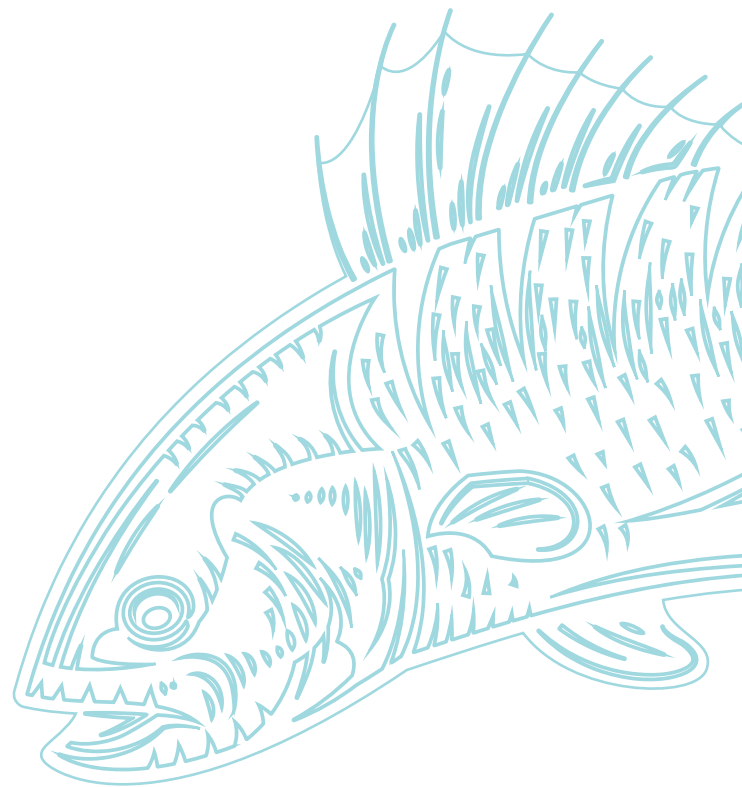


Tabla 2. Variables transformadoras por líneas y componentes de análisis

Línea	Componente	Variables transformadoras
Agrícolas, pecuarias y forestales (excepto PSA)	Entorno	<ul style="list-style-type: none"> <li>Infraestructura de acceso disponible.</li> <li>Inclusión en los instrumentos de planificación territorial.</li> <li>Capacidad de la cadena para mitigar el cambio climático.</li> <li>Asistencia técnica / extensión agropecuaria existente para la cadena.</li> <li>Distancia de las zonas de producción a los principales polos de consumo (ciudades intermedias y capitales).</li> </ul>
	Producción primaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación de la población rural en la cadena analizada.</li> <li>Participación municipios.</li> <li>Productividad o rendimiento.</li> <li>Tecnología apropiada para el territorio y la cadena.</li> <li>Adopción de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), Buenas Prácticas Ganaderas (BPG) y registro del Instituto Colombiano Agropecuario (ICA).</li> <li>Empleos generados actualmente por la línea productiva en la subregión, con respecto al total de los hogares rurales.</li> <li>Capacidad de generación de empleo.</li> </ul>
	Poscosecha y/o Beneficio	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cobertura del servicio de beneficio poscosecha comunitaria.</li> <li>Cantidad de unidades de beneficio comunitarias en el territorio.</li> </ul>
	Transformación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidad instalada para transformar.</li> <li>Presencia de infraestructuras de transformación activas en el territorio.</li> <li>Beneficio al territorio por procesos de transformación.</li> </ul>
	Comercialización	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidad de las infraestructuras existentes para la comercialización.</li> <li>Cobertura de las infraestructuras existentes para la comercialización.</li> <li>Estado de las infraestructuras existentes para la comercialización.</li> <li>Presencia de Certificaciones.</li> </ul>

Línea	Componente	Variables transformadoras
Turismo	Entorno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura de acceso disponible.</li> <li>• Inclusión en los instrumentos de planificación territorial.</li> <li>• Capacidad de la cadena para mitigar el cambio climático.</li> <li>• Calificación prestación de acompañamiento, capacitación o asistencia técnica.</li> <li>• Distancia de las zonas turísticas a los principales polos de consumo (ciudades intermedias y capitales).</li> </ul>
	El servicio turístico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación de la población rural en la cadena.</li> <li>• Cobertura de la línea en los municipios de la subregión.</li> <li>• Capacidad utilizada para el servicio de turismo.</li> <li>• Tecnología apropiada al territorio y a la cadena.</li> <li>• Tenencia de permisos o licencia en la operación.</li> <li>• Empleos generados actualmente por la línea productiva en la subregión, con respecto al total de los hogares rurales.</li> <li>• Capacidad de generación de empleo.</li> </ul>
	Acceso a los servicios de turismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suficiencia del transporte actual para acceder a los atractivos turísticos.</li> <li>• Existencia de infraestructura y otros servicios de apoyo existentes en el territorio.</li> </ul>
	Activos productivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suficiencia de la infraestructura instalada.</li> <li>• Existencia de equipamiento básico.</li> <li>• Estado del equipo con el que se cuenta.</li> </ul>
	Comercialización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medios de promoción existentes.</li> <li>• Valor agregado ofrecido en el servicio.</li> <li>• Cantidad de meses de temporadas altas (meses/ total meses).</li> <li>• Presencia de guías bilingües.</li> </ul>

Línea	Componente	Variables transformadoras
Artesanías	Entorno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura de acceso.</li> <li>• Inclusión en los instrumentos de planificación territorial.</li> <li>• Mitigación del cambio climático.</li> <li>• Calificación prestación del servicio de asistencia técnica.</li> <li>• Distancia de la producción al principal polo de consumo.</li> </ul>
	La actividad artesanal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación de la población rural en la cadena analizada.</li> <li>• Cobertura de la línea en los municipios de la subregión.</li> <li>• Rentabilidad.</li> <li>• Tecnología apropiada al territorio y a la cadena.</li> <li>• Tenencia de permisos o licencias.</li> <li>• Empleos generados actualmente por la línea productiva en la subregión, con respecto al total de los hogares rurales.</li> <li>• Capacidad para la generación de empleo.</li> </ul>
	Activos productivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tenencia de herramientas básicas en buen estado.</li> <li>• Proveniencia de la materia prima.</li> </ul>
	Productos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de venta mensual en relación con la producción.</li> <li>• Lugar donde se desarrolla el trabajo.</li> <li>• Valor agregado.</li> </ul>
	Comercialización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medios de promoción.</li> <li>• Canales de comercialización.</li> <li>• Presencia de muestras artesanales y ferias artesanales en el territorio.</li> <li>• Presencia de certificaciones.</li> </ul>

Línea	Componente	Variables transformadoras
Pago por Servicios Ambientales (PSA)	Entorno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inclusión en los instrumentos de planificación territorial.</li> <li>• Presupuesto asignado en los instrumentos de planificación territorial.</li> <li>• Mitigación del cambio climático.</li> <li>• Grado de amenaza de cambio climático para la cadena.</li> <li>• Ha tenido (o tiene) algún proyecto o cooperación con la Autoridad Ambiental Regional Corporación Autónoma Regional (CAR)</li> </ul>
	Conocimiento general y experiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La entidad territorial conoce y comprende los conceptos de biodiversidad y servicios ambientales o ecosistémicos.</li> <li>• La entidad territorial conoce el funcionamiento de los esquemas de Pagos por Servicios Ambientales (PSA).</li> <li>• La entidad territorial conoce los mecanismos del mercado nacional y/o global de carbono.</li> <li>• La entidad territorial ha tenido vínculos de cooperación con entidades de educación superior o institutos de investigación.</li> </ul>
	Capacidades técnicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La entidad territorial estaría dispuesta a explorar mecanismos de cooperación internacional para el diseño y la formulación de proyectos tipo PSA.</li> <li>• La entidad territorial cuenta con información espacial de su jurisdicción en sistemas de información geográfica como ArcGis o Qgis.</li> <li>• La entidad territorial cuenta con algún tipo de zonificación ambiental de su territorio, legalmente aprobado por la Autoridad Ambiental Regional (CAR) correspondiente a su jurisdicción.</li> </ul>

Línea	Componente	Variables transformadoras
<p>Pago por Servicios Ambientales (PSA)</p>	<p>Capacidades financieras y presupuestales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La entidad territorial cuenta con recursos del Sistema General de Participación (SGP), potencialmente disponibles para proyectos tipo PSA o de carbono forestal.</li> <li>• La entidad territorial cuenta con recursos del Departamento Administrativo para la Prosperidad Social (DPS), potencialmente disponibles para proyectos tipo PSA o de carbono forestal.</li> <li>• La entidad territorial cuenta con recursos de las Líneas de Redescuento con tasa Compensada de la Financiera de Desarrollo Territorial S.A. (FINDETER), potencialmente disponibles para proyectos tipo PSA o de carbono forestal.</li> <li>• La entidad territorial cuenta con recursos del Mecanismo de Obras por Impuestos, potencialmente disponibles para proyectos tipo PSA o de carbono forestal.</li> <li>• La entidad territorial cuenta con recursos del Mecanismo de Compensaciones por el Medio Biótico, potencialmente disponibles para proyectos tipo PSA o de carbono forestal.</li> <li>• La entidad territorial cuenta con recursos de sus rentas propias (1%), potencialmente disponibles para proyectos tipo PSA o de carbono forestal.</li> <li>• La entidad territorial cuenta con recursos del presupuesto general de la nación, potencialmente disponibles para proyectos tipo PSA, o de carbono forestal.</li> <li>• La entidad territorial cuenta con recursos del Sistema General de Regalías, potencialmente disponibles para proyectos tipo PSA, o de carbono forestal.</li> <li>• La entidad territorial contempla en sus instrumentos de gestión (plan de Desarrollo Municipal), inversiones para proyectos de PSA o de carbono forestal.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

## Fase 4.b. Concertación de apuestas en las mesas sectoriales

Esta fase de la ruta metodológica es una de las más relevantes por la importancia de los resultados y las características del proceso participativo. En las mesas sectoriales participaron diferentes actores de la academia, del sector financiero como el Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario (FINAGRO), entes territoriales, gobernaciones, gremios, productores, consejos comunitarios, entre otros, los cuales validaron y discutieron la información primaria y secundaria levantada en fases anteriores, y formularon potenciales acciones para el fortalecimiento y desarrollo de las cadenas analizadas con una mirada de territorio.

Previamente a estas mesas, los equipos técnicos locales con participación de expertos nacionales revisaron la calidad de la información capturada a ser socializada en dichos espacios. Así mismo, a partir de los análisis y valoraciones de la metodología METAREC<sup>o</sup>, se utilizaron resúmenes de los resultados para llevar a las mesas sectoriales una orientación sobre las condiciones del entorno que se deberían fortalecer y así como los puntos críticos y favorables de las cadenas que se debían abordar en las estrategias y perfiles de proyectos formulados para cada subregión.

Adicionalmente, con el fin de promover la implementación del enfoque de género y complementar la información recolectada en las mesas sectoriales, se realizó un proceso alterno que incluyó las siguientes 3 actividades desarrolladas con actores del PME:

- Taller de sensibilización a equipos ART-FAO involucrados en el PME: orientado a generar conciencia en torno al enfoque de género y orientar sobre la vinculación de este enfoque en las actividades y documentos relacionados con el PME.
- Taller realizado con lideresas, productoras y/o representantes de organizaciones: orientado a fortalecer las capacidades de las mujeres para el empoderamiento económico en términos productivos y comerciales; y promover liderazgos sensibles de los productores, así como su vinculación a temas de economía del cuidado. Así mismo, se realizó una recolección de información relacionada con temas de espacios de participación de hombres y mujeres en la cadena de valor, actividades desarrolladas, limitantes y recomendaciones para incidir en el cierre de brechas identificadas.
- Taller formativo en planeación territorial dirigido a funcionarios responsables de la implementación del PME: orientado a sensibilizar en torno al enfoque de género a funcionarios de organizaciones, instituciones y dependencias responsables de la implementación de los PME.

## Fase 4.c. Formulación de estrategias y perfiles de proyectos

Esta fase previa a la consolidación del documento se realizó a partir de diferentes procesos dentro de los que se destacan:

1. Los resultados de la valoración y análisis de las cadenas a partir de METAREC<sup>o</sup> sirvieron de insumo para las validaciones territoriales y para algunas de las mesas sectoriales.
2. Las propuestas de acciones e ideas de proyectos resultantes del proceso participativo a partir de las mesas sectoriales.
3. Ideas de estrategias resultantes de los procesos paralelos realizados por la ART en las denominadas mesas de impulso.

## Fase 5. Consolidación del documento del Plan Maestro de Estructuración (PME) con las estrategias y perfiles de proyectos para algunas de las cadenas analizadas

Finalmente, a partir de todos los insumos y procesos de análisis y concertación realizados con actores claves en los territorios, la ruta metodológica cierra con la elaboración de los documentos de los PME.

Estos documentos condensan los hallazgos del proceso desde su origen en el marco de la implementación del punto 1 del Acuerdo la Reforma Rural Integral (RRI), en el que los PME representan la continuación de la estrategia trazada para las zonas PDET a partir de los PATR. Muestra, además, el contexto territorial de cada subregión y plantea variables claves para entender las condiciones sociales, económicas, productivas y ambientales del territorio estudiado; y finalmente, plasma el análisis de las cadenas de valor con mayor potencial de reactivación económica, como una forma de aterrizar las estrategias y las iniciativas propuestas en actividades y recursos proyectados para el fortalecimiento de las actividades.