

DOCUMENTO DE PROYECTO**Colombia****Título del Proyecto: Diálogo y deliberaciones públicas para el Desarrollo Sostenible y la Democracia.****Número del Proyecto: 00117890****Asociado en la Implementación: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo****Fecha de Inicio: 01/6/2019 Fecha de finalización: 31/12/2021****Fecha de reunión del Comité Local de Revisión del Proyecto (LPAC): 29 de mayo de 2019****Breve Descripción**

El Diálogo Democrático y la Transformación de Conflictividades, adopta un enfoque de apoyo para mejorar la gestión de las instituciones con el fin de promover el diálogo, la deliberación y el compromiso públicos, y el reconocimiento del conflicto como oportunidad para la construcción de comunidades e instituciones resilientes capaces de vivir en la diferencia para el goce de los entornos y territorios seguros. Este enfoque está alineado con el mandato del PNUD y tiene la ventaja de focalizar sus actividades para mitigar la conflictividad. Frente a los problemas y desafíos que se plantea el proyecto y la complejidad de éstos, es posible visualizar dos grandes objetivos de cambio que a continuación describimos de manera general:

- Construir una sociedad más capaz de gestionar sus conflictividades y diferencias, sin exclusiones, inequidades y violencias
- Ampliar cualitativa y cuantitativamente el compromiso público, la participación y los procesos de decisión y deliberación públicos, haciendo dialogar los argumentos y reflexiones técnicos, con las preocupaciones y visiones de los ciudadanos para construir acciones colaborativas que contribuyan al desarrollo humano.

Efectos a los que contribuye el proyecto (MECNUD/CPD, RPD o GPD):

UNDAF

-Colombia habrá logrado mayor equidad mediante el avance de los ODS y la reducción de brechas económicas, sociales y económicas y de género

-Colombia ha avanzado hacia la paz reduciendo la violencia, aumentando la resolución pacífica de conflictos y garantizando el derecho a la justicia

- Fortalecimiento de las capacidades nacionales y territoriales para la transición a la paz.

CPD

EFEECTO 1: los países cuentan con instituciones fortalecidas para lograr progresivamente el acceso universal a los servicios básicos.

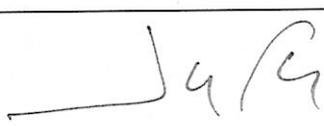
PRODUCTOS: CPD

- Capacidades institucionales: Capacidades de las instituciones subnacionales y de las autoridades ambientales fortalecidas para prestar servicios estatales de manera responsable, inclusiva, representativa, con perspectiva de género y que garantice los derechos humanos.
- Empoderamiento ciudadano: Empoderamiento ciudadano, particularmente para mujeres y jóvenes, para fomentar nuevos liderazgos capaces de gestionar el desarrollo de sus comunidades
- Participación ciudadana: Mecanismos de participación ciudadana incluyentes consolidados que incorporan las voces de la sociedad civil en los procesos de construcción de paz, en articulación con las instituciones públicas y con énfasis en áreas de alto nivel de exclusión.

Producto(s) Indicativo(s) con indicador de género:
 OUTPUT 00114936: GEN1
 OUTPUT 00114937: GEN1
 OUTPUT 00114938: GEN2
 OUTPUT 00114939: GEN1
 OUTPUT 00114940: GEN1

Total de recursos requeridos:	USD 1.411.560	
Total de recursos asignados:	TRAC PNUD:	
	Donante:	
	Donante:	
	Gobierno:	USD 745.378
	En especie:	
No financiado:	USD 770.053	

Acordado por (firmas):

PNUD	
	
Aclaración:	
Fecha:	23 Agosto 2019

I. DESAFÍOS DE DESARROLLO

Conflictos sociales

Pasados cerca de tres años tras la firma del Acuerdo de Paz, la dinámica social ha experimentado una serie de cambios significativos, por un lado, mientras el Gobierno Nacional procura por la estabilización de las zonas más afectadas por el conflicto armado; por otro, las mismas zonas son objeto de una reorganización de grupos al margen de la ley que requieren una respuesta eficaz para el control de los territorios.

Al tiempo, se han hecho notorias otras problemáticas del orden territorial, por ejemplo, entre 2015 y 2018 se registraron y monitorearon cerca de 2672 eventos de movilización, manifestación pública, protesta, paro, mitin y plantón¹. Algunas de las más recientes son: el paro del movimiento estudiantil por la educación pública superior (octubre – diciembre 2018), que terminó mediante un acuerdo que incrementó en 4.5 billones de pesos el presupuesto educativo para el próximo cuatrienio y la Minga Indígena del Cauca (marzo – abril 2019), que luego de 27 días de bloqueo en la vía Panamericana al sur del país, en el que se calculó hubo una pérdida de cerca de 50 a 60 mil millones de pesos², logró un acuerdo por \$805.000 millones de pesos que estarán garantizados en el Plan Nacional de Desarrollo.

Entre el 2014 – 2018 se instalaron “mesas y espacios para el diálogo social” que incluyeron una diversidad de intereses y voces de las comunidades campesinas, pueblos indígenas, afros, y otros grupos de interés con instituciones de diferentes niveles, para responder a sus demandas y necesidades. De estos espacios algunos cuentan normas o actos administrativos que les dan soporte legal. Para el periodo señalado, por lo menos 53 mesas y espacios de diálogo se reportaban activas por el Ministerio del Interior y la Agencia Nacional de Tierras (ANT).

A la fecha, según el Environmental Justice Atlas³, Colombia es el segundo país a nivel mundial con mayor conflictividad, con cerca de 127 conflictos que implican entre otros, la explotación de recursos naturales, la construcción de megaproyectos y problemas asociados al uso, goce y tenencia de tierra.

Participación pública

Recientes estudios sobre percepción de confianza⁴ expresan **una debilidad institucional que ocasiona en la ciudadanía desconfianza por lo público, con menos intención de participar y de ejercer control y veeduría sobre las decisiones que les pueden afectar**. Encuentran que los recientes índices de participación política siguen siendo bajos, de acuerdo con la MOE⁵ en las últimas elecciones presidenciales **la abstención para la primera y la segunda vuelta fue de 46%**, un total de 19.500.786 de votos respecto del total del censo electoral.

De acuerdo con el último informe de LAPOP⁶ 2016, se encontró que **el nivel de confianza de la ciudadanía en las ramas del poder público** (aquellas que están representadas por cargos de elección popular) **era de 36.5%** asociada al deficiente manejo de la economía, ineficacia en la prestación de servicios públicos y la corrupción de los funcionarios públicos, reflejando el descontento de parte de los ciudadanos(as) por el desempeño en las responsabilidades del Estado y la baja representatividad de los políticos⁷

¹Sistema de Alertas y Respuestas Tempranas CEDISCO, documentación del funcionamiento del sistema. (PNUD, 2018. Pág. 31).

²Semana (8 de mayo de 2018). Por tutela juez ordena a los indígenas desbloquear vías alternas a la carretera panamericana. Semana. Recuperado: <https://www.semana.com/nacion/articulo/por-tutela-juez-ordena-a-los-indigenas-desbloquear-via-alternas-a-la-carretera-panamericana/608184>

³ <https://ejatlas.org/featured/blockadia>

⁴ Latinobarómetro 2018 <http://www.latinobarometro.org/lat.jsp>

⁵Según el último informe de la Misión de observación electoral – MOE, esta es la segunda votación más alta desde la Constitución de 1991; respecto de las elecciones anteriores (2014) el aumento de la participación para segunda vuelta fue del 6%. Resultados electorales elecciones presidenciales 2018. Primera y segunda vuelta 2018. Noviembre 2018 pág. 48 -50. Puede consultar más en: https://moe.org.co/wp-content/uploads/2018/11/Resultados-Electorales-Elecciones-Presidenciales-2018_Digital.pdf

⁶Proyecto de Opinión Pública de América Latina, Barómetro de las Américas.

⁷Barómetro de las Américas. Democracia e instituciones 2016. Capítulo 2. Confianza en las instituciones colombianas. Pág. 60 -62. Ver en: https://obsdemocracia.org/temas-de-estudio/democracia-e-instituciones/?question_id=10791

La situación global

Los conflictos sociales, hacen parte de la cotidianidad y de las relaciones de la sociedad, las instituciones y el Estado, y expresan una diversidad de necesidades, intereses y valores en medio de escenarios complejos. Según el “Plan Estratégico del PNUD para 2018 -2021” se estima que producto de un aumento en la inestabilidad política de los países, hoy hay cerca de 1.600 millones de personas en el mundo que viven en entornos frágiles y en conflictos⁸.

En ese contexto, según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), **quienes se encuentran en mayor riesgo de afectación por conflictos son los civiles, por ejemplo, en violencia política y social se afecta en un 40% a las comunidades**, de esos, quienes mayormente sufren impacto por violencia directa o indirecta son los niños, niñas, jóvenes y mujeres, y al respecto de estas últimas, a nivel mundial se encontró que el 35% de las ellas han sufrido violencia física o sexual en algún momento de sus vidas⁹.

Desafíos

La gestión de conflictividades es uno de los desafíos más apremiantes a los que se enfrenta Colombia, **su falta de atención puede derivar en violencias, inequidades y exclusiones**, que se sostienen en brechas y narraciones sociales que han justificado que estos fenómenos se produzcan y naturalicen.

“(…) esos relatos proveen la arquitectura para el odio y la desconfianza en todos los niveles de las relaciones sociales, desde los conflictos internacionales hasta los interpersonales”¹⁰ y entretejen las relaciones sociales, dando poder a unos, excluyendo a otros y distribuyendo sensibilidades y razones.

Las soluciones en este ambiente de complejidad social, dinámica y emergente, no pueden provenir exclusivamente de la acción unilateral del estado desde una perspectiva de regulación y control social, implican un esfuerzo importante por la incorporación y el uso del diálogo democrático como un medio para la interlocución y construcción de acciones con la ciudadanía, la generación de consensos y la gestión de conflictividades para la construcción de una sociedad menos violenta, con mayor capacidad de gestión de conflictos y mayor participación.

Finalmente, además de los factores estructurales de las violencias que se expresan en pobreza, exclusiones, inequidades, el bajo compromiso público y la apatía a los mecanismos de participación, es necesario reconocer la centralidad de las relaciones (Lederach, 2008) y la necesidad de intervenir sobre ellas.

El desafío es lograr intervenir y transformar esas relaciones de manera que conduzcan a conflictividades más productivas, y a su vez, lograr que las formas de participación ciudadana y comunitaria mejoren la calidad de las deliberaciones y decisiones relacionadas con lo público (Pearce & Littlejohn, 2016), así como la confianza en las instituciones, y se vean reflejadas las voces de todos y todas de manera participativa y en democracia, que en esencia recoge el compromiso de los países por el cumplimiento de la agenda de desarrollo 2030 y “no dejar nadie atrás”.

II. ESTRATEGIA

Para el PNUD, la Gobernabilidad Democrática es un elemento clave para el desarrollo humano. Se refiere a la manera como se relacionan los gobiernos y la ciudadanía bajo principios de garantía a derechos humanos fundamentales como el disfrute de libertad política y de la capacidad para participar en las decisiones públicas sin dejar a nadie atrás.

⁸Plan Estratégico del PNUD para 2018-2021 (Naciones Unidas, 2017, pág. 7). Recuperado de: <https://undocs.org/es/DP/2017/38>

⁹States of Fragility 2016: Understanding Violence, OCDE (2016), París. Recuperado de: <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/9789264267213-4-en/index.html?itemId=/content/component/9789264267213-4-en>

¹⁰ Cobb, S. (2016). Hablando de Violencia, la Política y las Poéticas narrativas en la resolución de conflictos. Barcelona: Gedisa.

El Área de Gobernabilidad Democrática del PNUD tiene como objetivo general promover una ciudadanía participativa e instituciones democráticas que construyan territorios pacíficos, resilientes, con equidad y sostenibles. Además, busca derribar brechas de participación entre personas por razón de su pertenencia étnica, de clase, género o cualquier otro atributo. Propende por políticas públicas que respondan a las necesidades reales y a las aspiraciones de las personas, que apunten a la erradicación de la pobreza, que fomenten convivencia y transformación de conflictividades a través del diálogo democrático, que respeten los derechos humanos y garanticen las libertades fundamentales.

Busca alcanzar este objetivo a través de 5 líneas estratégicas, de las cuales cada cuenta con su propio documento de proyecto:

- Fortalecimiento institucional e innovación a en la Gestión Pública
- Democracia, voz y participación ciudadana
- Transparencia y prevención de la corrupción
- Dialogo Democrático y transformación de conflictividades
- Seguridad Ciudadana y acceso a la justicia

El Dialogo Democrático y la Transformación de Conflictividades, adopta un enfoque de apoyo para mejorar la gestión de las instituciones con el fin de promover el diálogo y reconocimiento del conflicto como oportunidad para la construcción de comunidades e instituciones resilientes capaces de vivir en la diferencia para el goce de los entornos y territorios seguros. Este enfoque está alineado con el mandato del PNUD y tiene la ventaja de focalizar sus actividades para mitigar la conflictividad

Frente a los problemas y desafíos que se plantea el proyecto y la complejidad de éstos, es posible visualizar dos grandes objetivos de cambio que a continuación describimos:

El Cambio Deseado

- Construir una sociedad más capaz de gestionar sus conflictividades y diferencias, sin exclusiones, inequidades y violencias
- Ampliar cualitativa y cuantitativamente el compromiso público, la participación y los procesos de decisión y deliberación públicos, haciendo dialogar los argumentos y reflexiones técnicos, con las preocupaciones y visiones de los ciudadanos para construir acciones colaborativas que contribuyan al desarrollo humano.

Este proyecto espera lograr estos objetivos a través de cinco (5) líneas de intervención:

1. Procesos de diálogo como mecanismo para la transformación de conflicto, modus operandi o conversación estratégica.
2. Esquemas de arquitectura institucional para la prevención de los conflictos y el diálogo
3. Estrategias de formación para la sociedad civil, el sector privado e instituciones en transformación de conflictos y diálogo
4. Análisis de conflictos del territorio para identificar oportunidades de desarrollo y evitar acción con daño en las posibles intervenciones
5. Conocimiento en transformación de conflicto y diálogo

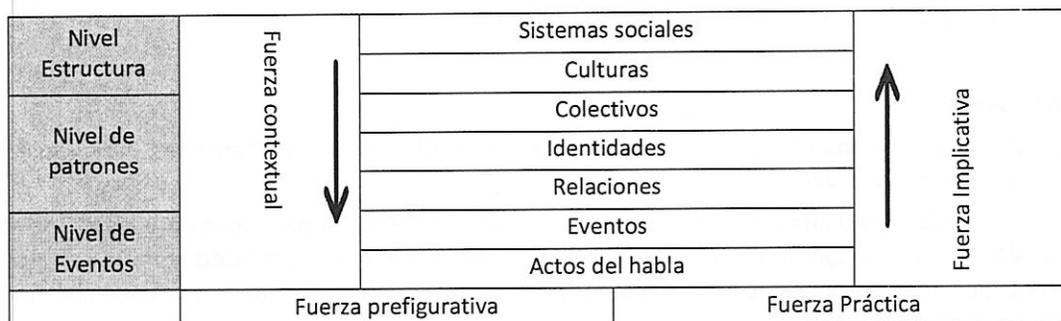
Los supuestos que utilizamos para desarrollar nuestra Teoría de Cambio

Nuestra perspectiva sobre diálogos y conflictividades se apoya en supuestos teórico – prácticos sistémicos (Benedict & Alban, 2006), construccionistas sociales (Gergen, 2000) (Folguer & Baruch Bush, 2000), con especial énfasis en una perspectiva narrativa crítica (Cobb, 2016) y las lecciones aprendidas del campo de la educación para la paz (Lederach, 2008) y el diálogo democrático (Pruitt & Thomas, 2006):

- Suponemos que las relaciones sociales de los seres humanos, está constituidas por interacciones de las que emergen formas de comportamiento colectivo que van desde los actos del habla, hasta la cultura.
- Estas emergencias pueden comprenderse como construcciones sociales hechas en contextos específicos, que configuran el trasfondo de la vida social y terminan por encarnarse en relaciones, identidades, estructuras sociales y culturas.
- Las narraciones sociales que nos configuran y configuran nuestras relaciones no son todas iguales. Algunas permiten el surgimiento de lo nuevo y se mueven en una dirección en la que contribuyen al desarrollo humano sostenible, por el contrario, otras, son tóxicas y colonizan lugares y formas de vida social que excluyen y promueven formas de violencia que mantienen y profundizan las brechas social, económica y relacional.
- El diálogo y la deliberación pública son tecnologías sociales que sirven para ampliar y mejorar la calidad y amplitud de la participación y la toma de decisiones públicas.
- Intervenir desde una perspectiva sistémica y de comunicación sobre las relaciones sociales en sus diferentes niveles, es posible y necesario para encontrar los “puntos de inflexión” que permitan generar flexibilidad y narraciones sociales que promuevan lo generativo.

Creemos que además de la manera como el poder en sus diferentes formas se expresa en las sociedades (Boulding, 1993) y sus estructuras, se mantiene a través de y en discursos (Foucault, 2005) y narraciones, cuyo alcance consiste en tener fuerza prefigurativa, implicativa, práctica y contextual (Pearce B. , 2010) sobre los diferentes niveles en los que se construye la vida social.

Actos del habla que configuran eventos, eventos que constituyen relaciones, relaciones que producen identidades, identidades que forma grupos o colectivos y colectivos que se vuelven culturas



Elaboración Propia Unidad de Diálogo PNUD 2019, con base en (Pearce B. , 2010)

Intervenir en las relaciones sociales para su transformación significa, contribuir a la estabilidad de un discurso o a su desestabilización, buscando en ocasiones transformaciones y en ocasiones la permanencia de un “relato mejor formado” (Cobb, 2016) es decir, un relato con mayor complejidad, con capacidad de incluir a más partes y potencialidad para una mejor gestión de las diferencias.

III. RESULTADOS Y ALIANZAS

Resultados Esperados

Respondiendo a las necesidades y estrategia anteriormente definidas, en asocio con el gobierno, cooperación internacional, sector privado y la sociedad civil, el proyecto busca construir una sociedad más capaz de gestionar sus conflictividades y ampliar cualitativa y cuantitativamente el compromiso público, la participación y los procesos de decisión y deliberación pública que contribuyan al desarrollo humano.

Partiendo de esta base, este proyecto contribuye a lograr las metas definidas en cinco (5) productos esperados con sus actividades y resultados, que a continuación se describen:

OUTPUT 00114936: Codiseñados, implementados y/o acompañados procesos de diálogo como mecanismo para la transformación de conflictos, modus operandi o conversación estratégica		
Actividad 1.1	Explorar y analizar las condiciones para el diálogo, según los roles definidos para la intervención	Fecha inicio: julio 2019 Fecha final: diciembre 2021
Propósito	Realizar una exploración <i>in situ</i> para conocer las posibilidades y condiciones que permitan determinar mediante un análisis de factores: tema, actores y contexto político, la posibilidad de iniciar un diálogo, en el marco de unos roles previamente definidos de acuerdo con la intervención o demanda ya sea de tipo interna o externa.	
Descripción	Para realizar la exploración y análisis de las condiciones del diálogo según la intervención se tendrá en cuenta: 1. Realizar una evaluación preliminar del territorio y los actores involucrados en la solicitud del diálogo con el fin de establecer la continuidad de la exploración <i>in situ</i> . 2. Determinar los criterios a evaluar: contexto del territorio, contexto político, antecedentes de la situación, actores involucrados. 3. Desarrollar una visita <i>in situ</i> para realizar entrevistas con los actores involucrados y relevantes para la situación que revelen las preocupaciones, necesidades, metas, intereses. 4. Según los resultados obtenidos en la visita de exploración realizar un análisis que contenga las recomendaciones para dar continuidad o no a un diálogo, que incluye un análisis de riesgos de iniciar la intervención, rol y la contribución potencial.	
Resultado	Caracterización de la población objetivo sobre sus condiciones que permitan definir las recomendaciones para iniciar un diálogo.	
Criterios de Calidad	Métodos de Calidad	Fecha de Evaluación
Herramientas metodológicas para realizar una intervención y concertación.	Identificación plural de los actores involucrados y relevantes para la exploración y análisis de condiciones según la intervención.	Junio - Julio 2020

Actividad 1.2	Codiseñar espacios y procesos de diálogo, según los roles definidos para la intervención	Fecha inicio: julio 2019
Actividad 1.3	Implementar espacios y procesos de diálogo, según los roles definidos para la intervención.	Fecha final: diciembre 2021
Actividad 1.4	Codiseñar mecanismos de seguimiento y monitoreo de los espacios, según los roles definidos para la intervención.	
Propósito	Realizar de manera participativa y plural el diseño de procesos o espacios de diálogo según la intervención, el territorio y la población involucrada teniendo en cuenta enfoques diferenciales y las herramientas o metodologías aplicables; se llevará a cabo según los roles previamente concertados.	
Descripción	El codiseño de espacios y procesos de diálogo tiene en cuenta las siguientes fases: 1. Elaborar un borrador que contenga: objetivos, estrategia, participantes, naturaleza del espacio, definición de roles de los participantes y facilitadores, es clave establecer las rutas, además de contener los principios del diálogo y su enfoque.	

	<p>2. Preparar los recursos necesarios para implementar o activar el espacio o proceso de diálogo: humanos, físicos y financieros.</p> <p>3. Proceso de convocatoria: validación de la propuesta, verificación de participantes, documento de mandato validado.</p> <p>4. Implementación: preparación, eventos, comunicación y seguimiento.</p> <p>5. Establecer mecanismo de monitoreo y evaluación permanente, que permita aprender, adaptar e informar.</p> <p>Roles:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preparación • Convocatoria • Legitimización • Provisión de información • Asistencia relacional • Asistencia al proceso • Asistencia sustantiva* • Implementación • Garante/observación • Verificación • Comunicación • Documentación 	
Resultado	Espacios de concertación y diálogo establecidos con los compromisos, metas y acuerdos definidos en las diferentes mesas creadas	
Criterios de Calidad	Métodos de Calidad	Fecha de Evaluación
Mesas de concertación implementadas y con seguimiento a los compromisos adquiridos por las partes involucradas.	Espacio y/o proceso de diálogo plural y representativo de las voces que requieren estar presentes en la mesa.	Julio 2020 Julio 2021

OUTPUT 00114937: Fortalecidas, Codiseñados y/o implementados esquemas de arquitectura institucional para la prevención de los conflictos y el diálogo		
Actividad 2.1	Analizar y caracterizar las necesidades de arquitectura institucional	Fecha inicio: julio 2019 Fecha final: diciembre 2021
Propósito	Identificar y caracterizar la situación de la arquitectura institucional con el fin de producir un análisis que permita reconocer las necesidades de la organización/entidad/empresa en la creación de oficinas de diálogo y transformación de conflictos que permitan atender, prevenir y gestionar conflictividades.	
Descripción	Aplicación de una metodología para identificar: <ol style="list-style-type: none"> 1. Recursos, capacidades institucionales presentes y marco legal. 2. Identificación de las principales necesidades: relación entre las personas, la información y los recursos disponibles. 3. Revisión de procesos, procedimientos, planes o programas. 	
Resultado	Procesos, procedimientos y protocolos diseñados y documentados que impulse esquema de diálogos en la arquitectura institucional.	
Criterios de Calidad	Métodos de Calidad	Fecha de Evaluación
Planes de mejoramiento a los procesos internos institucionales que permitan la creación y documentación	Aprobación por parte de la Alta Dirección Institucional de los nuevos procesos diseñados	Julio 2020 Julio 2021

Actividad 2.2	Codiseñar la estrategia de fortalecimiento de los esquemas de arquitectura institucional	Fecha inicio: julio 2019
Actividad 2.3	Implementar la estrategia de fortalecimiento de la arquitectura institucional	Fecha final: diciembre 2021
Propósito	Construcción conjunta de los principios, objetivos, procesos y rutas de implementación de la Estrategia de Fortalecimiento de Arquitectura Institucional que promuevan la prevención de conflictos y uso del diálogo.	

Descripción	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisión preliminar del documento de caracterización, necesidades y análisis de arquitectura institucional. 2. Conformación de grupos focales con las personas con competencia para la toma de decisiones e implementación de la Estrategia. 3. Producción de análisis a través de entrevistas y revisión documental para establecer las pautas claves de mejoramiento. 4. Validación y sensibilización institucional sobre los planes, programas para su implementación, identificando actores responsables. 5. Generación de la ruta de implementación incluyendo fases, tiempos y actores. 6. Recomendaciones y pautas para la creación o actualización de protocolos o procedimientos. 	
Resultado	Estrategia de fortalecimiento de arquitectura institucional y pautas para su implementación.	
Criterios de Calidad	Métodos de Calidad	Fecha de Evaluación
Evaluación de las actividades ejecutadas de los nuevos procesos relacionados con el diálogo.	Adopción del nuevo proceso y creación de los grupos de trabajo encargados de la implementación de las funciones relacionadas con el diálogo.	Julio 2020 Julio 2021

Actividad 2.4	Codiseñar Sistemas de Alerta y Respuesta Temprana	Fecha inicio: julio 2019 Fecha final: diciembre 2021
Actividad 2.5	Implementar Sistemas de Alerta y Respuesta Temprana	
Actividad 2.6	Fortalecer Sistemas de Alerta y Respuesta Temprana	
Propósito	Realizar el codiseño, la implementación y el fortalecimiento de Sistemas de Alerta y Respuestas Temprana, este proceso puede darse en cualquier de los tres momentos mencionados y su objetivo es identificar causas del conflicto, predecir estallidos o escaladas, mitigar sus impactos y plantear respuestas de atención a conflictividades.	
Descripción	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación de capacidades institucionales y voluntad política para el codiseño de Sistemas de Alerta y Respuesta temprana según alianzas del proyecto. 2. Definición del alcance, generación del Sistema de Alerta y Respuesta Temprana, objetivos, arquitectura y actores involucrados. 3. Construcción de procesos, protocolos, procedimientos y ruta de implementación del SART, incluyendo sistemas de información aplicables de acuerdo con el codiseño. 4. Acompañamiento y asistencia técnica en el fortalecimiento de SART de acuerdo con las necesidades de las alianzas del proyecto. 	
Resultado	Control y seguimiento de los conflictos para la mitigación de los impactos generados.	
Criterios de Calidad	Métodos de Calidad	Fecha de Evaluación
Implementación del Sistema de Alertas Tempranas en la arquitectura institucional	Reportes de seguimiento utilizados para la mitigación de los conflictos generados.	Julio 2020 Julio 2021

OUTPUT 00114938: Codiseñados e implementadas estrategias de formación para la sociedad civil, el sector privado e instituciones en transformación de conflictos y diálogo		
Actividad 3.1	Analizar y caracterizar las necesidades en formación	Fecha inicio: julio 2019 Fecha final: diciembre 2021
Actividad 3.2	Codiseñar estrategias de formación	
Actividad 3.3	Implementar estrategias de formación	
Propósito	Se propone el fortalecimiento de capacidades de organizaciones de la sociedad civil, organizaciones y/o entidades gubernamentales, comunidades étnicas, y de grupos subrepresentados en la prevención y gestión de conflictividades.	
Descripción	Realizar programas	

	de formación: 1. Realizar diagnóstico de capacidades y recursos de las organizaciones, comunidades y entidades gubernamentales con la identificación de necesidades en formación. 2. Elaboración conjunta de programas y currículos a la medida de los contextos, actores y necesidades de formación según la alianza del proyecto. 3. Concertación de las actividades y procesos de fortalecimiento de capacidades con organizaciones sociales y/o entidades. 4. Desarrollo de rutas/pautas y metodologías para la implementación de la estrategia de fortalecimiento encaminadas al diálogo y la gestión de conflictividades.	
Resultado	Estrategias de formación y fortalecimiento de capacidades implementadas y sistematizadas	
Criterios de Calidad	Métodos de Calidad	Fecha de Evaluación
Número de estrategias de formación implementadas	Verificación de la existencia de un diseño de instrumentos metodológicos y la sistematización de las estrategias de formación ofertadas	Julio 2020 Julio 2021

OUTPUT 00114939: Construidos conjuntamente análisis de conflictos del territorio para identificar oportunidades de desarrollo y evitar acción con daño en las posibles intervenciones		
Actividad 4.1	Analizar el territorio y sus conflictividades para identificar oportunidades de desarrollo con criterios de acción sin daño	Fecha inicio: julio 2019 Fecha final: diciembre 2021
Propósito	Realizar análisis de territorios o contextos específicos, identificando un panorama general del mismo así como de las potencialidades o motores de paz que pueden contribuir a la reducción o transformación de los conflictos o de las problemáticas existentes.	
Descripción	Implementar metodología y herramientas de análisis de conflictos mediante las siguientes fases: 1. Fase 1: Preparación, caracterización del territorio, cartografía y mapeo de actores y factores y dinámicas de las conflictividades. 2. Fase 2: Capacidades y motores de paz, herramienta matriz I/GO 3. Fase 3: Recomendaciones, acciones para la toma de decisiones, análisis de riesgos y respuesta local. 4. Encuentros con grupos focales y actores estratégicos para la construcción del análisis de conflictividades e identificación de capacidades y motores de paz local.	
Resultado	Documento de "análisis de conflictividades" con enfoques de género, étnico y ambiental y de acuerdo con el énfasis correspondiente según el territorio que se aplicado por el proyecto.	
Criterios de Calidad	Métodos de Calidad	Fecha de Evaluación
Número de análisis de conflictividades elaborados	Diseño de instrumentos de recolección de información verificados.	Julio 2020 Julio 2021

OUTPUT 00114940 : Gestionado el conocimiento en transformación de conflicto y diálogo		
Actividad 5.1	Sistematizar e identificar lecciones aprendidas y/o buenas prácticas	Fecha inicio: julio 2019 Fecha final: diciembre 2021
Propósito	Realizar la gestión del conocimiento mediante la identificación de lecciones aprendidas y/o buenas prácticas de los aliados del proyecto en diálogo, deliberaciones públicas y transformación de conflictos.	
Descripción	1. Realizar guía para la identificación de lecciones aprendidas y buenas prácticas 2. Definir los propósitos, el público a la que estará dirigido, tiempo y recursos disponibles 3. Evidencias de las lecciones aprendidas o buenas prácticas mediante herramientas que permitan ver los resultados obtenidos	

	4. Construcción de recomendaciones de los principales problemas, mitigación de riesgos y refuerzo de las prácticas exitosas	
Resultado	Guía, documentos sistematizados de lecciones aprendidas y buenas prácticas gestionas por el proyecto.	
Criterios de Calidad		
Número de buenas prácticas/lecciones aprendidas identificadas	Estándares de calidad de los documentos/guías elaborados	Fecha de Evaluación Julio 2020 Julio 2021

Actividad 5.2	Diseñar metodologías en transformación de conflicto y diálogo	Fecha inicio: julio 2019 Fecha final: diciembre 2021
Propósito	Construcción de metodologías de diálogo como conversación estratégica o modus operandi, y/o transformación de conflictos y convivencia.	
Descripción	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar las fases, herramientas de metodologías de diálogo, deliberaciones públicas y transformación de conflictos de acuerdo con los aliados e intervención del proyecto, teniendo en cuenta enfoques étnicos e interculturales. 2. Realización de rutas y guías de implementación de las metodologías construidas para la sociedad civil o entidades gubernamentales. 	
Resultado	Metodologías de diálogo y transformación de conflictividades	
Criterios de Calidad		
Número de metodologías elaboradas	Estándares de calidad de las metodologías elaboradas	Fecha de Evaluación Julio 2020 Julio 2021

Actividad 5.3	Promover escenarios de intercambio de información, prácticas y experiencia	Fecha inicio: julio 2019
Actividad 5.4	Conformar red de practicantes de diálogo y transformación de conflictos	Fecha final: diciembre 2021
Propósito	Realizar eventos y encuentros para el intercambio de experiencias, prácticas, innovación e investigación local, pública e internacional en diálogo, deliberaciones públicas y transformación de conflictos, a partir de esto se construirá la red de practicantes de diálogo y experticia en transformación de conflictos y convivencia.	
Descripción	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar, definir participantes, temáticas y convocatoria de eventos y encuentros 2. Realizar la base de datos, principios, objetivo y actividades que vinculen a expertos/as a la red de practicantes de diálogo y transformación de conflictos 	
Resultado	Red de practicantes de diálogo y transformación de conflictividades.	
Criterios de Calidad		
Número de practicantes inscritos en la red	Documento de verificación de la conformación de la red de practicantes.	Fecha de Evaluación Julio 2020 Julio 2021

Recursos Requeridos para lograr los Resultados Esperados

El proyecto plantea una intervención de 42 meses de duración, orientada al logro de cinco (5) resultados y 19 actividades/productos, en coordinación con la institucionalidad nacional, local y organizaciones de la sociedad civil que participan de manera directa en el logro de los mismos.

El valor total de los recursos económicos de esta propuesta es de USD \$1.411.560. Los recursos han sido establecidos con base en las necesidades de cada actividad a implementar y a la experiencia de implementación de proyectos similares. Los recursos se dividen en las siguientes categorías de gasto:

Categoría de Gasto	Valor Total USD
Costos de personal	523.232
Firmas	522.713
Travel	55.475
Training and workshop	69.344

Categoría de Gasto	Valor Total USD
Facilities & Administration	55.245
Miscellaneous	93.610
DPC	25.899
GMS	67.217
Valor Total USD	1.411.560

En el marco de la matriz de resultados, la distribución de recursos económicos por cada producto es la siguiente:

Productos Esperados	Valor Total USD
Codiseñados, implementados y/o acompañados procesos de diálogo como mecanismo para la transformación de conflicto, modus operandi o conversación estratégica.	656.111
Fortalecidas, Codiseñados y/o implementados esquemas de arquitectura institucional para la prevención de los conflictos y el diálogo	235.833
Codiseñados e implementadas estrategias de formación para la sociedad civil, el sector privado e instituciones en transformación de conflictos y diálogo	337.314
Construidos conjuntamente análisis de conflictos del territorio para identificar oportunidades de desarrollo y evitar acción con daño en las posibles intervenciones	20.368
Gestionado el conocimiento en transformación de conflicto y diálogo	54.717
Evaluación	15.000
Auditoria	25.000
GMS	67.217
TOTAL	1.411.560

El PNUD y sus aportes

El PNUD es la agencia de Desarrollo de las Naciones Unidas, con presencia en 170 países, que trabaja con la visión de contribuir a la erradicación de la pobreza y la reducción significativa de la desigualdad y la exclusión en el mundo. El PNUD en Colombia tiene el mandato de coordinación del Sistema de Naciones Unidas al que pertenecen 23 agencias. Con presencia en 25 territorios, trabajando en alianza con el gobierno, a nivel nacional y local, el sector privado y organizaciones sociales en priorizar acciones que permitan transformar las condiciones de vida de las poblaciones más vulnerables.

Las fortalezas del PNUD están en su alcance territorial, su imparcialidad, su capacidad para articular actores y construir alianzas, la gestión del conocimiento a nivel mundial y la implementación eficiente y eficaz de sus proyectos.

Fundamentada en la evidencia proporcionada por varias evaluaciones externas realizadas a programas y proyecto del PNUD, se han demostrado que sus ventajas comparativas están basadas en: (i) su alcance territorial; (b) la percepción de imparcialidad y su capacidad de movilizar y crear alianzas con la sociedad civil, las instituciones y el sector privado; y (c) la creación y transferencia de capacidades técnicas para la gobernabilidad y la promoción de la articulación de los diferentes niveles de gobierno.

El PNUD desempeña la labor de facilitador que genera legitimidad e independencia en diferentes procesos de transformación pacífica de conflictos y espacios de encuentro y diálogo social, entre otros. Estos elementos serán la base de la estrategia para contribuir a los esfuerzos de empoderamiento, participación, organización y concertación impulsadas por instituciones y actores de la sociedad.

Alianzas

Para el logro de los resultados del proyecto, se plantea trabajar con las siguientes entidades y organizaciones de la sociedad civil:

- **Gobierno Nacional:**
Con relación a la entidades de Gobierno Nacional, se espera establecer alianzas con las entidades encargadas y/o que tengan correspondencia o desarrollo de iniciativas en diálogo, deliberaciones públicas, así como los encargados de formular la Política Pública para el Diálogo social y la Resolución Pacífica de Conflictos Sociales y el Sistema Nacional de Resolución De Conflictividades Sociales (SNRC) entre ellos el Ministerio del Interior, el Departamento Nacional de Planeación y la Oficina del Alto Comisionado para la Paz; asimismo se espera articular acciones con el Ministerio de Ambiente y sus centros de diálogo ambiental, con el Ministerio de Tecnologías de Información y Comunicación, el Centro de Diálogo Social y Convivencia (CEDISCO) de la Presidencia de la República, La Agencia Nacional de Tierras y su oficina de Diálogo Social y la demás que articulen acciones específicas en la materia.
- **Cooperación Internacional**
Según las intervenciones y acciones que se desarrollen en el marco de este proyecto se prevé realizar alianzas con las demás agencias del Sistema de Naciones Unidas con presencia en Colombia y que su mandato articule actividades tendientes al mejoramiento de las relaciones, el diálogo, la convivencia y la transformación de conflictos, de igual manera demás organismos de cooperación con interés e intervenciones en la temática.
- **Sociedad Civil:**
Se trabajará con las organizaciones de la sociedad civil, comunidades étnicas, observatorios, organizaciones de base, plataformas de jóvenes, mujeres, Juntas de Acción Comunal, asociaciones, agremiaciones y comunidades académicas que trabajen y desarrollen iniciativas de diálogo, deliberaciones públicas, convivencia y transformación de conflictos.
- **Sector Privado:**
En cuanto a estos, se trabajará con empresas privadas o de economía mixta, fundaciones o grupos del sector que revistan interés por el diálogo, la transformación de conflictos, el mejoramiento de la relación o con interés de desarrollar intervenciones en torno a la empresa, sociedad civil y Estado, que además contribuyan al desarrollo e impulso de la Agenda 2030.

Riesgos y Supuestos

Riesgos Políticos y Sociales:

- Dificultades prolongadas para la implementación del Acuerdo de Paz entre el Gobierno Nacional y las FARC – EP; y, la dificultad para establecer conversaciones con el ELN podría ocasionar un deterioro de las condiciones seguridad en el área del proyecto e interferir con el desarrollo normal de las actividades.
- La implementación del Acuerdo de Paz, y el proceso de reincorporación de excombatientes, pueden ocasionar tensiones en las comunidades, una reorientación de las prioridades y dinámicas de inversión de las entidades del estado en los territorios y con ello generar expectativas en la población y eventualmente afectar los entornos institucionales en la ejecución del proyecto.
- Baja credibilidad en las instituciones públicas manifestada en la polarización de la opinión pública, incredulidad en los procesos de concertación, baja participación de la ciudadanía en la ejecución de las prioridades institucionales y en espacios ciudadanos en los territorios focalizados, tergiversación de la información y obstrucción de los procesos impulsados por el proyecto.

- Fragilidad institucional en lo local que se expresa en la escasa o poca capacidad de respuesta de los municipios en las diferentes líneas de acción, sobre todo por la afectación del conflicto, algunos entes territoriales no poseen una estructura orgánica necesaria, no poseen suficientes recursos, o han sido cooptados, y requieren que el gobierno central les apoye especialmente en la reconstrucción y fortalecimiento de su rol legal y constitucional.
- Tensiones con la institucionalidad local por el modelo de concertación e implementación de las actividades del proyecto, dado el predominio de relaciones asistenciales y paternalistas en los territorios y el hábito de ejecución exclusivamente con autoridades locales.

Como medidas de mitigación, para esta tipología de riesgos, se han contemplado las siguientes:

- El proyecto articulará desde su inicio acciones con la población, las organizaciones sociales, la institucionalidad territorial y nacional, buscando atraer aliados y potenciales socios, con el fin de construir un entorno social e institucional favorable y con disposición al diálogo y la concertación.
- El proyecto adelantará un proceso continuo de análisis de los conflictos sociales, políticos, económicos, ambientales y culturales en el territorio, que le permitirá responder proactivamente al contexto que se va generando alrededor del proyecto y aportar elementos para facilitar su ejecución.
- El PNUD mantendrá siempre la autonomía sobre sus acciones y decisiones en el proyecto, con la debida coordinación y comunicación con los aliados, las autoridades locales y las comunidades.
- El equipo de terreno en sus actividades de análisis del contexto y de las conflictividades sociales, políticas y económicas en el territorio, tendrá la responsabilidad de anticipar situaciones que puedan considerarse adversas al proyecto y a la reputación del PNUD y a su vez, el equipo y la estrategia de comunicaciones deben producir piezas y elementos que permitan informar verazmente a la comunidad y despejar dudas, rumores o falsas interpretaciones de las acciones del proyecto.

Riesgos Financieros y Administrativos:

- Disminución o retraso en la llegada o disponibilidad de fondos que pondrían en riesgo la implementación de las acciones y logro de los objetivos, que significarían ajustes en la cobertura geográfica y de acciones con las comunidades y la población, alterando el logro de los resultados, la relación el coste – beneficio de la intervención.
- Demoras en los procesos administrativos, tanto del PNUD, de sus aliados, de la gestión de los posibles aportes de las autoridades locales, pueden afectar el oportuno y eficiente desempeño del proyecto.
- Para la ejecución del proyecto se identifica un riesgo financiero derivado del diferencial cambiario del dólar.

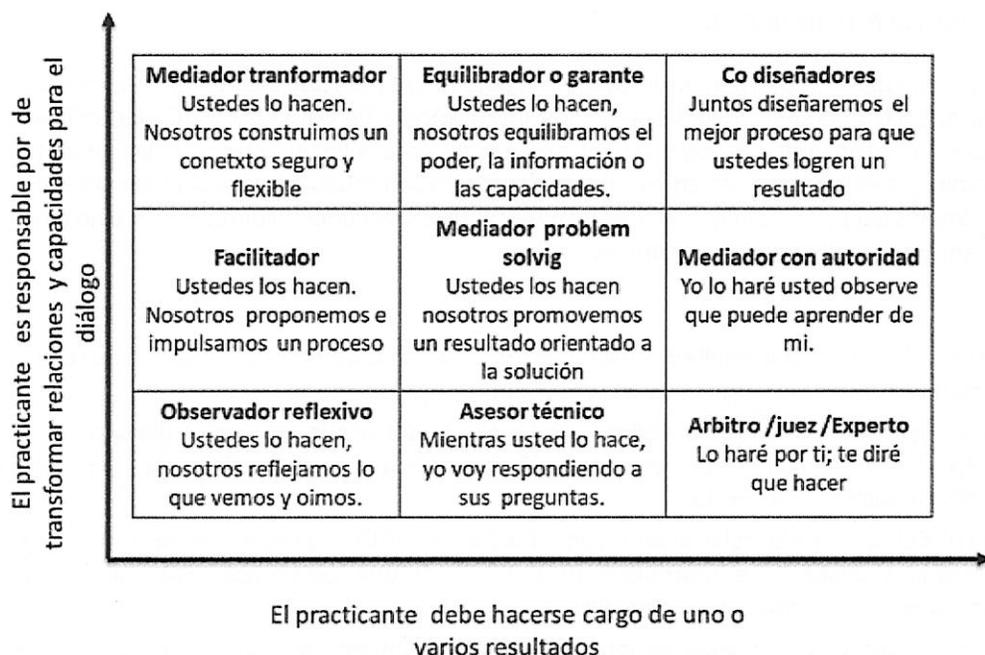
Las medidas de mitigación para estos riesgos son:

- El proyecto dispondrá de un flujo de caja que garantiza liquidez permanente durante el tiempo previsto, asegurando que el Comité Directivo y el Comité Técnico harán un seguimiento permanente a los Planes de Trabajo anuales, incluyendo la programación financiera para garantizar el cumplimiento de los cronogramas operativos aprobados.
- El equipo técnico del proyecto realizará su planificación financiera con una tasa de cambio conservadora y estará permanentemente revisando las proyecciones financieras del mismo, previniendo una posible devaluación de esta moneda.
- El proyecto realizará un cronograma detallado de actividades, el plan de adquisiciones y contrataciones, como insumo para el sistema de seguimiento y monitoreo, incluyendo una herramienta de alertas tempranas que permita planificar oportunamente el inicio y ejecución de las actividades.

Participación de las Partes Involucradas

Como se planteó en la Teoría de Cambio, el proyecto brinda un portafolio de servicios (Outputs) cuyos beneficiarios o socios directos pueden ser Agentes Gubernamentales de diferentes niveles (Nacional, regional o local), comunidades y organizaciones de la sociedad civil, y organizaciones del sector privado bajo estándares de respeto a los DDHH, alienación con las políticas públicas del país, los ODS y con un evidente compromiso y responsabilidad en los temas públicos y; donantes y organizaciones internacionales interesadas en promover los cambios propuestos.

La participación de los socios directos de manera ideal debería darse en todos los momentos de codiseño de intervenciones, de manera sus demandas y necesidades sean propuestas, construidas e intervenidas de manera colaborativa. Mientras que su participación en la implementación estará determinada por la mezcla entre necesidad de participación en los resultados y la necesidad de aumento de autonomía agencia y capacidades. Estas variables darán forma a las estrategias necesarias para que los actores se mantengan vinculados al proyecto.



Elaboración propia Unidad de Diálogo (2019) con base en cuadro tomado de : Champion, D., Kiel, D. and McLendon, J. (2010) 'Choosing a Consulting Role: Principles and Dynamics of Matching Role to Situation', in J. Ubels, N.-A. Acquaye-Baddoo and A. Fowler, Capacity Development in Practice. London, Washington, DC: Earthscan. Citado en: Capacity, complexity and consulting. Lessons from managing capacity development projects Ajoy Datta, Louise Shaxson and Arnaldo Pellini March 20 12 . <http://www.odi.org.uk/publications/6348-capacity-complexity-development-projects-rapid>

Grupos objetivos

Los grupos objetivos con los que se trabajará incluyen una variedad de poblaciones que se asocian a los 5 outputs propuesto y pueden incluir, funcionarios públicos del niveles nacional, regional o local, Grupos de líderes de organizaciones comunales, organizaciones sociales de base y de segundo nivel, organizaciones del sector civil o privado bajo marcos de cumplimiento de DDHH y alineados en los compromisos de la actuación de las Naciones Unidas y el PNUD y grupos diversos de personas en situaciones, eventos o relaciones que eventualmente hagan parte de las intervenciones que se codiseñen o acuerden para intervenir.

Cada uno de estos grupos se vinculará al proyecto para atender una necesidad de cambio, que deberá previamente haberse construido, revisado y socializado con el enfoque diferencial y cultural apropiado al contexto local en el que se trabajará. Trabajar con poblaciones locales, con las oficinas regionales del PNUD en territorio y con las agencias de UN presente en él, son estrategias básicas para vincularse con estas poblaciones y sostener los vínculos creados.

Otros Grupos Potencialmente afectados

En todos los casos en los que se intervengan en situaciones que planteen un riesgo de acción con daño (*Do no harm*), se hará la evaluación necesaria para prevenirlas, evitarlas, o mitigarlas. Poblaciones en los que los servicios puedan causar eventuales impactos sociales o ambientales se vincularán a los procesos o se les brindarán canales y relaciones adecuadas para una fluida atención a sus inquietudes.

Cooperación Sur-Sur y Triangular (CSS/CTr)

El proyecto promoverá al intercambio de conocimiento y buenas prácticas entre comunidades, entes territoriales e instituciones para avivar el aprendizaje mutuo y estimular la consolidación de las apuestas surgidas de la región para la superación de la desigualdad, promover el desarrollo humano, la democracia participativa, la transformación de conflictos y construcción de paz. Este ejercicio pasa por la identificación sistematización y transferencia entre los municipios, las regiones y con otros países en contextos similares, de las buenas prácticas que vaya generando el proyecto, para lo cual se incorporará un componente de gestión de conocimiento que permita dicho proceso.

El proyecto es una excelente oportunidad para promover el modelo de cooperación interterritorial, apoyado decididamente por la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia, APC, denominado COL COL y que promueve el intercambio de experiencias exitosas de desarrollo y paz entre departamentos y municipios, permitiendo difundir conocimientos y buenas prácticas con soluciones a problemas comunes en las entidades territoriales del país, posibilitando intercambios y ferias de conocimientos a muy bajo costo y con efectos estimulantes y positivos en las comunidades.

Conocimiento

- Este proyecto tiene dentro de sus resultados establecidos desarrollar un producto relacionado con la gestión de conocimiento, por lo cual se espera contar con:
 - Diálogo Democrático: proceso de interacción participativo que emplea el diálogo con el objetivo de transformar relaciones a largo plazo, para evitar la crisis y violencia y fortalecer la institucionalidad democrática.
 - Análisis del desarrollo relacionado con el conflicto (CDA): permite identificar causas estructurales, dinámicas e información de contexto, fortaleciendo capacidades de actores como agentes transformadores de conflictos.
 - Sistema de alerta y respuesta temprana (SART): herramienta que sirve para anticipar el surgimiento de controversias o conflictos, que a los tomadores de decisiones les permite monitorear y planear respuestas que mitiguen sus efectos.
 - Metodología de diálogo y gestión de conflictividades desde una perspectiva intercultural: fortalecimiento de capacidades dirigido a las organizaciones sociales, étnicas y comunitarias, encaminadas a facilitar el diálogo y gestión de conflictividades desde una perspectiva intercultural
 - Metodologías en diálogo y transformación de conflicto adaptadas a los diferentes contextos, entidades y rol a desempeñar por parte del equipo del proyecto.
 - Estrategia de fortalecimiento de capacidades de las organizaciones étnicas y campesinas para la prevención y gestión de conflictividades territoriales.

Estos conocimientos generados y lecciones aprendidas servirán para posicionar al PNUD como una comunidad de práctica para la prestación de servicios internos y externos relacionados con la temática y en especial posicionará a la Oficina como una fuente de información y conocimiento a nivel regional. Específicamente, se espera por lo menos contar con publicaciones de metodologías y sistematizaciones, bases de datos de la comunidad de práctica y diferentes espacios de intercambio (nivel Sistema de Naciones Unidas y público en general) de los productos de conocimiento logrados.

Sostenibilidad y Escalamiento

- Como se ha mencionado en la sección de problemas de desarrollo y estrategia, esta iniciativa reconoce el contexto colombiano en donde se han generado diferentes situaciones de conflicto social y armado que en los últimos años han promovido el desarrollo de mesas de negociación o diálogo entre el Gobierno en sus diferentes niveles, sociedad civil y en algunos casos empresas. Este panorama ha impulsado el desarrollo de espacios y equipos para el diálogo en entidades del gobierno nacional, en algunos casos también de los regionales; en el interés del sector privado para fortalecer esas capacidades para la transformación del conflicto y la promoción del diálogo; y en la academia como actor interesado en desarrollar capacidades y realizar investigaciones relacionadas con la protesta social. De esta manera, el proyecto buscará interactuar con los sistemas nacionales; por ejemplo, en el periodo presidencial de 2014-2018 se generaron además del Ministerio del Interior, otros sectores le apostaron a desarrollar esta estrategia de articulación fueron: Agricultura, Minas y Energía, Medio Ambiente, Tecnologías de la Información y la Comunicación y la Presidencia de la República. Es por ello, que este proyecto buscará realizar articulaciones y trabajos mancomunados con esas entidades, es decir valerse de esos sistemas nacionales para generar redes de trabajo colaborativo y en algunas ocasiones intervenciones puntuales para el tema; las cuales se relacionan con los resultados o productos de gestión de conocimiento y arquitectura institucional. Del mismo modo se buscará asegurar su apropiación nacional por medio de los esquemas y apuestas del gobierno y de las entidades por institucionalizar dichas actividades.

Un mecanismo para maximizar los resultados previstos consiste también en realizar arreglos con el sector privado, para que como actores presentes en los territorios sean también sujetos de fortalecimiento y en especial participantes o protagonistas de los espacios de diálogo que se realicen.

Finalmente, quizás el arreglo más importante para maximizar los resultados consiste en el desarrollo y constitución de una red de practicantes al interior del PNUD que se constituye como una plataforma para la prestación de servicios, generación de conocimiento y potencial articulación con otras Agencias y Programas del Sistema de Naciones Unidas en Colombia.

En conclusión, las líneas de trabajo presentadas en este proyecto han sido desarrolladas con la visión de expandir o complementar programas, políticas y mejorar la arquitectura institucional de las diferentes entidades involucradas.

IV. GESTIÓN DEL PROYECTO

Eficiencia y Efectividad de los Costos

La estrategia propuesta logrará producir los resultados esperados con los recursos disponibles en la medida que está diseñada tomando como soporte la presencia territorial de una década de la oficina regional del PNUD con un destacado trabajo de coordinación y convocatoria, el reconocimiento de la imparcialidad y neutralidad y la obtención de resultados en proyectos de naturaleza similar apoyados por actores de la cooperación internacional y de los gobiernos locales, departamental y nacional.

También, el diseño del proyecto se basó en las buenas prácticas y lecciones aprendidas por el PNUD en más de 50 años de presencia en Colombia y de implementación de iniciativas de desarrollo humano sostenible. Esta experiencia ha permitido acumular una trayectoria en el desarrollo de capacidades locales para construir confianza, el establecimiento de alianzas y establecer relaciones con una variedad importante de actores de la sociedad civil, instituciones locales, nacionales y la comunidad internacional.

Por otro lado, los productos y actividades se han diseñado con el fin de apoyar y contribuir al logro de las prioridades establecidas por los gobiernos locales, departamentales y nacionales a través de sus instrumentos de diálogo democrático.

Servicios administrativos y de apoyo.

De conformidad con las decisiones y las directivas de la Junta Ejecutiva del PNUD que se reflejan en su Política de Recuperación de Gastos con cargo a otros Recursos, las Contribuciones estarán sujetas a la recuperación de los gastos indirectos en que hayan incurrido las oficinas del PNUD en la Sede y en el país, al prestar

servicios de apoyo general a la gestión (GMS). Para sufragar esos gastos de GMS, se imputará a las Contribuciones de donantes un cargo del 5% para entidades públicas y el 7% para sector privado.

Así mismo, en la medida en que correspondan inequívocamente a un determinado programa/proyecto, todos los gastos directos de implementación, incluidos los gastos de la Entidad de Ejecución o de un Asociado en la Implementación, se incorporarán en el presupuesto del programa/proyecto en correspondencia con la partida presupuestaria pertinente y se imputarán en consecuencia al programa/proyecto.

Todo interés devengado atribuible a la Contribución se acreditará en la cuenta del PNUD y será utilizado de conformidad con los procedimientos establecidos del PNUD.

Variaciones Cambiarias

Eventuales variaciones cambiarias resultantes de las diferencias en las tasas de cambio serán aumentadas o disminuidas del valor correspondiente en dólares americanos (USD\$) a cada depósito, conforme a lo dispuesto en el Capítulo 5, reglamento 5.04 del Manual Financiero del PNUD. Dicho ajuste se realizará a través de la revisión presupuestal.

Previsiones o Variaciones Cambiarias

Trimestralmente el PNUD, con la dirección del proyecto, realizará un análisis de cobertura de los recursos presupuestales y de caja del proyecto (generados por eventuales variaciones cambiarias) con el fin de ajustar los planes de trabajo. Para que el PNUD pueda registrar contablemente el ingreso de las contribuciones de costos compartidos en el mes en que éstas fueron depositadas en la cuenta del PNUD, la institución contribuyente deberá enviar de inmediato a la oficina del PNUD, una comunicación formal informando que el depósito ha sido realizado, acompañando a la comunicación, la ficha de depósito bancario.

Transferencia de Equipos

La transferencia de los equipos adquiridos a través del presente proyecto está condicionada al compromiso formal por parte del organismo de ejecución, que dichos equipos sean para el servicio del proyecto y sus propósitos, hasta la finalización de las actividades del proyecto. El director del proyecto será responsable de la localización y uso de estos bienes adquiridos a través del proyecto.

Publicaciones

No se permitirá la inclusión de promoción de índole política, partidaria, religiosa o de carácter comercial en documentos, publicaciones y actividades realizadas en la implementación del presente proyecto.

Terminación de proyecto

El presente proyecto terminará: 1) Por vencimiento del término previsto para su duración sin que exista la prórroga; 2) Por mutuo acuerdo de las partes; 3) Por cumplimiento de su objeto; 4) Por fuerza mayor o caso fortuito.

Arreglos de auditoría

La Contribución estará sujeta exclusivamente a los procedimientos de auditoría interna y externa previstos en las reglamentaciones financieras, las normas, las políticas y los procedimientos del PNUD. Si el Informe de Auditoría anual presentado por la Junta de Auditores de las Naciones Unidas al órgano rector del PNUD incluyera observaciones pertinentes a la Contribución, la oficina del país pondrá esa información en conocimiento del Donante.

Comité de Coordinación

El Comité de Coordinación estará conformado por un representante del PNUD, a cargo del Representante Residente o quien sea delegado para tal fin, y un representante de cada uno de los donantes que se vinculen

al proyecto, de manera que se amplíe en la medida en que vinculen más entidades/donantes. Las funciones principales del Comité de Coordinación son:

- a. Hacer seguimiento técnico y financiero al estado de Manos a la paz.
- b. Identificar alertas en el desarrollo del proyecto y determinar posibles soluciones.
- c. Definir los lineamientos de comunicación para la difusión de la información de Manos a la paz. Estos lineamientos incluirán el uso de logos de las entidades, mensajes a difundir a terceros, entre otros.
- d. Definir los mecanismos de coordinación y articulación con otras entidades del gobierno, del sector privado y de la cooperación internacional que se vayan perfilando como aliadas de Manos a la paz.
- e. El comité se reunirá de manera trimestral y se citará de manera extraordinaria para atender asuntos específicos que sean citados por uno de los integrantes del Comité de Coordinación. Las entidades del Gobierno Nacional con competencias en los asuntos abordados por Manos a la paz podrán ser invitadas a este espacio, de común acuerdo entre las partes.

Gestión del Proyecto

El proyecto se desarrollará desde el área de Gobernabilidad Democrática en plena coordinación y participación de las áreas del PNUD a través de sus gerencias y equipos técnicos. Cuando las actividades a implementar por parte del proyecto se realicen a nivel territorial, se coordinará con el equipo territorial para articulación de conocimiento y actores involucrados.

La Oficina de País del PNUD brindará los servicios de apoyo directo en materia programática, operativa, financiera y técnica desde la oficina central de Bogotá, garantizando la oportunidad, la eficiencia y la eficacia. El proyecto se gestionará con la modalidad de implementación directa (DIM) por el PNUD, manteniendo los canales de comunicación y toma de decisiones establecidos con los socios estratégicos, como se establece en sección VII. El presupuesto para la implementación del proyecto cubrirá, de manera proporcional a las necesidades de ejecución, los gastos administrativos de servicios, costos de alquiler, entre otros.

Para el desarrollo de las actividades del proyecto, se realizarán acuerdos de subversión de bajo valor con diferentes organizaciones para su fortalecimiento en temas de diálogo y transformación de conflictos. El monto planeado a ejecutar mediante estos acuerdos es de US.150.000.

Criterios de selección. Para la selección y evaluación de una asociación en la ejecución de un acuerdo de subsidio de bajo valor, los criterios de selección son los siguientes:

- a. Mapeo de asociaciones con posibilidad de realizar el acuerdo teniendo en cuenta el objeto de las actividades a implementar.
- b. Identificar asociaciones que tengan acción e interés por el desarrollo del territorio en el que tiene presencia el proyecto.
- c. Revisión de los estándares mínimos que debe tener una organización (Constitución legal, años, objeto social) y la relación entre su objeto social y los objetivos del proyecto.
- d. Favorabilidad:
 - a. Número de asociados.
 - b. Cobertura geográfica.
 - c. Apoyo institucional previo.
 - d. Beneficios de seleccionar la organización.
- e. Evaluación de las capacidades de la organización:
 - a. Estructura organizacional.
 - b. Estados financieros.
 - c. Manuales, procedimientos y protocolos existentes¹¹.
 - d. Experiencia previa.

¹¹ En el caso donde se pretende fortalecer una organización en su estructura, este criterio se revisará en el comité de selección.

Comité de Grant. Con el fin de planear y ejecutar las concesiones en efectivo a socios de la sociedad civil, organizaciones no gubernamentales y de las organizaciones sin ánimo de lucro, que impulsen actividades programáticas y soluciones de desarrollo relacionadas con el proyecto, se conformará el Comité para Selección de Grant, el cual se reunirá dependiendo de la necesidad de analizar y aprobar un acuerdo de subsidio. Este comité se encargará de establecer los procedimientos operativos para la formulación y ejecución de los Grant, de acuerdo con las políticas establecidas por el PNUD.

El Comité estará conformado por representantes del Donante y del PNUD. Y tendrá las siguientes funciones específicas:

- a. Definir los estándares de calidad.
- b. Revisar las propuestas de los posibles candidatos a subsidiar.
- c. Evaluar las organizaciones a subsidiar teniendo en cuenta los criterios de selección.
- d. Evaluar los casos excepcionales.
- e. Publicar los resultados de las selecciones.

Igualmente, el proyecto contará con parte responsable para la ejecución de las actividades relacionadas con el análisis, ejecución y operación de las mesas de concertación que se requieran para el impulso del diálogo con los diferentes actores. El Centro de Estudios Interculturales de la Pontificia Universidad Javeriana de Cali, cuenta con la experiencia en el desarrollo de proyectos especiales de desarrollo social en el área de los estudios interculturales. Su principal objetivo, es el acompañamiento a los diversos actores de los conflictos entre comunidades, o entre ella y el Estado o las empresas, procurando posibilitar la implementación de transformación de conflictos.

V. MARCO DE RESULTADOS

Efecto previsto conforme lo establecido en el MANUD / Marco de Resultados y Recursos del Programa de País [o Global/Regional]:

Colombia habrá logrado mayor equidad mediante el avance de los ODS y la reducción de brechas económicas, sociales y económica y de género
Colombia ha avanzado hacia la paz reduciendo la violencia, aumentando la resolución pacífica de conflictos y garantizando el derecho a la justicia
Colombia habrá logrado elevar la resiliencia y sostenibilidad ambiental para hacer frente a los efectos del cambio climático, aprovechar los recursos naturales
Fortalecimiento de las capacidades nacionales y territoriales para la transición a la paz.

Indicadores de Efecto según lo establecido en el Marco de Resultados y Recursos del Programa de País [o Global/Regional], incluidos las metas y la línea de base:

OUTCOME 3.1 Nivel de confianza pública en la prestación de servicios básicos. Línea Base: 52,3% (2013). Meta Increase.

Output 3.1. Funciones básicas del gobierno habilitadas para garantizar la apropiación nacional de los procesos de desarrollo y recuperación.

3.1.1. Número de países donde se han cumplido las metas en los planes nacionales relacionados con el fortalecimiento de las funciones gubernamentales básicas. Línea Base: 1. Meta 2017: 19.

OUTCOME 5.3 Economic loss from conflicts as a proportion of GDP

Output 5.6. Los mecanismos están habilitados para generar consenso en torno a las prioridades en disputa y abordar tensiones específicas, a través de procesos inclusivos y pacíficos
5.6.1. Número de países donde los mecanismos nacionales para la mediación y la creación de consenso muestran mayores capacidades para generar consenso sobre los temas en disputa y resolver disputas. Línea Base: 0. Meta 2017: 24.

Producto(s) Aplicable(s) del Plan Estratégico del PNUD:

Capacidades institucionales: Capacidades de las instituciones subnacionales y de las autoridades ambientales fortalecidas para prestar servicios estatales de manera responsable, inclusiva, representativa, con perspectiva de género y que garantice los derechos humanos.
Empoderamiento ciudadano: Empoderamiento ciudadano, particularmente para mujeres y jóvenes, para fomentar nuevos liderazgos capaces de gestionar el desarrollo de sus comunidades

Participación ciudadana: Mecanismos de participación ciudadana incluyentes consolidados que incorporan las voces de la sociedad civil en los procesos de construcción de paz, en articulación con las instituciones públicas y con énfasis en áreas de alto nivel de exclusión

Conflictividades: Capacidades cívicas desarrolladas en los actores en territorios priorizados para la transformación no violenta de los conflictos sociales y para promover una cultura de paz, coexistencia y reconciliación.

Título del Proyecto y Número del Proyecto en Atlas: Diálogos y deliberaciones públicas para la Democracia y el Desarrollo Sostenible 00117890

PRODUCTOS ESPERADOS	INDICADORES DE PRODUCTO [1]	FUENTE DE DATOS	LÍNEA DE BASE		METAS (según frecuencia de recolección de datos)				METODOLOGÍA Y RIESGOS DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS
			Valor	Año	Año 1	Año 2	Año 3	FINAL	
OUTPUT 00114936 Codiseñados, implementados y/o acompañados procesos de diálogo como mecanismo para la transformación de conflicto, modus operandi o conversación estratégica.	1.1 Número de procesos de análisis y exploración de condiciones para el diálogo	Línea base del proyecto. Informes de seguimiento y monitoreo del proyecto	0	2019	2	4	5	11	Informe trimestral de monitoreo (Atlas). Evaluaciones preliminares de condiciones para el diálogo. Entrevistas semiestructuradas con actores involucrados como insumo para el análisis. El riesgo identificado es la falta de rigurosidad en el proceso de levantamiento de información. Informe trimestral de monitoreo (Atlas). Seguimiento a las entidades público y/o privadas que implementan procesos de diálogo. Los riesgos identificados se relacionan con la implementación y continuidad propia del proceso de diálogo que depende de la voluntad de los actores involucrados.
	1.2 Número de entidades (públicas y privadas) acompañadas en procesos de diálogo	Línea base del proyecto. Informes de seguimiento y monitoreo del proyecto	0	2019	1	2	3	6	
OUTPUT 00114937 Fortalecidas, codiseñadas y/o implementados esquemas de arquitectura institucional para la prevención de los conflictos y el diálogo	2.1. Número de entidades (públicas y privadas) con procesos y procedimientos internos relacionadas con el diálogo y/o transformación de conflictos	Línea base del proyecto. Informes de seguimiento y monitoreo del proyecto	0	2019	1	2	3	6	Informe trimestral de monitoreo (Atlas). Procedimientos revisados y protocolos revisados y aprobados por las instituciones. El riesgo identificado se relaciona con la no aprobación por parte de las entidades de dichos procedimientos y protocolos. Informe trimestral de monitoreo (Atlas). Metodología cuantitativa y cualitativa del Sistema de Alertas y Respuestas Tempranas. El riesgo identificado es la no aplicación metodológica que permita prevenir y gestionar los conflictos.
	2.2 Número de entidades que cuentan con el sistema de alerta y respuesta temprana	Sistema de Alerta y Respuesta Temprana	0	2019	1	2	3	6	

Título del Proyecto y Número del Proyecto en Atlas: Diálogos y deliberaciones públicas para la Democracia y el Desarrollo Sostenible 00117890

PRODUCTOS ESPERADOS	INDICADORES DE PRODUCTO [1]	FUENTE DE DATOS	LÍNEA DE BASE		METAS (según frecuencia de recolección de datos)				METODOLOGÍA Y RIESGOS DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS
			Valor	Año	Año 1	Año 2	Año 3	FINAL	
OUTPUT 00114938 Codiseñados e implementadas estrategias de formación para la sociedad civil, el sector privado e instituciones en transformación de conflictos y diálogo	3.1 Número de estrategias de formación implementadas en transformación de conflictos y diálogo.	Línea base del proyecto. Informes de seguimiento y monitoreo del proyecto	0	2019	1	2	3	6	Informe trimestral de monitoreo (Atlas). Documentación del diseño e implementación de las estrategias de formación. El riesgo identificado se relaciona con no recolección de información sobre la implementación de las estrategias.
OUTPUT 00114939 Construidos conjuntamente análisis de conflictos del territorio para identificar oportunidades de desarrollo y evitar acción con daño en las posibles intervenciones.	4.1 Número de territorios con análisis de conflictos	Línea base del proyecto. Informes de seguimiento y monitoreo del proyecto	0	2019	3	5	6	14	Informe trimestral de monitoreo (Atlas). Metodología de análisis de conflictos en territorio. El riesgo identificado se relaciona con la falta de actores claves para el análisis de las conflictividades.
OUTPUT 00114940 Gestionado el conocimiento en transformación de conflicto y diálogo	5.1 Número de metodologías diseñadas 5.2 Número de escenarios de intercambio y buenas prácticas en transformación de conflictos y diálogo.	Línea base del proyecto. Informes de seguimiento y monitoreo del proyecto Línea base del proyecto. Informes de seguimiento y monitoreo del proyecto	0	2019	2	2	2	6	Informe trimestral de monitoreo (Atlas). Documentos de metodologías diseñadas. El riesgo identificado es el diseño inadecuado de las metodologías. Informe trimestral de monitoreo (Atlas). Memorias de los eventos/reuniones/webinars de los intercambios. El riesgo identificado es carencia del diseño de los eventos/reuniones/webinars

Título del Proyecto y Número del Proyecto en Atlas: Diálogos y deliberaciones públicas para la Democracia y el Desarrollo Sostenible 00117890

PRODUCTOS ESPERADOS	INDICADORES DE PRODUCTO [1]	FUENTE DE DATOS	LÍNEA DE BASE		METAS (según frecuencia de recolección de datos)				METODOLOGÍA Y RIESGOS DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS
			Valor	Año	Año 1	Año 2	Año 3	FINAL	
	5.3 Número de practicantes vinculados a la red de diálogo y transformación de conflictos	Línea base del proyecto. Informes de seguimiento y monitoreo del proyecto	0	2019	15	20	35	70	Informe trimestral de monitoreo (Atlas). Base de datos de los integrantes de la red El riesgo identificado está relacionado con la no recopilación de información de los integrantes de la red.

VI. MONITOREO Y EVALUACIÓN

De conformidad con las políticas y los procedimientos de programación del PNUD, el proyecto se monitoreará a través de los siguientes planes de monitoreo y evaluación.

Plan de Monitoreo

Actividad de Monitoreo	Objetivo	Frecuencia	Medidas a Seguir	Asociados (si fuese conjunto)	Costo (si lo hubiese)
Seguimiento del progreso en el logro de los resultados	Reunir y analizar datos sobre el progreso realizado en comparación con los indicadores de resultados que aparecen en el Marco de Resultados y Recursos a fin de evaluar el avance del proyecto en relación con el logro de los productos acordados	Trimestralmente	El equipo de PM&E implementará las herramientas de seguimiento necesarias, generará alertas de avance. La gerencia del proyecto analizará cualquier demora que afecte el avance esperado del proyecto.	No Aplica	Distribuido proporcionalmente en el presupuesto de cada uno de los productos y actividades
Monitoreo y Gestión del Riesgo	Identificar riesgos específicos que pueden comprometer el logro de los resultados previstos. Identificar y monitorear medidas de gestión del riesgo mediante un registro de riesgos. Ello incluye medidas de monitoreo y planes que se pueden haber exigido según los Estándares Sociales y Ambientales del PNUD. Las auditorías se realizarán conforme a la política de auditoría del PNUD para gestionar el riesgo financiero.	semestralmente	La gerencia del proyecto identificará los riesgos y tomará medidas para controlarlos. Se mantendrá un registro activo para el seguimiento de los riesgos identificados y las medidas tomadas.	No Aplica	Distribuido proporcionalmente en el presupuesto de cada uno de los productos y actividades
Aprendizaje	El sistema de Planeación, Monitoreo y Evaluación se acompaña con una estrategia dirigida de Gestión de Conocimiento con enfoque de género que implica una recolección, análisis y sistematización permanente de información (datos, indicadores, narrativas, estudios, documentos clave) en formatos amigables (infografías, videos, publicaciones, páginas web, entre otros) que permite tanto a los diferentes socios y participantes en las acciones del proyecto conocer y apropiarse lecciones aprendidas, buenas prácticas y metodologías que van construyendo bases e insumos para la formulación y avance de nuevas propuestas o proyectos.	Permanente	El equipo del proyecto capta las lecciones relevantes que se utilizarán para tomar decisiones gerenciales debidamente informadas. Se identificarán 8 historias de vida, representativas o paradigmáticas, de los cambios que el proyecto está generando en las comunidades y entre las instituciones participantes. Estos elementos, juntos con la graficación de los datos cuantitativos constituirán las piezas claves para la rendición de cuentas del proyecto en términos de resultados de desarrollo y serán utilizados en la estrategia de comunicación del proyecto.	No Aplica	Distribuido proporcionalmente en el presupuesto de cada uno de los productos y actividades
Informe del Proyecto	Se prevé presentar seis (6) informes narrativos anuales de carácter final luego de la conclusión de las actividades contempladas en el documento programático aprobado	No más de 6 meses posterior a la finalización de cada anualidad del proyecto	El equipo de PM&E se encargará de la recolección periódica de información de avance de productos y actividades, realizará visitas periódicas de monitoreo y preparará el informe final	No Aplica	Distribuido proporcionalmente en el presupuesto de cada uno de los productos y actividades

Actividad de Monitoreo	Objetivo	Frecuencia	Medidas a Seguir	Asociados (si fuese conjunto)	Costo (si lo hubiese)
<p>Revisión del Proyecto (Comité Directivo del Proyecto)</p>	<p>El mecanismo de gobernanza del proyecto (es decir, el Comité Directivo del Proyecto) efectuará revisiones periódicas del proyecto para evaluar su desempeño y revisar el Plan de Trabajo Plurianual, a fin de asegurar una elaboración del presupuesto realista durante la vida del proyecto. En el transcurso del último año del proyecto, la Junta Directiva realizará una revisión final del proyecto para captar las lecciones aprendidas y debatir aquellas oportunidades para escalar y socializar los resultados del proyecto y las lecciones aprendidas con los actores relevantes.</p>	<p>dos veces (una cada año)</p>	<p>El Comité Directivo del Proyecto debatirá toda inquietud referente a la calidad o a un progreso más lento de lo esperado y acordará medidas de gestión para abordar las cuestiones identificadas.</p>	<p>No Aplica</p>	<p>No Aplica</p>
<p>Evaluación</p>	<p>Valorar sistemática e imparcialmente las actividades, productos y resultados del proyecto para la consecución de los resultados previstos e inesperados mediante un examen de la cadena de resultados, los procesos, los factores y factores contextuales para ofrecer información creíble, útil y con base empírica que permita incorporar de forma oportuna los hallazgos, las recomendaciones y las lecciones aprendidas a los procesos de toma de decisiones de las organizaciones y partes interesadas.</p>	<p>Evaluación final o de medio término</p>	<p>El equipo de PM&E se encargará de la elaboración de los términos de referencias, selección de los evaluadores, estrategia de difusión de los informes y aplicación de las recomendaciones con el equipo técnico.</p>	<p>No Aplica</p>	<p>Identificado en el Plan Plurianual.</p>
<p>GRANT</p>	<p>Fortalecimiento de la capacidad institucional de organizaciones y apoyo a iniciativas comunitaria que están involucrados en procesos de diálogo y transformación de conflictos a nivel territorial.</p>	<p>A medida que las actividades del proyecto requiera formular un acuerdo de subsidio.</p>	<p>Se constituirá el comité de Grant para la selección de las iniciativas a financiar. Una vez definida la organización o iniciativa se iniciará el proceso de firma del acuerdo.</p>	<p>No aplica</p>	<p>Distribuido proporcionalmente en el presupuesto de cada uno de los productos y actividades</p>

Durante el ciclo anual

- Trimestralmente, se debe realizar una valoración de calidad que incluya el progreso hacia el logro de los resultados clave, con base en criterios y metodologías de calidad, que deben ser ingresados en la tabla de Gestión de Calidad
- Teniendo en cuenta el análisis de riesgo elaborado al inicio del proyecto (ver anexo 2), deberá diligenciarse la bitácora de riesgos (*Risk Log*) en Atlas y ser actualizada regularmente en el sistema (trimestralmente), teniendo en cuenta cambios en factores externos que puedan afectar la implementación del proyecto.
- Deberá diligenciarse y actualizarse regularmente la bitácora de Lecciones Aprendidas (*Lesson-learned Log*) para asegurar el aprendizaje y constante adaptación dentro de la organización, lo cual facilitará la preparación del Reporte de Lecciones Aprendidas al final del proyecto.
- Deberá diligenciarse el Cronograma de Monitoreo en Atlas y ser actualizado regularmente para realizar un seguimiento a las acciones/eventos claves en la gestión del proyecto.

Cierre del proyecto

- **Informe de Revisión Final.** Este reporte deberá ser preparado por el/la Coordinador/a del Proyecto y compartido con la Junta del Proyecto y la Junta de Resultado. Como requerimiento mínimo, este reporte deberá incluir el modelo estándar para QPR de Atlas, que cubre todo el año con la información actualizada para cada elemento descrito anteriormente, teniendo en cuenta los resultados alcanzados contra las metas anuales predefinidas a nivel de Productos (*output level*)

Teniendo en cuenta las políticas y procedimientos programáticos resaltados en la Guía de Usuario del PNUD, el sistema de M&E estará constituido por un plan de recopilación de información, matriz de planificación, análisis y uso del plan de información, presupuesto detallado y un plan de monitoreo.

- **Actividades de Control.** Se trata de una actividad permanente a cargo de los coordinadores de cada componente y que busca establecer contra el plan operativo si las actividades planteadas fueron efectivamente realizadas o en su defecto determinar el momento de su realización.
- **Actividades de Monitoreo.** Consiste en evaluaciones de calidad a actividades específicas, con el propósito de ajustar métodos e instrumentos utilizados. Estas actividades se llevarán a cabo de manera selectiva una vez cada dos meses y permitirán enriquecer el proceso de discusión metodológica.
- **Actividades de Seguimiento.** Se trata de evaluaciones de impacto a un conjunto o secuencia de actividades en relación al producto específico para el cual se desarrollaron. Este tipo de ejercicios se realizarán en períodos no mayores a cuatro meses y por lo menos dos veces en el año.
- **Actividades de Evaluación.** Se trata de un ejercicio anual, que pretende establecer el nivel de logro de los productos – resultados del proyecto en función de los indicadores formulados con el fin de ajustar acciones y/o modificar estrategias.
- **Evaluación Externa.** Se tiene previsto un ejercicio de evaluación externa finalizado el proyecto, que permita además de evaluar el nivel de logro alcanzado en relación a los resultados del programa, conceptuar sobre la sostenibilidad de las acciones y procesos iniciados, así como acerca del trabajo conjunto entre las diferentes agencias involucradas. Los resultados de esta evaluación deberán ser incorporados a los documentos de sistematización y conclusiones del Proyecto.

VII. PLAN DE TRABAJO PLURIANUAL

PRODUCTOS ESPERADOS	ACTIVIDADES PREVISTAS	Presupuesto Previsto por Año			RESPONSABLE	PRESUPUESTO PREVISTO		
		A1	A2	A3		Fuente de Financiamiento	Descripción del Presupuesto	Monto
OUTPUT 00114936 Codiseñados, implementados y/o acompañados procesos de diálogo como mecanismo para la transformación de conflicto, modus operandi o conversación estratégica.	1.1 Explorar y analizar las condiciones para el diálogo, según los roles definidos para la intervención	34.636	34.636	43.636	UNDP	ANT/GOBIERNO/SECTOR PRIVADO	Recurso humano - Viáticos y gastos de viaje - Grant -	112.908,00
	1.2 Codiseñar espacios y procesos de diálogo, según los roles definidos para la intervención	19.267	9.817	30.785	UNDP	ANT/GOBIERNO/SECTOR PRIVADO	Recurso humano - Viáticos y gastos de viaje - Talleres	59.868,34
	1.3 Implementar espacios y procesos de diálogo, según los roles definidos para la intervención	28.115	12.623	32.623	UNDP	ANT/GOBIERNO/SECTOR PRIVADO	Recurso humano - Viáticos y gastos de viaje - Grant	73.361,00
	1.4 Codiseñar mecanismos de seguimiento y monitoreo de los espacios, según los roles definidos para la intervención	16.869	9.623	32.623	UNDP	ANT/GOBIERNO/SECTOR PRIVADO	Recurso humano - Viáticos y gastos de viaje - Grant	59.115,00
	1.5 Espacios Parte Responsable	279.153	68.706		Centro de Estudios Interculturales Javeriana	ANT/GOBIERNO/SECTOR PRIVADO	Recurso humano - Viáticos y gastos de viaje - Talleres	347.858,88
MONITOREO	1.000	1.000	1.000	UNDP		Recurso humano	3.000,00	
Subtotal para el Producto 1								656.111,21
OUTPUT 00114937 Fortalecidas, codiseñadas y/o implementados esquemas de arquitectura institucional para la prevención de los conflictos y el diálogo.	2.1 Analizar y caracterizar las necesidades de arquitectura institucional	55.314	54.992	8.628	UNDP	ANT/GOBIERNO	Recurso humano - Viáticos y gastos de viaje - Talleres - Grant	118.934,64
	2.2 Codiseñar la estrategia de fortalecimiento de los esquemas de arquitectura institucional	6.754	6.754	8.628	UNDP	ANT/GOBIERNO	Recurso humano - Viáticos y gastos de viaje - Grant	22.135,20
	2.3 Implementar la estrategia de fortalecimiento de la arquitectura institucional	7.256	5.628	8.628	UNDP	ANT/GOBIERNO	Recurso humano - Viáticos y gastos de viaje - Grant	21.512,00

PRODUCTOS ESPERADOS	ACTIVIDADES PREVISTAS	Presupuesto Previsto por Año			RESPONSABLE	PRESUPUESTO PREVISTO		
		A1	A2	A3		Fuente de Financiamiento	Descripción del Presupuesto	Monto
	2.4 Codiseñar Sistemas de Alerta y Respuesta Temprana	9.070	5.628	8.628	UNDP	ANT/GOBIERNO	Recurso humano - Viáticos y gastos de viaje - Grant	23.326,00
	2.5 Implementar Sistemas de Alerta y Respuesta Temprana	7.844	5.628	8.628	UNDP	ANT/GOBIERNO	Recurso humano - Viáticos y gastos de viaje - Grant	22.099,52
	2.6 Fortalecer Sistemas de Alerta y Respuesta Temprana	9.070	5.628	8.628	UNDP	ANT/GOBIERNO	Recurso humano - Viáticos y gastos de viaje - Grant	23.326,00
	MONITOREO	2.500	1.000	1.000	UNDP	ANT/GOBIERNO	Recurso humano	4.500,00
	Subtotal para el Producto 2							235.833,36
OUTPUT 00114938 Codiseñados e implementadas estrategias de formación para la sociedad civil, el sector privado e instituciones en transformación de conflictos y diálogo.	3.1 Analizar y caracterizar las necesidades en formación	14.954	14.954	24.954	UNDP	ANT/GOBIERNO/SECTOR PRIVADO	Recurso humano - Viáticos y gastos de viaje - Talleres - Grant	54.862,00
	3.2 Codiseñar estrategias de formación	45.164	7.292	24.954	UNDP	ANT/GOBIERNO/SECTOR PRIVADO	Recurso humano - Viáticos y gastos de viaje - Talleres - Grant	77.410,66
	3.3 Implementar estrategias de formación	14.954	14.954	24.954	UNDP	ANT/GOBIERNO/SECTOR PRIVADO	0	54.862,00
	3.4 Formación Parte Responsable	133.226	16.953		Centro de Estudios Interculturales Javeriana	ANT/GOBIERNO/SECTOR PRIVADO	Recurso humano - Viáticos y gastos de viaje - Talleres	150.179,07
	MONITOREO				UNDP		Recurso humano	-
	Subtotal para el Producto 3							337.313,74
OUTPUT 00114939 Construidos conjuntamente análisis de conflictos del territorio para identificar oportunidades de desarrollo y evitar acción con daño en las posibles intervenciones.	4.1 Analizar el territorio y sus conflictividades para identificar oportunidades de desarrollo con criterios de acción sin daño	5.000,00	4.367,69	11.000,00	UNDP	GOBIERNO/SECTOR PRIVADO	Recurso humano - Viáticos y gastos de viaje - Grant	20.367,69
	MONITOREO				UNDP	GOBIERNO/SECTOR PRIVADO	Recurso humano	-
	Subtotal para el Producto 4							20.367,69

PRODUCTOS ESPERADOS	ACTIVIDADES PREVISTAS	Presupuesto Previsto por Año			RESPONSABLE	Fuente de Financiamiento	Descripción del Presupuesto	Monto
		A1	A2	A3				
OUTPUT 00114940 Gestionado el conocimiento en transformación de conflicto y diálogo.	5.1 Sistematizar e identificar lecciones aprendidas y/o buenas prácticas	3.400,00	3.400,00	3.400,00	UNDP	GOBIERNO/SECTOR PRIVADO	Recurso humano - Viáticos y gastos de viaje - Grant	10.200,00
	5.2 Diseñar metodologías en transformación de conflicto y diálogo	3.400,00	3.400,00	3.400,00	UNDP	GOBIERNO/SECTOR PRIVADO	Recurso humano - Viáticos y gastos de viaje - Grant	10.200,00
	5.3 Promover escenarios de intercambio de información, prácticas y experiencia	3.400,00	3.400,00	3.400,00	UNDP	GOBIERNO/SECTOR PRIVADO	Recurso humano - Viáticos y gastos de viaje - Grant	10.200,00
	5.4 Conformar red de practicantes de diálogo y transformación de conflictos	3.400,00	3.400,00	3.400,00	UNDP	GOBIERNO/SECTOR PRIVADO	Recurso humano - Viáticos y gastos de viaje - Grant	10.200,00
	5.5 Identificar señales de cambio en los procesos y espacios de diálogo y transformación de conflictos acompañados	3.400,00	3.400,00	3.400,00	UNDP	GOBIERNO/SECTOR PRIVADO	Recurso humano - Viáticos y gastos de viaje - Grant	10.200,00
	MONITOREO	1.239,03	1.239,03	1.239,03	UNDP	GOBIERNO/SECTOR PRIVADO	Recurso humano	3.717,09
Subtotal para el Producto 5								54.717,09
Evaluación	EVALUACIÓN		10.000	5.000	UNDP		Consultoría	15.000,00
Auditoría	AUDITORIA		25.000				Consultoría	25.000
Costo de Apoyo (GMS)	GMS	35.419	16.671	15.127	UNDP			67.217
TOTAL								1.411.560

VIII. ARREGLOS DE GESTIÓN Y GOBERNANZA

El proyecto que se propone promueve la articulación entre las acciones territoriales y nacionales a través de mecanismos de gobernanza claramente definidos, de tal manera que se promueve que los lineamientos del nivel nacional sean incorporados en los territorios, pero a su vez que el nivel nacional se retroalimente de las lecciones aprendidas y buenas prácticas identificadas en lo local.

La gestión del proyecto estará a cargo del PNUD teniendo como competencias principales:

- Coordinación de las actividades programáticas, informes narrativos y financieros del proyecto en su conjunto (y según se acuerden con las partes y alianzas que se vinculen).
- Apoyar la realización de las alianzas y convenios en dirección del proyecto, supervisando los objetivos anuales, el desembolso de fondos y previsiones de manera oportuna, así como la coordinación y seguimiento de los resultados técnicos de todas las organizaciones participantes tanto del SNU como socios gubernamentales y no gubernamentales del nivel nacional y/o territorial.
- Implementar y ejecutar las actividades, tareas, productos y acuerdo definidos en los lineamientos técnicos desarrollados junto con el gobierno, donantes y demás alianzas que se establezcan.
- Facilitar las evaluaciones y auditorías del proyecto.
- Manejar la gestión cotidiana del proyecto.

El Proyecto establecerá alianzas estratégicas con entidades nacionales, la cooperación internacional, entidades del orden regional y territorial junto con empresas privadas que se quieran sumar a realizar acciones en los territorios, que permitan impulsar iniciativas sociales y fortalecer a los gobiernos locales para conducir las sendas del desarrollo sostenible de los municipios. Para la coordinación y seguimiento del Proyecto se establecerá una estructura de dirección, coordinación y seguimiento constituida por un Comité Directivo y un Comité Técnico por cada convenio y los arreglos de gestión y lineamientos técnicos necesarios para el logro de los resultados propuestos.

Estos espacios aseguran la implementación efectiva y alineada del proyecto a nivel nacional y en los territorios. Se reunirá al menos dos veces al año o cuando sea convocado por alguna de las partes interesadas. Igualmente se harán comités de seguimiento con las diferentes organizaciones y del Estado trimestralmente para definir avances y cumplimiento de los planes de trabajo en conjunto con el PNUD.

Contaremos con una Parte Responsable para la implementación del proyecto, cuyo rol será el del desarrollo operativo (gestión logística a los asistentes y a las mesas) de la iniciativa in situ en los espacios a acompañar. Dada la naturaleza de los espacios de diálogo que atiende, se considera al Instituto de Estudios Interculturales (IEI) como Parte Responsable; quienes son una comunidad académica vinculada a la Pontificia Universidad Javeriana de Cali concentrada en la investigación aplicada de proyectos de transformación social y acompañamiento en procesos sociales. Incluso, han sostenido previamente iniciativas con el Gobierno Nacional relacionadas con diálogo intercultural y conflictos sociales.

Para la coordinación y seguimiento del proyecto, se establecerá una estructura de dirección, coordinación y seguimiento constituida por un Comité Directivo y un Comité Técnico:

Comité Directivo del Proyecto. Se conformará una instancia directiva del proyecto, que se reunirá semestralmente (o según convengan las partes de cada alianza). El Comité de Directivo estará conformado de la siguiente manera: por parte del PNUD el director(a) de País, o sus delegados(as); y, por parte del Donante, el funcionario que represente a la institución, o sus delegados y supervisor de los acuerdos de financiamiento. La función principal de este Comité es establecer la dirección estratégica del proyecto en

atención a las prioridades definidas en este documento, evaluar sus resultados y definir directrices para su mejoramiento. El Comité estará conformado por máximo cuatro personas, dos por cada entidad y podrá invitar a sus reuniones de común acuerdo a las personas o instituciones que considere pertinente.

Las funciones principales del Comité Directivo son:

- a. Hacer seguimiento estratégico, operativo y financiero al proyecto.
- b. Aprobar los cambios a los lineamientos técnicos definidos en la planeación de los acuerdos y alianzas.
- c. Aprobar los Planes Operativos Anuales y su respectivo presupuesto.
- d. Identificar alertas en el desarrollo del proyecto, determinar posibles soluciones, aprobar y modificar ajustes técnicos y financieros.
- e. Definir lineamientos de comportamiento del equipo del proyecto en función de las orientaciones generadas en el Comité Directivo.
- f. Definir los lineamientos para el desarrollo de la estrategia de aliados, comunicación y difusión. Estos lineamientos incluirán el uso de logos de las entidades, mensajes a difundir a terceros, entre otros.
- g. Dar respuesta a los requerimientos que sean elevados por el Comité técnico.
- h. Definir los mecanismos de coordinación y articulación con otras entidades públicas y privadas que puedan ser aliadas del proyecto.
- i. Aprobar informes de avance y reportes financieros del proyecto y sus alianzas (según se convengan con las partes).

La secretaria técnica del Comité Directivo estará a cargo del PNUD quien además de convocar el Comité, tendrá la labor de elaborar el acta donde se consignen los acuerdos de cada sesión y de difundir dicha información a quien fuese necesario. En el marco de este comité, se revisarán los temas que, a juicio de los miembros del Comité Técnico, requieran de una instancia superior para ser resueltos o dirimidos.

Comité Técnico del Proyecto. Con el fin de realizar seguimiento a los avances del proyecto y tomar las decisiones operativas necesarias para el logro de los resultados esperados, se conformará un Comité Técnico, el cual se reunirá al inicio de la ejecución del proyecto y posteriormente cada trimestre (o según cómo se establezca en los arreglos de gestión con las partes o alianzas). Además de las funciones que acuerden las partes, este comité se encargará de establecer acuerdos y procedimientos operativos para la ejecución del convenio, así como de definir los alcances técnicos del desarrollo del proyecto. Así, este Comité es el espacio en el cual se dictan las determinaciones asociadas a la ejecución y asignación de recursos, la implementación de acciones y la resolución de diferencias entre las partes, entre otros.

El Comité estará conformado por representantes del Donante y del PNUD. Y tendrá las siguientes funciones específicas:

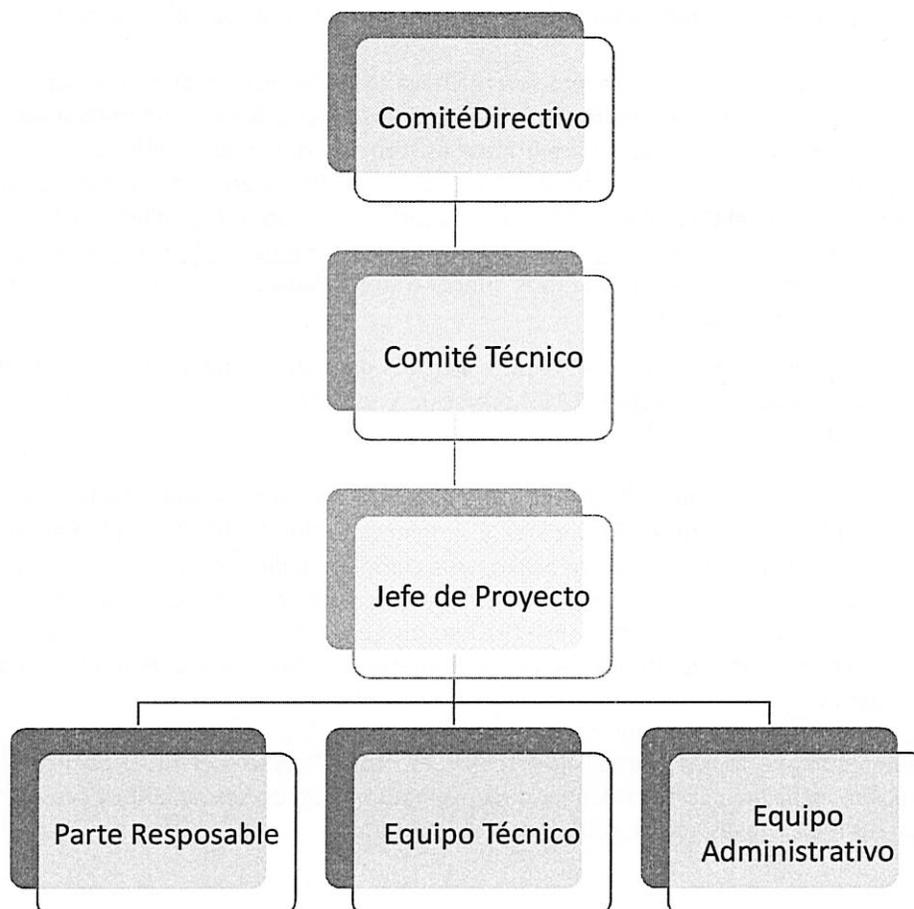
- a. Realizar las convocatorias para las reuniones y comités.
- b. Dar orientaciones generales y proponer ajustes en los planes anuales de trabajo, presupuesto y hacer seguimiento a los acuerdos (según se acuerde con las partes o alianzas).
- c. Proponer al Comité Directivo los cambios, ajustes o alertas a los lineamientos técnicos cuando sean requeridos.
- d. Autorizar el giro de los desembolsos previstos en el calendario de pagos en el CSA, previa aprobación de los informes de actividades presentados por el proyecto.
- e. Revisar los Términos de Referencia del equipo humano del proyecto y dar recomendaciones a la coordinación.
- f. Emitir las directrices que garanticen la adecuada ejecución del presente Acuerdo y evaluar y resolver los inconvenientes que se presenten en la ejecución del proyecto (y de las partes y alianzas que se vinculen).

- g. Revisar periódicamente el avance técnico, administrativo, financiero, contable y jurídico del Documento de Proyecto (y de las partes y alianzas que se vinculen).
- h. Realizar visitas a los lugares donde se ejecutan los proyectos y formular las recomendaciones que sean del caso
- i. Revisar los informes y resultados del programa preparados por el equipo técnico del proyecto.
- j. Facilitar la relación y comunicación entre las diferentes instancias del Convenio
- k. Elaborar y llevar debidamente firmadas, numeradas en forma consecutiva las actas de las reuniones del Comité Técnico realizadas.
- l. Las partes realizarán reuniones extraordinarias cuando consideren necesario y podrán ser invitadas otras entidades e instituciones de acuerdo con los temas a tratar.

La secretaría técnica de este comité será ejercida por el PNUD. En este sentido, sus funciones serán:

- a. Realizar las convocatorias para las reuniones del Comité.
- b. Preparar las actas sobre los acuerdos y compromisos adquiridos en el Comité, así como sobre los temas tratados en éste.
- c. Hacer seguimiento a los compromisos acordados.
- d. Articular la comunicación con otras instituciones y actores relevantes.

Organigrama del Proyecto



IX. CONTEXTO LEGAL Y

En aquellos casos en que el país haya firmado el Acuerdo Básico de Asistencia - Standard Basic Assistance Agreement (SBAA)

Este Documento de Proyecto constituirá el instrumento al que se hace referencia en el Artículo I del Acuerdo Básico de Asistencia firmado el 29 de mayo de 1974 entre el Gobierno de Colombia y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Toda referencia que se haga en el Acuerdo SBAA a la “Agencia de Ejecución” se interpretará como una referencia al “Asociado en la Implementación”.

El Asociado en la Implementación deberá asegurar la mejor relación calidad-precio, imparcialidad, integridad, transparencia y competencia internacional efectiva en la gestión financiera de la implementación del proyecto. Este proyecto será implementado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (“Asociado en la Implementación”) que será el encargado de implementar el proyecto de conformidad con sus reglamentaciones, reglas, prácticas y procedimientos financieros siempre y cuando no viole principio alguno de las Reglas y Regulaciones Financieras del PNUD. En todos los demás casos, se seguirán las Reglas y Regulaciones Financieras y los procedimientos de gestión del PNUD.

X. GESTIÓN DE RIESGOS

PNUD (DIM)

1. El PNUD como Asociado en la Implementación cumplirá con las políticas, procedimientos y prácticas del Sistema de Gestión de Seguridad de las Naciones Unidas (UNSMS por sus siglas en inglés).
2. El PNUD como Asociado en la Implementación realizará todos los esfuerzos que resulten razonables a fin de asegurar que ninguno de [los fondos del proyecto]¹² [fondos del PNUD recibidos conforme al Documento de Proyecto]¹³ se utilicen para brindar asistencia a personas o entidades vinculadas con el terrorismo, y que los receptores de los fondos provistos por el PNUD en el marco del presente proyecto no aparezcan en la lista del Comité del Consejo de Seguridad, creado por Resolución 1267 del año 1999. Este listado puede consultarse en http://www.un.org/sc/committees/1267/aq_sanctions_list.shtml. Esta disposición debe incluirse en todos los subcontratos y subacuerdos firmados en el marco del presente Documento de Proyecto.
3. Se reforzará la sostenibilidad social y ambiental a través de la aplicación de los Estándares Sociales y Ambientales del PNUD (<http://www.PNUD.org/ses>), y del Mecanismo de Rendición de Cuentas (<http://www.PNUD.org/secu-srm>).
4. PNUD como Asociado en la Implementación: (a) realizará las actividades relacionadas con el proyecto y programa en conformidad con los Estándares y Ambientales del PNUD; (b) implementará el plan de gestión o mitigación para que el proyecto o programa cumpla con dichos estándares; y (c) participará de un modo constructivo y oportuno para abordar cualquier inquietud o queja planteada a través del Mecanismo de Rendición de Cuentas. El PNUD se asegurará de que los organismos y otras partes interesadas estén debidamente informados de la existencia del Mecanismo de Rendición de Cuentas y puedan acceder al mismo.
5. En la implementación de las actividades bajo este Documento de Proyecto, el PNUD, como el Asociado en la Implementación, manejará cualquier denuncia de explotación y abuso sexual (EAS) y acoso sexual (AS) de acuerdo con sus regulaciones, reglas, políticas y procedimientos

¹² Texto a ser utilizado cuando el PNUD es el Asociado en la Implementación.

¹³ Texto a ser utilizado cuando el Asociado en la Implementación sea Naciones Unidas, un Fondo/Programa de las Naciones Unidas o una agencia especializada.

6. Todos los firmantes del Documento de Proyecto colaborarán de buena fe en los ejercicios destinados a evaluar los compromisos del programa o proyecto, o el cumplimiento con los Estándares Sociales y Ambientales del PNUD. Ello incluye el acceso a sitios del proyecto, personal relevante, información y documentación.
7. El PNUD como Asociado en la Implementación velará que las obligaciones siguientes sean vinculantes para cada parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario:
 - a) De conformidad con el Artículo III de la SBAA [*o las Disposiciones Suplementarias del Documento de Proyecto*], cada parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario tendrá la responsabilidad de la seguridad y protección de cada parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario, de su personal, de su propiedad, y de los bienes del PNUD que se encuentren en su custodia. Con este fin, cada parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario:
 - i) Instrumentará un plan de seguridad adecuado y sostendrá dicho plan, teniendo en cuenta la situación de seguridad del país en el que se desarrolla el proyecto;
 - ii) Asumirá todos los riesgos y responsabilidades relacionados con la seguridad de la parte responsable, del subcontratista y del sub-beneficiario y la plena implementación del plan de seguridad.
 - b) El PNUD se reserva el derecho de verificar si dicho plan está en vigor y de sugerir modificaciones al plan cuando sea necesario. El incumplimiento de mantener e implementar un plan de seguridad apropiado como se requiere en este documento se considerará un incumplimiento de las obligaciones de la parte responsable, subcontratista y sub-receptor bajo este Documento de Proyecto.
 - c) En el desempeño de las actividades bajo este Proyecto, el PNUD como el Asociado en la Implementación, asegurará, con respecto a las actividades de cualquiera de sus partes responsables, sub-receptores y otras entidades involucradas en el Proyecto, ya sea como contratistas o subcontratistas, su personal y cualquier persona que preste servicios para ellos, que esas entidades cuenten con procedimientos, procesos y políticas adecuadas y apropiadas para prevenir y/o abordar la EAS y el AS
 - d) Cada parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario adoptará las medidas apropiadas para evitar el uso indebido de fondos, fraude o corrupción por parte de sus funcionarios, consultores, subcontratistas y sub-receptores en la ejecución del proyecto o programa o utilizando los fondos del PNUD. Garantizará que sus políticas de gestión financiera, lucha contra la corrupción y lucha contra el fraude se apliquen y se apliquen a todos los fondos recibidos de o por conducto del PNUD.
 - e) Los requisitos de los siguientes documentos, vigentes en el momento de la firma del Documento de Proyecto, se aplican a cada parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario: (a) Política del PNUD sobre Fraude y otras Prácticas Corruptas y (b) Directrices de la Oficina de Auditoría e Investigaciones del PNUD. Cada parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario acepta los requisitos de los documentos anteriores, los cuales son parte integral de este Documento de Proyecto y están disponibles en línea en www.undp.org.
 - f) En caso de que se requiera una investigación, el PNUD realizará las investigaciones relacionadas con cualquier aspecto de los proyectos y programas del PNUD. Cada parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario proporcionará su plena cooperación, incluida la puesta a disposición del personal, la documentación pertinente y el acceso a sus locales (y de sus consultores, partes responsables, subcontratistas y subadjudicatarios), en las condiciones razonables que sean necesarias para los fines de una investigación. En caso de que haya una limitación en el cumplimiento de esta obligación, el PNUD consultará con la parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario para encontrar una solución.
 - g) Cada parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario mantendrá informado al PNUD, como Asociado en la Implementación, de manera inmediata de cualquier incidencia de uso inapropiado de fondos, o alegación creíble de fraude o corrupción con la debida confidencialidad.

Cuando la parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario sepa que un proyecto o actividad del PNUD, en su totalidad o en parte, es objeto de investigación por presunto fraude o corrupción, cada parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario informará al Representante Residente / Jefe de Oficina del PNUD, quien informará prontamente a la Oficina de Auditoría e Investigaciones del PNUD (OAI). Cada parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario proporcionará actualizaciones periódicas al jefe del PNUD en el país y la OAI del estado y las acciones relacionadas con dicha investigación.

- h) El PNUD tendrá derecho a un reembolso por parte de la parte responsable, subcontratista o sub-beneficiario de los fondos que hayan sido utilizados de manera inapropiada, incluyendo fraude o corrupción, o pagados de otra manera que no sean los términos y condiciones del Documento del Proyecto. Dicho monto puede ser deducido por el PNUD de cualquier pago debido al de la parte responsable, subcontratista o sub-beneficiario bajo este o cualquier otro acuerdo. La recuperación de esa cantidad por el PNUD no disminuirá o limitará las obligaciones de la parte responsable, subcontratista o sub-beneficiario bajo este Documento de Proyecto.

Cuando dichos fondos no hayan sido reembolsados al PNUD, la parte responsable, subcontratista o sub-beneficiario está conforme con que los donantes del PNUD (incluido el Gobierno), cuya financiación sea la fuente, en su totalidad o en parte, de los fondos destinados a las actividades previstas en el presente Documento de Proyecto, podrán solicitar recurso a la parte responsable, subcontratista o sub-beneficiario para la recuperación de cualesquiera fondos determinados por el PNUD que hayan sido utilizados de manera inapropiada, incluso mediante fraude o corrupción, o que hayan sido pagados de otra manera que no sea conforme a los términos y condiciones del Documento del Proyecto.

Nota: El término "Documento del Proyecto", tal como se utiliza en esta cláusula, se considerará que incluye cualquier acuerdo subsidiario pertinente posterior al Documento del Proyecto, incluyendo aquellos con las partes responsables, subcontratistas y sub-receptores.

- i) Cada contrato emitido por la parte responsable, subcontratista o sub-beneficiario en relación con el presente Documento de Proyecto incluirá una cláusula declarando que, en relación con el proceso de selección o en la ejecución del contrato, no se han dado, recibido o prometido ningún honorario, gratificación, descuento, regalo, comisión u otro pago que no sean los mostrados en la propuesta, y que el receptor de fondos cooperará con todas y cada una de las investigaciones y auditorías posteriores al pago.
- j) En caso de que el PNUD se refiera a las autoridades nacionales pertinentes para que se adopten las medidas legales apropiadas en relación con cualquier presunto incumplimiento relacionado con el proyecto, el Gobierno velará por que las autoridades nacionales pertinentes investiguen activamente las mismas y adopten las medidas legales adecuadas contra todas las personas que hayan participado en el proyecto, recuperará y devolverá los fondos recuperados al PNUD.
- k) Cada parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario se asegurará de que todas sus obligaciones establecidas en esta sección titulada "Gestión de Riesgos" se traspasan a cada parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario y que todas las cláusulas bajo esta sección tituladas "Cláusulas Estándar de Gestión de Riesgos" se incluyen, *mutatis mutandis*, en todos los subcontratos o subacuerdos celebrados con posterioridad al presente Documento de Proyecto.

Cláusulas especiales.

1. Cuando el pago se efectúe en una moneda distinta del dólar de los Estados Unidos su valor se determinará aplicando el tipo de cambio operacional de las Naciones Unidas vigente en la fecha del pago. En caso de que antes de la utilización total del importe abonado al PNUD hubiera una variación en el tipo de cambio operacional de las Naciones Unidas, el valor del saldo de fondos no utilizados será ajustado en forma correspondiente. En la eventualidad de que se registrará una pérdida en el valor de dicho saldo, el PNUD informará al Gobierno con miras a determinar si el Gobierno puede aportar recursos adicionales de financiación. De no disponerse de dicha financiación adicional, el PNUD podrá

- reducir, suspender o rescindir la asistencia al proyecto. Todas las pérdidas (que incluye pero no se limita a las pérdidas como resultado de las fluctuaciones del cambio de divisas) se cargarán al proyecto.
2. En el calendario de pagos supra se toma en cuenta el requerimiento de que los pagos se efectúen con antelación a la ejecución de las actividades previstas. Este calendario podrá ser revisado para ser consistente con el grado de avance del proyecto.
 3. La contribución recibida será gestionada y administrada por el PNUD conforme a las normas, los reglamentos, las políticas y los procedimientos del PNUD.
 4. Todos los estados de cuentas y estados financieros se expresarán en dólares de los Estados Unidos.
 5. Si se prevén o si ocurren aumentos inesperados en los gastos o en los compromisos (debido a factores inflacionarios, fluctuaciones en los tipos de cambio o a imprevistos), el PNUD proporcionará oportunamente al Gobierno una estimación complementaria de la financiación adicional necesaria. El Gobierno hará todo lo que esté a su alcance para obtener dichos fondos adicionales.
 6. Si los pagos mencionados con antelación no se recibieran de conformidad con el calendario de pagos, o si el Gobierno u otras fuentes no aportaran la financiación adicional requerida de conformidad con el párrafo 1, el PNUD podrá reducir, suspender o rescindir la asistencia a proporcionar al proyecto en virtud del presente Acuerdo.
 7. De conformidad con las decisiones y directrices de la Junta Ejecutiva del PNUD que se reflejan en su Política de Recuperación de Gastos con cargo a Otros Recursos, la Contribución estará sujeta a la recuperación de los gastos indirectos que hayan incurrido las estructuras de la sede del PNUD y de las oficinas de país al prestar servicios de Apoyo General a la Gestión (GMS por sus siglas en inglés). Para sufragar esos gastos de apoyo se imputará a la Contribución un cargo del 5%. Asimismo, en la medida en que correspondan inequívocamente al proyecto todos los gastos directos de ejecución, incluidos los gastos del Asociado en la Implementación, se incorporarán en el presupuesto del proyecto con cargo a la partida presupuestaria pertinente y, en consecuencia, se imputarán al proyecto.
 8. El PNUD será titular de la propiedad del equipo, los suministros y otros bienes financiados con cargo a la Contribución. Las cuestiones relativas a la transferencia de la propiedad por el PNUD se determinarán de conformidad con las políticas y los procedimientos pertinentes del PNUD.
 9. La contribución y el proyecto estarán sujetos exclusivamente a los procedimientos de auditoría interna y externa previstos en las reglamentaciones financieras y las políticas del PNUD.

XI. ANEXOS

- 1. Informe de Calidad del Proyecto**
- 2. Modelo de Diagnóstico Social y Ambiental**
- 3. Risk Log**
- 4. Documento Parte Responsable y microevaluación Centro de Estudios Interculturales de la Pontificia Universidad Javeriana**

XII. TRABAJOS CITADOS

- Benedict, B., & Alban, B. (2006). *The Handbook of large groups methods, Creating systemic change in organizations and communities*. San Francisco: Jossey Bass.
- Boulding, K. (1993). *Las tres caras del poder*. (Paidós, Ed., & J. Alamany, Trad.) Barcelona: Padiós.
- Cobb, S. (2016). *Hablando de Violencia, la Política y las Poéticas narrativas en la resolución de conflictos*. Barcelona: Gedisa.
- Folguer, J., & Baruch Bush, R. (2000). La mediación transformadora y la intervención de terceros: Los sellos distintivos de un profesional transformador. En D. Fried Shcnitman, *Nuevos Paradigmas en la resolución de conflictos* (págs. 73-97). Buenos Aires: Granica.
- Foucault, M. (2005). *El orden de discurso* (Segunda Fabula ed.). Buenos Aires: Tusquets.
- Gastil, J., & Levine, P. (2005). *The deliberative democracy handbook, Strategies for effective civic engagement in the 21st century*. San Francisco: Jossey Bass.
- Gergen, K. J. (2000). Hacia un vocabulario para un dialogo transformador. En D. F. (Comp.), *Nuevos paradigmas en resolución de conflictos, perspectivas y práctica*. Buenos Aires: Granica.
- Lederach, J. P. (2008). *La Imaginación Moral, El arte y el alma de construir la Paz*. Bogotá: Norma.
- Pearce, B. (2010). *Comunicación interpersonal*. Bogotá: Universidad Central.
- Pearce, B., & Littlejohn, S. W. (2016). *Conflicto moral, Cuando los mundos sociales chocan*. (Clavijo, & P., Trads.) Bogotá: Universidad Central .
- Pruitt, B., & Thomas, P. (2006). *Diálogo democrático - Un Manual para practicantes*. Recuperado el 15 de Enero de 2013, de www.democraticdialoguenetwork.org: <http://www.democraticdialoguenetwork.org>
- Retolaza, I. (2010). *Teoría de Cambio* . Guatemala: PNUD/Hivos.
- Scharmer, O. (2009). *Theory U*. San Francisco CA: Berrett Koheler.
- Williams, B., & Hummelbruner, R. (2011). Cynefin. En B. Williams, & R. Hummelbruner, *Systems Concepts in Action* (págs. 163-183). Stanford: Stanford University Press.
- Wilson-Grau, R., & Britt, H. (Mayo de 2012). *Cosecha de Alcances*. Recuperado el Enero de 2013, de <http://www.outcomemapping.ca/>: <http://www.outcomemapping.ca/resource/resource.php?id=406>



Annual Work Plan

Colombia - Bogota

Project: 00117890 **Report Date:** 27/6/2019
Project Title: Diálogos y deliberaciones públicas
Year: 2019

Output	Key Activities	Timeframe		Responsible Party	Planned Budget			Amount US\$						
		Start	End		Fund	Donor	Budget Descr							
00114936 Procesos de Diálogo	Espacios Imple-Javeriana	1/3/2019	31/12/2021	UNIVERSIDAD JAVERIANA	30071	COL-ANT	71400	Contractual Services - Individ	109,509.47					
					30071	COL-ANT	71600	Travel	46,213.48					
					30071	COL-ANT	75700	Training, Workshops and Confer	91,424.75					
					30071	COL-ANT	75100	Facilities & Administration	13,957.66					
					30071	COL-ANT	72500	Supplies	2,190.35					
					30071	COL-ANT	72100	Contractual Services-Companie	29,815.15					
					30071	COL-ANT	71600	Travel	28,131.10					
					30071	COL-ANT	73100	Rental & Maintenance-Premises	11,135.44					
					30071	COL-ANT	75100	Facilities & Administration	1,963.33					
					TOTAL								334,340.73	
00114937 Arquitectura Institucional	Análisis y caracterización	1/3/2019	31/12/2021	UNDP	30071	COL-ANT	71400	Contractual Services - Individ	25,696.66					
					30071	COL-ANT	75700	Training, Workshops and Confer	8,389.24					
					30071	COL-ANT	75100	Facilities & Administration	2,765.71					
					30071	COL-ANT	72100	Contractual Services-Companie	2,981.51					
					30071	COL-ANT	71600	Travel	18,246.87					
					TOTAL								58,079.99	
					00114938 Estrategias de formación	Codiseñar estrategia formac	1/3/2019	31/12/2021	UNDP	30071	COL-ANT	71600	Travel	42,779.07
										30071	COL-ANT	75100	Facilities & Administration	2,258.21
										30071	COL-ANT	71300	Local Consultants	2,385.21
										30071	COL-ANT	75700	Training, Workshops and Confer	91,424.75
30071	COL-ANT	75100	Facilities & Administration	6,661.28										
30071	COL-ANT	71600	Travel	18,545.02										
30071	COL-ANT	71400	Contractual Services - Individ	23,255.81										
TOTAL										187,309.35				
GRAND TOTAL										579,730.07				



Annual Work Plan

Colombia - Bogota

Project: 00117890

Report Date: 27/6/2019

Project Title: Diálogos y deliberaciones públicas

Year: 2020

Output	Key Activities	Timeframe		Responsible Party	Planned Budget				
		Start	End		Fund	Donor	Budget Descr	Amount US\$	
00114936 Procesos de Diálogo	Espacios Imple-Javeriana	1/3/2019	31/12/2021	UNIVERSIDAD JAVERIANA	30071	COL-ANT	75100	Facilities & Administration	3,435.28
					30071	COL-ANT	71400	Contractual Services - Individ	65,705.68
					30071	COL-ANT	75700	Training, Workshops and Confer	3,000.00
	Espacios y procesos	1/3/2019	31/12/2021	UNDP	30071	COL-ANT	73100	Rental & Maintenance-Premises	2,763.86
					30071	COL-ANT	75100	Facilities & Administration	490.83
					30071	COL-ANT	71600	Travel	7,032.78
TOTAL									
00114937 Arquitectura Institucional	Análisis y caracterización	1/3/2019	31/12/2021	UNDP	30071	COL-ANT	71600	Travel	12,164.58
				UNDP	30071	COL-ANT	75100	Facilities & Administration	2,749.62
				UNDP	30071	COL-ANT	71400	Contractual Services - Individ	42,827.77
TOTAL									
00114938 Estrategias de formación	Codiseñar estrategia formac	1/3/2019	31/12/2021	UNDP	30071	COL-ANT	71300	Local Consultants	596.30
				UNDP	30071	COL-ANT	75100	Facilities & Administration	524.57
				UNDP	30071	COL-ANT	71600	Travel	6,696.08
	Formación Imple Javeriana	1/3/2019	31/12/2021	UNIVERSIDAD JAVERIANA	30071	COL-ANT	75100	Facilities & Administration	364.62
				UNIVERSIDAD JAVERIANA	30071	COL-ANT	71400	Contractual Services - Individ	13,953.49
				UNIVERSIDAD JAVERIANA	30071	COL-ANT	75700	Training, Workshops and Confer	3,000.00
TOTAL									
GRAND TOTAL									
								25,135.06	
								165,325.46	



Annual Work Plan

Colombia - Bogota

Report Date: 27/6/2019

Project: 00117890

Project Title: Diálogos y deliberaciones públicas

Year: 2021

Output	Key Activities	Timeframe		Responsible Party	Planned Budget				
		Start	End		Fund	Donor	Budget Descr	Amount US\$	
00114937	Arquitectura Institucional	1/3/2019	31/12/2021	UNDP	30071	COL-ANT	71400	Contractual Services - Individ	0.00
TOTAL									
GRAND TOTAL									
0.00									
0.00									

Re: ANT-PNUD

Patricia del Carmen Piamba Schmalbach

Mar 20/08/2019 12:41

Para: Natalia Arbelaez <natalia.arbelaez@undp.org>; Xiomara Carolina Albarran Vivas <xiomara.albarran@agenciadetierras.gov.co>
CC: Sandra Olaya <sandra.olaya@undp.org>; Blanca Cardona <blanca.cardona@undp.org>

1 archivos adjuntos (67 KB)

20196000520831 Delegación supervisión Convenio 943 de 2019.pdf;

Señores

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo "PNUD"
Área de Gobernabilidad Democrática

Reciban un cordial saludo.

De conformidad a la solicitud de la Doctora Blanca Cardona, Gerente Nacional Área de Gobernabilidad Democrática del PNUD, nos permitimos certificar que:

La Agencia Nacional de Tierras, efectivamente en el proceso de planeación y formalización de la alianza, tuvo conocimiento del PRODOC COL/00117890 Diálogo y deliberaciones públicas para el Desarrollo Sostenible y la Democracia. Así mismo, validamos que la implementación idónea para esta iniciativa es la directa por el PNUD.

Quedamos atentos a cualquier otra solicitud o requerimiento adicional al respecto.

Cordialmente,

Patricia del Carmen Piamba Schmalbach
Experto G3 Grado 08
Dirección General
Supervisora del convenio

Adjunto: Delegación formal de supervisión del Convenio 943 de 2019

De: Blanca Cardona <blanca.cardona@undp.org>

Enviado: lunes, 19 de agosto de 2019 13:51

Para: Patricia del Carmen Piamba Schmalbach <patricia.piamba@agenciadetierras.gov.co>

Cc: Xiomara Carolina Albarran Vivas <xiomara.albarran@agenciadetierras.gov.co>; Natalia Arbelaez <natalia.arbelaez@undp.org>

Asunto: Fwd: ANT-PNUD

Estimada Patricia,

Recibe un cordial saludo. En el proceso de planeación e implementación del Acuerdo de Cooperación entre la ANT y el PNUD (Convenio 943 de 2019) que tiene como propósito brindar apoyo técnico para el desarrollo de acciones en la implementación de la estrategia de diálogo social. Les hemos compartido el documento proyecto (PRODOC COL/00117890 Diálogo y deliberaciones públicas para el Desarrollo Sostenible y la Democracia) en el cual se enmarca la implementación del Convenio 943 al interior de nuestro sistema.

En línea con esto, este proyecto tiene un tipo de implementación directa (DIM-por sus siglas en inglés) que en concordancia con el acuerdo básico de cooperación de 1974, el PNUD pone al servicio y disposición de la Agencia la capacidad técnica y administrativa de asumir la responsabilidad de movilizar e implementar las actividades propuestas en conjunto.

Solicito tu amable colaboración con el propósito de contar con una respuesta de la ANT que permita formalizar el conocimiento y comprensión de lo antes expuesto.

Cordial saludo

Blanca Cardona

Gerente Nacional Area de Gobernabilidad Democrática del PNUD

De: Natalia Arbelaez

Enviado el: lunes, 19 de agosto de 2019 10:09 a. m.

Para: Blanca Cardona <blanca.cardona@undp.org>

CC: Sandra Olaya <sandra.olaya@undp.org>

Asunto: ANT-PNUD

Hola Blanca, como te comentó Vivi necesitamos una respuesta formal de la ANT que están de acuerdo con el PRODOC y con que sea DIM. Te remitimos una propuesta para que porfa' les escribas

Patricia del Carmen Piamba Schmalbach patricia.piamba@agenciadetierras.gov.co; Xiomara Carolina Albarran Vivas

<xiomara.albarran@agenciadetierras.gov.co>

Estimada Patricia,

Recibe un cordial saludo. En el proceso de planeación e implementación del Acuerdo de Cooperación entre la ANT y el PNUD (Convenio 943 de 2019) que tiene como propósito brindar apoyo técnico para el desarrollo de acciones en la implementación de la estrategia de diálogo social. Les hemos compartido el documento proyecto (PRODOC COL/00117890 Diálogo y deliberaciones públicas para el Desarrollo Sostenible y la Democracia) en el cual se enmarca la implementación del Convenio 943 al interior de nuestro sistema.

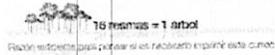
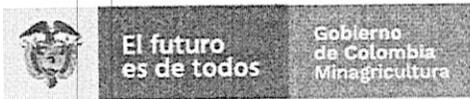
En línea con esto, este proyecto tiene un tipo de implementación directa (DIM-por sus siglas en inglés) que en concordancia con el acuerdo básico de cooperación de 1974, el PNUD pone al servicio y disposición de la Agencia la capacidad técnica y administrativa de asumir la responsabilidad de movilizar e implementar las actividades propuestas en conjunto.

Solicito tu amable colaboración con el propósito de contar con una respuesta de la ANT que permita formalizar el conocimiento y comprensión de lo antes expuesto.

Cordial saludo

Cordialmente,

Patricia del Carmen Piamba Schmalbach
DIRECCIÓN GENERAL
Agencia Nacional de Tierras (ANT)
E-mail: patricia.piamba@agenciadetierras.gov.co



La información contenida en este mensaje, y sus anexos, tiene carácter confidencial y esta dirigida únicamente al destinatario de la misma y solo podrá ser usada por este. Si el lector de este mensaje no es el destinatario del mismo, se le notifica que cualquier copia o distribución de este se encuentra totalmente prohibida. Si usted ha recibido este mensaje por error, por favor notifique inmediatamente al remitente por este mismo medio y borre el mensaje de su sistema. Las opiniones que contenga este mensaje son exclusivas de su autor y no necesariamente representan la opinión oficial de ANT.
The information contained in this message and in any electronic files annexed thereto is confidential, and is intended for the use of the individual or entity to which it is addressed. If the reader of this message is not the intended recipient, you are hereby notified that retention, dissemination, distribution or copying of this e-mail is strictly prohibited. If you received this e-mail in error, please notify the sender immediately and destroy the original. Any opinions contained in this message are exclusive of its author and not necessarily represent the official position of ANT.

De: Luis Fernando Angel Calle
Enviado el: Tuesday, August 13, 2019 11:56 AM
Para: Patricia Toro; Nancy Colmenares
CC: Juan Manuel Garzon
Asunto: FW: PROYECTO 117890 - Revisión A - PRODOC
Datos adjuntos: PRODOC Diálogo y deliberaciones públicas 00117890.docx; 117890 AWP 2019 Y 2020.PDF

Importancia: Alta

114936
114937
114938

Hola Nancy – Patricia,

Financieramente el presupuesto inicial esta OK. Verificar lo resaltado abajo, y una vez confirmado el trámite de firmas es precedente

- Budget/COA, ok
- Vigencia, (ajustada al 31 Dic 2019) *temporal presupuesto 2020!*
- Setup GMS, ok
- Gender marker, ok
- LOA, NO LO ENCONTRÉ, por favor verificar *N/A*

Cordial saludo,



Luis Fernando Angel Calle
Asociado de Finanzas
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
Avenida 82 No. 10 - 62, Piso 3
Bogota, Colombia
luis.fernando.angel@undp.org
Tel: +57 1 488 9000 Ext. 211
Twitter [@PnudColombia](https://twitter.com/PnudColombia)
www.co.undp.org

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

From: Patricia Toro <patricia.toro@undp.org>
Sent: Friday, August 2, 2019 1:49 PM
To: Luis Fernando Angel Calle <luis.fernando.angel@undp.org>
Cc: David Quijano <david.quijano@undp.org>; Jaime Suarez <jaime.suarez@undp.org>; Nancy Colmenares <nancy.colmenares@undp.org>
Subject: PROYECTO 117890 - Revisión A - PRODOC

Luis Fernando:

De acuerdo con las indicaciones de Juan, te estoy anexando la información del Nuevo Proyecto 117890: Diálogo y Deliberaciones Públicas, para clearance financiero.

La información ya está en Atlas.

La carpeta está en firmas de Oscar Ovalle, una vez la tenga firmada, te la hago llegar.

Cordial saludo

LISTA DE CHEQUEO PARA FIRMA DE PRODROCS /REVISIONES

PROGRAMA

DATOS GENERALES

FECHA

NUMERO DE PROYECTO 117890

OUTPUTS 114936, 114937, 114938, 114939, 114940

TÍTULO DEL PROYECTO: "Diálogos y deliberaciones públicas para la Democracia y el Desarrollo Sostenible"

REVISIÓN ANTERIOR: Inicial (x) REVISIÓN ACTUAL: A

PRODOC NUEVO: SI FECHA PREPAC: 25/feb/2019 FECHA PAC: 4/jun/2019

FIRMAS

	NOMBRE	FIRMA	FECHA
ESPECIALISTA	BLANCA CARDONA		
FINANZAS	JUAN MANUEL GARZÓN		
ADQUISICIONES (Solo si el proyecto tiene un componente alto de adquisiciones)	OSCAR OVALLE		02 Ago 19
PLANEACION ESTRATEGICA	DANIEL VARGAS		20-8-19

OBSERVACIONES

se recibio para verbo en el cds el 02 Ago 19

NOMBRE

FIRMA

FECHA

ENVIO A LA SEDE: _____

(Solo si se trata de nuevo PRODOC o Rev. Sustantiva)