



**MANUAL OPERATIVO
IMPLEMENTACIÓN DE ACTIVIDADES DE DESARROLLO ECONÓMICO,
AMBIENTAL Y PRODUCTIVO EN ZONAS RURALES AFECTADAS POR EL
CONFLICTO Y PRIORIZADAS POR EL GOBIERNO NACIONAL**

VERSIÓN 2

AGENCIA DE RENOVACIÓN DEL TERRITORIO

MARZO DE 2018

BOGOTÁ

AGENCIA DE RENOVACIÓN DEL TERRITORIO
MARIANA ESCOBAR ARANGO

Directora General de la Agencia de Renovación del Territorio

Dirección de Estructuración de Proyectos

Juan Carlos Zambrano Arciniegas

Director de Estructuración de Proyectos

Subdirección de Proyectos Productivos

Luis Gabriel Guzman Castro

Subdirector de Proyectos Productivos

Subdirección de Proyectos de Reactivación Económica

Raúl Eduardo García

Subdirector de Proyectos de Reactivación Económica

Subdirección de Proyectos Ambientales y Forestales

Carlos Hernando Álvarez

Subdirector de Proyectos Ambientales y Forestales

Elaboró:

Profesionales de Apoyo Subdirecciones

Grupos Internos de trabajo Subdirecciones - DEP

Tabla de Contenido

INTRODUCCIÓN	4
1. DEFINICIONES	6
2. CONTEXTO	9
3. ASPECTOS GENERALES DE LA IMPLEMENTACION	14
3.1. Objetivo General	14
3.2. Objetivos Específicos	14
3.3. Resultados de Efecto Esperados	14
3.4. Área Geográfica de Intervención y Población Participante	15
3.5. Modelos De Intervención	22
3.5.1. Modelo de inversión Productiva	22
3.5.2. Modelo de Inversión Organizacional	28
3.5.3. Asistencia Técnica Integral	35
3.6. Presupuesto y Financiación	38
4. MARCO INSTITUCIONAL PARA LA OPERACIÓN	42
4.1. Comité de Dirección	45
4.2. Comité Operativo	45
4.3. Comité Técnico Local	46
4.4. Comité de Acompañamiento Comunitario	46
5. RUTA OPERATIVA	51
5.1. Alistamiento	51
5.1.1. Revisión de Información	52
5.1.2. Reuniones institucionales y con líderes asociativos	53
5.1.3. Talleres de planeación participativos	53
5.2. Implementación	58
5.2.1. Mecanismos legales para la ejecución de los proyectos	58
5.2.2. Estructuración de proyectos	60
5.2.3. Aprobación de proyectos	62
5.3. Ejecución	62
6. SEGUIMIENTO Y MONITOREO	65
6.1. Evaluaciones Intermedias Participativas	66
6.2. Manejo de Información	66

INTRODUCCIÓN

La Agencia de Renovación del Territorio – ART creada el 7 de diciembre del 2015 mediante el Decreto 2366, y adscrita a la Presidencia de la Republica a través del Decreto 2204 del 30 de diciembre de 2016, 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 país¹.

De acuerdo con el artículo 1 del Decreto 2096 del 22 de diciembre de 2016, por medio del cual se modifica el artículo 4° del Decreto 2366 de 2015, son algunas funciones de la Agencia de Renovación del Territorio, ART:

- 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.
- Establecer estrategias para promover el desarrollo económico, productivo y social para el desarrollo rural con enfoque territorial, incluyendo aquellas

¹ Decreto 2366 del 7 de diciembre de 2015

dirigidas para la sustitución de cultivos de uso ilícito, en el marco de las competencias de la Agencia.

En este sentido la ART ha diseñado una estrategia de Implementación de actividades de desarrollo económico, ambiental y productivo en zonas rurales afectadas por el conflicto y priorizadas por el Gobierno nacional con el fin de establecer los criterios generales para realizar la identificación, selección, estructuración, viabilización y cofinanciación de iniciativas productivas y de generación de ingresos así como de proyectos de reactivación económica, sostenibles económica, social y ambientalmente, en los municipios priorizados por el Gobierno nacional. Los procesos a continuación descritos se rigen bajo principios de priorización equitativa, incluyente y participativa con las familias y los actores locales, como parte de la estrategia para la reactivación económica para la transformación y renovación de territorios, lo anterior con el propósito de contribuir con su integración al desarrollo del país y la construcción de una paz duradera.

Los territorios priorizados serán zonas rurales de municipios focalizados por el Gobierno nacional en el marco de la política pública para la renovación del territorio, como contribución al ordenamiento productivo y social a través de proyectos para reactivar, dinamizar, fortalecer las economías locales y microregionales y los ingresos de familias que integran esos territorios.

De otra parte, para dar una respuesta adecuada a las necesidades y capacidades locales, la ART reconoce la heterogeneidad ambiental, vocacional, productiva y multifuncional de los territorios y en este sentido, las iniciativas y proyectos a implementar podrán ser de producción primaria, transformación, reconversión y comercialización agropecuaria o servicios.

1. DEFINICIONES

Producción Primaria: Producción, cría o cultivo de productos primarios, con inclusión de la cosecha, el ordeño y la cría de animales domésticos de abasto público previos a su sacrificio. (Decreto 1500 de 2007).

Manejo de Pos Cosecha y Comercialización: Conjunto de actividades de selección, beneficio, almacenamiento, empaque y transporte para la comercialización de productos agropecuarios de manera individual o colectiva.

Transformación: Conjunto de procesos y actividades que tienen como finalidad agregar valor a productos primarios para mejorar los ingresos y las oportunidades comercialización.

Reconversión Productiva: Actividades para introducir tecnologías en sistemas productivos establecidos para una mayor eficiencia productiva, mitigación, restauración o conservación ambiental (ejemplo sistemas de riego, modelo silvopastoril y agroforestales, renovación de cultivos, entre otras)

Pequeño Productor: Es toda persona (productor familiar) cuyos activos totales no superen los 284 salarios mínimos vigentes, incluidos los del cónyuge y que por lo menos el 70% de sus activos estén invertidos en el sector agropecuario o que no menos de las dos terceras partes de sus ingresos provengan de la actividad agropecuaria. Decreto 2179 del 11 de noviembre de 2015.

UAF: Es la unidad mínima de producción agrícola, pecuaria, acuícola o forestal, cuya extensión permite, con su proyecto productivo y tecnología adecuada, generar como mínimo dos salarios mínimos legales mensuales vigentes. Además,

permite a la familia remunerar su trabajo y disponer de un capital que contribuya a incrementar su patrimonio.

Asociatividad: Modelo de cooperación para aumentar la competitividad y la productividad de los productores y emprendedores del sector agropecuario y de servicios, generar economías a escala para disminuir costos, facilitar la asistencia técnica, incrementar intercambios entre los propios productores de bienes y servicios, lograr acceso a los mercados y mejorar el poder de negociación.

Reactivación Económica: proceso ordenado de incentivos financieros, legales, tributarios orientados al territorio para movilizar recursos de inversión en bienes públicos y actividades económicas orientadas a mercados para la generación empleo e ingresos.

Asistencia Técnica Integral: Conjunto de actividades técnicas para el acompañamiento del ciclo productivo y gestión del negocio; y para el incremento de las competencias técnico productivas, ambientales, adaptación al cambio climático, administrativo y empresarial del capital social (colectivo) y humano (productores individuales).

Proyecto: Solicitud de cofinanciación e implementación para un grupo de familias de una o varias comunidades rurales en un municipio priorizado por la ART, para desarrollar actividades de reactivación económica local y generación ingresos familiares a través de actividades agropecuarias para la producción, transformación, reconversión, renovación, establecer buenas prácticas agrícolas o ganaderas (BPA y BPG) orientadas a procesos de certificación y comercialización, servicios ambientales, agro forestaría o de prestación servicios en los contextos rurales; técnicamente estructurados y sostenibles.

Organización Productiva: Las organizaciones productivas son aquellas organizaciones económicas en donde se combinan diferentes factores de la producción para la producción de bienes o servicios, con el fin de satisfacer necesidades y obtener beneficios o utilidades económicas. Son las empresas, las que por definición, asumen el rol productivo de la economía. La organización productiva, como sistema se encuentra inserta en un sistema más amplio, el sistema social con el cual interactúa y se influyen de manera permanente, tiene la finalidad de transformar recursos en bienes o servicios, se comporta como unidad organizada, cuya existencia se debe a un objetivo demandado por la sociedad. Dentro de este sistema están incluidos subsistemas que conforman actividades realizadas por sus miembros.

2. CONTEXTO

El Gobierno Nacional, en ejercicio de las facultades extraordinarias conferidas por el literal d) del artículo 107 de la Ley 1753 de 2015² y por medio del Decreto – Ley 2366 de 2015, creó la Agencia de Renovación del Territorio – ART, como una agencia estatal de naturaleza especial, del sector descentralizado de la Rama Ejecutiva del Orden Nacional, con personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa, técnica y financiera, adscrita al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

Conforme al artículo 3° del Decreto – Ley 2366 de 2015, la ART tiene como objetivo, 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.

El día 24 de noviembre de 2016, el Gobierno Nacional y las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia – Ejército del Pueblo (FARC – EP) suscribieron el nuevo “Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera”, el cual contempla como Punto No. 1 “Hacia un Nuevo Campo Colombiano: Reforma Rural Integral” y como Punto No. 4 “Solución al Problema de las Drogas Ilícitas”. El día 30 de noviembre de 2016, el Congreso de la República refrendó el nuevo “Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera”.

² Por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 “*Todos por un nuevo país*”.

El citado nuevo Acuerdo Final³ establece “Que la RRI [Reforma Rural Integral] es de aplicación universal y su ejecución prioriza los territorios más afectados por el conflicto, la miseria y el abandono, a través de Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial, como instrumentos de reconciliación en el que todos sus actores trabajan en la construcción del bien supremo de la paz, derecho y deber de obligatorio cumplimiento”.

El documento CONPES No. 3867 de 2016⁴ precisa que “La Agencia de Renovación del Territorio (ART), en coordinación con el DNP, será la encargada de diseñar e implementar los programas de desarrollo con enfoque territorial, y de articular la oferta sectorial (nacional, departamental y municipal) junto con las demás iniciativas dentro de las zonas que se prioricen. Para ello, contará con recursos del Presupuesto General de la Nación PGN y el Fondo Colombia en Paz, a fin de apalancar las intervenciones acordadas y ejecutar proyectos según las necesidades priorizadas y viabilidades técnicas”.

Así mismo, el nuevo Acuerdo Final⁵, antes mencionado, establece, entre otros, los siguientes temas de atención: (i) plan de atención inmediata y desarrollo de proyectos productivos, (ii) obras de infraestructura social de ejecución rápida, y (iii) componente de sostenibilidad y de recuperación ambiental.

En este sentido, La ART, con fundamento en su objeto y funciones misionales, contribuirá a la implementación de los Puntos Nos. 1 y 4 del nuevo “Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera”.

³ Página 11 de 310.

⁴ Página 54.

⁵ Páginas 111 a 114 de 310.

Para tal fin el Consejo Directivo de la ART, por medio del Acuerdo No. 005 del 30 de enero de 2017, aprobó el Plan Estratégico de la Agencia, el cual contempla los siguientes objetivos: (i) participación efectiva, (ii) provisión eficiente de bienes y servicios públicos, (iii) desarrollo económico, ambiental y productivo, (iv) fortalecimiento institucional y organizacional, (v) coordinación inter agencial y entre niveles de gobierno, y (vi) desarrollo administrativo y contractual.

El Plan se plantea cuatro 4 líneas estratégicas para cumplir la misión de la ART. Estas líneas se dividieron en dos niveles; el primero de ellos corresponde a las tareas misionales; y el segundo a elementos y transversales necesarios para lograr el cumplimiento de las acciones propuestas.

La primera línea estratégica - participación efectiva - busca garantizar la planificación y construcción de visión territorial de manera incluyente y participativa de las comunidades y demás actores estratégicos de las zonas priorizadas de conflicto armado; la segunda es la provisión eficiente de bienes públicos a través de pequeña infraestructura comunitaria; la tercera, es la de apoyar el desarrollo económico, ambiental y productivo para apalancar una mejor calidad de vida de las familias rurales mediante el acceso a empleo decente rural, la provisión de asistencia alimentaria, el desarrollo de la seguridad alimentaria, el desarrollo de proyectos productivos agropecuarios (ciclo corto y largo), ambientales y forestales, el fortalecimiento a la producción mediante la asistencia técnica y el fortalecimiento de la comercialización y los mercados locales y el fortalecimiento organizacional y asociativo de los productores; así como impulsar fortalecer el empleo decente rural a través de esquemas de empleo temporal (asociado a la construcción de bienes públicos), de vinculación laboral a empresas que relocalicen su infraestructura productiva en estas regiones y/o al sector privado local y proyectos ambientales y forestales en el marco de los negocios verdes que contribuyan a la generación de ingresos, así como al manejo

sostenible y la conservación del ambiente y los recursos naturales, esta línea estratégica contra con un modelo de acompañamiento técnico integral; y la cuarta busca el fortalecimiento de las instituciones y organizaciones para aumentar la capacidad de gobernanza y gobernabilidad de las entidades territoriales y las organizaciones sociales y productivas de las zonas de conflicto priorizadas.

El fortalecimiento de la institucionalidad de entidades territoriales y de las organizaciones sociales está presente en cada uno de los componentes y los procesos del PDET en los niveles de planificación territorial submunicipal, municipal y subregional.

Para la puesta en marcha del Plan Estratégico, la ART siguiendo lineamientos trazados por la Presidencia de la República, ha priorizado un grupo de municipios con alta afectación del conflicto armado para adelantar proyectos productivos agropecuarios y de bienes y servicios en la ruralidad, proceso que forma parte, entre otras acciones, de las estrategias para la reactivación económica micro regional y la generación de ingresos a las familias como contribución a la construcción de paz.

Los municipios con prioridad para adelantar proyectos productivos presentan entre otras características altos índices de ruralidad, pobreza multidimensional e informalidad laboral; así como debilidades en las capacidades institucionales locales, bajos niveles de empleabilidad e ingresos, predominio de economías agropecuarias de subsistencia con muy bajos niveles de desarrollo técnico y poca integración a mercados regionales y nacionales.

En este sentido la ART, a través de la Dirección de Estructuración de Proyectos, ha establecido la metodología para la puesta en marcha de la estrategia Implementación de Actividades de Desarrollo Económico, Ambiental y Productivo

en Zonas Rurales Afectadas por el Conflicto y Priorizadas por el Gobierno Nacional; incorporando los principios trazados de participación y corresponsabilidad de las comunidades y de los agentes locales en el ciclo del proyecto, el cual integra la identificación, la puesta en marcha, el seguimiento y la evaluación.

3. ASPECTOS GENERALES DE LA IMPLEMENTACION

3.1. Objetivo General

Implementar actividades de desarrollo productivo y generación de ingresos con familias y organizaciones en las zonas rurales afectadas por el conflicto y priorizadas por el Gobierno Nacional, aprovechando las potencialidades endógenas de los territorios y generando condiciones favorables para la inserción en mercados funcionales.

3.2. Objetivos Específicos

- ✓ Priorizar y seleccionar apuestas productivas en los territorios focalizados por la ART
- ✓ Seleccionar familias y organizaciones en los territorios focalizados por la ART para la implementación de proyectos de desarrollo productivo sostenible y generación de ingresos
- ✓ Estructurar e implementar proyectos de desarrollo productivo sostenible y generación de ingresos en los territorios focalizados por la ART.
- ✓ Desarrollar un mecanismo de seguimiento y monitoreo a las actividades implementados y a los resultados esperados

3.3. Resultados de Efecto Esperados

- ✓ Familias con recuperación de las condiciones y capacidades de producción agropecuaria o de servicios.
- ✓ Familias con proyectos de desarrollo productivo sostenibles implementados, que contribuyen con el fortalecimiento de una base económica regional y local lícita en el mediano y largo plazo y que ofrecen fuentes estables y sostenibles de ingresos y de empleo.
- ✓ Fortalecimiento y generación de capacidades territoriales para la organización comunitaria, cohesión social, la conformación y manejo de empresas

asociativas, la formulación, gestión e implementación de proyectos de desarrollo productivo sostenible y de generación de ingresos.

- ✓ Mejora en las condiciones de vida de las comunidades a partir de las nuevas capacidades productivas en los territorios más afectados por el conflicto armado y con altos índices de pobreza multidimensional
- ✓ Reducción de las condiciones de vulnerabilidad de la población rural de los territorios más afectados por el conflicto armado y con altos índices de pobreza multidimensional
- ✓ Visibilidad y presencia del estado como agente activo en el establecimiento de la paz
- ✓ Implementación de procesos de reconstrucción de tejido social y reconciliación

3.4. Área Geográfica de Intervención y Población Participante

En el “Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera”, firmado entre el gobierno nacional y las FARC-EP, se establece que en los procesos de transformación estructural del campo, se debe cobijar la totalidad de las zonas rurales del país. En ese sentido, se priorizarán las zonas de acuerdo a la focalización definida por los mecanismos de construcción de los PDET, con el fin de desarrollar con mayor celeridad y recursos los planes nacionales que se creen en el marco de este Acuerdo.

De acuerdo con lo anterior, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, expidió el Decreto 893 del 28 de mayo de 2017, por medio del cual se crean los Programa 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 presente Decreto de conformidad con los criterios establecidos en el Acuerdo Final.

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, los cuales son susceptibles de modificación de acuerdo a las directrices de la Presidencia de la República, los cuales se agrupan en 16 regiones y 170 municipios:

Tabla 1. Lista de municipios priorizados por la ART

REGION PDET	DEPARTAMENTO	MUNICIPIO
ALTO PATÍA Y NORTE DEL CAUCA	CAUCA	Argelia
		Miranda
		Piendamó
		Mercaderes
		El tambo
		Cajibío
		Caldono
		Balboa
		Buenos aires
		Morales
		Patía
		Toribio
		Caloto
		Suárez
		Corinto
	Santander de Quilichao	
	Jambaló	
	NARIÑO	Cumbitara
		Leiva
		Los Andes
Policarpa		
El Rosario		

REGION PDET	DEPARTAMENTO	MUNICIPIO
	VALLE DEL CAUCA	Florida
ARAUCA	ARAUCA	Saravena
		Fortul
		Tame
		Arauquita
BAJO CAUCA Y NORDESTE ANTIOQUEÑO	ANTIOQUIA	Amalfi
		El Bagre
		Briceño
		Tarazá
		Cáceres
		Caucasia
		Ituango
		Valdivia
		Anorí
		Segovia
		Remedios
		Nechí
		Zaragoza
CATATUMBO	NORTE DE SANTANDER	El Carmen
		Convención
		El Tarra
		San Calixto
		Sardinata
		Teorama
		Tibá
		Hacarí
CHOCÓ	ANTIOQUIA	Murindó
		Vigía del Fuerte
	CHOCÓ	Riosucio
		Istmina
		Medio San Juan
		El Litoral del San Juan
		Nóvita
		Sipí
		Condoto
		Unguía
Bojaya		

REGION PDET	DEPARTAMENTO	MUNICIPIO	
		Medio Atrato	
		Acandí	
		Carmen del Darién	
CUENCA DEL CAGUÁN Y PIEDEMONTE CAQUETEÑO	CAQUETÁ	El Doncello	
		Milán	
		Valparaíso	
		Solano	
		Florencia	
		Belén de los Andaquíes	
		San José del Fragua	
		Morelia	
		Cartagena del Chairá	
		San Vicente del Caguán	
		Solita	
		Albania	
		Curillo	
		El Paujil	
		La Montañita	
		Puerto Rico	
		HUILA	Algeciras
	MACARENA GUAVIARE	META	Puerto Lleras
			Mesetas
Mapiripán			
Uribe			
Vista Hermosa			
La Macarena			
Puerto Concordia			
Puerto Rico			
GUAVIARE		San José del Guaviare	
		El Retorno	
		Miraflores	
MONTES DE MARÍA	BOLÍVAR	Calamar	
		Córdoba	
		El Carmen de Bolívar	
		El Guamo	
		María la Baja	
		San Jacinto	
Zambrano			

REGION PDET	DEPARTAMENTO	MUNICIPIO
	SUCRE	San Juan Nepomuceno
		San Onofre
		Palmito
		Tolá Viejo
		Chalán
		Los Palmitos
		Coloso
		Morroa
		Ovejas
PACÍFICO MEDIO	CAUCA	Timbiquí
		López
	VALLE DEL CAUCA	Guapi
PACÍFICO Y FRONTERA NARIÑENSE	NARIÑO	Buenaventura
		Barbacoas
		Francisco Pizarro
		Roberto Payán
		Olaya Herrera
		Santa Bárbara
		San Andres de Tumaco
		La Tola
		Magui
		Ricaurte
		Mosquera
PUTUMAYO	PUTUMAYO	El Charco
		Puerto Asís
		Leguízamo
		Orito
		Puerto Caicedo
		Villagarzón
		Mocoa
		Puerto Guzmán
		San Miguel
Valle del Guamuez		
SIERRA NEVADA-PERIJÁ-ZONA BANANERA	LA GUAJIRA	Fonseca
		San Juan del Cesar
		Dibulla
	MAGDALENA	Aracataca

REGION PDET	DEPARTAMENTO	MUNICIPIO
		Fundación
		Ciénaga
		Santa Marta
	CESAR	Agustín Codazzi
		Becerril
		La paz
		Valledupar
		Pueblo bello
		La jagua de Ibirico
		San Diego
		Manaure Balcón del Cesar
SUR DE BOLÍVAR	BOLÍVAR	Morales
		Cantagallo
		San Pablo
		Simití
		Santa Rosa del Sur
		Arenal
	ANTIOQUIA	Yondó
SUR DE CÓRDOBA	CÓRDOBA	Montelíbano
		Valencia
		Puerto Libertador
		San Jose de Ure
		Tierralta
SUR DEL TOLIMA	TOLIMA	Rioblanco
		Chaparral
		Ataco
		Planadas
URABÁ ANTIOQUEÑA	ANTIOQUIA	Dabeiba
		Mutatá
		Necoclí
		Apartadó
		Carepa
		San Pedro de Urabá
		Turbo
		Chigorodó

Atendiendo el presupuesto de la ART, los municipios y núcleos veredales de intervención serán precisados por cada vigencia, por intermedio del área que corresponda en la ART. Para realizar la focalización de las veredas a intervenir, se tenderán los siguientes criterios:

- ✓ Los niveles de pobreza, en particular de pobreza extrema y de necesidades insatisfechas.

VARIABLE	FUENTE	PERIODO
IPM Rural (Privaciones Mayor al 90%)	DANE	2005

- ✓ El grado de afectación derivado del conflicto

	VARIABLE	FUENTE	PERIODO
Confrontación Armada	Acciones de la FFMM (Combates y Bombardeos). Acciones Grupos al Margen de la Ley (Emboscadas, Hostigamientos, Ataques a Instalaciones de la FFMM, Ataques a Infraestructura y Actos de Terrorismo)	DAS, Comando General, Isa, Ecopetrol, Prensa Nacional.	1986-2015
Victimización	Tasa de Homicidios	Policía Nacional	1990-2015
		DANE	1980-2012
	Casos de Masacre	Vicepresidencia	1985-2012
	Tasa Desplazamiento Expulsión	Unidad para las Víctimas	1980-2015
	Secuestro	Fondelibertad-Das, Vicepresidencia	1980-2015
	Víctimas por Minas Antipersonal	Daicma	1990-2015
	Desaparición Forzada	Unidad para las Víctimas	1980-2015
	Asesinatos de Sindicalistas	Min. Protección Social	1999-2013
	Asesinato Autoridades Locales	Fed Colombiana de Alcaldes Fed Concejales	1996-2013
Asesinatos de Periodistas	FLIP	1990-2013	

- ✓ La debilidad de la institucionalidad administrativa y de la capacidad de gestión

VARIABLE			FUENTE	PERIODO
Promedio Municipal	Desempeño Integral		DNP-DDTS	2006-2014
Promedio Municipal.	Desempeño Fiscal		DNP-DDTS	2000-2013
Esfuerzo Integral Municipal Brechas.			DNP	2015

- ✓ La presencia de cultivos de uso ilícito y de otras economías ilegítimas

VARIABLE		FUENTE	PERIODO
Índice de Amenaza Municipal por Siembra de Coca		UNODC-Simci	2014

La población participante será familias residentes en zonas rurales cuyo ingreso familiar proviene de una actividad productiva o de generación de ingresos en un predio rural (intra predial) con titularidad o en sana posesión.

Así mismo serán participantes formas organizativas como asociaciones de productores, cooperativas, empresas agropecuarias o similares que vinculen familias dentro de la operación técnica de sus actividades.

3.5. Modelos de Intervención

3.5.1. Modelo de Inversión Productiva

Corresponde al mejoramiento productivo y el impulso a la generación de ingresos con enfoque al predio familiar, sin que ésta se encuentre necesariamente incluida en una organización productiva. Este mejoramiento se realiza a través de la identificación y presentación de un proyecto por parte de la familia, considerando para ello las líneas de inversión permitidas y los componentes que deberán conformarla, tal como se detalla a continuación.

3.5.1.1. Líneas de Inversión para el Modelo de Inversión Productiva

- ✓ 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
- ✓ Forestal. Actividades de producción y transformación de madera proveniente de bosque natural o plantaciones, así como subproductos del ecosistema boscoso tales como semillas, frutos, lianas, palmas, macanas, resinas, látex. etc.
- ✓ Comercialización. Actividades encaminadas a la oferta de productos económicamente sostenibles
- ✓ Servicios Ambientales. Actividad o uso del suelo, relacionada con el mantenimiento o aumento del servicio ambiental existente o la provisión de un servicio ambiental determinado, que busca una retribución económica
- ✓ Turismo Rural / Turismo de Naturaleza. Tomando la definición de turismo rural⁶ como *“Actividad que implica viajar o visitar las áreas rurales (en sentido amplio) con finalidades múltiples y no limitadas. Algunos términos sinónimos o tipos de turismo rural que se utilizan con frecuencia son los siguientes: turismo étnico, ecológico, agroturismo, comunitario, ejidal, de naturaleza, participativo y popular.”* El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo crea el programa de **Turismo y Paz**⁷ como una estrategia para desarrollar el turismo en un entorno del Postconflicto fundamentado en el respeto y conservación del medio ambiente y/o, la cultura, las comunidades y los actores de la cadena, que propenda al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes.

⁶ Baltazar Bernal, Obdulia, & Zavala Ruiz, Jesús. (2015). Rural tourism as significant experience and study from existential phenomenology. Revista mexicana de ciencias agrícolas, 6(6), 1387-1401. Retrieved April 10, 2017, from http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-09342015000600019&Ing=en&tIng=en.

⁷ Tomado de presentación del MINCIT del programa Turismo Y Paz.

El gobierno de Colombia adoptó la terminología de la Organización Mundial del Turismo en el cual se define al Turismo de Naturaleza como “todo tipo de turismo basado en la naturaleza, en la que la principal motivación es la observación y apreciación de la naturaleza, así como las culturas tradicionales”⁸

3.5.1.2. Componentes del Modelo de Inversión Productiva

Las familias podrán presentar perfiles de proyectos que incluya uno de los dos o los dos componentes del modelo: i) ciclo corto; ii) ciclo largo, iii) buenas prácticas ambientales.

i. Ciclo Corto

Este componente busca apoyar a la población para la implementación de alternativas productivas que brinden la posibilidad de generar ingresos en el corto y mediano plazo, de tal manera que permita a la población y a los territorios avanzar en el proceso de reactivación y fortalecimiento de las economías locales para la implementación del componente de ciclo corto, se tendrá en cuenta la vocación del suelo y la aptitud productiva en cada uno de los territorios.

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

⁸ Presentación Plan de Negocios Turismo de Naturaleza de Colombia
<http://www.ptp.com.co/documentos/Presentaci%C3%B3n%20Final.pdf>

ii. Ciclo Largo

El componente de ciclo largo busca el fortalecimiento de una base económica local y regional en el mediano y largo plazo, que ofrezca fuentes estables y sostenibles de ingresos y de empleo a través de la implementación de alternativas agrícolas, pecuarias y/o de servicios, identificadas a partir del análisis de las condiciones agroecológicas del territorio, las potencialidades y competitividad del mismo frente a las dinámicas de los mercados, así como de las características de la población.

iii. Buenas Prácticas Ambientales

En la mayoría de regiones agrícolas y forestales es común encontrarnos con prácticas de manejo ambiental poco proteccionistas, conllevando a la deforestación de tierras, pérdida de recursos hídricos y contaminación de fuentes de agua entre otros. Las actividades productivas desarrolladas en esos territorios, generan indudablemente impactos sobre el medio ambiente y es fundamental que el proyecto identifique los impactos que su ejecución conllevarán, a fin de definir las prácticas ambientales que se requieren para su prevención o mitigación. Dentro de las prácticas que el proyecto podrá considerar se encuentran las siguientes:

- ✓ Manejo y conservación del suelo
- ✓ Manejo de abonos orgánicos
- ✓ Manejo y conservación del agua
- ✓ Manejo integrado de plagas y enfermedades
- ✓ Manejo del aire
- ✓ Manejo y conservación de la fauna y flora presente en los territorios
- ✓ Buenas prácticas ambientales en obras de infraestructura

3.5.1.3. Requisitos de las Familias para Presentar Proyectos del Modelo de Inversión Productiva

Las familias que deseen presentar perfiles de proyectos en el marco del modelo de inversión productiva, deben estar representadas por un (1) titular un (1) beneficiario (opcional suplente del titular), respecto del cuál el titular manifieste que hace parte del núcleo familiar⁹. Ambos deben ser mayores de edad con cédula de ciudadanía vigente y cumplir con los siguientes requisitos:

- a) Contar con un predio para desarrollar la actividad productiva y que exista relación válida de la familia con el predio (fuente: escritura, contrato arrendamiento, etc.)
- b) Jefe de hogar mayor de 18 años (fuente: cédula de ciudadanía)
- c) Ser Pequeño productor, y que la familia dependa su actividad económica del predio relacionado. (fuente: activos por auto declaración)
- d) Verificación, que el predio no se encuentre en un área protegida ni zona tipo A, según ley segunda PNN y Ley Segunda en veredas parciales (fuente: cruce de polígonos. El polígono del predio se levanta, PNN y Ley Segunda)
- e) Vivir en el municipio focalizado y trabajar en la vereda o territorio colectivo (fuente: Certificación presidente junta de acción comunal. para el caso de comunidades étnicas, la autoridad competente al interior del territorio debe presentar la certificación respectiva, la Gobernación o la Alcaldía municipal, del censo de los miembros de las familias que evidencie que pertenecen a la comunidad étnica respectiva.)
- f) Que la familia no se encuentre siendo beneficiaria de proyectos de inversión con recursos públicos en actividades de desarrollo productivo o generación de ingresos.

⁹ Dicha información será tomada de buena fe por la Agencia de Renovación del Territorio.

No podrán ser beneficiarios del Modelo los titulares y beneficiarios que:

- ✓ Quienes no trabajen en la vereda focalizada.
- ✓ Quienes no soporten la relación con el predio ubicado en la vereda focalizada.
- ✓ Quienes deriven sus ingresos de actividades comerciales diferentes a las líneas de inversión permitidas para el modelo
- ✓ Quienes desempeñen cargos de elección popular.
- ✓ Quienes sean empleados o contratistas del Gobierno Nacional, Departamental o Municipal.
- ✓ Quienes tengan vínculo laboral formal con agente privado y perciban salario.

El representante titular y el beneficiario deberán manifestar de manera escrita, expresa, libre y voluntaria si incurren o no en las anteriores situaciones, y dicha manifestación se tomará bajo el principio de buena fe por la Agencia de Renovación del Territorio.

3.5.1.4. Condiciones de Participación en el Modelo

- a) Quienes representen una familia como titular o beneficiario (suplente), no podrán participar simultáneamente de la presentación de dos o más perfiles de proyecto. De presentarse dicha situación, la ART solo aceptará la participación en un núcleo familiar, por lo cual:
 - i. Se aceptará la participación del titular o su suplente y la familiar que representan, en el primer perfil de proyecto que sea haya presentado a la ART y se inhabilitará su participación en los demás perfiles de proyecto.
 - ii. Si el titular de un núcleo familiar aparece como beneficiario (suplente) en otro (s) núcleo (s) familiar (s), se retirará como beneficiario (suplente) del núcleo (s), pero se mantendrán dichas familias en el modelo con sus respectivos titulares.

- iii. Si el beneficiario (suplente) de un núcleo familiar aparece como titular en otro (s) núcleo (s) familiar (s), solo podrá acceder al modelo la familia en que aparezca como titular y, en el caso que corresponda, en la familia que aparezca como la primera registrada en el sistema de información.
 - iv. Si el beneficiario (suplente) del núcleo aparece como beneficiario (suplente) en otro (s) núcleo (s) familiar accederá al modelo con la familia que aparezca como la primera registrada en el sistema de información, y será retirado del resto de núcleos familiares quedando dichas familias con los respectivos titulares.
- b) El titular y/o su suplente deberán participar en todas las reuniones que la ART y sus socios estratégicos programen para el seguimiento y control de las actividades y deberán permitir el ingreso al predio vinculado al proyecto cuando así lo considere la ART, previa confirmación de la fecha de visita.
- c) La familia deberá participar de todas las jornadas que se programen en el marco de la Asistencia Técnica Integral.

3.5.2. Modelo de Inversión Organizacional

Corresponde al mejoramiento productivo y el impulso a la generación de ingresos con enfoque a organizaciones, que incluyan como asociados a familias de los territorios focalizados por la ART. Este modelo se realiza a través de la identificación y presentación de un proyecto por parte de la organización, considerando para ello las líneas de inversión permitidas y los componentes que deberán conformar el proyecto, tal como se detalla a continuación.

3.5.2.1. Líneas de Inversión para el Modelo Organizacional

- ✓ **Forestal.** Actividades de producción y transformación de madera proveniente de bosque natural o plantaciones, así como subproductos del

ecosistema boscoso tales como semillas, frutos, lianas, palmas, macanas, resinas, látex. etc.

- ✓ Infraestructura Productiva. Mejoramiento y/o construcción de centros de acopio, transformación, centrales de beneficio y secado, etc.
- ✓ Agroindustria. Producción, poscosecha y transformación de productos agropecuarios, y otros recursos naturales biológicos; así como también de subproductos
- ✓ Comercialización. Actividades encaminadas a la oferta de productos económicamente sostenibles
- ✓ Servicios Ambientales (SA). Actividad o uso del suelo, relacionada con el mantenimiento o aumento del servicio ambiental existente o la provisión de un servicio ambiental determinado, que tiene una retribución económica
- ✓ Negocios verdes. i) Bienes y servicios sostenibles provenientes de los recursos naturales; ii) Ecoproductos industriales; y iii) Mercados de carbono.
- ✓ Turismo Rural / Turismo de Naturaleza

3.5.2.2. Componentes de la Iniciativa Productiva o de Generación de Ingresos

El proyecto deberá contener los siguientes componentes: i) Mejoramiento de la capacidad productiva o de servicios; ii) accesos a mercados; iii) buenas prácticas ambientales. Cada organización formulará el proyecto para atender a las necesidades prioritarias de las familias en relación a cualquiera de las líneas productivas relacionadas anteriormente.

i. Mejoramiento de la Capacidad Productiva o de Servicios

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/unidad 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 podrá considerar la entrega de bienes o servicios para alcanzar los siguientes aspectos:

- ✓ **Modernización.** Se analizan las opciones que tiene la organización para modernizar su aparato productivo, maquinaria, equipos, procesos y gestión. Modernizarse no solo implica adquirir tecnología, también es una forma de pensar y proyectar la organización hacia el futuro. Por medio de la modernización la organización puede aumentar su capacidad de adaptación al cambio y de mantenerse vigente, a través del tiempo.
- ✓ **Innovación.** La innovación le ayudará a la organización a analizar su modelo de negocio para encontrar alternativas novedosas para mejorar su gestión y hacer un uso óptimo de sus recursos. Las organizaciones pueden innovar en su aparato productivo, el uso de la tecnología y la gestión organizacional, entre otros aspectos. Por medio de la innovación la organización podrá ser más competitiva e incluso lograr el desarrollo de nuevos productos y servicios.
- ✓ **Certificaciones, Sellos o Procedimientos de Calidad.** Puede definirse como la conformidad relativa con las especificaciones, a lo que al grado en que un producto cumple las especificaciones del diseño, entre otras cosas, mayor su calidad o también como comúnmente es encontrar la satisfacción en un producto cumpliendo todas las expectativas que busca algún cliente, siendo así controlado por reglas las cuales deben salir al mercado para ser inspeccionado y tenga los requerimientos estipulados por las organizaciones que hacen certificar algún producto.

Desde una perspectiva de valor la calidad significa aportar valor al cliente, esto es, ofrecer unas condiciones de uso del producto o servicio superiores a las que el cliente espera recibir y a un precio accesible. También, la calidad se

refiere a minimizar las pérdidas que un producto pueda causar a la sociedad humana mostrando cierto interés por parte de la empresa a mantener la satisfacción del cliente. Una visión actual del concepto de calidad indica que calidad es entregar al cliente no lo que quiere, sino lo que nunca se había imaginado que quería y que una vez que lo obtenga, se dé cuenta que era lo que siempre había querido.

- ✓ **Aumento de la Capacidad Instalada.** Potencial de producción o volumen máximo de producción que una organización 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, experiencia/conocimientos, etc.

ii. Acceso a Mercados

En el área de mercados, el proyecto deberá propender por lo siguiente: responder a los intereses y necesidades del mercado, teniendo en cuenta el producto, la organización, la cadena productiva 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, el proyecto puede considerar las siguientes acciones a desarrollar, según sean las necesidades de las organizaciones en términos de mercado:

- ✓ Encadenamientos Productivos Locales. Busca vincular a los pequeños productores y organizaciones a mercados que permitan acceder a empresarios del sector público y privado y de acuerdo a las necesidades del mercado convertirse en potenciales proveedores de productos agropecuarios y/o de servicios a precio justo.

Teniendo en cuenta que uno de los más importantes problemas presentados en el sector rural frente a la producción agrícola, es la calidad con que se produce, una de la razones que no permite abrir mercados de tipo nacional, sin dejar de lado los abastecimientos locales y lo que busca la propuesta es fomentar la producción rural acogida como fue mencionado anteriormente a precios que compitan con el mercado y que logren mejorar los ingresos de los productores.

- ✓ Estrategia de Marketing o Marketing Mix. Esta se podrá realizar en dos etapas. La primera etapa es de sensibilización o institucionalización de conceptos de Identidad. En esta etapa se da a conocer el concepto de identidad de los productos o las organizaciones a nivel institucional, sectorial y empresarial. Se busca que los productores, transformadores, comercializadores, consumidores e instituciones de apoyo, socialicen e interioricen reconozcan el producto a través del concepto previamente establecido. La segunda etapa corresponde a la introducción y presentación de los productos trabajados con el concepto de identidad. Esta acción busca llegar a los diferentes mercados a través de los canales seleccionados para cada producto o cadena.

A continuación se presentan algunos de los elementos que se podrán incluir en la estrategia de Marketing:

- Desarrollo de un portal web, donde se presenten los productos, servicios, calendario de eventos, personalidades, alianzas, etc.

- Diseño y distribución de una línea de souvenir`s para mercados institucionales, eventos y/o fechas especiales
- Diseño e implementación de una estrategia de redes sociales
- Elaboración de comerciales para circularlo en las redes sociales
- Diseño de aplicaciones para Android que permita estar en contacto con los clientes y que ellos se enteren de todas las novedades, ver los productos, los restaurantes, actividades turísticas y demás relacionadas con los productos
- Presentación de productos y organizaciones en espacios comerciales
- ✓ Estudios de mercados. Revisión y caracterización de la oferta actual, así como la identificación de posibles oportunidades de negocio a partir de las características intrínsecas, sociales y ambientales del territorio, identificando los mejores canales de comercialización locales, regionales, nacionales o internacionales y los posibles actores claves para la dinamización de sus productos de acuerdo a la posibilidad de escalabilidad de la oferta. Para ello se tendrá como referente la siguiente ruta:
 - Identificación de los consumidores, es decir ¿quiénes compran el producto o servicio? ¿Qué características tienen esos consumidores? (edad, estrato, nivel de escolaridad, preferencias, etc.)
 - Identificación de la competencia, es decir la existencia de un número de empresas o personas las cuales realizan la oferta y venta de un producto o servicio igual o similar al ofrecido por mi grupo de interés, en un mercado determinado
 - Identificación de la demanda (Cantidad de productos o servicios que los clientes compran a un precio determinado)

- Identificación de la oferta (Cantidad de productos o servicios que los productores/microempresarios están dispuestos a poner en el mercado a un precio determinado)
 - Precios y margen actual (ingresos que se obtiene por la venta de los productos o servicios menos los gastos operativos, en un periodo de tiempo determinado)
- ✓ 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 que las organizaciones presenten o potencien sus productos/servicios o una determinada marca, o para poder dar a sus clientes la oportunidad de un acercamiento directo a la organización, lo que facilita en todo caso la fidelización frente a la competencia del mercado actual.

El apoyo a la participación en espacios y/o eventos comerciales puede darse en aspectos tales como el arrendamiento, montaje o puesta en escena de stands, gastos de traslado y sostenimiento de expositores durante los días del evento, costo de invitaciones a clientes especiales, entre otros.

iii. Buenas Prácticas Ambientales

En la mayoría de regiones agrícolas y forestales es común encontrarnos con prácticas de manejo ambiental poco proteccionistas, conllevando a la deforestación de tierras, pérdida de recursos hídricos y contaminación de fuentes de agua entre otros. Las actividades productivas desarrolladas en esos territorios, generan indudablemente impactos sobre el medio ambiente y es fundamental que el proyecto identifique los impactos que su ejecución conllevarán, a fin de definir las prácticas ambientales que se requieren para su prevención o mitigación. Dentro de las prácticas que el proyecto podrá considerar se encuentran las siguientes:

- Manejo y conservación del suelo
- Manejo de abonos orgánicos
- Manejo y conservación del agua
- Manejo integrado de plagas y enfermedades
- Manejo del aire
- Manejo y conservación de la fauna y flora presente en los territorios
- Buenas prácticas ambientales en obras de infraestructura

3.5.2.3. Requisitos

- a) Organizaciones productivas legalmente constituidas y activas de acuerdo con la entidad competente de emitir su existencia y representación legal
- b) Que el objeto social de la organización esté directamente relacionado con la actividad de reactivación desarrollo productivo sostenible o de generación de ingresos contempladas en el modelo de inversión
- c) Debe vincular a familias de las zonas priorizadas por la ART y que perciban beneficios por parte de la organización ejemplo: Acompañamiento Técnico, comercialización, etc.
- d) Que exista la voluntad manifiesta de participar en el proyecto con un aporte de contrapartida
- e) Que exista el compromiso de realizar el mantenimiento, sostenibilidad y administración del proyecto.

3.5.3. Asistencia Técnica Integral

Como complemento a las actividades de reactivación económica que familias y organizaciones desarrollen, se realizará la Asistencia Técnica Integral, la cual

estará orientada principalmente a diagnosticar, recomendar, actualizar, capacitar, transferir, asistir, empoderar y generar competencias en las familias y organizaciones para que estas 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.

En línea con lo anterior, tanto iniciativas productivas y de generación de ingresos (familias) como proyectos de reactivación económica (organizaciones), incluirán en su formulación y ejecución un componente de asistencia técnica integral. El enfoque de ésta 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 productiva, 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 la organización de los productores para 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 de productores, mujeres y jóvenes rurales, 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

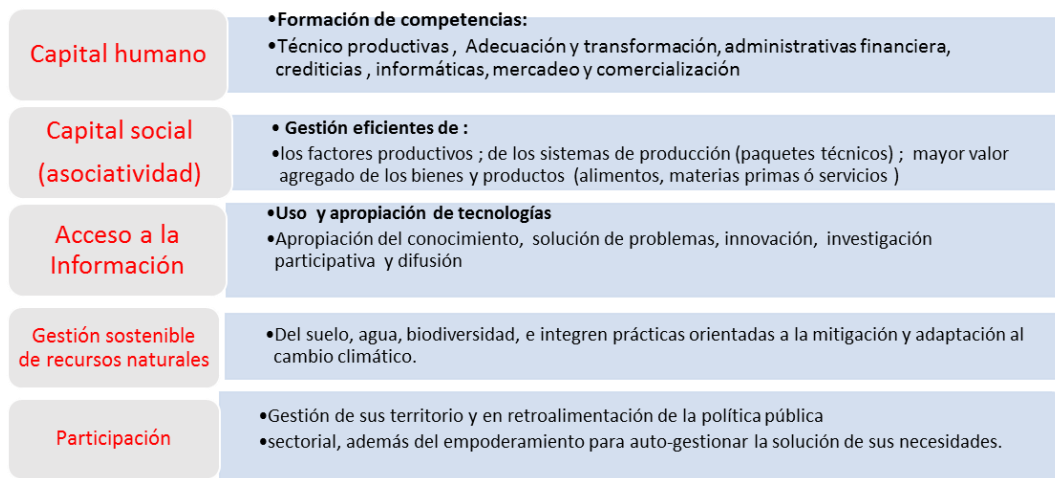
innovación abierta o colaborativa, la investigación participativa y el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación.

- ✓ 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 de los productores en espacios para la retroalimentación de la política pública sectorial, además del empoderamiento para auto-gestionar la solución de sus necesidades.

Para cumplir con lo anterior, el proyecto contará con un plan de asistencia técnica integral que incluya aspectos técnicos, ambientales y sociales. Los procesos de transferencia de tecnología se realizarán bajo la Metodología Escuelas de Campo para Agricultores – ECAs.

Lo anterior es concordante con lo planteado en el proyecto de Ley de nominado Política Nacional de innovación y extensión rural, tal como se muestra en la siguiente figura:

Figura 1. Enfoque de la Política Nacional de innovación y extensión rural



3.6. Presupuesto y Financiación

Atendiendo el presupuesto de la ART, los municipios y núcleos veredales de intervención serán precisados por disponibilidad en la vigencia. Esta etapa define un ordenamiento a nivel municipal tomando como punto de partida los 170 municipios establecidos para atención en el Acuerdo para la Terminación del Conflicto.

A partir de estos municipios priorizados, se definen 47 municipios como universo de atención. Estos municipios corresponden a aquellos en los que **no hay presencia de cultivos de uso ilícito**, y sobre éstos se hará la focalización de los proyectos productivos.

El proceso a seguir, posterior a la definición de estos 47 municipios, es establecer (i) distribución de recursos por municipio al interior cupos y (ii) priorización de veredas por municipio.

- a) Población rural dispersa (cálculos propios, fuente: CNA 2014). Esta variable corresponde a la población residente en la zona rural dispersa de los 47 municipios seleccionados. El objetivo de incluir esta variable en la focalización es darle peso a los municipios con mayor cantidad de población en la zona rural. Por ejemplo, si hay dos municipios con la misma población total, el municipio que tenga más población rural dispersa obtendrá un mayor presupuesto para asignación de proyectos
- b) Índice Sintético de Condiciones de Vida – ISCV (cálculos propios, fuente: CNA 2014). Esta variable corresponde a un ajuste a la metodología de cálculo del Índice de Pobreza Multidimensional enfocado a la zona rural; este ajuste incluye una reponderación de las dimensiones al interior del índice. Estas dimensiones son Condiciones Educativas, Niñez y Juventud, Condición de Salud y Condiciones de la Vivienda y Servicios Públicos. El objetivo de incluir esta variable es dar mayor peso a los municipios con mayores privaciones (mayores necesidades).

Distribución Presupuestal por Núcleo Veredal

Una vez determinado el presupuesto por municipio¹⁰, al interior del mismo se debe definir el número de familias a atender por núcleo veredal estableciendo un orden de prioridad de acuerdo a los siguientes criterios.

- a) Desviación productividad agropecuaria (cálculos propios, fuente: CNA 2014). Esta variable consiste en establecer una diferencia entre la productividad por hectárea (en los 5 principales productos) de la vereda con la productividad objetivo por hectárea para cada uno de los productos. El objetivo de incluir esta variable es darle un mayor peso a las veredas que tienen una productividad relativa menor. Es importante aclarar que esta es una variable indicativa, no define las líneas productivas a priorizarse con las comunidades para el desarrollo de los proyectos
- b) Figuras de áreas protegidas¹¹: (fuente: IGAC). Se incluye este criterio como excluyente, teniendo en cuenta que no se priorizarán proyectos productivos en zonas definidas como áreas protegidas
- c) Ley Segunda, no A¹² (fuente: SINAP). Se incluye este criterio como excluyente, teniendo en cuenta que no se priorizarán proyectos productivos en zonas definidas como zonas de reserva forestal tipo A.

Posteriormente a la etapa de definición de familias a atender por núcleo veredal, se convocaran a las familias, organizaciones y otros actores locales a participar en talleres de socialización de los proyectos y los criterios y mecanismo de participación

¹⁰ Existe la posibilidad de que el cupo definido técnicamente sea de cero (0).

¹¹ De acuerdo con la Unidad Administrativa especial de parques nacionales naturales, las siguientes son áreas protegidas : parques nacionales Naturales, Santuarios de fauna y flora, reservas nacionales naturales, área natural única y vía parque

¹² Zonas que garantizan el mantenimiento de los procesos ecológicos básicos necesarios para asegurar la oferta de servicios ecosistémicos, relacionados principalmente con la regulación hídrica y climática; la asimilación de contaminantes del aire y del agua; la formación y protección del suelo; la protección de paisajes singulares y de patrimonio cultural; y el soporte a la diversidad biológica.

La ART cofinanciará hasta el 95% el valor de cada uno de los proyectos. El 5% restante o un porcentaje superior será financiado por las familias u organizaciones participantes del proyecto.

Para los proyectos del Modelo de inversión productiva la ART financiará hasta la suma de \$10.000.000, distribuidos de la siguiente manera.

ACTIVIDAD	VALOR \$ HASTA
Implementación (componentes)	7.250.000
Asistencia técnica Integral (30 meses)	2.750.000

Para proyectos del Modelo de inversión organizacional la ART financiará hasta \$10.000.000 por cada familia involucrada en la organización y que desarrolle directamente la apuesta productiva priorizada, distribuidos en tres componentes: 1) Implementación (componentes), 2) Fortalecimiento organizacional y Buenas prácticas ambientales.

El presupuesto por componente podrá variar de acuerdo a las necesidades presentadas por la organización. En todo caso la inclusión de los tres componentes es obligatoria

Para la formulación de los proyectos, se deben considerar los ítems de gastos de la siguiente tabla:

Tabla No. 2. Ítem de gastos elegibles y no elegibles

GASTOS ELEGIBLES	GASTOS NO ELEGIBLES
<ul style="list-style-type: none"> • Asistencia Técnica Integral • Insumos agrícolas, pecuarios, agroindustriales. • Equipos, herramientas y elementos de trabajo • Infraestructura y factores productivos • Gastos operativos inherentes para el desarrollo de los 	<ul style="list-style-type: none"> • Gravámenes y gastos financieros. • Cánones derivados de contratos de arrendamiento de inmuebles. • Servicios públicos. • Impuestos • Compra, reparaciones o mantenimiento de mobiliario. • Gastos legales y seguros. • Adquisición de predios/ terrenos.

GASTOS ELEGIBLES	GASTOS NO ELEGIBLES
proyectos. • Monitoreo, seguimiento y evaluación.	<ul style="list-style-type: none"> • Maquinaria pesada tipo amarilla como excavadoras, buldócer, retroexcavadoras, volquetas fuera de carretera, y demás maquinaria de este tipo. • Construcción de infraestructura no productiva. • Vivienda. • Gastos administrativos

NOTA: Las organizaciones deberán tener en cuenta que todos los impuestos que se causen por razón de la celebración y ejecución del convenio o contrato para la ejecución del proyecto, son de cargo exclusivo de la misma. Las exenciones y tratamientos preferenciales de impuestos que la ley establezca, deben ser considerados en el presupuesto del proyecto de manera que se reflejen en el valor del mismo. Los pagos que se efectúen a la organización, quedarán sujetos a las retenciones que en materia de impuestos establezca la ley.

4. MARCO INSTITUCIONAL PARA LA OPERACIÓN

La estrategia considera tres niveles para la toma de decisiones, coordinación de la implementación, ejecución técnica de los proyectos y seguimiento: (i) Nivel estratégico, (ii) Nivel operativo y táctico y (iii) nivel técnico (figura 3).

Figura No 2. Niveles de las instancias de decisión, coordinación y seguimiento



Fuente: Adaptado de Documento de Lineamientos Estrategia -PIC

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

- i. En el nivel estratégico se toman decisiones de tipo político e institucional que propendan por el cumplimiento de los objetivos de la estrategia. La instancia encargada de este nivel es el Comité de Dirección
- ii. En el nivel operativo y táctico se realiza la programación general de las actividades para la implementación de la estrategia, se programa igualmente el cronograma y se define la distribución del presupuesto. En este nivel se

dan las orientaciones para el seguimiento a la implementación de la estrategia, se consolida información de tipo técnico y financiero y se retroalimenta al nivel estratégico. La instancia encargada de este nivel es el comité operativo.

- iii. En el nivel técnico se dan las acciones para conocer las necesidades de la comunidad, estructurar la información y necesidades a manera de proyectos, comunicar esta información a los otros niveles e implementar las decisiones que llevan a la ejecución técnica y financiera de los proyectos. Las acciones de este nivel serán desarrolladas por el comité técnico local.

Tabla No 3. Red de actores y roles

ACTORES	ROL EN LA ESTRATEGIA
ART Nivel Central	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer metodologías de participación en los territorios y de identificación y priorización de proyectos de reactivación económica • Establecer los lineamientos de funcionamiento de la estrategia • Definir el modelo ideal para la implementación de la estrategia y la ejecución de los proyectos • Generar los términos de referencia para la celebración de contratos y/o convenios socios estratégicos y con organizaciones comunitarias. Asimismo generar términos de referencia para la contratación de la asistencia técnica integral • Prestar apoyo técnico a las organizaciones comunitarias en la estructuración de los proyectos que resulten del proceso de priorización comunitaria • Realizar seguimiento a la ejecución de los convenios y contratos que suscriba la ART para la implementación de la estrategia y la ejecución de los proyectos. • Evaluar los resultados de la implementación de la estrategia y la ejecución de los proyectos y presentar retroalimentación a quien corresponda
ART Oficinas Regionales	<ul style="list-style-type: none"> • Promover la estrategia en las regiones y con las autoridades locales • Establecer la red de actores de la región para la ejecución de los modelos de la estrategia • Coordinar el proceso de planeación participativa y la convocatoria para las actividades de identificación y priorización de las iniciativas comunitarias. • Participar en el proceso de viabilidad técnica de los proyectos

ACTORES	ROL EN LA ESTRATEGIA
	<p>priorizados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asegurar que los proyectos tengan la información completa requerida por la ficha del proyecto, acordada con el socio estratégico, cuando estos vayan a ser presentados al equipo de la ART Nivel Central • Participar en el comité técnico local y realizar su secretaría técnica • Supervisar la ejecución de los proyectos de la estrategia • Supervisar la ejecución de seguimiento y monitoreo de los proyectos cuando aplique.
Autoridades locales	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar las actividades de la estrategia, en el marco de sus competencias y del Plan de Desarrollo correspondiente. • Participar en el proceso de selección y formulación de los proyectos. • Apoyar la gestión de trámites requeridos para la pronta ejecución de los proyectos • Concurrir, cuando sea posible, con la financiación de los proyectos o su complementariedad • Ejercer las acciones que institucionalicen el proyecto financiado en el municipio.
Ciudadanos de las regiones focalizadas	<ul style="list-style-type: none"> • Participar en las Reuniones de comunitarias de la estrategia. • Presentar iniciativas de proyectos para que sean realizados en el territorio. • Participar en las discusiones para priorizar los proyectos. • Participar en los procesos de seguimiento a los proyectos
Socios estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> • Administrar los recursos financieros que entregue la ART para la ejecución de los proyectos • Elaborar o implementar los estudios y diseños y presentarlos al comité técnico local para su aprobación, cuando aplique • Participar de las actividades de socialización de los proyectos con la comunidad • Participar en el comité técnico local • Suscribir los contratos, acuerdos o documentos que hagan sus 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 • Contar, cuando sea requerido, con interventores a los proyectos en ejecución • Entregar los bienes y servicios de cada proyecto en compañía de la ART y autoridades locales • Implementar y transferir metodologías adecuadas para el desarrollo de los procesos
Organizaciones comunitarias	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con las actividades consignadas en el proyecto aprobado • Presentar informes de ejecución técnica y financiera del proyecto • Ejecutar los recursos entregados por la ART según de acuerdo

ACTORES	ROL EN LA ESTRATEGIA
	<p>con el contrato suscrito</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presentar al Comité técnico local para su aprobación, las modificaciones que consideren necesario efectuar a las actividades, cantidades y presupuesto del proyecto, previa aprobación de la Junta Directiva de la organización • Integrar en la contabilidad de la organización los recursos financieros entregados por la ART, registrando todas las operaciones en los Libros Oficiales, con todos sus soportes de acuerdo con las Normas de Contabilidad Generalmente Aceptadas en Colombia • Participar en las reuniones que establezca el Comité técnico local • Suministrar toda la información que requiera el comité técnico local, facilitando el cumplimiento de sus funciones • 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 comité técnico local

Fuente: Adaptado de Documento de Lineamientos Estrategia -PIC

4.1. Comité de Dirección

Esta instancia es la encargada de definir lineamientos y dar orientaciones para la financiación, seguimiento y evaluación al proceso de implementación de las actividades, 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 instalarse y llevar a cabo sus sesiones una vez se dé inicio a las fases establecidas para la implementación de la estrategia.

4.2. 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 aprobados.

Este comité podrá instalarse y llevar a cabo sus sesiones una vez se dé inicio a las fases establecidas para la implementación de la estrategia.

4.3. Comité Técnico Local

Es la instancia para la revisión, seguimiento y evaluación de los proyectos priorizados por las comunidades en el ámbito local, por tanto se deberá conformar un Comité Técnico Local por municipio y las reuniones que éste realice para las etapas de priorización, estructuración y ejecución de proyectos se efectuarán de manera individual.

Este comité podrá instalarse y llevar a cabo sus sesiones de manera previa a la fase de aprobación de los proyectos priorizados, de tal forma que la información elaborada para cada proyecto, sea validada en consenso por los representantes del comité en región, y se deje constancia escrita de las decisiones tomadas.

4.4. 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 de la Asistencia Técnica Integral con los beneficiarios de los proyectos. 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, así como de ser el espacio en el que se desarrollen acciones de fortalecimiento a la organización o comunidad beneficiarias del proyecto.

Cada proyecto deberá conformar su Comité de Acompañamiento Comunitario. 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.

Por lo anterior, este comité podrá conformarse y llevar a cabo sus sesiones una vez el comité operativo haya aprobado el inicio de ejecución del proyecto y se efectúe la respectiva acta de inicio, en la cual se realizará la selección de los participantes de la comunidad en el comité.

En todas las instancias la Dirección de estructuración de proyectos, por intermedio de la subdirección que corresponda, realizará la secretaría técnica. Las sesiones podrán realizarse de manera presencial o virtual las veces que sea necesario de acuerdo a la necesidad que surja en el transcurso de la implementación de los proyectos y de cada una de las reuniones, se dejará constancia escrita en acta (formato FM-03 Formato de acta de reunión). Así mismo, la ART llevará el archivo digital y físico de la implementación de la estrategia y de los proyectos, según el nivel definido, aplicando para ello las tablas de retención documental y los lineamientos establecidos por el sistema de información que disponga la ART.

En la siguiente tabla se presentan las funciones e integrantes de cada una de las instancias:

Tabla No 4. Funciones e integrantes de cada instancia de decisión, coordinación y seguimiento

INSTANCIA	NIVEL EN EL QUE FUNCIONA	FUNCIONES	INTEGRANTES
Comité Directivo	Estratégico / Nacional	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer seguimiento técnico y financiero a la estrategia • Definir lineamientos sobre la actuación del grupo de trabajo asignado, para seguimiento de la estrategia. • Dar respuesta a los requerimientos que 	Director de Estructuración de Proyectos en la ART o a quien designe

INSTANCIA	NIVEL EN EL QUE FUNCIONA	FUNCIONES	INTEGRANTES
		<p>sean elevados por el Comité Operativo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir los mecanismos de coordinación y articulación con otras entidades de gobierno que puedan ser aliadas estratégicas. • Identificar y autorizar las acciones necesarias para optimizar la implementación de la estrategia. • Hacer las reuniones de comité que se consideren pertinentes, en todo caso deberán realizarse como mínimo 3 reuniones en el transcurso del tiempo establecido de cada alianza. 	Representante legal del socio estratégico (cuando aplique)
Comité Operativo	Operativo / Nacional y/o regional	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar las iniciativas de proyectos viabilizados por el comité técnico local y decidir la aprobación o la no aprobación de éstos, previa revisión de los requisitos mínimo por parte de la Dirección de Estructuración de Proyectos de la ART. • Autorizar la elaboración de estudios y diseños a los proyectos que lo requieran • Emitir las directrices que garanticen la adecuada ejecución de los proyectos. • Aprobación del cronograma de actividades para cada uno de los proyectos. • Revisar periódicamente el avance técnico, administrativo, financiero, contable y jurídico de los proyectos en ejecución. • Identificar alertas y resolver los inconvenientes que se presenten en el desarrollo de los proyectos. • Dar orientaciones generales, proponer ajustes al plan operativo y al plan de inversiones de los convenios suscritos con socios estratégicos. • Revisar los informes de ejecución técnica y financiera, que presenten los socios estratégicos en cumplimiento a los convenio que se suscriban • Atender las solicitudes, recomendaciones y demás comunicaciones de los comités técnicos locales respecto al inicio, ejecución y terminación de los proyectos • Definir lineamientos, aprobar y realizar seguimiento a las acciones que se requieran en términos de comunicación y 	<p>El Subdirector de desarrollo proyectos productivos, el Subdirector de reactivación económica, y/o el Subdirector de proyectos ambientales y forestales, o a quien designen</p> <p>El director de Ejecución y Evaluación de Proyectos de la ART o a quien designe</p> <p>El director de Intervención del Territorio de la ART o a quien designe</p> <p>El representante legal del socio estratégico o a quien designe (cuando aplique)</p> <p>Las partes podrán convocar con carácter consultivo</p>

INSTANCIA	NIVEL EN EL QUE FUNCIONA	FUNCIONES	INTEGRANTES
		<p>difusión. Estos lineamientos incluirán el uso de logos de las entidades, mensajes a difundir a terceros, entre otros.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprobar o desaprobado a modificación en la distribución de presupuesto asignado a los Modelos de atención a familias y de atención a organizaciones 	<p>a quien consideren pertinente.</p>
Comité Técnico Local	Técnico / Regional y/o local	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar y viabilizar los proyectos priorizados por la comunidad. • Socializar y aprobar las condiciones metodológicas de ejecución del proyecto: cronograma, indicadores, tiempos de ejecución, control y seguimiento. • Dar inicio a la ejecución del proyecto mediante la suscripción de la respectiva acta • Realizar el seguimiento técnico y financiero a la ejecución del proyecto y verificar el oportuno cumplimiento de las actividades pactadas para cada una de las metas e indicadores planteados. • Identificar, revisar y/o aprobar las modificaciones de tipo técnico y financiero debidamente soportadas, siempre y cuando no incrementen el presupuesto total aprobado, ni el objeto del proyecto, permitan una ejecución más efectiva y de mayor impacto a la comunidad. • Atender y gestionar la solicitud de novedades que presenten los beneficiarios de los proyectos (Ver instructivo INS-EI-02 y formato de Novedades de Beneficiarios FM-EI-05) • Revisar los resultados de visitas efectuadas por la supervisión a los lugares donde se ejecutan los proyectos y formular las recomendaciones que sean del caso • Identificar las alertas y soluciones previstas ante eventuales inconvenientes que impidan el desarrollo de los proyectos con el fin de ser informadas al Comité Operativo. • Garantizar la correcta gestión documental del proyecto, mediante la construcción, revisión y aprobación de documentos que 	<p>El coordinador regional de la ART o a quien designe</p> <p>El coordinador municipal de la ART</p> <p>Un representante del socio estratégico (cuando aplique)</p> <p>Un delegado de la entidad territorial (cuando aplique)</p> <p>Un delegado de la organización comunitaria vinculada en el proceso de ejecución (cuando aplique)</p> <p>Las partes podrán convocar con carácter consultivo a quien consideren pertinente.</p>

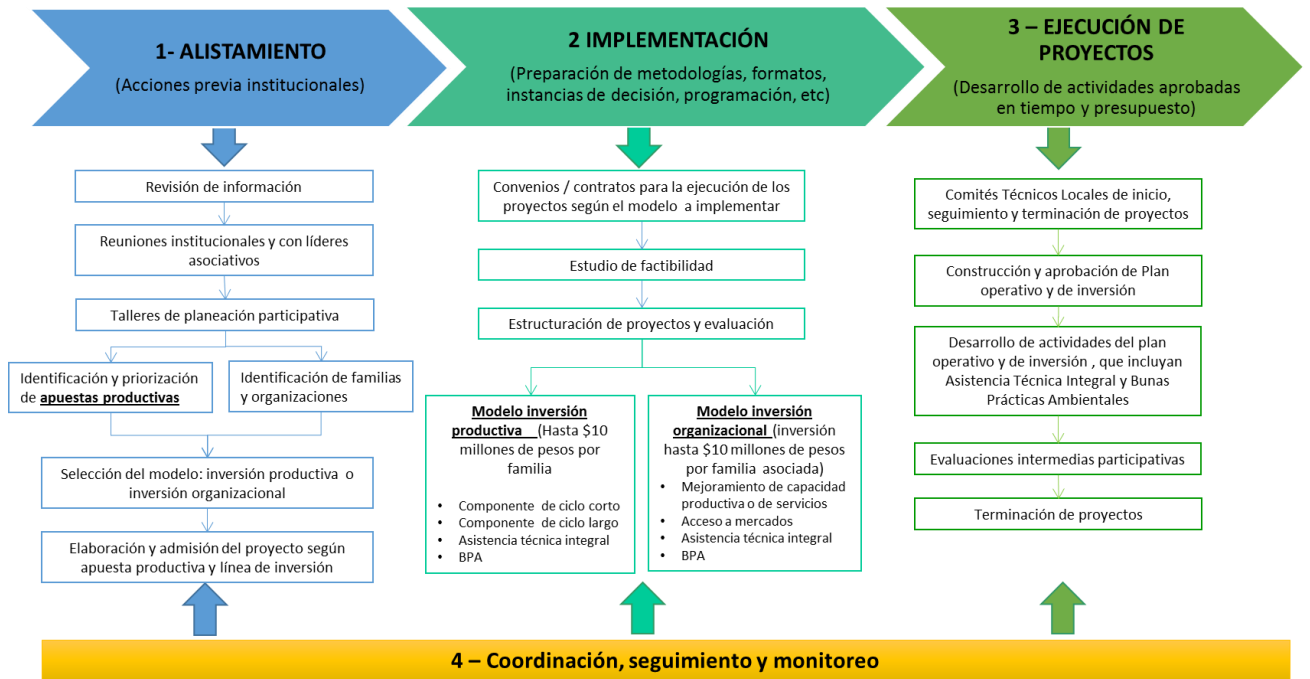
INSTANCIA	NIVEL EN EL QUE FUNCIONA	FUNCIONES	INTEGRANTES
		<p>lo soportan y el cumplimiento de los lineamientos establecidos en el presente documento, así como lo establecido por la oficina de gestión documental de la ART.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hacer las reuniones de comité que se consideren pertinentes, en todo caso deberán realizarse como mínimo 1 reunión semanal. • Revisar, aprobar o desaprobar las hojas de vida presentadas por los socios estratégicos para la contratación de la asistencia técnica integral. • Atender, revisar y aprobar o desaprobar las modificaciones a las actividades, cantidades y presupuesto del proyecto, solicitadas por las organizaciones comunitarias • Presentar observaciones y recomendaciones a las organizaciones comunitarias para la ejecución satisfactoria de la obra. 	
Comité de Acompañamiento Comunitario	Acompañamiento /Local	<ul style="list-style-type: none"> • Socializar el estado de ejecución del proyecto, sus modificaciones, contratiempos, resultados, conclusiones, etc. • Garantizar el cumplimiento de las acciones planteadas para la asistencia técnica integral • Identificar y cumplir compromisos de la comunidad y las organizaciones respecto al desarrollo de la asistencia técnica integral y el alcance de los objetivos de los proyectos • Hacer las reuniones de comité que se consideren pertinentes, como mínimo deberán realizarse 2 reuniones durante el tiempo de ejecución del proyecto. 	<p>Delegados de la comunidad en donde se ejecutan los proyectos o de la organización que ejecuta el proyecto</p> <p>El número de delegados será definido en consenso por la comunidad</p> <p>Un representante del socio estratégico (cuando aplique)</p> <p>El coordinador municipal y/o un delegado de oficina regional de la ART.</p>

Fuente: Adaptado de Documento de Lineamientos Estrategia -PIC

5. RUTA OPERATIVA

La ruta considera tres etapas: 1) el alistamiento que implica acciones previas institucionales para el trabajo comunitario en el que se priorizarán las apuestas productivas, 2) la implementación que considera las actividades desde la celebración de convenio o contratos hasta la estructuración de los proyectos y 3) la ejecución de los proyectos (ver figura 3).

Figura 3. Ruta operativa para el desarrollo de las actividades



5.1. Alistamiento

En la fase de alistamiento se preparan los recursos y condiciones necesarios para la operación, con el fin de implementar los modelos de reactivación económica y sus componentes, en el cronograma establecido. El alistamiento incluye el desarrollo de las siguientes actividades:

- ✓ Identificación y vinculación del personal requerido tanto a nivel nacional como regional para la planificación, estructuración de los procesos y procedimientos necesarios en la implementación de los proyectos.
- ✓ Revisión de información preliminar sobre los territorios a ser intervenidos. Este es un diagnóstico que se basa en información secundaria y en fuentes oficiales de los municipios y demás entidades competentes.
- ✓ Preparación de los instrumentos y metodologías para el desarrollo de los talleres participativos a realizar, a fin de identificar, priorizar y seleccionar las líneas productivas, familias y organizaciones que ejecutarán los proyectos

5.1.1. Revisión de Información

En primer lugar se realiza la revisión de información básica y general del territorio a intervenir con los modelos de reactivación económica. Es clave la revisión de información en las siguientes dimensiones:

- ✓ Social: Demografía, composición étnica, educación, calidad de vida, población víctima del conflicto.
- ✓ Ambiental: Clima, bosques, oferta y demanda hídrica, oferta de servicios ambientales, usos potenciales del suelo, vocación productiva de los territorios, oferta y restricciones de orden ambiental, hídrica, fitosanitarias, sanidad animal, entre otras.
- ✓ Económica: Principales actividades productivas con potencial de crecimiento, formas de organización, datos disponibles en fuentes secundarias sobre demanda y oferta existente o potencial de mercado para productos primarios o transformados de origen agropecuario o de otros bienes y servicios rurales en los municipios priorizados, infraestructura productiva
- ✓ Institucional: Oferta de programas de generación de ingresos, alianzas público privadas.

5.1.2. Reuniones Institucionales y con Líderes Asociativos

Estas jornadas estarán dirigidas hacia dos tipos de actores: institucionales y grupos asociativos, para lo cual se aplicará como instrumento de recolección de información más detallada, una entrevista semiestructurada, de acuerdo a la guía de entrevista para el análisis de contextos productivos y sociales GE-EI-03), de tal forma que se logre una comunicación directa con las fuentes de información.

En este punto se deberá tener información de los productos que actualmente se trabajan en la región relacionada con: actores involucrados en las cadenas, flujos de mercado, oferta estimada, puntos críticos.

Previo al desarrollo del taller de planeación participativa se realizará la organización, análisis e interpretación de la información recolectada hasta el momento, para lo cual se realizarán unas jornadas de discusión en el equipo de la ART, sobre las principales conclusiones y recomendaciones.

5.1.3. Talleres de Planeación Participativos

Se realizará un taller comunitario o de planeación participativa en los núcleos veredales que el Gobierno Nacional ha definido para la intervención inicial de actividades de desarrollo económico, ambiental y productivo, convocado y moderado por la ART, en el cual se realizará una identificación y priorización de apuestas productivas de manera participativa y consensuada entre los participantes locales, así como la identificación de potenciales familias y organizaciones que podrán presentar perfiles de proyectos.

El proceso se inicia informando a la comunidad que se financiarán proyectos de desarrollo económico, ambiental y productivo de interés colectivo, incluyendo la asistencia técnica integral, para lo cual se tienen unas condiciones de participación entre las que se encuentran: modelo de participación, tipo de

proyectos permitidos, requisitos de admisión y montos máximos de financiación.

Para el ejercicio se convocará a la comunidad en general a que participe, de acuerdo con la definición de los “núcleos veredales” que defina la ART. En los talleres se informa a la comunidad que se financiarán proyectos de desarrollo productivo sostenible y de generación de ingreso considerando las líneas de inversión establecidas por la ART para este proceso y que para ello es prioritario identificar las apuestas productivas que se van a trabajar en la comunidad.

Así mismo se informa a la comunidad que para su participación en los proyectos la comunidad debe comprometerse con lo siguiente:

- ✓ Que exista la voluntad manifiesta de la comunidad en la cultura de la legalidad para el desarrollo de sus sistemas productivos
- ✓ Las familias u organizaciones deberán pertenecer a los territorios priorizados o de influencia de la ART
- ✓ Los proyectos deberán generar sinergias entre territorios, garantizando la participación colectiva y el establecimiento de metas de interés general
- ✓ Los proyectos deberán garantizar su sostenibilidad después de la ejecución
- ✓ Debe existir la voluntad manifiesta de la comunidad para apoyar la ejecución del proyecto, con el aporte de bienes y servicios
- ✓ Debe existir mercados reales o potenciales para los proyectos identificados.

Es importante informar en el taller de planeación participativa el presupuesto con que cuenta el territorio para la ejecución de proyectos y su distribución por cada modelo (50% para atención a familias y 50% para atención a organizaciones).

5.1.3.1. Identificación y Priorización de Apuestas Productivas

En el marco del taller de planeación participativa se realiza un Diagnóstico Rápido Participativo (DRP), metodología cualitativa para recopilar y analizar información

producida por los diferentes grupos poblacionales de interés en un tiempo comparativamente corto frente a otros métodos. De esta forma se buscará la obtención directa de información primaria en la comunidad con un grupo representativo de miembros de ella hasta llegar a un autodiagnóstico y la propuesta de apuestas productivas a desarrollar en el territorio desde una visión del saber – hacer de la comunidades y sus expectativas.

Esta metodología se empleará con el fin de fortalecer las capacidades de visión, decisión y solución acerca de las propias necesidades productivas de la comunidad, de tal forma que los grupos:

- ✓ Participen activamente en el diagnóstico y análisis de su situación.
- ✓ Definan sus prioridades.
- ✓ Desarrollen las alternativas de apuestas productivas factibles en su territorio
- ✓ Compartan sus conocimientos y experiencias con otros.
- ✓ Faciliten la dinámica de trabajo de los grupos.

Los criterios mínimos que los participantes deberán tener en cuenta para la priorización de las apuestas productivas, son los siguientes:

- a) Interés de la comunidad, reconocer su saber hacer y sus expectativas de desarrollo económico
- b) Análisis de mercado nivel local, regional y nacional respecto a las apuestas productivas potenciales.
- c) Análisis de los procesos locales y territoriales de desarrollo productivo y socioeconómico en torno a las organizaciones existentes en el territorio
- d) Visión sobre las potencialidades endógenas de los territorios
- e) Relacionamiento de las posibles apuestas productivas con el trabajo previo que vienen desarrollando los diferentes actores en el territorio

- f) Disponibilidad de microempresas u organizaciones que serán usuarias de los productos y/o servicios que se ofrezcan a través de los proyectos

La ruta metodológica para el Diagnóstico Rápido Participativo (DRP) se desarrollará en cuatro (4) diferentes pasos como se describe a continuación:

- i. **División del Grupo.** Para la primera parte de trabajo se dividen los participantes por vereda. A cada grupo se entregan tarjetas pliegos de papel y marcadores y se informa del tiempo que disponen para el desarrollo de la siguiente etapa.
- ii. **Mapa Parlante.** Cada grupo realizará un ejercicio a través del cual identificarán posibles apuestas productivas, mediante el uso de pliegos de papel y un marcador negro para que dibujen el croquis de su vereda, identificando linderos, sistemas productivos actuales, formas de acceso, infraestructura, riesgos ambientales, entre otros elementos. Sobre el mismo croquis dibujarán con otro color las propuestas de apuestas productivas que los habitantes de la vereda consideran se pueden desarrollar.
- iii. **Lluvia de Ideas.** En otro pliego de papel cada grupo escribe las apuestas productivas identificadas en el ejercicio e mapa parlante, como un ejercicio que permite aprovechar el pensamiento creativo del grupo, sustentando las apuestas productivas que se proponen, desde el conocimiento y expectativa de los mismos habitantes. Para ello el equipo de la ART facilitará un listado de criterios a tener en cuenta en el ejercicio.
- iv. **Presentación de las Propuestas de Apuestas Productivas.** El moderador de cada grupo, previamente seleccionado, presentará a los demás participantes del taller el croquis generado y el listado de apuestas productivas identificadas con su respectiva justificación, información que será consolidada en una matriz que el equipo de la ART tenga a disposición.

En todo caso para el desarrollo del taller se sugiere aplicar la Guía la identificación y priorización de apuestas productivas en zonas rurales afectadas GE-EI-04.

5.1.3.2. Identificación de Familias Potenciales

En el marco del taller de planeación participativa se realizará la identificación de las familias potenciales a participar en los proyectos, para lo cual se generará un registro con el nombre, documento de identificación del persona cabeza de familia, teléfono, correo electrónico y nombre de la finca o predio. Esta identificación servirá como referente para la verificación de información en el momento de revisión de los perfiles de proyecto y no genera ningún compromiso de la ART con esas familias para incluirlas en la ejecución de los proyectos. La decisión de inclusión de familias en los proyectos se dará en la etapa de aprobación del proyecto previa verificación.

No obstante lo anterior, las familias que deseen presentar perfiles de proyectos podrán hacerlo siempre que cumplan los requisitos establecidos para ello, sin que su no participación en el taller sea un motivo de exclusión.

En el taller se informará a los participantes cuáles son los requisitos de las familias para participar en los proyectos de reactivación económica y generación de ingresos.

5.1.3.3. Identificación de Organizaciones Potenciales

En el marco del taller de planeación participativa se realizará la identificación de las organizaciones potenciales a participar en los proyectos, para lo cual se generará un registro con el nombre y NIT de la organización, nombre y número de identificación del representante legal, domicilio, teléfono, correo electrónico y apuesta productiva en la que desea participar.

Esta identificación servirá como referente para la verificación de información en el momento de la revisión de los perfiles de proyectos y no genera ningún compromiso de la ART con esas organizaciones para incluirlas en la ejecución de los proyectos. La decisión de inclusión de organizaciones en los proyectos se dará en la etapa de aprobación del proyecto previa verificación.

En el taller se informará a los participantes cuáles son los requisitos de las organizaciones para participar dentro de los proyectos de reactivación económica y generación de ingresos.

5.2. Implementación

5.2.1. Mecanismos Legales para la Ejecución de los Proyectos

En esta etapa 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 suscribir alianzas con socios estratégicos cooperantes, organismos multilaterales, operadores de donantes internacionales (Convenios con entidades de Derecho Público Internacional, artículo 20 Ley 1150 de 2007), entidades territoriales (Convenios y Contratos Interadministrativos), organizaciones sin ánimo de lucro, organizaciones comunitarias, organizaciones productivas, fundaciones y organizaciones no gubernamentales (Constitución Política Artículo 355), entre otros actores. En cualquiera de los casos, estos deberán acreditar la experiencia necesaria en modelos de ejecución de proyectos productivos, de desarrollo económico y/o generación de ingresos con participación comunitaria, modelos de fortalecimiento social y comunitario y conocimiento amplio de las zonas a intervenir. Deberán, así mismo, demostrar la capacidad para intervenir los proyectos aprobados por la ART de manera simultánea.

De acuerdo con lo mencionado y atendiendo el propósito que busca alcanzar la ART con la estrategia, se tiene que se puede contar con tres modelos de

ejecución. Cada modelo será evaluado por la ART según las condiciones locales y se seleccionará la mejor opción para la implementación de los proyectos.

En la siguiente tabla se muestran los modelos posibles para la implementación de la estrategia y su fundamento jurídico:

Tabla No 5. Modelos de ejecución de la estrategia

N°	MODELOS DE EJECUCIÓN	FUNDAMENTO JURÍDICO
1	EJECUCIÓN DIRECTA ORGANIZACIONES COMUNITARIAS (Juntas de Acción Comunal, Asociaciones, Cooperativas, Corporaciones, entre otras)	Modalidades de selección existentes en el artículo 2 de la ley 1150 de 2007 (licitación pública, selección abreviada contratación directa y concurso de méritos)
2	POR INTERMEDIO DE SOCIOS ESTRATÉGICOS (entidades sin ánimo de lucro – entidades de derecho público internacional)	Cuando el socio estratégico es una entidad sin ánimo de lucro aplica el Art. 355 de la C.P., en consonancia con lo estipulado en el Artículo 96 de la Ley 489 de 1998 y Decreto 777 de 1992. Cuando el socio estratégico es una entidad derecho público internacional aplica el Art. 20 de la Ley 1150 de 2007.
3	POR INTERMEDIO DE ENTIDADES TERRITORIALES	Convenios interadministrativos con Municipios, y entes territoriales étnicos, etc. (Decreto 2332 de 2013)

Fuente: Documento de Lineamientos Estrategia -PIC

Para la selección del modelo de operación la ART considerará las condiciones organizacionales con que cuenta el núcleo veredal, la disponibilidad de recursos de cofinanciación por parte de entidades sin ánimo de lucro o entidades de derecho público internacional, las necesidades de fortalecimiento en aspectos que superan las capacidades misionales de la ART, entre otros aspectos.

El comité de contratación de la ART, revisará las diferentes opciones frente a las necesidades de los proyectos priorizados por las comunidades y decidirá sobre el socio estratégico.

5.2.2. Estructuración de Proyectos

La estructuración del proyecto consiste en la revisión y recolección de la información básica acerca de la necesidad manifestada por el grupo de familias u organizaciones. La formulación del proyecto estará a cargo de la ART por intermedio de profesionales con la formación y la experiencia adecuada a los requerimientos técnicos de las apuestas productivas priorizadas y/o por el socio estratégico cuando aplique.

En esta etapa se debe seleccionar el modelo ideal para participar de los proyectos (modelo de inversión productiva o modelo de inversión organizacional), a partir de las necesidades de las familias en términos de desarrollo productivo sostenible y generación de ingresos, así como de las líneas de inversión permitidas para cada modelo. Igualmente se hace la verificación del cumplimiento de requisitos mínimos.

Así mismo se deben verificar las condiciones reales de los proyectos y descartar la inviabilidad técnica que puede resultar después de evaluar detalladamente cada uno de los factores que determinan los proyectos, tales como:

- ✓ **Seguridad:** Se evaluará las condiciones de orden público de la zona donde se proyecta ejecutar la obra, teniendo en cuenta la percepción de la población asentada en el área de estudio.
- ✓ **Accesibilidad:** Consiste en la evaluación del tipo de acceso existente al lugar donde se proyecta desarrollar las actividades, para ello se definirá y delimitará el tipo, número y tiempo de recorrido de las vías de acceso existentes, así como el transporte requerido para llegar a la zona.
- ✓ **Ambientales:** Determinan el tipo de impacto ecológico que puede generar el proyecto en el área, y facilita además la identificación de elementos naturales o de carácter público que pueden afectar el desarrollo mismo de la obra.

- ✓ **Financieros:** Permiten definir si el presupuesto establecido en el perfil de proyecto considera las condiciones reales económicas del territorio, esto con el fin de evitar sobrecostos y que posiblemente el proyecto quede desfinanciado
- ✓ **Técnicos:** Brinda herramientas fundamentales para decidir sobre la pertinencia o no de la implementación de las actividades, su alcance y métodos. Por lo anterior este es uno de los aspectos más importantes del estudio de factibilidad del proyecto.
- ✓ **Normativos:** Permite determinar la pertinencia de la ejecución de las actividades de acuerdo a las disposiciones y reglamentaciones aplicables en la zona. Razón por la cual es importante la revisión de las normas establecidas por las entidades territoriales y nacionales en materia ambiental, técnica y de ordenamiento territorial, principalmente.
- ✓ **Capacidades Técnicas, Administrativas y Organizacionales:** Este aspecto permite determinar si el modelo de atención y/o las organizaciones propuestas son las idóneas para la ejecución del proyecto.

Adicionalmente, el socio estratégico recogerá o construirá la información adicional que requerirá el proyecto en sus diferentes aspectos (información general, información de la organización y/o comunidad, administrativo, técnico, financiero, generación de documentos técnicos, entre otros).

Posteriormente, adelantará los documentos técnicos de soporte que requiere el proyecto, tales como permisos, autorizaciones, licencias, documentación técnica, actas de las reuniones y talleres comunitarios, estudios y diseños, etc.

El proyecto será presentado al comité técnico local para que verifique el cumplimiento de los requisitos, los resultados de los documentos técnicos de soporte, la disponibilidad de presupuesto y emita su visto bueno. Con el visto

bueno de comité técnico local se remite el proyecto al comité operativo para su aprobación.

5.2.3. Aprobación de Proyectos

El proyecto estructurado por el socio estratégico y con el visto bueno del comité técnico local, será presentado al comité operativo, quien verifica que el proyecto cumpla no genere incrementos presupuestales, cambios en el objeto, que se encuentre en el marco de operación de la estrategia y da su aprobación para el inicio de las actividades.

Seguidamente será remitido a la Dirección de Estructuración de Proyectos para revisión definitiva, visto bueno y actualización de su estado en el banco de proyectos. Entre la documentación de la ficha del proyecto (Concertada entre la ART y el Socio Estratégico que estructurará y/o ejecutará los proyectos) se presentarán sus respectivos anexos.

Con la autorización del comité operativo, el gerente de zona veredal, socializa el alcance del proyecto a la comunidad beneficiada, se inicia el proceso de ejecución del proyecto y se conforma el comité de acompañamiento comunitario.

5.3. Ejecución

El proyecto se entenderá por iniciado con la firma del acta de inicio, previa autorización por parte del Comité Operativo. El socio estratégico será el encargado de ejecutar el proyecto, para ello adelantará los procesos de selección y contratación necesarios, respetando los lineamientos, cronogramas, presupuestos y actividades validadas del proyecto y autorizadas por el Comité Operativo y facilitará el desarrollo de los espacios de participación comunitaria y de seguimiento, tales como los Comités Técnicos Locales y los Comités de Acompañamiento Comunitario.

La etapa de ejecución contempla el desarrollo cronológico de las siguientes actividades:

- a) Los representantes del socio estratégico como de la ART en el comité técnico local, deberán 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, producto de ello se deberá elaborar el Plan Operativo de Inversión (POI) de cada proyecto.
- b) Una vez se haya establecido el POI, tanto el socio estratégico como la ART, alistarán los elementos necesarios para la ejecución y seguimiento de los proyectos. En ese sentido y de manera inmediata el socio estratégico conjuntamente con la ART convocarán a los beneficiarios para la conformación el comité de acompañamiento comunitario a través del cual se realizará las acciones de seguimiento al cumplimiento de objetivos y compromisos
- c) En caso de surgir cambios en el proyecto, el comité técnico local revisará las nuevas condiciones, evaluará su alcance y pertinencia y en caso de ser requeridas modificaciones al proyecto emitirá concepto técnico al cual le dará traslado al comité operativo, quien finalmente aprobará o desaprobara los cambios del proyecto. En todo caso estos cambios podrán ser de tipo técnico, en el cronograma de ejecución o en el cambio de presupuesto entre líneas presupuestales, pero no en el incremento de presupuesto.
- d) Se realizará el seguimiento técnico a la ejecución de los proyectos de manera oportuna cada vez que considere pertinente, y verificará de manera previa el cumplimiento de los bienes y/o servicios a entregar a la comunidad de acuerdo con el acta de entrega de bienes y servicios PP-EI-01.
- e) De manera simultánea a la actividad anterior, el comité de acompañamiento comunitario, verificará el cumplimiento de los compromisos suscritos entre las

partes, para dar solución a las necesidades expuestas por las comunidades en la fase de planeación participativa.

- f) Una vez verificado el cumplimiento de compromisos, y aprobado por parte de la subdirección de seguimiento y evaluación, la ejecución técnica del proyecto, se da por terminado el proyecto con la firma del acta correspondiente.

6. SEGUIMIENTO Y MONITOREO

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 cada uno de los componentes del proyecto, con el fin de constituir un mecanismo de formación útil, que permitirá el análisis autocrítico y la mejora de los procesos organizativos y participativos, para así obtener resultados óptimos y experiencias cada vez más exitosas.

Para tal fin se realizará el levantamiento de una línea de base de indicadores, se adelantarán ejercicios de seguimiento periódico durante la ejecución del proyecto y, posterior a la implementación, se aplicará un levantamiento de información final. La información recolectada para los ejercicios de monitoreo y evaluación permitirá obtener una visión del estado y la evaluación de las condiciones sociales, económicas, productivas, ambientales, políticas y de contexto territorial, permitiendo identificar las características y condiciones del territorio desde el momento del punto de partida así como la identificación de los cambios a lo largo y como resultado de la intervención.

La línea base se construirá usando metodologías y fuentes de información que se complementarán para presentar un diagnóstico detallado de las condiciones de los territorios, tales como: i) Diagnósticos Rurales Participativos, ii) Información cuantitativa recolectada a través de encuestas digitales, iii) Información cualitativa a través de la realización de entrevistas semiestructuradas con actores territoriales claves en la implementación y para la sostenibilidad de proceso, entre otras.

El proceso de seguimiento y monitoreo estará a cargo de 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.

6.1. Evaluaciones Intermedias Participativas

La ART, aplicará a todos los proyectos una evaluación intermedia, como un proceso de análisis de los proyectos en ejecución, con la participación de los todos los actores involucrados –administradores, socio estratégicos, participantes (beneficiarios), socios, organizaciones sociales y autoridades locales, con la finalidad aportar elementos para identificar debilidades y líneas de actuación durante su puesta marcha, que deban ser ajustadas para generar durante su desarrollo, mayores posibilidades de alcanzar los resultados planeados, generar aprendizajes y proveer insumos para la innovación en los procesos de gestión social.

Esta evaluación se realizará en segundo trimestre de ejecución del cada uno de los proyectos y será una oportunidad para incorporar aspectos importantes no considerados durante el diseño del proyecto y que durante su aprestamiento y arranque es necesario ajustar, para tener certeza en alcanzar los resultados. También, es un enfoque de análisis para dar respuesta a la incertidumbre propia de los contextos institucionales y sociales, los cuales son altamente variantes y en los cuales surgen contingencias que pueden limitar los efectos de las actuaciones en el marco de los proyectos.

6.2. Manejo de Información

Para facilitar el seguimiento a la implementación de la estrategia, el socio estratégico con el apoyo de los coordinadores y gerentes de zona veredal de la ART, en el marco del comité técnico local, estructuran expedientes físicos y digitales por cada proyecto ejecutado, de acuerdo a los lineamientos definidos por la oficina de gestión documental de la ART, y deberán contener como mínimo los siguientes documentos:

- ✓ Perfil de proyecto
- ✓ Proyecto estructurado con los anexos técnicos y copia de pólizas, licencias, permisos y demás a los que haya lugar

- ✓ Actas de comité técnico local
- ✓ Contratos u órdenes de servicio suscritos con proveedores
- ✓ Soportes de los pagos realizados (facturas, cuentas de cobro, comprobantes de egreso)
- ✓ Actas de Comités de acompañamiento Comunitario
- ✓ Comunicaciones a través de las cuales se realizan consultas, observaciones y requerimientos entre otros aspectos para la ejecución de los proyectos
- ✓ Actas de recibo parcial o final de bienes y/o servicios
- ✓ Informes de ejecución (componentes, asistencia técnica integral, buenas prácticas ambientales, etc.)
- ✓ Informes de seguimiento
- ✓ Informes y actas de evaluaciones intermedias participativas

En todo caso los expedientes generados deberán incorporar todos los documentos que den cuenta de la ejecución de los proyectos, así como del seguimiento realizado.