



Empowered lives.  
Resilient nations.

**DOCUMENTO DE PROYECTO**  
**PNUD Colombia**

**Título del Proyecto:** Formulación e implementación de planes de ordenamiento social de la propiedad rural en la zona norte del país

**Número del Proyecto:** 00107866

**Asociado en la Implementación:** Agencia Nacional de Tierras - ANT

**Fecha de Inicio:** 24 de octubre de 2017

**Fecha de finalización:** 31 de marzo de 2019

**Fecha de PrePAC:** 22 de noviembre 2017

**Fecha de reunión del Comité Local de Revisión del Proyecto (LPAC):** 3 de septiembre 2018

**Breve Descripción**

En el marco del Acuerdo de cooperación suscrito entre el PNUD y la ANT cuyo objeto consiste en “aunar esfuerzos institucionales para que la Agencia Nacional de Tierras y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD – trabajen mancomunadamente en el desarrollo de las fases de formulación e implementación de planes de ordenamiento social de la propiedad rural en la zona norte del país”. Se contempla metodología para la elaboración de planes de ordenamiento social de la propiedad por parte de la ANT y parte del conocimiento y experiencia acumulados por el PNUD como resultado de su amplia y reconocida experiencia en el diseño de intervenciones orientadas hacia el desarrollo humano en territorios complejos, afectados por el conflicto armado o con insuficiente presencia de las instituciones del Estado.

Contribución Outcome (UNDAF/CPD, RPD o GPD):  
Fortalecer la capacidad nacional y territorial para la transición a la paz (1)

PRODUCTO	No. Output	GEN
Formulación de POSPR zona norte	108000	1
Implementación POSPR zona norte	108001	1
Desarrollo del sistema de monitoreo y gestión del conocimiento	110270	1

<b>Total recursos requeridos:</b>	USD 23,992,864	
<b>Total de recursos asignados:</b>	<b>PNUD:</b>	
	<b>Donante:</b>	
	<b>ANT:</b>	USD 11.984.347
	<b>Contrapartida en especie PNUD:</b>	USD 12.008.517
<b>Unfunded:</b>		

Acordado por:

Agencia Nacional de Tierras (ANT)	PNUD
ELIZABETH GÓMEZ SÁNCHEZ Secretaria General ANT	MARTÍN SANTIAGO HERRERO Representante residente
Fecha:	Fecha:

---

## I. DESAFIOS DE DESARROLLO

El acuerdo para el fin del conflicto entre el gobierno y la FARC estableció en el punto 1 “reforma rural integral” la necesidad de conformar un banco nacional de tierras (1.1.1; 1.1.3) con el objetivo de democratizar el acceso a la tierra de manera equitativa para campesinos sin tierra o con tierra insuficiente (1.1.6), esto de la mano con la implementación de mecanismos para la resolución de conflictos en el uso y tenencia de la tierra y garantizar la seguridad alimentaria. Esto implica en parte, la formalización masiva (1.1.5) en el marco de procesos participativos con las comunidades.

En este marco, desde el gobierno nacional se han producido varios decretos en los que se determinan las responsabilidades institucionales para la implementación de los acuerdos, como el Decreto-Ley 902 de 2017 que establece los procedimientos y la competencia de la Agencia Nacional de Tierras – ANT para facilitar el acceso a tierra, garantizar la seguridad jurídica y promover la función social de la propiedad rural. A su vez la ANT ha expedido varias resoluciones en las que establece los lineamientos para formular, implementar y evaluar los planes de ordenamiento social de la propiedad rural, entre las que se encuentra la resolución 740 de 2017, la 108 de 2018 y 191 de 2018. Se han focalizado y programado 43 municipios por parte de la ANT para la elaboración de sus planes de ordenamiento social de la propiedad rural (POSPR), 13 de los cuales están ubicados en la zona norte del país.

De acuerdo con la información recolectada a partir de las oficinas de terreno de PNUD, se puede establecer que en estos municipios existen avances que permiten la formulación de los POSPR, pero a su vez se requiere adelantar procesos de fortalecimiento de capacidades tanto en la institucionalidad local como en las organizaciones de la sociedad civil interesadas en el tema, a fin de realizar un avance expedito de este proceso, como se muestra a continuación:

En varios municipios, se ha detectado que existen procesos institucionales o sociales consolidados o que requieren fortalecimiento, enfocados en la legalización / formalización de la propiedad rural. Tal es el caso del departamento del Magdalena, en el cual se viene liderando una instancia para lo relacionado con el Plan de Ordenamiento Departamental, Plan de Ordenamiento Productivo y Social de la Propiedad Rural, Plan Integral de Desarrollo Agropecuario y Rural y Programa de Desarrollo con Enfoque Territorial Sierra Nevada de Santa Marta y Serranía del Perijá, a fin de acordar una integración de actividades y metodologías en común y en conjunto respecto de dichos planes. En particular en el municipio de Ciénaga, la OIM de manera conjunta con el Ministerio de Agricultura, avanzaron en proceso de formalización rural, pero a la fecha no hay una información clara de las zonas intervenidas y predios legalizados; o en el municipio de Valencia, en donde la alcaldía está legalizando/formalizando predios en los que están ubicados colegios, centros de salud y otros. Así mismo, Organizaciones como la ANUC y el Consejo Comunitario de San José de Uré, vienen desarrollando interesantes procesos de formalización o como en el caso del consejo comunitario, la solicitud de un territorio colectivo por 648 hectáreas.

Por otra parte, existen dificultades técnicas para adelantar los procesos, tales como la desactualización catastral, y la solicitud de formalización de predios que están ubicados en territorios de reserva forestal (Ley 2da) desactualización de los POTs, inexistencia de estimaciones sobre el número de hectáreas a formalizar, entre otros. Estos factores se adicionan a dificultades de orden social, que van desde las amenazas y agresiones (incluyendo homicidios) a líderes sociales reclamantes de tierras (en Valencia fue asesinado un líder de tierras y esto generó temor entre la comunidad), y un serio problema de informalidad en la tenencia de la tierra rural al no contar los poseedores de tierras con un título inscrito en el registro de instrumentos públicos, lo cual responde en gran parte a un alto grado de desconocimiento de la población sobre los diferentes tipos de derechos sobre la tierra, sus implicaciones y la importancia de formalizar los derechos de propiedad en el registro de instrumentos públicos y en las bases de información catastral.

Partiendo del objetivo general de formalizar siete millones de hectáreas en un período de 10 años, pactado en el Acuerdo final para dar por terminado el conflicto, a fin de otorgar seguridad jurídica en las relaciones de tenencia de la tierra y aportar al mejoramiento de la calidad de vida en el campo, el Gobierno ha definido unos lineamientos que pretenden señalar el procedimiento de la

ruta a seguir para lograr este objetivo, desde un concepto amplio de formalización que incluye procesos sobre predios privados, baldíos y bienes fiscales patrimoniales, y territorios étnicos.

En esta línea, existen algunas acciones a nivel territorial que pueden ser priorizadas para avanzar de una manera más sistemática:

- En el marco de la agenda 2030 y los ODS, el gobierno nacional ha establecido una serie de indicadores y metas, dentro de las cuales se encuentra la “Igualdad de derechos a la propiedad, servicios y recursos económicos” estimando como meta para el 2030 un total de 7.000.000 de hectáreas formalizadas. Este hecho constituye una meta trazadora para el proyecto, ya que amplía su marco de impacto. No se entiende bien a qué se refiere esta meta.
- Adelantar un diagnóstico territorial, predial y de rutas de atención. Esto implica la recolección y análisis de información secundaria principalmente de origen institucional de los predios y las relaciones de tenencia sobre los mismos, así como realizar el mapeo y acercamiento con los principales actores institucionales y comunitarios involucrados.
- Realizar la plena identificación y descripción física y jurídica de los predios rurales en situación de informalidad, bajo los estándares definidos y adoptados por la autoridad catastral y por la ANT. Esto supone adelantar acciones de levantamiento de información topográfica, de relaciones de tenencia, y de usos del suelo rural, entre otras variables, la cual es recolectada en visitas prediales, utilizando la metodología de barrido predial en marco del modelo de atención por oferta de la ANT.
- Identificar las rutas jurídicas adecuadas, según cada caso, para adelantar los procesos de formalización de propiedad rural en situación de informalidad. La ANT puede adelantar diferentes rutas que dependen de la naturaleza jurídica del bien, por tanto, debe identificarse si se está ante un caso sobre propiedad privada o pública, o un caso de legalización a comunidades étnicas.

Bajo esta perspectiva, el 24 de octubre de 2017 se perfeccionó la suscripción del Convenio de Cooperación 951 de 2017, entre el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y la Agencia Nacional de Tierras (ANT) cuyo objeto consiste en “Aunar esfuerzos institucionales para que la ANT y el PNUD trabajen mancomunadamente en el desarrollo de las fases de formulación e implementación de planes de ordenamiento social de la propiedad rural en la zona norte del país.”

De conformidad con las decisiones, las políticas y los procedimientos de la Junta Ejecutiva del PNUD y en el Marco de Asistencia para las Naciones Unidas en Colombia 2015 – 2019 (UNDAF) y del Documento de Programa de país 2015 – 2019, (CPD por sus siglas en inglés), y según lo establecido en el artículo I del Convenio 951 de 2017, los recursos aportados por el Gobierno Nacional fueron incorporados al Proyecto PNUD COL/00090196 ‘Paz sostenible – Fortalecimiento de capacidades locales para promover comunidades pacíficas e inclusivas’, el cual se enmarca en el resultado de desarrollo “Fortalecer la capacidad nacional y territorial para la transición a la paz (1)”, incluido en el UNDAF y el CPD.

De conformidad con las decisiones, las políticas y los procedimientos de la Junta Ejecutiva del PNUD y, en consecuencia, con lo establecido en el artículo III del Convenio de Cooperación suscrito, “La gestión y los gastos del Proyecto PNUD COL/00090196 ‘Paz sostenible – Fortalecimiento de capacidades locales para promover comunidades pacíficas e inclusivas’ se regirán por las normas, los reglamentos, las políticas y los procedimientos del PNUD y, según sea aplicable, las normas, los reglamentos, las políticas y los procedimientos del Asociado en la Ejecución”. Así mismo, según lo dispuesto en el artículo VI del Convenio en comento, “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.”

La implementación del Convenio de Cooperación 951 de 2017 se ha desarrollado según lo establecido en el marco normativo correspondiente. De conformidad con las normas, reglamentos, políticas y procedimientos del PNUD y, del arreglo de Gestión y Gobernanza del Proyecto, un Comité Técnico y Operativo, como primera instancia, y un Comité Directivo, como última instancia, obran como máximas autoridades para el seguimiento a la ejecución y buena marcha de sus actividades.

El Convenio de Cooperación 951 de 2017 fue prorrogado mediante el procedimiento establecido en el artículo XI del mismo, mediante cruce de cartas, de fecha 30 de julio de 2018, hasta el 31 de marzo de 2019.

El Comité Técnico y Operativo y el Comité Directivo del Convenio de Cooperación 951 de 2017, según las normas, reglamentos, políticas y procedimientos del PNUD, acordaron crear un proyecto especial independiente del Proyecto PNUD COL/00090196 'Paz sostenible – Fortalecimiento de capacidades locales para promover comunidades pacíficas e inclusivas', que definiera específicamente los resultados buscados con el Convenio de Cooperación 951 suscrito en 2017, Proyecto que fue denominado "Formulación e implementación de planes de ordenamiento social de la propiedad rural en la zona norte del país", el cual fue identificado con el No. 00107866.

De conformidad con las decisiones, las políticas y los procedimientos de la Junta Ejecutiva del PNUD y en el Marco de Asistencia para las Naciones Unidas en Colombia 2015 – 2019 (UNDAF) y del Documento de Programa de País 2015 – 2019, (CPD por sus siglas en inglés), y de conformidad con lo establecido en el "*National Implementation by the Government of UNDP Supported Projects: Guidelines and Procedures*", el PNUD y la ANT suscribieron el Documento de Proyecto "Formulación e implementación de planes de ordenamiento social de la propiedad rural en la zona norte del país, No. 00107866", en el cual "se contempla la metodología para la elaboración de planes de ordenamiento social de la propiedad por parte de la ANT y parte del conocimiento y experiencia acumulados por el PNUD como resultado de su amplia y reconocida experiencia en el diseño de intervenciones orientadas hacia el desarrollo humano en territorios complejos, afectados por el conflicto armado o con insuficiente presencia de las instituciones del Estado."

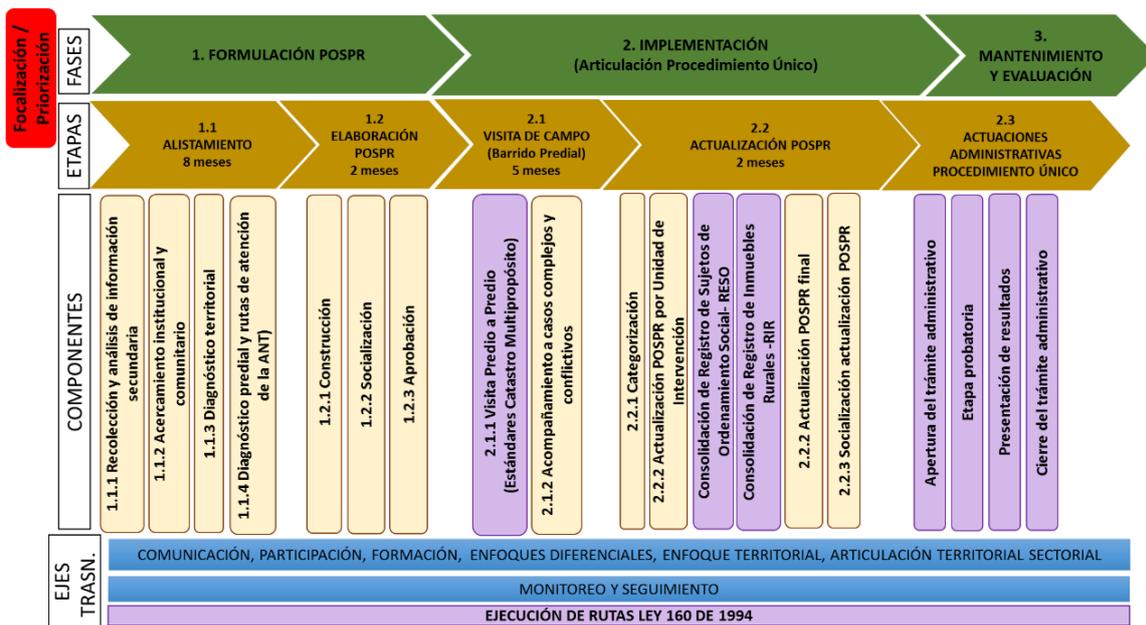
Durante las vigencias 2017 y parte de la del 2018 la ANT junto con el PNUD han adelantó la implementación de la Ruta de Planes de Ordenamiento Social de la Propiedad POSPR en trece municipios de los departamentos de Magdalena, Córdoba, Bolívar, Guajira y Cesar. En estos municipios se han logrado importantes avances en las etapas de alistamiento y elaboración de los POSPR en la fase de formulación.

Producto de la intervención en estos municipios se han digitalizado 4.038 expedientes de un total de 6.854 expedientes de procesos misionales en curso identificados para estos municipios. A la fecha se han llevado a cabo 8 espacios de acercamiento comunitario con un total de 422 participantes. Así mismo se han realizado 24 reuniones de acercamiento institucional las cuales han contado con la asistencia de 191 representantes de las entidades con presencia en el territorio, Todo esto gestionada por el equipo de trabajo que se tiene destinado para adelantar las acciones en el territorio.

En la ejecución del convenio No 951 de 2017 firmado entre la Agencia Nacional de Tierras -ANT- y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo -PNUD- se han adquirido pre- compromisos, compromisos y gastos por el valor de USD 3,931,661.63 correspondientes a un 32,81% del total de los aportes de ANT representados en dinero por un valor de USD 11,984,347.14. Con relación a los aportes en especie del PNUD representados en un valor de USD 12.008.517 se ha ejecutado un 2% correspondiente a USD185.185. A la fecha la ANT ha realizado tres desembolsos por el valor de USD 8,385,930.45 quedando pendiente dos desembolsos por el valor de COL 5.000.000.000 cada uno, las condiciones para estos desembolsos fueron acordadas por las partes en el cruce de cartas realizado el 30 de julio de 2018. La ejecución del convenio mencionado seguirá orientándose bajo las normas, reglamentos, políticas y procedimientos del PNUD.

## II. ESTRATEGIA

A partir de proyectos piloto, la ANT ha diseñado una ruta metodológica para la elaboración de los planes de ordenamiento social de la propiedad rural -POSPR. Esta tiene tres (3) fases (formulación, implementación y, mantenimiento y evaluación), compuestas por cinco (5) etapas (alistamiento, elaboración, barrido predial, actualización POSPR y actuaciones administrativas) y tres (3) ejes transversales (comunicación, ejecución de ruta ley 160/1994, Monitoreo y seguimiento), la ruta es secuencial y agregada, a medida en que se avanza en ella, los productos logrados en una etapa serán insumos para las siguientes, el análisis de información secundaria, la articulación con varias entidades públicas y la participación ciudadana son la principal estrategia para el desarrollo de la ruta. En el siguiente grafico se describe la misma:



En este sentido, las actividades previstas para el proyecto (alcance) están enmarcadas en la ruta metodológica para la elaboración de los planes de ordenamiento social de la propiedad rural de la Agencia Nacional de Tierras. Para los 13 municipios de intervención del proyecto se desarrollarán todas las etapas de la fase de formulación, y se adelantará la primera etapa de la fase de implementación para máximo cuatro (4) de estos municipios. Es importante precisar que “La ejecución de la primera etapa de la fase de implementación se viabiliza técnica, presupuestal y operativamente de manera progresiva, con sujeción al orden de prelación de municipios que determine el Plan Operativo, hasta el agotamiento de los recursos del convenio.

Así mismo el proyecto estará acompañado de un eje transversal de monitoreo y evaluación, lo anterior se describe con mayor precisión a continuación:

### 1. Fase Formulación

#### i. Etapa Alistamiento

- *Componente recolección y análisis de información secundaria:* Hay una actividad que será transversal a todo el esquema de trabajo conjunto que será el reclutamiento de personal calificado para todas las etapas del proceso, así como la gestión de ese talento humano vinculado que se espera pueda ser de alrededor de 120 personas en una valoración inicial. Corresponderá acceder a las fuentes fundamentales, tanto nacionales como locales, de aquella información relevante relacionada con la aclaración y asignación de derechos de

propiedad agraria. Lo anterior implicará implementar la estrategia de articulación e intercambio de información diseñada por la ANT, con entidades como: el Instituto Geográfico Agustín Codazzi (IGAC), la Superintendencia de Notariado y Registro (SNR), el Proyecto de Catastro Multipropósito del Departamento Nacional de Planeación (DNP), la Unidad de Planificación Rural Agropecuaria (UPRA) y el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR), en principio. Adicionalmente, y especialmente para identificar las restricciones y condicionantes en cada territorio se deberán adelantar acciones para intercambiar información con la Unidad de Restitución de Tierras (URT), el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, con la Unidad de Parques Naturales, con las corporaciones autónomas regionales y, en general, con las autoridades ambientales de todos los niveles de gobierno. En la consecución de toda esta información y registros administrativos se procurará obtener estadísticas diferenciadas por género y etnia en el mayor nivel de desagregación posible.

- *Componente acercamiento institucional y comunitario:* Según la experiencia acumulada por el PNUD a partir de más de 15 años de trabajo directo en diferentes territorios del país, es imprescindible construir una relación de confianza y transparencia con las autoridades municipales y departamentales como precondition para el éxito de las intervenciones en terreno. Ello implicará concertar espacios en los cuales la ANT, el PNUD y el personal vinculado a la implementación del presente proyecto puedan socializar los objetivos y detalles del mismo y, así mismo, recibir las reacciones y sugerencias de las autoridades subnacionales. Adicionalmente, y teniendo en cuenta el enfoque de acción sin daño, debe establecerse una relación en sentido análogo al mencionado en el párrafo previo, con los líderes, las organizaciones de la sociedad civil, los gremios y la academia que permita dar a conocer los objetivos del proyecto, así como recoger y atender sus inquietudes o preguntas. Esto implica diseñar estrategias de comunicación tanto masiva como enfocada en ciertos grupos específicos que pueden beneficiarse o verse afectados por la implementación de la política pública de ordenamiento social de la propiedad.
- *Componente diagnóstico territorial:* Este componente implicará el análisis de toda la información documental recolectada, así como la realización, sistematización y análisis de los ejercicios de cartografía social y participación comunitaria acordados entre las partes del convenio. Ello implicará actividades asociadas al uso de conocimiento técnico especializado para analizar información tanto de carácter cualitativo como cuantitativo. También se deberán identificar y armonizar las plataformas o paquetes de software capaces de procesar grandes volúmenes de información. Actividades de validación con las comunidades involucradas, con las autoridades públicas de nivel subnacional, así como con académicos o investigadores sobre temas rurales y de tierras deberían hacer parte del plan de actividades previsto.
- *Componente diagnóstico predial y rutas de atención de la ANT:* Este componente requerirá de actividades caracterizadas por recurso humano con altos conocimientos técnicos especialmente en materia catastral y de topografía y de derecho agrario. Se espera que se trate de un intenso y riguroso trabajo de oficina en el cual se pueda tener un diagnóstico cercano de la situación de los predios de un determinado municipio de intervención respecto de la información física y jurídica de los predios y sus ocupantes. La identificación del mapa inicial de rutas de atención será otra de las actividades clave para el logro de los resultados establecidos en este componente y en la etapa de la cual hace parte.

## ii. Etapa Elaboración POSPR

- *Componente construcción:* La preparación y redacción del documento del Plan de Ordenamiento Social de la Propiedad implicará el trabajo articulado de un grupo interdisciplinario de profesionales de las áreas catastral, jurídica y social. Eso significará estructurar actividades y modelos de trabajo grupal que permitan construir un documento articulado, consistente y sólido que sirva como herramienta para planear el operativo de campo y la realización exitosa de las visitas predio a predio. Será en extremo importante que este trabajo y el proceso de construcción misma de los planes esté orientado por las metodologías para incorporar enfoques diferenciales que hacen parte del acervo metodológico y de conocimiento del PNUD, como red mundial para el desarrollo. El respeto y consideración de las opiniones, percepciones y saberes de los miembros de la comunidad

participantes en las actividades y etapas previas del plan deberán tenerse en cuenta como un insumo de la mayor relevancia, lo cual contribuirá a fortalecer la confianza ciudadana en el proceso de ordenamiento social de la propiedad y por esa vía, la adhesión o respaldo al liderazgo de la Agencia Nacional de Tierras en una tarea de las dimensiones planteadas.

- *Componente socialización:* Aquí se prevé la estructuración de una estrategia de socialización y apropiación de los principales componentes y rutas establecidas en los planes. La estrategia puede implicar herramientas de difusión masiva que enfatizan en la conveniencia y utilidad del ordenamiento social de la propiedad y las potencialidades que tiene para el desarrollo futuro de los municipios intervenidos. Así mismo, se podrán prever actividades de socialización y apropiación enfocadas en públicos específicos que disponen de mayor conocimiento, más tiempo o más interés en conocer los detalles del plan de ordenamiento. Actividades dirigidas a los servidores públicos municipales y departamentales también podrán hacer parte del plan de actividades que se plantea estructurar como parte del esfuerzo de cooperación.
- *Componente aprobación:* Implica la expedición de la resolución de aprobación de los POSPR por parte de la ANT.

## 2. Fase Implementación

### iii. Etapa Visita de campo (barrido predial masivo)

*Componente visita predio a predio:* Este componente entraña un enorme reto de coordinación entre la ANT y el PNUD en la medida en que se espera contar con la identificación de un nuevo actor que en condición de operador se encargue directamente de las labores de visita predio a predio y de levantamiento de la información física, jurídica, material y social de los predios y las personas en ellos asentadas. Aquí se identifica la necesidad de planear actividades relacionadas con la estructuración de términos de referencia que satisfagan las necesidades técnicas y jurídicas requeridas tanto para el éxito de la operación misma como para el cumplimiento de los estándares de transparencia y competitividad que son mandatorios para el PNUD a nivel mundial. Se deberán identificar actividades tendientes a establecer criterios de calificación de proponentes y ajustar los mecanismos y estándares de evaluación propios del PNUD al caso concreto de la operación con fines de levantamiento de información predio a predio. Una vez identificado, seleccionado y contratado un operador, las actividades de coordinación entre el PNUD y la ANT serán de la mayor importancia en aras de estructurar un sistema de monitoreo y seguimiento a la operación misma, así como un tablero de control que permita disponer de alarmas que oportunamente señalen obstáculos o dificultades que puedan afectar o retrasar la operación en terreno. Durante esta etapa también deberá existir un mecanismo muy eficiente de coordinación en materia de seguridad tanto de los equipos o cuadrillas que harán el levantamiento de la información, como de los servidores públicos que acompañen el proceso, de los miembros de la comunidad vinculados a la iniciativa, e incluso de los efectivos de la fuerza pública misma.

También se espera identificar un conjunto de actividades asociadas a la sistematización en tiempo real de la información recolectada, con los estándares de seguridad informática debidos para un proyecto de esta naturaleza en el que está en juego la definición de derechos de propiedad agraria en municipios en los cuales esta conflictividad particular fue la fuente o el motor del conflicto armado interno que apenas acaba de terminar. Aquí también deberán identificarse actividades asociadas con la generación de confianza entre los pobladores rurales que, en todo caso, se verán abocados a brindar información clave sobre sus relaciones con el predio que ocupan, sus características familiares y sociales y sus expectativas frente al papel de regulador imparcial que debe desempeñar el Estado en un contexto de posconflicto. A este respecto, la labor del PNUD como Agencia del Sistema de Naciones Unidas podrá ser de gran ayuda en la medida en que tiene experiencia de trabajo con comunidades marginalizadas, en situación de pobreza y exclusión o víctimas de la violencia.

## Eje transversal de monitoreo y evaluación

- *Componente monitoreo:* El plan de trabajo va acompañado de un sistema de monitoreo y seguimiento, que por medio de la recopilación y análisis de información genera alertas de avance a medida que se ejecuta el proyecto; se basa en metas establecidas y actividades planificadas, los indicadores son la herramienta principal que se utilizará para la observación y análisis de los resultados parciales que se van generando a medida que avanza dicha ejecución. La importancia del monitoreo y seguimiento radica en la posibilidad de la toma de decisiones oportunas dirigidas a prevenir, corregir y reducir situaciones o riesgos que puedan afectar el buen desempeño de la ejecución del proyecto. Este sistema de monitoreo será acompañado del sistema de gestión documental (evidencias de ejecución) y se integrará con el seguimiento financiero, contable, jurídico y el técnico; las fuentes de verificación se obtendrán de la información que se genere en el avance del proyecto en tiempo real, generada por los equipos municipales, regionales, nacionales y por los operadores contratados en su momento para desarrollar actividades específicas.
- *Componente evaluación:* La evaluación va a permitir observar los resultados de la ejecución del proyecto con relación a lo esperado y planeado inicialmente, así como los posibles efectos positivos o negativos ocasionados en los diferentes espacios institucionales, sociales, etc., con los diferentes actores (stakeholders) y entornos físicos. La evaluación proporcionará un análisis sobre la lógica (nivel estratégico), la eficiencia, la eficacia y la efectividad del proyecto en temáticas sociales, económicos e institucionales. Los resultados de dicho análisis son formativos en cuanto entregarán insumos de retroalimentación que permitirán mejorar acciones para un nuevo proyecto de similares características. Así mismo dichos insumos también pueden generar conclusiones de tipo correctivo para crear o eliminar acciones identificadas como perjudiciales. La evaluación complementa el seguimiento al proporcionar una visión independiente de lo que funcionó y de lo que no funcionó.

Según la propuesta de metodología planteada en el marco de este proyecto, los municipios programados para intervención son:

Departamento	Municipio
BOLIVAR	CÓRDOBA
BOLIVAR	EL GUAMO
BOLIVAR	SAN JACINTO
BOLIVAR	ZAMBRANO
CORDOBA	MONTELÍBANO
CORDOBA	PUERTO LIBERTADOR
CORDOBA	SAN JOSE DE URE
CORDOBA	VALENCIA
CESAR	LA PAZ
GUAJIRA	FONSECA
GUAJIRA	SAN JUAN DEL CESAR
MAGDALENA	ARACATACA
MAGDALENA	CIÉNAGA

### III. RESULTADOS Y ALIANZAS

#### **Resultados Esperados**

A partir de este proyecto se espera formular los planes de ordenamiento social de la propiedad en los 13 municipios focalizados y programados por la ANT, así como adelantar la primera etapa de la implementación para cuatro de dichos municipios.

#### **Recursos Requeridos para lograr los Resultados Esperados**

El proyecto requerirá la contratación de un equipo técnico quienes implementarán el proyecto en terreno y a nivel nacional, y la contratación de firmas expertas en temas relacionados con estudios técnicos y jurídicos prediales. Se mantendrá una estrecha coordinación con el centro de servicios para garantizar la máxima eficiencia en los contratos.

#### **Alianzas**

Durante el desarrollo del proyecto se identificarán específicamente las alianzas necesarias para su desarrollo, principalmente con alcaldías municipales, gobernaciones, corporaciones autónomas regionales, instituciones del orden nacional y organizaciones de la sociedad civil relevantes.

#### **Riesgos y Supuestos**

- Políticos: Pérdida del apoyo político requerido, originado en los posibles cambios de políticas en materia de ordenamiento social de la propiedad y del cumplimiento del punto 1 de los Acuerdos de paz a raíz del enfoque de las nuevas autoridades electas.
- Institucionales: Realizar un proceso de las dimensiones propuestas, que implica una alta coordinación de varias institucionales de los diferentes ordenes territoriales, supone un riesgo en caso de que no haya una disposición para lograr la articulación requerida en el proceso. El proceso implica una disposición de información institucional sobre predios y la tenencia de los mismos para llevar a cabo tanto la ruta de POPSR como las etapas que corresponda del procedimiento único de ordenamiento social de la propiedad rural, lo que puede generar retrasos en caso de que no se disponga de la información en los tiempos requeridos.
- Técnicos y operativos: El proyecto supone la vinculación de personal altamente especializado, con conocimientos jurídicos, catastrales y sociales, así como el manejo de información sensible y disposición de tecnologías informáticas, todo lo cual puede dificultarse para encontrar disponible en las zonas priorizadas para la intervención.
- Seguridad: Dado que las zonas priorizadas para adelantar el proyecto son escenarios de posconflicto, en los que es aún necesario consolidar la presencia del Estado, en algunos territorios persiste la presencia de GAO, que puede significar un riesgo tanto para la comunidad como para los profesionales vinculados al proceso.

#### **Participación de las Partes Involucradas**

Producto Marco de Resultados	Actores Interesados/Grupos Objetivo	Estrategias de Participación e Involucramiento
1. Formulación	DNP – SNR – IGAC – MADR. URT – MADS – Todas las del Sistema Nacional Ambiental–	Convenios Interadministrativos suscritos por la ANT.
2. Implementación		

Producto Marco de Resultados	Actores Interesados/Grupos Objetivo	Estrategias de Participación e Involucramiento
3. Monitoreo y Gestión del Conocimiento	DNC Ilícitos – DAICMA (Minas). ART – ADR – DPS, Ministerio de Defensa, Min. Interior. La Defensoría del Pueblo. Administraciones del orden Departamental y Municipal, Fuerza Pública, CAR. Gremios, Organizaciones de la sociedad Civil /JACs rurales, ocupantes, propietarios, tenedores y poseedores de los predios Tenedores.	Mesas interinstitucionales  Espacios municipales de gestión (Ej. Consejos municipales de paz)  Semilleros de la Tierra y el Territorio.  Cartografías Sociales.

### **Conocimiento**

El proyecto tiene una estrategia para adelantar la gestión del conocimiento al interior del mismo, de una parte, la sistematización del proceso formativo para generar las capacidades en los profesionales vinculados al Proyecto, validando un paquete de capacitación desarrollado de manera conjunta con la ANT. De otra parte, se realizará la sistematización del proceso metodológico adelantado en el marco de la Ruta, recogiendo las sugerencias para el ajuste de la misma, a partir de las lecciones aprendidas y las buenas prácticas identificadas.

Adicionalmente, se elaborará una caja de herramientas que recoja las prácticas, formatos, plantillas, metodologías, etc. realizadas por los diferentes equipos de los niveles municipales, regionales y nacional, que servirá para los procesos de mantenimiento y capacitaciones de la ruta metodológica del diseño e implementación de los POSPR.

### **Sostenibilidad y Escalamiento**

Tal como lo establece el Acuerdo Final, el Gobierno colombiano se compromete a avanzar en la democratización y regularización de la propiedad de la tierra, mediante la formalización masiva y progresiva de la pequeña y mediana propiedad rural, fijando como meta la formalización de siete millones de hectáreas en un período de 10 años, en áreas prioritarias como las relacionadas con los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET), el Programa Nacional Integral de Sustitución de Cultivos de Uso Ilícito (PNIS) y las Zonas de Reserva Campesina, entre otras.

Es así como el Decreto-Ley 902 de 2017 señala entre otras materias, las estrategias encaminadas a formalizar la propiedad rural en el marco del modelo de atención por oferta, sentando las bases para implementar los Planes de Ordenamiento Social de la Propiedad Rural-POSPR, operados mediante el barrido predial masivo en zonas focalizadas y programadas de acuerdo con los criterios adoptados por la Agencia Nacional de Tierras-ANT, acciones que deberán realizarse entre 2017 y 2027.

Lo anterior le otorga al ordenamiento social de la propiedad rural -OSPR- el carácter de política pública nacional que trasciende la actual administración. Implica el OSPR de todos los municipios del país priorizados, en razón de los compromisos acordados en el Acuerdo de Paz, en los municipios más afectados por el conflicto y de entre ellos, en los 170 priorizados para PDETs. Lo anterior suscita la necesidad clara de escalamiento y una sostenibilidad en el tiempo en la medida en que, además, se creó una institucionalidad para implementar la política como es el caso de la ANT, la UPRA e incluso la ART.

Entendiendo la complejidad que encierra la formulación e implementación de los POSPR en las que participan varias instituciones del orden nacional, regional y local, entre ellas la SNR, el IGAC

el DNP y las demás mencionadas, las herramientas que se diseñen para la operatividad del modelo contribuirán al fortalecimiento de la capacidad institucional en todo el territorio nacional.

---

## IV. GESTION DEL PROYECTO

### *Eficiencia y Efectividad de los Costos*

- i) Se puede afirmar que la estrategia propuesta logrará producir los resultados esperados con los recursos disponibles en la medida que está diseñada con base en dos enfoques:
- Por una parte, el diseño se basó en las buenas prácticas y lecciones aprendidas por PNUD de más de 11 años de implementación de iniciativas de construcción de paz en lo local, que se han evidenciado en los diferentes procesos regionales y en las diversas sistematizaciones que se han adelantado<sup>1</sup>. Este aprendizaje se deriva de la implementación y logro de resultados tangibles de los Programas ART-Redes (2004 – 2014) que apostó desde sus inicios a promover modelos de construcción de paz territorial en medio del conflicto. Posteriormente, el Programa Alianzas Territoriales para la Paz y el Desarrollo (2014 – 2016) retomó la importante capacidad local 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.
  - Basado en el fuerte trabajo de coordinación y convocatoria facilitado por la presencia territorial consolidada a través del trabajo implementado desde los programas, PNUD ha desarrollado una metodología de apoyo de iniciativas de paz en ocho regiones del país que han permitido preparar el terreno para la consolidación de la paz. Durante los últimos 12 años, el PNUD a través de una propuesta metodológica sensible al conflicto apoya técnica, política e integralmente diferentes procesos de construcción de paz desde lo local. Resalta la articulación de más de 900 organizaciones en cerca de 125 redes de organizaciones sociales, el fortalecimiento de más de 60 espacios de diálogo entre instituciones nacionales y locales, la formulación participativa de diversas políticas públicas a nivel local con enfoque diferencial de construcción de paz y la implementación de modelos de desarrollo económico territorial que han beneficiado a más de 10.000 personas.
- ii) Una ventaja comparativa de la estrategia que propone PNUD se basa en que, en medio del conflicto, se han promovido esfuerzos locales eficaces para construir la paz y apoyar el desarrollo humano. Según el Instituto de Estados Unidos por la Paz (USIP), estas iniciativas han desafiado el “calendario tradicional”, el cual se basa en 1) el establecimiento de la paz, seguido por 2) el mantenimiento de la paz y luego 3) La construcción de la paz. Esto ha sido el esquema que ha enmarcado históricamente el concepto convencional de la comunidad internacional y académica sobre la transición del conflicto a la paz. Las iniciativas del PNUD demuestran cómo "incluso antes de que las conversaciones de paz tengan éxito, es posible promover procesos sociales que debilitan las condiciones estructurales que favorecen la violencia y crear un entorno propicio al desarrollo y a la paz"<sup>2</sup>. En este sentido, el impacto del apoyo del PNUD a las intervenciones de construcción de la paz a nivel local ha demostrado que la comunidad internacional puede ser efectiva, asumiendo un papel subsidiario y complementario que fortalece las intervenciones locales, regionales y nacionales, en lugar de imponer o liderar esfuerzos de construcción de paz.
- iii) Esta propuesta con énfasis especial en el trabajo territorial, en el fortalecimiento de capacidades institucionales y de grupos de la Sociedad Civil, así como en el impulso y fortalecimiento de alianzas nacionales y locales para la construcción de paz, se respalda en

---

<sup>1</sup> Brett, R. (2014). **Lessons Learned Paper: Local Level Peacebuilding in Colombia**. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. PNUD (2014). **Desarrollo Humano Sostenible, Construcción de Paz desde lo local y eficacia del desarrollo y la cooperación internacional**. La experiencia del Programa ARTRedes del PNUD en el Departamento de Nariño; PNUD (2013). **Experiencias Territoriales de Construcción de Paz**. Caja de Herramientas

<sup>2</sup> Ver Virginia Bouvier, Colombia: Building Peace in a Time of War. Washington: USIP (2009: 352).

evaluaciones externas, que han demostrado que entre las ventajas comparativas del PNUD se encuentran: (a) 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. Las evaluaciones también concluyen que el PNUD, junto con las demás agencias del sistema de Naciones Unidas, está bien posicionado para apoyar los esfuerzos nacionales para promover la construcción de paz en el país<sup>3</sup>. Con su cobertura territorial e imparcialidad, tiene una ventaja comparativa como un facilitador que genera legitimidad e independencia en diferentes procesos de transformación pacífica de conflictos y espacios de encuentro y diálogo social, entre otros<sup>4</sup>.

- iv) Un eje central de las iniciativas del PNUD en Colombia ha tenido como objetivo el fortalecimiento de las capacidades técnicas de los actores nacionales para la construcción de la paz, un aspecto de la construcción de paz que se ha demostrado como exitoso<sup>5</sup>. Al reunir este principio programático central con la estrategia del PNUD de combinar “las operaciones territoriales, el contacto con ONGs nacionales y con los gobiernos nacionales, la agencia, tiene la capacidad de apoyar los procesos regionales de construcción de la paz y las infraestructuras de paz a nivel nacional”<sup>6</sup>. El PNUD ha demostrado una capacidad importante para construir y activar densas redes entre actores (gubernamentales y no gubernamentales) en diversas regiones del país, con el fin de apoyar los procesos de consolidación de la paz. En consecuencia, el PNUD ha tratado de cubrir un espacio crítico: contribuir a la articulación de los procesos de consolidación de la paz a nivel local y regional, involucrando principalmente la sociedad civil y las instituciones del gobierno local, con el ámbito nacional, incluyendo el gobierno central.
- v) Por otro lado, los productos y actividades se han diseñado con el fin de apoyar y contribuir a las prioridades establecidas por el Gobierno Colombiano para el alistamiento y el contexto post-acuerdo. Las líneas de trabajo presentadas en este proyecto han sido desarrolladas junto con las autoridades nacionales y regionales con la visión de expandir o complementar programas, políticas o planes existentes.
- vi) La ruta metodológica para el diseño, implementación y mantenimiento de los planes de ordenamiento social de la propiedad rural ha sido creada y actualizada por la ANT a partir de experiencias previas, por ende, los lineamientos técnicos para la obtención de los resultados serán responsabilidad de la ANT.

---

<sup>3</sup> Arbulú (2014), Support for the Country Office, Evaluative Evidence: UNDP Colombia Design of a New Country Programme, p.4-6.

<sup>4</sup> Evaluación CPD Colombia, Ver <https://erc.undp.org/evaluation/documents/download/8036>

<sup>5</sup> Ibid 12.

<sup>6</sup> Ibid 12.

## V. MARCO DE RESULTADOS

Efecto previsto conforme lo establecido en el MANUD / Marco de Resultados y Recursos del Programa de País [o Global/Regional]: Fortalecer la capacidad nacional y territorial para la transición a la paz (1)

**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:**

**Indicador:** Número de municipios que se benefician de proyectos que fomentan una cultura de derechos humanos y transformación de los conflictos que promueven el comportamiento individual y colectivo favorable a la sociedad

**Línea de base:** 3 (2015)

**Meta:** 16 (2019)

**Indicador:** Número de propuestas presentadas por organizaciones de mujeres/participantes sobre marcos normativos y mecanismos institucionales de formación de consenso y gestión pacífica de los conflictos y tensiones aprobadas

**Línea de base:** 0 (2015)

**Meta:** 2962 (2019)

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

**Output 5.5.** Policy frameworks and institutional mechanisms enabled at the national and sub-national levels for the peaceful management of emerging and recurring conflicts and tensions

**Título del Proyecto y Número del Proyecto en Atlas:** Formulación e implementación de planes de ordenamiento social de la propiedad rural en la zona norte del país – 00107866

PRODUCTOS ESPERADOS	INDICADORES DE PRODUCTO	FUENTE DE DATOS	LÍNEA DE BASE		METAS (según frecuencia de recolección de datos)						METODOLOGÍA Y RIESGOS DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS	
			Valor	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 3	Año 4	Año ...	FINAL		
1. Formulación de planes de ordenamiento social de la propiedad rural en la zona norte del país (108000)	Nivel de avance en la etapa de alistamiento para la formulación de los POSPR Municipal	<i>Sistema de información del proyecto</i>	0		86%	14%						<i>Recolección directa de datos en el Sistema de información del proyecto</i>
	Nivel de avance en la formulación del POSPR Municipal	<i>Sistema de información del proyecto</i>	0		60%	40%						<i>Recolección directa de datos en el Sistema de información del proyecto</i>

	Número de Documentos del Plan de Ordenamiento Social de la Propiedad POSPR (Formato ANT)	<i>Sistema de información del proyecto</i>	0		7	6						<i>Recolección directa de datos en el Sistema de información del proyecto</i>
	Número de participantes en espacios comunitarios para socializaciones y cartografías (desagregado por sexo, étnico, víctimas y grupo etario)	<i>Sistema de información del proyecto</i>	0		1000	200						<i>Recolección directa de datos en el Sistema de información del proyecto.</i>
2. implementación de planes de ordenamiento social de la propiedad rural en la zona norte del país (108001)	Predios intervenidos por Barrido Predial <sup>7</sup>	<i>Sistema de información del proyecto</i>	0		0	100%						<i>Recolección directa de datos en el Sistema de información del proyecto</i>
3. Desarrollar un sistema de Monitoreo y evaluación y Gestión de Conocimiento (112070)	Nivel de avance en el diseño e implementación del Sistema de monitoreo y evaluación.	<i>Sistema de información del proyecto</i>	0		60%	40%						<i>Recolección directa de datos en el Sistema de información del proyecto</i>
	Nivel de avance en el diseño e implementación en la estrategia de gestión de conocimiento	<i>Sistema de información del proyecto</i>	0		70%	30%						<i>Recolección directa de datos en el Sistema de información del proyecto</i>

*\*Este cuadro solo refleja los resultados que se espera tener en el proyecto con los aportes de la Agencia Nacional de Tierras-ANT-, los productos de la contrapartida en especie correspondientes a los aportes del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo -PNUD- para este proyecto se encuentran en las cartas de presentación de contrapartida, entregadas previamente a la ANT.*

<sup>7</sup> Se definirá de acuerdo con el DPAP a partir de los cruces del análisis de las tipologías de tenencia.

## VI. MONITOREO Y EVALUACION

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.

El monitoreo y seguimiento del proyecto se realizará a través de la puesta en marcha de un Comité Técnico entre la ANT y PNUD que se encargará de velar por el cumplimiento e implementación de los objetivos del proyecto, realizar el seguimiento de la ejecución presupuestal y del plan de trabajo, diseñar, revisar y aprobar los instrumentos y mecanismos que se dispongan para ejecutar las actividades del mismo. El monitoreo del proyecto se realizará bajo el esquema diseñado para el proyecto, a partir de los sistemas de recolección y análisis de información y se ejecutará en estrecha coordinación con las Oficinas Territoriales del PNUD en las regiones priorizadas para las intervenciones, de manera que se pueda aprovechar su conocimiento técnico y operativo a nivel local. Adicionalmente el proyecto también contempla la coordinación a nivel de operatividad logística y programática con las áreas de Operaciones, Talentos Humanos y la Unidad de Apoyo Estratégico del PNUD, a fin de facilitar la coordinación de los equipos territoriales requeridos a nivel local para realizar las tareas previstas en el proyecto.

Así mismo y 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	Costo
<b>Seguimiento del progreso en el logro de los resultados</b>	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.	PNUD /ANT	Incluido en los costos del proyecto
<b>Monitoreo y Gestión del Riesgo</b>	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.	PNUD /ANT	Incluido en los costos del proyecto

<b>Gestión del Conocimiento</b>	Contar con paquetes de capacitación que permitan replicar y escalar el proyecto en otros municipios del país. Ajustar la ruta de los POSPR de acuerdo con las buenas prácticas y lecciones aprendidas del proceso	Permanente	El equipo del proyecto desarrollará acciones y sistemas que permitan alcanzar los productos establecidos para la estrategia de gestión de conocimiento.	PNUD / ANT	Incluido en los costos del proyecto
<b>Aseguramiento de Calidad Anual del Proyecto</b>	Se prevé presentar cuatro (4) informes narrativos al año luego de la conclusión de las actividades contempladas en el plan de trabajo plurianual aprobado. El equipo de PM&E se encargará de la recolección periódica de información de avance de productos y actividades, realizará visitas de monitoreo y preparará los insumos para el informe final.	Trimestralmente	El equipo de PM&E se encargará de la recolección periódica de información de avance de productos y actividades, realizará visitas de monitoreo y preparará los insumos para el informe final.	PNUD /ANT	Incluido en los costos del proyecto
<b>Revisión del proyecto por el comité técnico operativo y el Comité directivo</b>	El comité técnico operativo efectuará revisiones periódicas del proyecto para evaluar su desempeño.	Mensual	El Comité técnico operativo del Proyecto debatirá toda inquietud referente a la calidad o a un avance más lento de lo esperado y acordará medidas de gestión para las posibles soluciones.	PNUD /ANT	Incluido en los costos del proyecto
	El comité directivo realizará una revisión para analizar los resultados obtenidos y las lecciones aprendidas tanto positivas como negativas, así como las relacionadas con ajustes o modificaciones sustantivas del proyecto.	Una vez al año	El Comité directivo del proyecto identificara y analizara las lecciones aprendidas para socializar los resultados.	PNUD/ANT	Incluido en los costos del proyecto

## Plan de Evaluación

Título de la Evaluación	Asociados (si fuese un proyecto conjunto)	Producto Relacionado del Plan Estratégico	Efecto MECNUD/CPD	Fecha de Realización Prevista	Principales Actores en la Evaluación	Costo y Fuente de Financiamiento
Evaluación de medio término	PNUD /ANT	3	3.2. Capacidades desarrolladas para la implementación de los acuerdos de paz en los procesos de alistamiento, estabilización y respuesta rápida y en el diseño y la implementación de la arquitectura institucional	03/01/2019	PNUD /ANT, IGAC, SNR, DNP, UPRA y MADR, URT, el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, la Unidad de Parques Naturales, corporaciones autónomas regionales.	USD 50.000 ANT

## VII. PLAN DE TRABAJO MULTI-ANUAL <sup>89</sup>

RESULTADOS ESPERADOS	ACTIVIDADES PLANIFICADAS	Presupuesto planificado por año (USD)			PARTE RESPONSABLE	PRESUPUESTO PLANIFICADO		
		2017	2018	2019		Fuente de financiamiento	Descripción	Cantidad
1. Formulación de planes de ordenamiento social de la propiedad rural en la zona norte del país  <i>Output: 108000</i> <i>Gender marker: 1</i>	1.1 Desarrollar la etapa de pre-alistamiento		596.766	143.159	ANT	ANT	Costos de personal (10), suministros, viajes pre-alistamiento, comodidades, materiales, Servicios contractuales (IC consultores)	739.925
	1.2 Desarrollar la etapa de Alistamiento de los POSP en 13 municipios (administrativo y operacional)		1.973.774	154.533	ANT	ANT	Servicios contractuales (red geodésica, insumos cartográficos, consultores -IC- etc, viajes, transferencia y grant a contrapartes y costos generales de operación.	2.128.307
	1.3 Elaboración de los POSPR en 13 Municipios		2.197.738	888.801	PNUD	ANT	Costos de personal (regional, municipal y dos del nivel nacional), gestión del proyecto y costos directos, equipos, vehículos y muebles (incluyendo su depreciación)	3.086.539
	<b>Sub-Total Output 1</b>							<b>5.954.770</b>
2. Implementación de planes de ordenamiento social de la propiedad rural en la zona norte del país  <i>Output: 108001</i> <i>Gender marker: 1</i>	2.1 Etapa: Visita de campo (barrido predial masivo)		0	5.045.804	PNUD	ANT	Servicios contractuales (licitación)	5.045.804
	<b>Sub-Total Output 2</b>							<b>5.045.804</b>

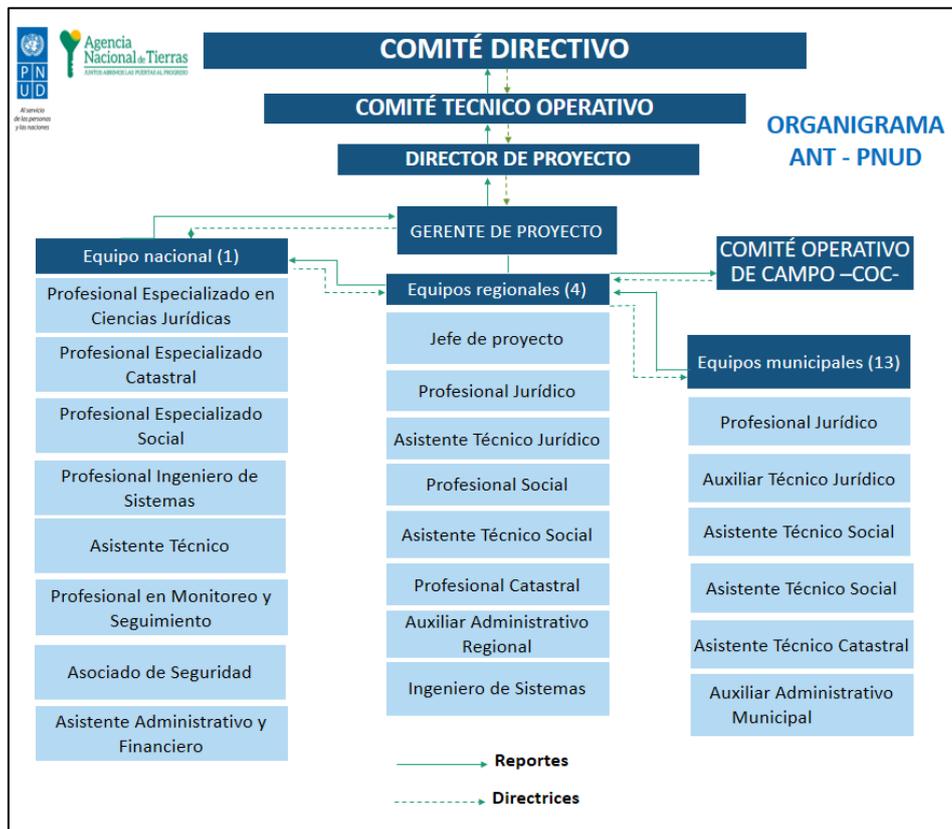
<sup>8</sup> En la decisión DP/2010/32 de la Junta Ejecutiva del PNUD se definen los costos y clasificaciones para la efectividad de los costos del programa y el desarrollo a ser cargados al proyecto.

<sup>9</sup> Los cambios al presupuesto del proyecto que afectan el alcance (productos), fechas de finalización, o costos totales estimados exige una revisión por parte del comité técnico operativo y/o comité directivo con la formalización correspondiente. En otros casos, la gerente del proyecto podrá ser el único en realizar la revisión siempre que los otros niveles de gobernanza no tengan objeciones. Por ejemplo, podrá aplicarse este procedimiento cuando el objetivo de la revisión sea simplemente reprogramar actividades para otros años.

3. Desarrollar un sistema de Monitoreo y Gestión de Conocimiento	3.1 Diseñar e implementar un sistema de monitoreo y seguimiento.		96.768	98.599	PNUD	ANT	Costos de personal (profesional de monitoreo y seguimiento), viajes	195.366
	3.2 Desarrollar una estrategia de gestión del conocimiento y elaborar una caja de herramientas para la réplica de capacitaciones a funcionarios		70.000	97.724	PNUD	ANT	Servicios contractuales y viajes	167.724
	<b>Sub-Total Output 3</b>							<b>363.090</b>
<b>Evaluación</b>	Evaluación			50.000	PNUD	ANT	Servicios contractuales	50.000
<b>General Management Support</b>								570.683
<b>TOTAL</b>							<b>11.984.347</b>	

## VIII. ARREGLOS DE GESTION Y GOBERNANZA

Para la adecuada toma de decisiones y ejecución del proyecto se ha establecido el siguiente organigrama:



Comité Directivo integrado por el Director de País del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD-, y/o su delegado, y por el Director(a) de la Dirección de Gestión de Ordenamiento Social de la Propiedad Rural, por parte de la Agencia, quienes tendrán voz y voto en la toma de decisiones; los demás asistentes al comité participarán en calidad de invitados y solo tendrán voz. El Comité sesionará dentro del plazo de ejecución del convenio una vez al año o cuantas veces sea necesario. El Comité Directivo tendrá como funciones revisar los temas no resueltos en el Comité Técnico y Operativo, lecciones aprendidas y tomar las decisiones pertinentes sobre situaciones sustantivas, así como velar por el cumplimiento del objeto del Convenio.

El comité técnico y operativo estará integrado por un designado del PNUD y por la ANT el(la) director(a) de la Dirección de Gestión de Ordenamiento Social de la Propiedad Rural como supervisor(a) del Convenio, el(la) Subdirector(a) de Seguridad Jurídica, el(la) Subdirector de Acceso a Tierras en Zonas Focalizadas y el(la) Subdirector(a) de Planeación Operativa. Este comité sesionará una vez al mes o cuantas veces sea necesario, previa convocatoria de la supervisión del convenio por cualquier medio, y tendrá como funciones: i) aprobar del Plan Operativo y las modificaciones a que haya lugar, ii) coordinar la ejecución técnica y operativa del Convenio, iii) revisar el avance sobre la ejecución de las acciones que se desarrollan en virtud del Convenio, iv) concertar y definir los criterios y procedimientos operativos generales necesarios para el desarrollo del objeto del Convenio, así como mecanismos y acciones de coordinación, v) revisar el presupuesto general de ejecución conforme a los requerimientos del Convenio, vi) evaluar cada mes la ejecución financiera, técnica y administrativa del Convenio y proponer y aprobar los ajustes a que haya lugar con ocasión de la implementación, vii) revisar y solicitar las prórrogas o cualquier modificación del Convenio, viii) establecer las directrices para la ejecución del Convenio, las cuales

deberán ser acatadas por las partes comprometidas en el mismo, ix) velar por la correcta inversión y ejecución de los recursos del Convenio, x) las demás que se definan y requieran para el cumplimiento del Convenio. De las decisiones que adopte este Comité se levantará actas. La Secretaría Técnica estará a cargo de la Dirección de Gestión del Ordenamiento Social de la Propiedad de la ANT.

Comité operativo de campo -COC-, que estará integrado por: representantes de las subdirecciones de las regionales de la ANT (según temática), coordinador Convenio ANT-PNUD, Coordinador(a) operativo SPO - ANT e integrantes Proyecto ANT-PNUD y de forma opcional pueden asistir la directora de la DGOSP y la subdirectora de la SPO. El Comité será convocado al menos una (1) vez al mes y las veces que se requiera para la consulta y toma de decisiones de temáticas específicas que se deban resolver en esta instancia.

El proyecto contará con el apoyo técnico y operativo del PNUD a nivel local. El PNUD está presente en distintas zonas del país, contando con nueve oficinas territoriales que cubren a más de 14 Departamentos Antioquia, Caquetá, Chocó, Córdoba (Cubre Montes de María), Guajira (cubre Cesar), Meta (cubre Guaviare y Tolima), Nariño (cubre Cauca y Putumayo), Norte de Santander (Cubre Arauca y Santander) y Valle del Cauca. Existe en estas oficinas toda una infraestructura física (oficinas, vehículos, equipos, etc.), así como un recurso humano en cada una de ellas que apoya la ejecución de las acciones en territorio, la coordinación institucional, etc. Así este apoyo incluye los equipos de coordinación territorial con el conocimiento de las dinámicas y organizaciones territoriales, así como las oficinas territoriales incluyendo vehículos y suministros.

#### **Obligaciones y requisitos previos:**

**Financieros:** Los recursos financieros de este proyecto serán administrados de acuerdo con el reglamento financiero del PNUD. Todas las cuentas y los estados financieros se expresan en dólares estadounidenses. 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 (US\$) 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 revisión presupuestal.

**Previsiones o variaciones cambiarias:** Trimestralmente el PNUD, conjuntamente 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 estas 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.

#### **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 imputarán a las Contribuciones de donantes un cargo del 5% a los gastos realmente efectuados. Así mismo, en la medida en que correspondan inequívocamente al 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 proyecto en correspondencia con la partida presupuestaria pertinente y se imputarán en consecuencia al proyecto.

Vale señalar que se ha incluido un presupuesto estimado de USD\$456.546 para cubrir los costos asociados a la implementación del proyecto, reflejados en el presupuesto bajo la responsabilidad del PNUD, con los cuales se financiarán los costos derivados de la gestión del proyecto.

#### **Transferencia de Equipos:**

La transferencia de equipos adquiridos a través de la presente iniciativa 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. La gerencia del proyecto será responsable de la localización y uso de estos bienes adquiridos a través del proyecto, aplicando las normas y procedimientos PNUD.

#### **Publicaciones:**

No se permitirá la inclusión de promoción de índole política, partidaria, religiosa o de carácter comercial, ni símbolos, logotipos, logo marcas en documentos, publicaciones y actividades realizadas en la implementación del presente proyecto. La inclusión del logo y nombre del PNUD en los medios de divulgación, será objeto de consulta al PNUD y los organismos participantes en la ejecución del proyecto.

#### **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.

---

## **IX. CONTEXTO LEGAL**

Este Documento de Proyecto constituirá el instrumento al que se hace referencia en el Artículo I del Acuerdo Básico de Asistencia firmado en julio 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".

Este proyecto será implementado por la Agencia Nacional de Tierras -ANT- ("Asociado en la implementación") de conformidad con sus reglamentos, normas, prácticas y procedimientos financieros solo en la medida en que no estén en contradicción con los principios del Reglamento Financiero y la Reglamentación Financiera Detallada del PNUD. Cuando la gobernanza financiera de un Asociado en la implementación no proporcione la orientación requerida para garantizar la mejor relación calidad-precio, equidad, integridad, transparencia y competencia internacional efectiva, se aplicará la gobernanza financiera del PNUD.

---

## X. GESTIÓN DE RIESGOS

1. De conformidad con el Artículo III de la SBAA [o *las Disposiciones Suplementarias del Documento de Proyecto*], el Asociado en la Implementación tendrá la responsabilidad de la seguridad y protección del Asociado en la Implementación, de su personal, de su propiedad, y de los bienes del PNUD que se encuentren en su custodia. Con este fin, el Asociado en la Implementación debe:
  - a) Establecer un plan de seguridad adecuado y sostendrá dicho plan, teniendo en cuenta la situación de seguridad en el país donde se realiza el proyecto.
  - b) Asumirá todos los riesgos y responsabilidades en relación con la seguridad del Asociado en la Implementación, y con la instrumentación de dicho plan.
2. El PNUD se reserva el derecho de verificar si existe dicho plan, y de sugerir modificaciones cuando resultase necesario. En caso de que el Asociado en la Implementación no cuente con un plan de seguridad apropiado según lo exigido por estas cláusulas, se considerará que ha violado sus obligaciones en el marco del presente Documento de Proyecto.
3. El Asociado en la Implementación acuerda realizar todos los esfuerzos que resulten razonables a fin de asegurar que los fondos del PNUD recibidos de conformidad con el Documento de Proyecto no 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 la Resolución 1267 del año 1999. Este listado puede consultarse en [http://www.un.org/sc/committees/1267/aq\\_sanctions\\_list.shtml](http://www.un.org/sc/committees/1267/aq_sanctions_list.shtml).
4. 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>).
5. El Asociado en la Implementación (a) realizará las actividades relacionadas con el proyecto y programa de un modo que resulte coherente con los Estándares Sociales 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 las comunidades/organismos y otras partes interesadas estén debidamente informadas de la existencia del Mecanismo de Rendición de Cuentas y puedan acceder al mismo.
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 al sitio del proyecto, así como a personal relevante, información y documentación.
7. El Asociado en la Implementación tomará las medidas apropiadas para evitar el uso indebido de fondos, fraude o corrupción por parte de sus funcionarios, consultores, partes responsables, subcontratistas y sub-receptores en la ejecución del proyecto o utilizando los fondos del PNUD. El Asociado en la Implementación velará porque sus políticas de gestión financiera, lucha contra la corrupción y lucha contra el fraude estén en vigor y se apliquen a todos los fondos recibidos del PNUD o por conducto del PNUD.
8. Los requisitos de los siguientes documentos, vigentes en el momento de la firma del Documento de Proyecto, se aplican al Asociado en la Implementación: (a) Política del PNUD sobre Fraude y otras Prácticas Corruptas y (b) Directrices de la Oficina de Auditoría e Investigaciones del PNUD. El Asociado en la Implementación 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](http://www.undp.org).

9. En caso de que se requiera una investigación, el PNUD tiene la obligación de realizar las investigaciones relacionadas con cualquier aspecto de los proyectos y programas del PNUD. El Asociado en la Implementación proporcionará su plena cooperación, incluida la puesta a disposición del personal, la documentación pertinente y el acceso a los locales del Asociado en la Implementación (y de sus consultores, partes responsables, subcontratistas y sub-receptores), 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 el Asociado en la Implementación para encontrar una solución.
10. Los signatarios de este Documento de Proyecto se mantendrán informados de manera inmediata de cualquier incidencia de uso inapropiado de fondos, o alegación creíble de fraude o corrupción con la debida confidencialidad.
11. Cuando el Asociado en la Implementación sepa que un proyecto o actividad del PNUD, en su totalidad o en parte, es objeto de investigación por presunto fraude o corrupción, el Asociado en la Implementación informará al Representante Residente / Jefe de Oficina del PNUD, quien informará prontamente a la Oficina de Auditoría e Investigaciones del PNUD (OAI). El Asociado en la Implementación proporcionará actualizaciones periódicas al jefe del PNUD en el país y la OAI del estado y las acciones relacionadas con dicha investigación.

El PNUD tendrá derecho a un reembolso por parte del Asociado en la Implementación 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 Asociado en la Implementación bajo este o cualquier otro acuerdo. La recuperación de esa cantidad por el PNUD no disminuirá o limitará las obligaciones del Asociado en la Implementación bajo este Documento de Proyecto.

Cuando dichos fondos no hayan sido reembolsados al PNUD, el Asociado en la Implementación 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 al Asociado en la Implementación 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.

12. Cada contrato emitido por el Asociado en la Implementación 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 del Asociado en la Implementación cooperará con todas y cada una de las investigaciones y auditorías posteriores al pago.
13. 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.

14. El Asociado en la Implementación 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.

### **Clausulas especiales**

1. El cronograma de pagos y los detalles de la cuenta bancaria del PNUD son:
  - Un primer desembolso por la suma de CINCO MIL MILLONES DE PESOS (\$5.000.000.000,00), una vez se elabore y entregue para aprobación del Comité Técnico y Operativo, un documento preliminar de análisis de las actividades en el marco de la ruta a implementar.
  - Un segundo desembolso por la suma de NUEVE MIL MILLONES DE PESOS (\$9.000.000.000,00), una vez se presente y se apruebe por parte del Comité Técnico y Operativo el Plan Operativo de Actividades (POA).
  - Un tercer desembolso por la suma de ONCE MIL MILLONES DE PESOS (\$11.000.000.000,00), una vez se presente y se apruebe por parte del Comité Técnico y Operativo un primer informe de las actividades adelantadas, de los resultados establecidos según la fase de formulación de la ruta.
  - Un cuarto desembolso por la suma de CINCO MIL MILLONES DE PESOS (\$5.000.000.000), una vez se presente y apruebe ante el Comité Técnico y Operativo, un informe que refleje avance técnico equivalente al cuarenta por ciento (40%) de la ejecución del convenio.
  - Un quinto y último desembolso por la suma de CINCO MIL MILLONES DE PESOS (\$5.000.000.000), una vez se entregue al Comité Técnico y Operativo un informe que contenga los planes de ordenamiento social de la propiedad rural formulados en los municipios objeto de la intervención, para la aprobación de la ANT.
2. El valor del pago, si se realiza en una moneda distinta del dólar de los Estados Unidos, se realizará la conversión aplicando el tipo de cambio operacional de las Naciones Unidas vigente en la fecha del pago. Si se produce una variación en el tipo de cambio operacional de las Naciones Unidas antes de que el PNUD utilice por completo el pago, el valor del saldo de los fondos que aún se mantiene en ese momento se ajustará en consecuencia. Si, en tal caso, se registra una pérdida en el valor del saldo de los fondos, el PNUD informará al Gobierno con miras a determinar si el Gobierno podría proporcionar más financiación. En caso de que no se disponga de ese financiamiento adicional, el PNUD podrá reducir, suspender o dar por terminada la asistencia que se proporcionará al proyecto.
3. El calendario de pagos anterior tiene en cuenta el requisito de que los pagos se realicen antes de la realización de las actividades planificadas. Se puede modificar para que sea coherente con el progreso de la entrega de los productos del proyecto.
4. El PNUD recibirá y administrará el pago de conformidad con las reglamentaciones, normas y directivas del PNUD.
5. Todas las cuentas y estados financieros se expresarán en dólares de los Estados Unidos.
6. Si se constituyen aumentos no esperados en los gastos o compromisos (ya sea debido a factores inflacionarios, fluctuaciones en los tipos de cambio o situaciones imprevistas), el PNUD presentará oportunamente al gobierno una estimación que demuestre la financiación adicional que será necesaria. El Gobierno hará todo lo posible para obtener los fondos adicionales necesarios

7. Si los pagos mencionados anteriormente no se reciben de acuerdo con el cronograma de pagos, o si el financiamiento adicional requerido de acuerdo con el numeral anterior no es recibido por el Gobierno u otras fuentes, la asistencia que se proporcionará al proyecto por el EI PNUD puede reducirse, suspenderse o dar por terminado el acuerdo.
8. Todo ingreso por intereses atribuible a la contribución se acreditará a la cuenta del PNUD y se utilizará de conformidad con los procedimientos establecidos del PNUD

De conformidad con las decisiones y directivas de la Junta Ejecutiva del PNUD:

La contribución será cargada:

- (a) [5%] recuperación de costos para la prestación de apoyo de Gestión general (GMS) por la sede del PNUD y las oficinas en los países.
  - (b) Costo directo de los servicios de apoyo a la ejecución (USD\$114.137) proporcionados por el PNUD y / o una entidad de ejecución / asociado en la implementación.
9. La propiedad de los equipos, suministros y otras propiedades financiadas con la contribución recaerá en el PNUD. Las cuestiones relacionadas con la transferencia de propiedad por parte del PNUD se determinarán de conformidad con las políticas y procedimientos pertinentes del PNUD
  10. La contribución estará sujeta exclusivamente a los procedimientos de auditoría interna y externa previstos en los reglamentos, normas y directivas financieras del PNUD.

---

## XI. ANEXOS

1. **Project Quality Assurance Report**
2. **Social and Environmental Screening Template**
3. **Risk Analysis.** Use the standard [Risk Log template](#). Please refer to the [Deliverable Description of the Risk Log](#) for instructions
4. **Capacity Assessment:** A la fecha se está adelantando el proceso de contratación.
5. **Project Board Terms of Reference and TORs of key management positions:** Los términos de referencia tanto del comité directivo como del técnico y operativo se encuentran el numeral VIII Arreglos de gestión y Gobernanza.