

# **FONDO MULTIDONANTE DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL SOSTENIMIENTO DE LA PAZ**

## **FASE II**

### **Términos de Referencia**

27 de noviembre de 2018

## Contenido

<b>1. Justificación y Antecedentes.....</b>	<b>3</b>
<b>2. Funciones del Fondo.....</b>	<b>4</b>
<b>3. Teoría del Cambio y Alcance del Fondo.....</b>	<b>5</b>
<b>4. El Sistema de Naciones Unidas como socio para la Consolidación y Sostenimiento de la paz .....</b>	<b>9</b>
<b>5. Gobernanza y Coordinación del Fondo .....</b>	<b>9</b>
<b>6. Contribuciones.....</b>	<b>15</b>
<b>7. Proceso de aprobación de programas y proyectos .....</b>	<b>16</b>
<b>8. Gestión de riesgos .....</b>	<b>19</b>
<b>9. Monitoreo, evaluación y reporte.....</b>	<b>20</b>
<b>10. Rendición de cuentas y transparencia.....</b>	<b>21</b>
<b>11. Manual Operativo .....</b>	<b>22</b>
<b>12. Imagen y Comunicaciones .....</b>	<b>23</b>
<b>13. Enmiendas, Duración y Terminación .....</b>	<b>23</b>

## 1. Justificación y Antecedentes

El siguiente documento contiene los términos de referencia (“Términos de Referencia”) del **FONDO MULTIDONANTE DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL SOSTENIMIENTO DE LA PAZ** (el “Fondo”) administrado por la Oficina de Fondos Fiduciarios Multidonante (la “MPTFO” por sus siglas en inglés) del Sistema de Naciones Unidas (el “SNU”) con contribuciones de los donantes (los “Donantes”) que han adherido al Fondo (en conjunto, las “Partes”, individualmente la “Parte”).

**CONSIDERANDO** que el objetivo principal del Fondo es apoyar la consolidación de una paz sostenible, contribuyendo con la implementación del Acuerdo de Paz pactado entre el Estado colombiano y las FARC-EP, así como otras acciones complementarias relacionadas con la construcción de paz en Colombia.

**CONSIDERANDO** que el Gobierno Colombiano estableció en el Plan Marco de Implementación (PMI) y el respectivo CONPES las estrategias, productos, metas trazadoras e indicadores necesarios para la implementación del Acuerdo Final y que el cumplimiento de los objetivos planteados requiere esfuerzos conjuntos, incluida la cooperación internacional;

**CONSIDERANDO** que el Gobierno Colombiano ha establecido una estructura para la coordinación de la financiación del postconflicto, llamada ‘Colombia en Paz’, a través del documento CONPES 3850 (el “Documento CONPES”), cuyo objetivo es facilitar la articulación y coordinación institucional de las iniciativas e inversiones para la paz;

**CONSIDERANDO** que en el documento CONPES 3918 Colombia definió las metas para garantizar el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), para garantizar el cumplimiento de esta agenda de desarrollo, adoptada por 193 países, que integra los tres pilares del desarrollo sostenible (económico, social y medioambiental) y que busca mejorar los indicadores de pobreza, salud, educación, igualdad de género, trabajo, infraestructura, cambio climático, reducción de desigualdades, y justicia, entre otros;

**CONSIDERANDO** que el Decreto 893 de 2017 define 170 municipios como los más afectados por el conflicto y es en estos donde se priorizan las intervenciones de la Reforma Rural Integral (RRI), a través de Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET), como instrumentos de reconciliación en el que todos sus actores trabajan en la construcción de la paz.

**CONSIDERANDO** que en la resolución 70/262 de la Asamblea General de las Naciones Unidas y la resolución 2282 (2016) del Consejo de Seguridad hicieron hincapié en la necesidad de que los Estados Miembros mejoraran su colaboración para sostener la paz en todas las etapas del conflicto y en todas sus dimensiones, y destacaron que el sostenimiento de la paz era imperioso para impedir “el estallido, la intensificación, la continuación o la recurrencia de los conflictos”.

**CONSIDERANDO** que el Secretario General en su Informe sobre Consolidación y Sostenimiento de la Paz sugiere que por la magnitud y la naturaleza del reto que entraña sostener la paz también exige crear alianzas estratégicas y operacionales más estrechas entre los Gobiernos nacionales, las Naciones Unidas y otros interesados clave, como las organizaciones internacionales, regionales y subregionales, las instituciones financieras internacionales, las organizaciones de la sociedad civil, los grupos de mujeres, las organizaciones de jóvenes y el sector privado, que tengan en cuenta las prioridades y políticas nacionales.

**CONSIDERANDO** que el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo en Colombia 2015 – 2019 (UNDAF por sus siglas en inglés) busca consolidar el papel del SNU en torno a las prioridades definidas en el Plan Nacional de Desarrollo, Pacto por Colombia, pacto por la equidad’ para el período 2018 – 2022, concentrándose en dos áreas de resultados que se refuerzan mutuamente: *construcción de paz y desarrollo sostenible*.

**CONSIDERANDO** que el SNU, a petición del Gobierno, y guiado por los principios de Paris (2005), Accra (2008) y Busan (2011) sobre la eficacia de la ayuda – apropiación, alineamiento, armonización, gestión para el logro de resultados y rendición mutua de cuentas – estableció en febrero 2016 el Fondo de las Naciones Unidas para el Posconflicto (“MPTF” por sus siglas en inglés).

**CONSIDERANDO** que el Fondo de las Naciones Unidas es su primera Fase había movilizado US\$ 85.668.040 millones y asignado US\$ 80,7 millones en 107 proyectos en 345 municipalidades beneficiando a más de 1.400.000 personas, a septiembre 2018.

**CONSIDERANDO** que los Donantes desean apoyar una segunda fase de este Fondo con el fin de apoyar su objetivo principal y financiar las actividades aprobadas por el Comité de Dirección del Fondo en línea con las prioridades del Gobierno de Colombia.

**POR LO TANTO**, los Términos de Referencia del Fondo son los siguientes:

## 2. Funciones del Fondo

Enmarcado en los lineamientos establecidos por el Documento CONPES, y dando continuidad a las funciones desarrolladas en su Fase I, el Fondo seguirá atendiendo las prioridades temáticas y territoriales establecidas por el Gobierno de la República a través del Consejo Directivo del Fondo Colombia en Paz y tendrá los siguientes propósitos:

1. Financiar la implementación de iniciativas institucionales y territoriales en áreas relacionadas con la construcción, consolidación y sostenimiento de la paz, en los 170 municipios PDET, a través de los 16 Planes de Acción para la Transformación Regional - PATR, contenidos en el Art. 3 del Decreto 893 del 2017 del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.
2. Consolidar programas de construcción de paz en Colombia bajo la sombrilla del Fondo, creando eficiencias y sinergias entre las organizaciones implementadoras y demás entidades socias;
3. Alinear las acciones de los socios y los implementadores del Fondo con las prioridades nacionales definidas por el Gobierno de Colombia para la estabilización y la construcción de una paz sostenible.

Lo anterior permitirá:

- La asignación estratégica y catalítica de recursos.
  - ❖ Desarrollar sinergias entre los actores;
  - ❖ Identificar oportunidades emergentes y brechas de financiación;
  - ❖ Promover sinergias entre los Fondos de Cooperación creados para atender la etapa de estabilización;
  - ❖ Potenciar los resultados de los proyectos implementados durante la vigencia del Fondo.

- El aumento de la transparencia y ampliación de la base financiera.
  - ❖ Reducir los riesgos políticos y fiduciarios a los que se exponen los donantes, los gobiernos y otros actores, a través de un sistema de gestión basado en resultados, transparente, responsable, que provea rendición de cuentas, monitoreo y seguimiento periódico;
  - ❖ Ampliar la base financiera de los donantes emergentes o no residentes;
  - ❖ Canalizar recursos complementarios a actores comprometidos con el tema para acciones concretas;
  - ❖ Unir sus fuerzas con otros fondos e iniciativas regionales y nacionales para financiar iniciativas comunes, multidimensionales y a gran escala;
  
- La coordinación y alineación con los objetivos nacionales:
  - ❖ Facilitar una plataforma para fortalecer la coordinación, evaluación, planificación, seguimiento y comunicación entre las diversas entidades centrales y municipales del Estado Colombiano, las agencias de cooperación internacional y las organizaciones no gubernamentales, el sector privado y las comunidades beneficiarias.
  
- La reducción de los costos de transacción.
  - ❖ Fortalecer la apropiación nacional y reducir la carga operativa y los costos de transacción del Gobierno al aumentar el uso de los sistemas nacionales y al alinearse con el ciclo del presupuesto nacional.
  - ❖ Aprovechar las economías de escala al actuar como un mecanismo de gestión canalizador y utilizar acuerdos de cofinanciación estandarizados.
  - ❖ Escalar procesos exitosos alineados con los objetivos nacionales cuya sistematicidad permita reducir costos de transacción.

### 3. Teoría del Cambio y Alcance del Fondo

Lograr una paz duradera depende de la sostenibilidad de la misma y de resolver las causas del conflicto, en particular en aquellas regiones más remotas de Colombia, donde históricamente hubo una presencia limitada o poco eficaz del Estado. En estas regiones, que han sufrido décadas de conflicto armado, la población civil sigue teniendo altas expectativas de un cambio en sus vidas a través de beneficios tangibles de la paz. Así mismo, es importante seguir fortaleciendo el trabajo de estabilización en estas regiones con el fin de prevenir nuevos ciclos de violencia, en particular en aquellas zonas en donde hay presencia de otros actores no estatales o estructuras criminales, reciclando dinámicas de conflicto y violencia.

El enfoque principal del Fondo será la movilización, coordinación de financiación y cofinanciación para intervenciones catalíticas en apoyo a la implementación de la paz. Se entienden como catalíticas aquellas inversiones que apunten a llenar brechas de financiamiento estratégico, cuando no existan otros recursos disponibles, que desbloqueen o permitan procesos vitales para la consolidación de la paz, y/o recursos financieros que apoyen enfoques innovadores o de alto riesgo que otros socios no pueden apoyar. Se dará prioridad a proyectos que se desarrollan en 16 regiones con PATR, enmarcadas en los 170 municipios PDET.

La Teoría del Cambio del Fondo considera 4 Ámbitos temáticos (ver Anexo 3): (1) Estabilización; (2) Reincorporación; (3) Víctimas y Justicia Transicional; y (4) Comunicación.

## **1. *Ámbito Estabilización***

Este ámbito apunta a fortalecer la presencia y capacidad estatal en los municipios más afectados por el conflicto, con el objetivo de cerrar brechas históricas, reducir la inequidad y fortalecer la seguridad. De manera específica, bajo este ámbito se busca:

- 1.1 Apoyar procesos de rehabilitación económica y productiva de los territorios PDET, incluyendo acciones de sustitución de cultivos ilícitos, a través de intervenciones integrales que generen mercados transparentes y accesibles, con la participación activa de la ciudadanía;
- 1.2 Mejorar la percepción en tema de seguridad y confianza de la ciudadanía a nivel territorial en las instituciones;
- 1.3 Manejar de forma constructiva y transformadora la conflictividad social en los territorios a través de intervenciones proactivas que prevengan la inestabilidad y violencia;
- 1.4 Fortalecer capacidades institucionales locales y territoriales para fortalecer y permitir una interlocución constructiva con las comunidades apoyando el acceso a los servicios básicos;
- 1.5 Mejorar acceso de la población que vive en territorios rurales a mecanismos de justicia formal y alternativa, con el fin de garantizar mayor justicia, equidad, tranquilidad y un orden social y político democrático en los territorios.

## **2. *Ámbito Reincorporación***

Este ámbito responde a la necesidad de implementar acciones que promuevan, como fundamento de la paz territorial, la coexistencia, la convivencia, la reconciliación y la no estigmatización hacia la generación y el fortalecimiento de la confianza, en aras de consolidar las bases para romper de una vez y para siempre cualquier vínculo entre política y violencia, a través de la reincorporación política, social, económica y productiva de excombatientes, con participación de las comunidades, con énfasis en las 16 regiones con PATR. De manera específica, bajo este ámbito se busca:

- 2.1 Apoyar la estructuración e implementación de proyectos de reincorporación con enfoque comunitario, que permitan cohesión social y desarrollo económico entre la población excombatiente y las comunidades, incluyendo acciones de economía de cuidado;
- 2.2 Brindar acompañamiento psicosocial integral como eje fundamental en el desarrollo de la reincorporación;
- 2.3 Fortalecer programas educativos de formación para el trabajo, de capacidades blandas e inclusión económica.

## **3. *Ámbito Víctimas y Justicia Transicional***

Este ámbito responde al compromiso de brindar una reparación colectiva integral a las víctimas, con enfoque diferencial y de género, garantizando la verdad, justicia, reparación y no repetición. De manera específica, bajo este ámbito se busca:

- 3.1 Apoyar al Estado en la estrategia de reparación y atención colectiva a víctimas, incluyendo su participación en los mecanismos de justicia transicional.
- 3.2 Apoyar proyectos<sup>1</sup> que adelanten el Sistema Integral de Justicia, Verdad, Reparación y no

---

<sup>1</sup> No se financiarán gastos de funcionamiento del Sistema Integral de Verdad, Justicia, Reparación y no Repetición.

Repetición, generando mejores condiciones para la reconciliación.

#### 4. *Ámbito Comunicación*

Este ámbito responde a la necesidad de hacer un seguimiento permanente y de comunicar de manera eficaz y periódica los avances de la implementación de los acuerdos y del proceso de estabilización. De manera específica, bajo este ámbito se busca

- 4.1 Comunicar de forma eficaz y transparente los avances en la implementación, las dinámicas de construcción de paz y las situaciones de los territorios, reduciendo así el impacto de mensajes desestabilizadores y fomentando una cultura de paz y reconciliación.

### 3.1 Enfoques Transversales del Fondo

El Fondo priorizará intervenciones que incluyan enfoques transversales que fomenten la reconciliación, participación, enfoque diferencial y de género. Los proyectos financiados con recursos del Fondo incluirán un enfoque diferencial, así como una visión transversal de reconciliación y fortalecimiento de los derechos humanos. Estos enfoques se mantendrán en los proyectos financiados por el fondo de acuerdo con las características de cada intervención.<sup>2</sup>

Además, es importante que la paz se construya de forma participativa, por lo tanto, los proyectos financiados, contarán con mecanismos de participación y consulta con las comunidades en los territorios.

El Fondo adoptará como prioridad transversal asegurar el no daño ambiental en todas sus intervenciones rápidas y de mediano plazo.

De acuerdo con el Plan de acción de siete puntos para mejorar la participación de la mujer en la consolidación de paz del Secretario General de las Naciones Unidas (2010), y teniendo en cuenta que para garantizar la estabilidad y promover la paz en el período posterior al acuerdo, es imprescindible asegurar la promoción de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres a través de su participación en la toma de decisiones y garantizar la protección de mujeres y niñas de todas formas de violencia. El Fondo procurará destinar mínimo un 30 por ciento de los fondos asignados a proyectos y programas que promueven la participación y empoderamiento de las mujeres, así como la igualdad de género. De la misma forma, el Fondo garantizará el seguimiento a la incorporación del enfoque de género a lo largo de la implementación de los proyectos según lo establecido en el marcador inicial.

### 3.2 Supuestos

- **Estabilización.** Es necesario para el Estado hacer presencia en los territorios, y desde sus obligaciones como Estado Social de Derecho, a través del despliegue, cercanía y fortalecimiento institucional, en particular en aquellos territorios donde ha sido débil históricamente, priorizando los 170 municipios PDETs, con el fin de contribuir a la transformación estructural del campo y del ámbito rural. De igual manera, resulta importante atender de forma especial a aquellas poblaciones que más han sufrido el conflicto armado, como las personas desplazadas por el conflicto, las mujeres que han sido golpeadas de manera diferenciada y a aquellas poblaciones que tienen mayor riesgo de (re-)vincularse a dinámicas de violencia como medio de vida, o de ser vinculadas a economías ilegales.

---

<sup>2</sup> En el Anexo 3 se presentan consideraciones relacionadas con estos enfoques transversales.

- **Gestión de nuevas conflictividades.** Es importante prevenir conflictos sociales, políticos, económicos, ambientales, inter-étnicos/inter-comunitarios, entre otros, que el conflicto armado ha mantenido reprimidos o por la persistencia de otros actores criminales que permanecen en el territorio. Esta explosión de conflictividades se debe gestionar proactivamente y de manera pacífica con el objeto de prevenir nuevas violencias y encontrar mecanismos para canalizar estas conflictividades a través del diálogo, la concertación y la construcción, seguimiento e implementación de acuerdos. Es necesario que este esfuerzo se concentre en territorios específicos que tienen mayor riesgo de generar inestabilidad. Un acuerdo de paz nacional no garantiza que la pluralidad de conflictos territoriales / locales se desactiven, ni la reducción de redes criminales interesadas en la inestabilidad y en el control de economías ilegales. Conocer, analizar los riesgos y responder / mitigar estas conflictividades será fundamental a la hora de definir las estrategias y planes operativos territoriales e incrementar la eficacia de los mismos para generar estabilidad y confianza en la paz.
- **Los recursos.** El Gobierno ha destinado recursos de diversas fuentes para financiar la implementación del Acuerdo de Paz, aunque existen niveles de incertidumbre del monto total disponible. Por esto, y por la importancia del liderazgo nacional en la implementación de los acuerdos del fin del conflicto, la cooperación internacional ha asumido un rol catalítico y complementario a los esfuerzos nacionales.
- **Género.** Las intervenciones se desarrollen de manera participativa, reconociendo las necesidades de los territorios desde una perspectiva poblacional que fortalezca el rol de las mujeres. En este escenario es aún más relevante que se aumenten los niveles y la calidad de la participación y empoderamiento de las mujeres como agentes de cambio protagonistas de la democracia y el desarrollo; y constructoras de paz, a través de la plena garantía y la protección de sus derechos y de la apertura y consolidación de espacios para la gestión y desarrollo de iniciativas que promuevan la igualdad.
- **Gestión de crisis.** Es necesario disponer de mecanismos para la ágil gestión de crisis y emergencias que puedan surgir. Bajo el liderazgo y coordinación del Gobierno, estas emergencias se trabajarán con planes de contingencia y un sistema de gestión de crisis interinstitucional que permitan responder de forma rápida y coordinada a las necesidades que surjan.
- **El nexo seguridad-desarrollo.** Es importante fortalecer el nexo humanitario-paz-desarrollo para asegurar intervenciones integrales que permitan responder de manera simultánea a lo urgente, pero también a lo estratégico, para conseguir procesos de estabilización y de construcción de paz.
- **Construir sobre lo que ya existe.** El Estado colombiano, la sociedad civil y la comunidad internacional, incluyendo el mismo Fondo, han acumulado una serie de experiencias exitosas y lecciones aprendidas que servirán para guiar el desarrollo, aprobación e implementación de proyectos financiados por el mismo.
- **Coexistencia con oferta pública del Estado.** Las intervenciones financiadas por el Fondo estarán alineadas con necesidades territoriales, las políticas y propuestas de desarrollo que el gobierno ya tiene en marcha, sea del nivel nacional, departamental o municipal, integrando a las instituciones y actores públicos que tengan presencia en los municipios y departamentos.

## 4. El Sistema de Naciones Unidas como socio para la Consolidación y Sostenimiento de la paz

El SNU de acuerdo a sus mandatos y en el marco de los ejes acordados en el UNDAF para el desarrollo sostenible y construcción de paz, se pone a disposición para apoyar al Gobierno en la implementación de las estrategias de construcción de paz. El Fondo, a su vez, ayuda a alinear e integrar las acciones de las Naciones Unidas de acuerdo con las prioridades del Gobierno, y a movilizar y coordinar la financiación para intervenciones estratégicas y costo efectivas.

Para lograr lo anterior, y evitar la competencia por recursos y la duplicidad de acciones entre el Fondo y todos aquellos proyectos o programas del SNU en Colombia relacionados con construcción de paz, se revisarán conjuntamente por el Gobierno y el SNU para promover sinergias. Toda vez que la coordinación entre el Estado y las organizaciones de la comunidad internacional es esencial para maximizar el impacto de las intervenciones, evitar duplicidades y asegurar acciones sin daño. El SNU fomentará mecanismos de coordinación en terreno en el que participan el Gobierno, agencias del SNU, y otras organizaciones, facilitando esta articulación e implementación territorial.

Capitalizando el manejo de información sobre dinámicas de conflicto y afectación que tiene el SNU en el país, la Oficina del Coordinador Residente promoverá espacios de intercambio de dicha información que puede ser de utilidad para la planeación y el monitoreo de las iniciativas de construcción de paz.

## 5. Gobernanza y Coordinación del Fondo

Según el Documento CONPES, el esquema operativo y financiero del Fondo Colombia en Paz busca articular la cooperación internacional y los diferentes fondos y recursos nacionales e internacionales para la estabilización. El Fondo se inserta en dicho esquema, a través de la participación en su Comité Directivo del Consejero para la Estabilización, del Director Ejecutivo del FCP, del Ministerio de Relaciones Exteriores y de la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional.

La gobernanza del Fondo tiene tres niveles: coordinación y funcionamiento (Comité de Dirección, Comité Técnico y Secretaría del Fondo), diseño y administración (MPTFO) e implementación (entidades implementadoras).

### 5.1. Coordinación y funcionamiento del Fondo:

#### 5.1.1 Comité de Dirección

El Comité de Dirección es el órgano que proporciona orientación estratégica al fondo y realiza la supervisión general. Está presidido por el Alto Consejero para la Estabilización y copresidido por el/la Coordinador/a Residente del SNU.

El Comité de Dirección está compuesto por:

- 5 Miembros del Gobierno: el/la Alto/a Consejero/a para la Estabilización, el Director Ejecutivo del Fondo Colombia en Paz, el/la Director/a de la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de

Colombia (APC-Colombia), y el/la Ministro/a de Relaciones Exteriores; el Departamento Nacional de Planeación.

- 2 Miembros del SNU: El/la Coordinador/a Residente como miembro permanente y otro representante elegido por el SNU rotativo cada año;
- 3 Miembros rotacionales de los contribuyentes que han aportado más de US\$ 1.000.000 en la Fase II del Fondo, elegidos por estos mismos;
- 1 Representante del sector privado y 1 Representante de sociedad civil nominados por los miembros del Comité Directivo, avalados por los co-presidentes y designados por el Comité Directivo.
- 1 Representante del Fondo del Banco Mundial, 1 Representante del Fondo de la Unión Europea y 1 Representante del Fondo del Banco Interamericano de Desarrollo, como observadores.<sup>3</sup>
- La MPTFO como administrador del fondo sin derecho a voto.
- La Secretaría Técnica del Fondo, sin derecho a voto.
- Los titulares del Comité Directivo podrán designar delegados en caso de ser necesario.

#### **5.1.1.1 Responsabilidades:**

El Comité de Dirección se reúne periódicamente, de acuerdo a las necesidades de toma de decisiones y análisis estratégico que se requieran en el marco de las prioridades del Fondo, como mínimo una vez al trimestre, y es responsable de las siguientes tareas:

- Aprobar la dirección estratégica del Fondo y su marco de resultados;
- Revisar y aprobar dos veces al año las prioridades estratégicas de inversión del Fondo en el marco de la Teoría del Cambio;
- Realizar dos veces al año una reunión con todos los donantes que aportan al Fondo, con el fin de poder actualizar sobre los resultados del Fondo.
- Aprobar la estrategia de gestión de riesgos del Fondo;
- Aprobar los proyectos que serán financiados por el Fondo; modificaciones requeridas por proyectos en implementación, extensiones en tiempo superior a 6 meses, cambios entre líneas presupuestales superiores al 25 %, adición de recursos, y/o cambios programáticos sustantivos.
- Supervisar el progreso del Fondo frente al marco de resultados basado en las actualizaciones e informes (programáticos y financieros), preparados por la Secretaría Técnica y la MPTFO;
- Revisar la matriz de monitoreo de riesgos actualizada periódicamente por la Secretaría;
- Revisar y aprobar los informes periódicos consolidados por la Secretaría y la MPFTO sobre la base de los informes de avance presentados por las entidades implementadoras;
- Solicitar, a través de la Secretaría Técnica, dos evaluaciones independientes (a medio término y final) de esta nueva fase, sobre el rendimiento general del Fondo;
- Aprobar los costos directos del Fondo, en particular aquellos relacionados con las operaciones de apoyo de la Secretaría, evaluaciones y auditorías;
- Aprobar y actualizar los Términos de Referencia del Fondo, según se requiera;

---

<sup>3</sup> Lo anterior con el fin de garantizar el flujo de información y garantizar una visión estratégica entre los cuatro fondos fiduciarios para el posconflicto planteados en el Documento CONPES. Esta participación es recíproca, de manera que el Comité de Dirección de cada fondo tendrá como observadores a representantes de los otros fondos.

- Aprobar el Manual Operativo del Fondo y actualizarlo cuando sea necesario, a fin de incorporar lecciones aprendidas o adaptarlo a los requerimientos operativos;
- Aprobar las extensiones a la duración del Fondo, según se requiera.
- Revisar y aprobar cambios en la estructura y procedimientos del Fondo cuando lo considere oportuno.
- Dar otras orientaciones relacionadas con la estructuración del fondo y sus procedimientos, que considere necesarias.

El Comité de Dirección toma las decisiones por consenso, sin embargo, en caso de desacuerdo, las decisiones podrán tomarse por una mayoría calificada de dos tercios (2/3). El reglamento interno del Comité de Dirección, incluido en el Manual Operativo del Fondo, será elaborado por la Secretaría Técnica, con el apoyo del MPTFO.

### **5.1.2 Comité Técnico**

El Comité Técnico es la instancia encargada de revisar técnicamente los proyectos, programas, o solicitudes de cambios de proyectos en implementación sometidos a consideración del Fondo, los cuales, en el caso de ser considerados viables y pertinentes, serán presentados para aprobación del Comité de Dirección, a través de la Secretaría Técnica del Fondo. En caso de requerirse asistencia técnica para la estructuración de los proyectos y ayudar a garantizar la calidad técnica de los mismos, las Agencias del SNU pondrán al servicio expertos temáticos.

En el proceso de revisión de los proyectos, se invitará a las discusiones del Comité a la entidad pública contraparte del proyecto o responsable de la temática, con el fin de presentar el proyecto, resaltar las necesidades para el gobierno de este y responder inquietudes del Comité. Las recomendaciones técnicas de cara a la ejecución de los proyectos y programas serán transmitidas al equipo de proyecto para su inclusión y/o mejora obligatoria.

La revisión de los proyectos por parte de Comité Técnico tiene como objetivos:

- Asegurar la calidad técnica de los proyectos, a través de una revisión técnica especializada por sector/ámbito, así como su sostenibilidad técnica y financiera;
- Garantizar la pertinencia y coherencia de la intervención: asegura que los proyectos que se someten a la aprobación del Comité de Dirección, están (i) alineados con las prioridades del Gobierno y estos Términos de Referencia; (ii) coordinados con las actividades existentes y previstas dentro del sector y (iii) consultados con las instituciones nacionales y/o territoriales pertinentes dependiendo del ámbito de la propuesta.

El Comité está compuesto por: un representante de la Alta Consejería para la Estabilización, representada en el Director Ejecutivo del Fondo Colombia en Paz o su delegado, un representante de APC-Colombia, un representante del Ministerio de Relaciones Exteriores, un representante del Departamento Nacional de Planeación, tres representantes rotativos del grupo de donantes que han realizado contribuciones de más de US\$1.000.000 para la Fase II del Fondo; un representante del SNU y la Secretaría Técnica del Fondo.

Dependiendo de la temática del proyecto, podrán ser invitados representantes de entidades del Gobierno de Colombia que tengan conocimiento del mismo.

### **5.1.2.1 Responsabilidades:**

El Comité Técnico se reúne mensualmente o según se requiera y es responsable de las siguientes tareas:

- Asesorar periódicamente al Comité Directivo frente a las prioridades de inversión en el marco de la Teoría del Cambio, con base en un análisis actualizado de contexto;
- Acompañar la estructuración de los proyectos en la fase previa a la presentación de las propuestas.
- Revisar las notas conceptuales o proyectos sometidos a consideración con el objeto de asegurar la calidad técnica y pertinencia de los mismos.
- Revisar las solicitudes de modificación de proyectos en implementación tales como extensiones en tiempo superiores a 6 meses, cambios entre líneas presupuestales superiores al 25%, adición de recursos, cambios programáticos, sometidos a evaluación.
- Recomendar al Comité de Dirección la aprobación de los proyectos presentados al Fondo y las solicitudes de modificación de proyectos.
- Recomendar cambios a la Secretaría Técnica y al MPTFO en cuanto a la presentación de reportes, monitoreo y evaluación del Fondo.

### **5.1.3 Secretaría Técnica**

Es la entidad encargada del funcionamiento operativo del Fondo y está anclada a la Oficina del Coordinador Residente de las Naciones Unidas. La Secretaría proporciona apoyo técnico y administrativo al Comité de Dirección y al Comité Técnico y se encarga de organizar los procesos de evaluación de proyectos, del monitoreo, evaluación y reportes del Fondo.

Para gestionar los procesos del Fondo, la Secretaría debe contar con una composición mínima de:

- Gestor/a del Fondo, con experticia y capacidad técnica relevante;
- Coordinador/a de la Secretaría Técnica
- Un Asesor/a programático;
- Un/a Profesional especializado/a administrativo y financiero;
- Un/a Profesional en monitoreo & evaluación
- Un/a asistente en comunicaciones

La composición de la Secretaría podrá ser revisada y ajustada por el Comité de Dirección, según las necesidades y la disponibilidad presupuestal.

### **5.1.2.1 Responsabilidades:**

Las funciones principales de la Secretaría son:

- Asesorar al Comité Técnico, y cuando requerido al Comité de Dirección, en la definición de prioridades estratégicas, asignaciones programáticas y financieras;
- Revisar la formulación y estructuración de los proyectos, dar retroalimentación a las entidades proponentes, para asegurar coherencia, calidad, manejo de riesgo y supervisar la aplicación de los enfoques transversales del Fondo (Ver Anexo 4), previo su circulación al Comité Técnico;
- Facilitar la colaboración y la comunicación entre las entidades implementadoras;

- Solicitar la transferencia de fondos al Agente Administrativo, según las decisiones tomadas por el Comité de Dirección; Monitorear y evaluar los proyectos aprobados y comunicar a los actores del Fondo periódicamente sobre los avances en la implementación de los mismos.
- Análisis y gestión de conocimiento del Fondo, incluyendo sistematización de conocimientos, generación de buenas prácticas y lecciones aprendidas y propuestas de recomendaciones;
- Facilitar la contratación de dos evaluaciones externas al Fondo (a medio término y final) para la Fase II y proveer todos los insumos requeridos para la realización de dichas evaluaciones.
- Asegurar el monitoreo y control de los riesgos operativos;
- Garantizar la incorporación del enfoque de igualdad de género y derechos de las mujeres en los proyectos. Eso incluirá el monitoreo de la efectiva implementación del marcador de género inicial por parte de las entidades implementadoras.
- Consolidar los informes narrativos anuales y finales proporcionados por las entidades implementadoras y presentar el informe consolidado al Comité de Dirección para su aprobación.
- Aprobar directamente cambios de proyectos en implementación tales como extensiones en tiempo inferiores a 6 meses y cambios entre líneas presupuestales inferiores al 25%, siempre que no represente cambios programáticos o del marco lógico del proyecto.
- Preparar y circular el calendario y agenda de las reuniones del Comité de Dirección y Comité Técnico, y coordinar la participación de sus miembros.
- Documentar las recomendaciones del Comité Técnico y comunicar a los actores relevantes.
- Documentar las decisiones del Comité de Dirección a través de actas de las reuniones y comunicar las decisiones a los actores relevantes;
- Implementar una estrategia de comunicación del Fondo;
- Desarrollar conjuntamente con el Gobierno Nacional la estrategia de movilización de recursos del Fondo, de acuerdo a lo estipulado en el Documento CONPES.

Los costos de la Secretaría se cargarán al Fondo como costos directos. El presupuesto de la Secretaría será acordado y aprobado anualmente por el Comité de Dirección (se recomienda que estos costos no superen el 3% del presupuesto del Fondo). PNUD llevará a cabo los procedimientos contractuales para el personal de la Secretaría Técnica.

## **5.2. Administración del Fondo:**

El Fondo es administrado por la MPTFO, utilizando la modalidad de gestión canalizada (pass-through). Los servicios de administración del Fondo, cuyos costes comprenden el 1% de las contribuciones recibidas, incluyen:

- (i) El establecimiento del Fondo: apoyo al diseño del Fondo (Términos de Referencia y Manual Operativo), y desarrollo de los instrumentos legales; y
- (ii) La administración del Fondo: recepción, administración y desembolso de los fondos a las entidades implementadoras conforme a las decisiones del Comité de Dirección, y consolidación de informes financieros.

La MPTFO es responsable de las siguientes funciones:

- Proporcionar apoyo en el diseño del Fondo;
- Firmar un Memorando de Entendimiento (MOU) con las entidades implementadoras del SNU;
- Firmar un Memorando de Acuerdo (MOA) con el Gobierno de Colombia, para abrir la ventana de implementación gubernamental;
- Firmar los Acuerdos Administrativo Estándar (SAAs) con los donantes que deseen contribuir financieramente al Fondo;
- Recibir y administrar los fondos recibidos incluyendo la liquidación del Fondo;
- Invertir y reinvertir los recursos del Fondo, de acuerdo con sus políticas de inversión, prácticas y procedimientos. Cualquier ganancia será adicionada a los recursos del Fondo y no será(n) acreditadas a las contribuciones(es) de un donante en particular.
- Proporcionar información actualizada al Comité de Dirección acerca de la disponibilidad de los recursos de forma regular;
- Sujeto a la disponibilidad de recursos, realizar transferencias a las Entidades implementadoras, conforme a las decisiones del Comité de Dirección;
- Consolidar los informes financieros anuales y finales presentados por las entidades implementadoras y la Secretaría Técnica y presentar los informes consolidados al Comité de Dirección y a cada donante del Fondo;
- Proporcionar un informe financiero final del Fondo, incluyendo la notificación de que el Fondo ha sido liquidado;
- Desembolsar como costos directos fondos para el funcionamiento de la Secretaría, con base en las decisiones del Comité de Dirección. El Agente Administrativo notificará al Comité de Dirección anualmente de las cantidades utilizadas para tales fines.
- Desembolsar fondos para gastos adicionales que el Comité de Dirección decida asignar;
- Proporcionar herramientas de gestión del fondo para garantizar la transparencia y la rendición de cuentas.

### **5.3. Implementación del Fondo:**

El fondo contempla tres ventanas de implementación: 1. Ventana del SNU; 2. Ventana Nacional; y 3. Ventana de Entidades no-gubernamentales y Sector Privado. Esta arquitectura permite a las entidades implementadoras de cada ventana operar bajo una estructura común de gobernanza (incluyendo el agente administrativo), pero de acuerdo con sus distintas políticas y procedimientos.

Cada entidad implementadora es programática y financieramente responsable de los fondos recibidos en conformidad con sus propios reglamentos, normas, políticas y procedimientos, incluyendo lo relativo a la contratación pública, así como a la selección y evaluación de los socios ejecutores, siempre que se cumplan los requisitos mínimos establecidos por el Fondo en términos de garantías y principios fiduciarios. Los implementadores/ejecutores por ventana serán validados por el Comité de Dirección del Fondo.

La estructura de las ventanas se crea en el sistema administrativo de la MPTFO. Las ventanas se establecen por separado, permitiendo el seguimiento de los recursos que van a cada una. En el Gateway se podrá acceder a la información sobre los recursos, bien sea de forma combinada (como un único fondo multidonante) o por separado.

### *Ventana de Naciones Unidas*

A través de esta ventana, las Agencias del SNU podrán recibir recursos del Fondo, previa suscripción de un MOU con el Agente Administrativo. Los fondos serán administrados por la entidad implementadora de acuerdo con sus propios reglamentos, normas, directivas y procedimientos. El SNU deberá disponer de capacidad operativa para la implementación inmediata de proyectos que sean aprobados por el Comité Directivo del Fondo. Las Agencias cargarán como costes indirectos el siete por ciento (7%) de los montos recibidos para la implementación de los proyectos.

### *Ventana Gubernamental*

A través de esta ventana, las entidades gubernamentales podrán recibir recursos del Fondo mediante la suscripción de un MOA con el Agente Administrativo. Los fondos serán administrados por cada entidad implementadora de acuerdo con las normas del Derecho Internacional Público. Las entidades gubernamentales deberán disponer de capacidad operativa para la implementación de proyectos que sean aprobados por el Comité Directivo del Fondo.

### *Ventana Entidades no Gubernamentales y Sector Privado*

Las entidades no-gubernamentales podrán recibir recursos del Fondo a través del Agente de Gestión suscribiendo instrumentos programáticos (Acuerdos de Subsidio o de Partes Responsables) o contratos; o a través del Agente Administrativo suscribiendo Memorandos de Acuerdo (MoU por su sigla en inglés). Los fondos serán administrados por cada organización participante de acuerdo con sus propios reglamentos, normas, directivas y procedimientos los cuales deben ir en concordancia con los principios y políticas del Agente de Gestión o del Agente Administrativo. Las entidades no-gubernamentales deberán disponer de capacidad operativa para la implementación inmediata de proyectos que sean aprobados por el Comité de Dirección del Fondo. Las entidades no gubernamentales cargarán como costos indirectos un máximo de siete por ciento (7%) de los montos recibidos para la implementación de los proyectos.

Para las tareas y responsabilidades del Agente de Gestión (detallados en el MOU) se cobrará un máximo de 3% de costos indirectos; según se requiera se podrá cargar al Fondo costos directos específicos de cada proyecto. Los costos directos se calcularán en función del volumen de trabajo requerido para cada entidad implementadora. Se entiende que los costos directos podrán disminuir gradualmente, a medida que las entidades implementadoras fortalezcan sus capacidades de implementación, así como el cumplimiento de sus responsabilidades programáticas y financieras. El Comité Técnico realizará un seguimiento de los costos directos, con el fin de optimizar estos recursos, y recomendará su aprobación en cada caso al Comité Directivo.

Siempre que sea posible, se buscará realizar la transferencia a las Entidades no Gubernamentales a través del Agente Administrativo, por lo cual no se realizarán cargos de costos indirectos adicionales al 1% ya establecido por las contribuciones recibidas.

## **6. Contribuciones**

Los recursos de este Fondo incluirán: las contribuciones de los donantes, cualquier interés, pago, amortización, o rendimientos netos por inversiones, menos cualquier desembolso autorizado y gastos

incurridos, de acuerdo con estos Términos de Referencia y las decisiones del Comité de Dirección del Fondo.

Los recursos del Fondo serán utilizados para financiar o co-financiar proyectos, programas y operaciones aprobados por el Comité de Dirección del Fondo. El Fondo acepta contribuciones de gobiernos, organizaciones gubernamentales o no gubernamentales. Como regla general las contribuciones serán notadas, y atenderán a las decisiones del Comité de Dirección.

El Fondo acepta contribuciones en moneda plenamente convertible o en cualquier otra moneda que se puede utilizar fácilmente. Dichas contribuciones serán depositadas en la cuenta bancaria designada por la MPTFO. El valor de las contribuciones, si se hacen con una moneda distinta al dólar estadounidense, se determinará aplicando el tipo de cambio operacional de las Naciones Unidas vigente en la fecha del pago. Las ganancias o pérdidas en los cambios de divisa se registran en la cuenta del Fondo establecida por el Agente Administrativo y serán asumidas por el Fondo.

## 7. Proceso de aprobación de programas y proyectos

Se proponen dos modalidades de aprobación de programas y proyectos:

1. Ciclo Regular: comprende las fases de identificación, presentación, revisión y aprobación de los proyectos.
2. Ciclo Rápido: las fases para la aprobación son más cortas (máximo de una semana en total), con el propósito de aprobar de forma prioritaria iniciativas críticas de implementación a corto plazo.

### 7.1. Ciclo Regular

#### **7.1.1 Identificación de proyectos, consulta y recomendación**

Con base en un ejercicio de identificación de prioridades, apoyado por insumos de distintos socios, el Comité Técnico identificará la ventana del fondo apropiada para hacer una invitación a presentar propuestas.

Una vez identificada la o las ventanas de implementación, los proyectos serán seleccionados principalmente a través de convocatorias competitivas, con base en las prioridades estratégicas aprobadas por el Comité Directivo. De forma excepcional, el Comité Directivo podrá invitar a entidades implementadoras a presentar de forma directa sus propuestas.

#### **7.1.2. Diseño y Revisión de Proyectos o Programas**

##### *Diseño de proyectos*

El diseño de los proyectos estará a cargo de las entidades implementadoras, dependiendo de la ventana, (Sociedad Civil, Naciones Unidas y Entidades Gubernamentales), con la participación de aquellas entidades públicas cuyo mandato misional esté alineado con la temática de la propuesta, y otras que

recomiende el Comité Técnico. Se deberá presentar una nota conceptual a la Secretaría Técnica para revisión preliminar y posteriormente para consideración del Comité Técnico.

### *Revisión técnica de proyectos*

Procedimiento: la Secretaría Técnica recibirá la nota conceptual o documento de proyecto y realizará una revisión inicial con el fin de garantizar su calidad y alineación con las prioridades y los criterios establecidos en cada caso. Si la propuesta requiere ajustes preliminares, la Secretaría enviará sus comentarios a la entidad implementadora y dará un tiempo prudente para su ajuste.

Una vez se tenga la versión definitiva de la nota conceptual o documento de proyecto la/lo distribuirá al Comité Técnico, en un plazo de no más de 2 días luego de haber recibido la propuesta ajustada.

El Comité Técnico deberá recibir los documentos mínimo 7 días hábiles antes de la reunión de Comité, en donde deberá analizar la propuesta y emitir un concepto. Al final de la revisión, la Secretaría Técnica elaborará una nota que resume el proceso técnico de revisión de cada propuesta y la recomendación del Comité Técnico para aprobación o no del Comité de Dirección, incluyendo tanto el apoyo como reservas que el Comité Técnico pueda tener al respecto. La fuente de las reservas o la oposición a la aprobación debe estar claramente identificada en esta nota.

La duración total de la revisión técnica no debe exceder 10 días (o menos, si es requerido por el Comité de Dirección).

Criterios: La revisión del Comité Técnico realiza un control de calidad programática de la propuesta y además asegura la alineación, coordinación y priorización de la intervención en el ámbito del Fondo pertinente. La revisión garantiza que los programas que se someterán a la aprobación del Comité de Dirección se alinean con las prioridades estratégicas, se coordinan con las actividades existentes y previstas, y se han desarrollado en consulta con los actores pertinentes.

### ***7.1.3. Aprobación del programa/proyecto, asignación y transferencia de fondos***

#### *Aprobación del programa o proyecto*

Presentación: Una vez surtido el trámite del Comité Técnico, los proyectos que cumplan con los criterios del Fondo, serán remitidos al Comité de Dirección para su aprobación o no a través de la Secretaría. La Secretaría Técnica circula el documento de proyecto en el formato correspondiente al Comité de Dirección por lo menos una semana (7 días) antes de la reunión programada. En casos urgentes, se podrá circular con menos días siempre y cuando el proyecto tenga el aval del Comité de Dirección de revisión por el ciclo rápido.

La presentación debe incluir lo siguiente:

1. El documento de proyecto en el formato correspondiente.
2. La ficha de revisión del Comité Técnico.

Consideración: El Comité de Dirección considerará y seleccionará con base en criterios tales como: alineación con las prioridades, fondos disponibles, complementariedad de la intervención con otras acciones en marcha o previstas y nivel de implicación de los actores concernientes. Criterios transversales tales como el enfoque de género, Derechos Humanos, entre otros, también serán tenidos en cuenta.

Toma de decisiones: Para que el Comité de Dirección tome decisiones, un quórum de cinco miembros (5), incluido el Presidente, debe estar presente. El Comité de Dirección tomará decisiones por consenso, sin embargo, en caso de desacuerdo, las decisiones podrán tomarse por mayoría calificada de 2/3. La decisión del Comité de Dirección se compone de las siguientes tres opciones: i) la aprobación; ii) la aprobación con recomendaciones; o iii) no aprobación. Estas decisiones pueden tomarse de forma virtual en casos excepcionales.

Para los proyectos aprobados con recomendaciones, no se requiere presentar nuevamente una propuesta. La Secretaría Técnica debe garantizar que la entidad implementadora acoja dichas recomendaciones antes de solicitar la transferencia de fondos al MPTFO.

#### *Asignación de fondos*

Mientras que los proyectos deben ser diseñados con base en las necesidades, éstas deben ser priorizadas tomando en consideración la financiación disponible. La asignación presupuestaria disponible para un proyecto específico debe ser considerada, tanto en la fase de desarrollo, como en la de aprobación de los mismos. Si bien se estima que la disponibilidad de fondos puede fluctuar los proyectos presentados al Comité de Dirección para su aprobación deben tener un presupuesto realista basado en la disponibilidad de recursos.

Las decisiones del Comité de Dirección son registradas en las actas de las reuniones y son consolidadas por la Secretaría en una matriz de asignación de fondos. La Secretaría compartirá electrónicamente el acta de la reunión del Comité de Dirección y las asignaciones aprobadas. Las actas de Comité de Dirección están firmadas por los co-Presidentes del Fondo quienes deben poner su firma en el documento en un periodo no mayor a 8 días posterior a la realización del Comité.

#### *Transferencia de Fondos*

La Secretaría debe preparar una solicitud de transferencia de fondos para cada programa o proyecto y asignación presupuestaria aprobados por el Comité de Dirección. La MPTFO realizará las transferencias aprobadas por el Comité de Dirección a las entidades implementadoras en los cinco (5) días hábiles que siguen a la presentación de la solicitud. Una vez completada la transferencia, que se contará como la fecha de inicio del proyecto se notificará por correo electrónico al representante de la organización receptora y a la Secretaría.

## 7.2. Ciclo Rápido

Procedimiento: Este procedimiento se solicita por parte de uno de los presidentes del Comité Directivo. La Secretaría Técnica convoca al Comité Técnico para revisar virtualmente la(s) propuesta(s) en un plazo máximo de 3 días hábiles al término de los cuales se entenderá aprobado el proyecto por no-objeción. Una vez avalado el documento de proyecto por el Comité Técnico y elaborada la ficha técnica por la Secretaría (en un plazo máximo de 3 días hábiles), esta última circulará estos documentos al Comité de Dirección, que se reunirá presencial o virtualmente para decidir sobre la aprobación del programa o proyecto y la asignación de recursos.

Este ciclo rápido será utilizado excepcionalmente, en aquellas circunstancias consideradas por el Comité Directivo en la que se requiera la puesta en marcha rápida de intervenciones (por ejemplo, para responder a situaciones de emergencia).

**7.3 Ciclo regular:** Todas las propuestas, notas o proyectos por regla general pasarán por el ciclo regular del Fondo, a menos que el Comité Directivo considere que deben ser evaluados por el ciclo rápido. La Secretaría Técnica realizará una revisión inicial, solicitará ajustes necesarios, y una vez recibido el documento convocará al Comité Técnico para revisar la propuesta dando un plazo mínimo de 7 días hábiles antes de la reunión de revisión de las propuestas. De manera excepcional podrá fijarse la evaluación virtual. Una vez avalado el documento de proyecto por el Comité Técnico y elaborada la ficha técnica por la Secretaría (en un plazo máximo de 2 días hábiles), esta última circulará estos documentos a los equipos de proyecto para que los comentarios sean incorporados en el documento, y posteriormente los documentos finales al Comité de Dirección, que se reunirá presencial o virtualmente para decidir sobre la aprobación del programa o proyecto y la asignación de recursos.

## 8. Gestión de riesgos

El objetivo final de una estrategia de gestión de riesgos a nivel del Fondo es facilitar el alcance de los objetivos programáticos de las intervenciones del mismo, en el contexto del riesgo en el que se opera.

Todos los programas o proyectos aprobados por el Fondo tendrán que tener una estrategia de gestión de riesgos. La estrategia debe garantizar que se cumpla con la multiplicidad de necesidades y expectativas de las principales partes interesadas.

Los principales riesgos para la ejecución exitosa del Fondo son:

- Presencia de grupos armados y economías ilegales;
- Intervenciones con Acción con daño;
- Altas expectativas con los resultados que desborden la capacidad del Estado para su cumplimiento;
- Inoportunidad y lentitud en la respuesta del Estado;
- Rechazo y baja credibilidad de los planes de implementación;
- Fragilidad institucional y alta rotación de personal en lo local;
- Nuevas conflictividades sociales exacerbadas por problemas en la aceptación de los desmovilizados o el surgimiento de re-movilizados como expresión de inconformidades;
- Cambios de autoridades locales territoriales en donde se implementarán los proyectos.

La matriz de riesgos se encuentra en los anexos.

## 9. Monitoreo, evaluación y reporte

### **Monitoreo y evaluación:**

El monitoreo y la evaluación a los proyectos aprobados por el Fondo se lleva a cabo por la Secretaría Técnica del Fondo, a través de (i) una herramienta de monitoreo creada para ello, (ii) reuniones periódicas con los proyectos y (iii) visitas a terreno, a las cuales se invitarán a los socios del Fondo. La Secretaría Técnica presenta a Comité de Dirección y al Comité Técnico el resumen de los informes trimestrales de los proyectos, los cuales también están publicados en la página administrativa del Fondo (Gateway). La herramienta de monitoreo recoge los datos de rendimiento a nivel de resultados y de productos (outcomes and outputs) y vincula los indicadores de resultados programáticos y financieros, lo que permite evaluar tanto la eficiencia como la eficacia del Fondo.

Los indicadores de resultados serán específicos de cada programa o proyecto a nivel de output y comunes a nivel de outcome. La evaluación de los indicadores de rendimiento tendrá en cuenta factores externos, así como los supuestos y riesgos previamente identificados. La responsabilidad de la recolección de datos corresponde a las entidades implementadoras y será uno de los elementos clave reflejados en su informe anual del programa y en sus informes trimestrales.

El Comité de Dirección, a través de la Secretaría Técnica, debe contratar mínimo dos evaluaciones independientes sobre el desempeño general del Fondo con cargo a los gastos generales de éste. Estas evaluaciones se llevarán a cabo a medio plazo y en el cierre del Fondo, respectivamente. El objetivo de estas evaluaciones será estudiar el rendimiento del Fondo, poniendo a prueba la teoría del cambio descrita en la Matriz de resultados. La evaluación intermedia proveerá al Comité de Dirección recomendaciones específicas relativas a la matriz de resultados y la teoría del cambio subyacente, incluyendo su revisión si se considera necesaria.

### **Reporte:**

Las responsabilidades relativas a la presentación de informes se recogen y están detalladas en el MOU (sección IV) y SAA (sección V).

Todas las entidades implementadoras realizarán informes anuales y finales sobre las actividades y los gastos realizados conforme a un formato común diseñado para el Fondo.

### **Reporte Narrativo**

Las Entidades Implementadoras presentarán a la Secretaría para su consolidación, y posterior transmisión al Agente Administrativo los siguientes informes:

- (a) Informes narrativos anuales, a ser provistos antes de los tres meses (31 de marzo) luego del cierre del año calendario;

- (b) Informes narrativos finales luego de la conclusión de las actividades contempladas en el documento de proyecto aprobado e incluyendo el año final de actividades. A ser presentados no más allá de tres meses después de la fecha de terminación del proyecto.
- (c) Reportes trimestrales que incluyen avances en la implementación financiera, que serán cargados en la herramienta de monitoreo del Fondo, que darán cuenta del avance de los proyectos tanto programática como financiera. Los avances se mostrarán a la luz de los indicadores incluidos en el documento de proyecto y se reportará información adicional como apalancamientos y contrapartidas a los proyectos, desafíos o alertas encontradas en la implementación y material fotográfico que evidencie el avance en la ejecución de los proyectos.

Los informes anuales y finales mostrarán los resultados basados en la evidencia. Los informes anuales y finales narrativos compararán los resultados reales con los resultados esperados a nivel de productos y resultados, y explicarán las razones del sobre o bajo rendimiento. El informe final narrativo también contendrá un análisis de cómo los productos y los resultados han contribuido al impacto global del Fondo.

#### Reporte Financiero

Las Entidades Implementadoras Nacionales (a través de la Secretaría que consolidará los informes) y las Organizaciones de Naciones Unidas, presentarán al Agente Administrativo los siguientes estados financieros e informes:

- (a) Estados financieros e informes anuales a fecha de 31 de diciembre, concernientes a los fondos desembolsados a las mismas provenientes del Fondo, a ser provistos no más tarde que cuatro meses (30 de abril) luego de la conclusión del año calendario;
- (b) Estados financieros finales certificados e informes financieros finales luego de la conclusión de actividades contempladas en el documento programático aprobado e incluyendo el año final de actividades contempladas en el documento programático aprobado, a ser presentados no más tarde que seis meses (30 de junio) del año siguiente al cierre financiero del Fondo.

Basado en estos informes, el Agente Administrativo preparará informes consolidados narrativos y financieros y los presentará a cada Contribuyente del Fondo, así como al Comité de Dirección, de conformidad con el cronograma establecido en el Acuerdo Administrativo Estándar.

## 10. Rendición de cuentas y transparencia

Estas cláusulas aparecen detalladas en los instrumentos legales que regirán el Fondo (MOU, MOA y SAA).

#### **Rendición de cuentas:**

El SNU prestará sus servicios de ejecución en conformidad con sus propios reglamentos financieros, normas y políticas. Las instituciones estatales implementarán sus actividades en conformidad con las normas y procedimientos de Colombia.

Para cada proyecto aprobado para su financiación, cada entidad implementadora proporcionará a la Secretaría y al MPTFO informes anuales y finales, y estados financieros preparados de acuerdo con su contabilidad y los procedimientos de presentación de informes, según lo establecido en los acuerdos jurídicos firmados con el Agente Administrativo. El Comité Directivo podrá solicitar auditorías excepcionales, cuyos costos serán cargados al Fondo como costos directos. La Secretaría Técnica revisará los informes de evaluación y de auditoría proporcionados y cuando sea necesario, levantará alertas al Comité Técnico.

Auditoría Financiera: el agente administrativo y las entidades implementadoras de la ONU serán auditados de acuerdo a sus propias reglas y regulaciones financieras y en línea con el marco de auditoría para los fondos multi-donantes que ha sido acordado por los Servicios Internos de Auditoría de las entidades implementadoras de la ONU, y avalado por el UNDG en septiembre de 2007.

Las entidades gubernamentales serán auditadas de conformidad con el marco nacional de fiscalización.

#### **Transparencia:**

El sitio web de la MPTFO, el Gateway (<http://mptf.undp.org>) es un portal de servicio basado en la web, que proporciona datos financieros en tiempo real generados directamente desde el sistema contable del PNUD. En la plataforma se ha creado una página específica que permite a sus socios y al público en general hacer el seguimiento de las contribuciones, transferencias y gastos del Fondo, así como acceder a sus informes, reportes y documentos clave. La Secretaría Técnica mantendrá una página web de fácil uso, para comunicar información relevante y coordinará con las entidades relevantes del Estado la difusión de información en sus respectivas páginas web, con el fin de incrementar el acceso de la información a la opinión pública.

La Secretaría y el MPTFO asegurarán que las operaciones del Fondo se difundan en el Gateway. Por su parte, cada entidad implementadora tomará las medidas apropiadas para promover el Fondo y difundir la información relevante que permita al público el seguimiento a la implementación de los proyectos.

La información compartida con la prensa en relación con los beneficiarios de fondos, comunicaciones oficiales, informes y publicaciones, deberá reconocer el papel del Fondo.

## **11. Manual Operativo**

Los presentes TdR y sus detalles operativos serán reflejados en el Manual Operativo del Fondo, el cual deberá ser actualizado por los socios del Fondo en un plazo no mayor a 1 mes, luego de la aprobación de estos ToR.

## 12. Imagen y Comunicaciones

Como parte del ejercicio de construcción de paz y Estado en un escenario de construcción y consolidación de la paz, tanto el Gobierno como el SNU se comprometen a desarrollar e implementar una política de comunicaciones y visibilidad única, en la que se destaque la imagen y presencia del Estado colombiano en todas las actividades del Fondo.

## 13. Enmiendas, Duración y Terminación

Se estipula que la Fase II del Fondo tenga un alcance hasta diciembre de 2022 <sup>4</sup> y que el Comité Directivo tendrá la facultad de ampliar la duración del Fondo con el fin de mantener su vigencia durante la implementación del Acuerdo de Paz. Tanto el Gobierno, como el SNU, tendrán la facultad de dar el Fondo por terminado de común acuerdo.

A menos que el Gobierno y el SNU decidan lo contrario, luego de la terminación del Fondo, las obligaciones contractuales asumidas por el Fondo bajo los presentes TdR o sus acuerdos complementarios, incluyendo los celebrados con terceros antes de recibir la respectiva notificación de terminación, no se verán afectados por dicha terminación.

Cualquier saldo remanente en la Cuenta del Fondo y en las cuentas contables separadas de las Entidades Implementadoras luego del finiquito del Fondo, será utilizado para un propósito decidido por el Comité de Dirección y los Contribuyentes, o será devuelto al (los) Contribuyente(s) en proporción a su contribución al Fondo tal como lo decidan el Contribuyente y el Comité de Dirección.

El Gobierno, el SNU y los contribuyentes se esforzarán por resolver en forma amigable cualquier disputa que pueda surgir o que esté relacionada con el funcionamiento del presente Fondo.

### Anexo 1: Manual de Operaciones del Fondo

### Anexo 2: Enfoques orientadores de los proyectos del Fondo

### Anexo 3: Matriz de riesgos

	<b>ALTA CONSEJERÍA PARA EL POSCONFLICTO</b>	<b>NACIONES UNIDAS EN COLOMBIA</b>
	<b>Emilio Archila Alto Consejero para el Posconflicto</b>	<b>Martin Santiago Coordinador Residente y Humanitario</b>

<sup>4</sup> El término de funcionamiento del Fondo no incluye los tiempos de clausura del mismo.

## **Anexo 1 : Manual de Operaciones del Fondo (se actualiza una vez los ToR están aprobados)**

### **Anexo 2: Enfoques Transversales**

#### **Enfoques Transversales**

A continuación se presentan de manera más detallada los diferentes temas transversales que se deben incluir en la propuesta de proyecto para asegurar un impacto adecuado de las intervenciones de promoción de la paz. La información siguiente servirá como guía para los diferentes actores que diseñen, formulen y presenten proyectos al Fondo. La Secretaría Técnica asegurará que los enfoques sean incorporados debidamente en las fases de diseño, estructuración y monitoreo de los proyectos:

#### **1. Enfoque de Derechos Humanos**

El enfoque de derechos humanos implica tener en cuenta los siguientes componentes en el diseño e implementación de programas y proyectos:

**Participación** de las comunidades en las decisiones que los afectan y en todas las fases de las políticas públicas (formulación, implementación, monitoreo y supervisión)

**Rendición de cuentas:** el Estado tiene la primera responsabilidad de respetar, promover y cumplir con los derechos humanos e informar a la comunidad sobre los resultados de la gestión. La rendición de cuentas contribuye a prevenir a la corrupción.

**No discriminación:** inclusión y atención a la situación de vulnerabilidad de las personas y grupos poblacionales.

**Empoderamiento:** proceso mediante el cual los titulares de derechos fortalecen sus capacidades para reclamar y ejercer sus derechos.

**Relación con estándares legales:** vinculación de los estándares en materia de derechos humanos con los objetivos de las políticas públicas, planes, programas / proyectos / actividades.

#### **2. Enfoque de Igualdad de Género**

Para garantizar la estabilidad y promover la paz en el período posacuerdo, es imprescindible asegurar la promoción a la igualdad de género, el empoderamiento de las mujeres a través de su participación activa en la toma de decisiones y garantizar la protección de mujeres y niñas de todas formas de violencia. Para esto se recomienda usar los siete puntos del Plan de Acción sobre las Mujeres y la Construcción de la Paz<sup>5</sup> en el diseño e implementación de iniciativas de estabilización:

i) **Resolución de conflictos.** Garantizar la participación de las mujeres y la disponibilidad de conocimientos especializados en materia de género en la etapa de implementación.

ii) **Planificación post-conflicto.** Incluir análisis de género y promover la participación de las mujeres en todos los procesos de planificación de las estrategias y proyectos a ser implementados.

---

<sup>5</sup> El Plan fue desarrollado en el Informe S/2010/466 del Secretario General sobre la Participación de las Mujeres en la Construcción de la Paz e incluye una matriz indicativa de seguimiento que puede ser consultada en:

iii) **Financiación post-conflicto.** Asegurar y de ser posible aumentar el financiamiento para actividades relacionadas con la equidad de género en el marco de los proyectos.

iv) **Construir capacidad en la sociedad civil.** Asegurar que los expertos civiles que realicen proyectos para la implementación tengan experiencia en género.

v) **Representación de las mujeres en la gobernabilidad del posconflicto.** Asegurar la prestación de asistencia técnica y la implementación de medidas orientadas a promover la participación de mujeres en los mecanismos de toma de decisiones y en cargos públicos.

vi) **Estado de Derecho.** Promover los derechos de las mujeres y las niñas a la seguridad y a la justicia antes, durante y después del conflicto.

vii) **Recuperación económica.** Asegurar la participación equitativa de las mujeres como partícipes y beneficiarias del desarrollo local.

Todos los proyectos que aplican al fondo deben asegurar que el enfoque a la igualdad de género sea reflejado tanto en el análisis, marco de lógica de intervención, monitoreo y evaluación, y presupuesto del proyecto. Para tal efecto se aplicará el Marcador de Género del 0 al 2a y 2b para reflejar su impacto en la igualdad de género. El Fondo solo aprobará para financiación a proyectos 2a y 2b.

Cada organización deberá autoevaluar su proyecto mediante una justificación correspondiente la cuál será revisada por el comité de evaluación quién tendrá la decisión final.

### **1. Enfoque étnico:**

La aplicación del enfoque étnico en las políticas públicas, en las acciones del Estado y en la cooperación técnica internacional implica:

- I. Dar respuesta integral a las necesidades particulares de los pueblos y comunidades étnicas a partir de su reconocimiento como sujetos colectivos e individuales de derechos y a la protección de sus identidades.
- II. Reconocer las múltiples situaciones que son causa de las vulneraciones a los derechos de los pueblos y comunidades étnicas y establecer las medidas necesarias para restituir plenamente los derechos vulnerados.
- III. Reconocer la autonomía y autodeterminación de los pueblos étnicos para decidir sobre sus propias formas de organización, uso y preservación de sus territorios, de su cultura y visión del mundo, así como a sus autoridades espirituales, tradicionales y políticas.
- IV. Realizar la consulta previa para la obtención del consentimiento libre e informado de los pueblos étnicos en los proyectos, actos, actividades, iniciativas y medidas legislativas que afecten su territorio.

### **2. Enfoque de curso de vida con énfasis en niños, niñas y adolescentes (“NNA”):**

La incorporación del enfoque de NNA en los ámbitos de la estrategia supone tener en consideración los siguientes puntos:

- I. **Seguridad y justicia:** necesidad de contar con medidas específicas de seguridad para menores de edad desvinculados. Debe darse prioridad a los casos en los que los niños, niñas y adolescentes hayan sido víctimas directas o testigos.
- II. **Justicia transicional y reconciliación:** se deben incorporar herramientas de justicia transicional específicas para menores de edad. Se debe implementar la política de reconciliación para la niñez y adolescencia. En cualquier caso, se deberá tomar en cuenta la condición de víctimas de reclutamiento forzado de niños, niñas y adolescentes desvinculados de los grupos armados.
- III. **Gobernabilidad y conflicto social y comunitario:** se debe asegurar que las opiniones de los niños, niñas y adolescentes sean escuchadas y tenidas en cuenta.
- IV. **Información, comunicación y relacionamiento:** se deben desarrollar materiales específicos para distintos grupos etarios.

### 3. Otros enfoques poblacionales: jóvenes y víctimas de desplazamiento forzado

En relación con los jóvenes, es importante generar oportunidades socioeconómicas y culturales atractivas para este grupo poblacional, así mismo como promover su participación activa y significativa. Con relación a las víctimas de desplazamiento, al tiempo que se mantiene un enfoque de protección y asistencia, es importante diseñar una estrategia integral para favorecer las soluciones duraderas, incluyendo el retorno voluntario, la integración local o la reubicación rural de las personas desplazadas y la repatriación voluntaria de colombianos refugiados y víctimas en el exterior.

### 4. El derecho a la participación

La participación plena y efectiva de la población civil en los asuntos políticos y públicos en igualdad de condiciones, se garantiza mediante mecanismos y procesos que incluyan los siguientes principios:

**Acceso a la información de manera oportuna y transparente por todas las partes interesadas**, lo que implica que las autoridades del Estado deben hacer todo lo posible para garantizar un acceso fácil, rápido, efectivo y práctico a la información de interés público.

**Los mecanismos y procesos de participación deben contar con recursos suficientes, ser inclusivos y no discriminatorios.**

Por último, la participación exige una “voluntad auténtica y duradera de participar en procesos de intenso intercambio de opiniones sobre la elaboración de políticas, programas y medidas en todos los contextos pertinentes”.<sup>6</sup> En este sentido, el derecho a la participación implica que los ciudadanos tienen la libertad de debatir los asuntos públicos, de criticar o de oponerse al gobierno y de presentar propuestas destinadas a mejorar el funcionamiento y la inclusión de todos los órganos gubernamentales que intervienen en la dirección de los asuntos públicos.<sup>7</sup>

### 5. Enfoque de “no harm” y sostenibilidad medioambiental

---

<sup>6</sup> Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos, *Promoción, protección y efectividad del derecho a participar en los asuntos públicos en el contexto del derecho vigente de los derechos humanos: mejores prácticas, experiencias y obstáculos y medios de superarlos*, A/HRC/30/26, Julio de 2015, parr.11.

<sup>7</sup> Ver Comité de Derechos Humanos, Observación General 25, párrafo 6. El Comité de Derechos Humanos considera que el derecho a la participación en asuntos públicos requiere el pleno disfrute y respeto de los derechos a la libertad de expresión, libertad de reunión y libertad de asociación.

La aplicación del enfoque de sostenibilidad ambiental en el proceso de construcción de paz, abre la oportunidad para modelos de desarrollo sostenibles en los territorios prioritarios, que son a su vez de alta relevancia ambiental por la biodiversidad que albergan y por los innumerables servicios eco sistémicos que generan. Con el fin de promover proyectos con enfoque de sostenibilidad ambiental, se recomienda aplicar las recomendaciones contenidas en el documento “Recomendaciones generales para el diseño y la implementación de intervenciones de respuesta rápida en el marco de la estrategia del gobierno nacional para el posconflicto” que se puede descargar de la página del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible.

Lograr el enfoque de la sostenibilidad ambiental en estos territorios implica al menos:

#### **Conservación de la biodiversidad y gestión sostenible de los recursos naturales**

- Es necesario asegurar que si el proyecto se desarrolla en alguna de las siguientes zonas, atienda el régimen de uso definido para ellas contenido en la ley y demás actos administrativos.
- Se recomienda que desde su fase de planeación y diseño se identifiquen las siguientes condiciones ambientales que pueden limitar el desarrollo o tener repercusiones a futuro sobre las intervenciones ejecutadas
- Se debe verificar que el proyecto no promueva cambios en el uso del suelo y los recursos que podrían afectar adversamente los hábitats, los ecosistemas y/o los medios de sustento
- Es necesario verificar con el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible o institutos de investigación si en el lugar hay especies animales o vegetales en vías de extinción y no promover actividades que las puedan extinguir
- Se debe revisar que los proyectos no promuevan el ingreso de especies exóticas
- El proyecto no debe promover la deforestación del bosque natural en ningún territorio
- Debe incluir consideraciones especiales para el manejo del agua y si afecta una fuente hídrica revisar la normatividad

#### **Cambio Climático**

- Las actividades que propone no deben promover la emisión de gases de efecto invernadero
- Se debe evaluar si los resultados del proyecto pueden cambiar bajo condiciones climáticas adversas
- El proyecto no debe incrementar la vulnerabilidad social ni ambiental frente al cambio climático
- No debe hacer uso de sustancias contaminantes

#### **Con el fin de aprovechar las oportunidades para el posconflicto a partir de la sostenibilidad ambiental, se recomienda el desarrollo de proyectos conducentes a:**

- Desarrollar infraestructura compatible con el clima y promoción de energías renovables
- Implementar alternativas productivas basadas en uso y aprovechamiento de la biodiversidad y los servicios ecosistémicos
- Promover la restauración como fuente de empleo verde

### **6. Enfoque de Equidad Social**

Este enfoque alude a la justicia social y se define como un principio de restitución de la imparcialidad por necesidad (o merecimiento). Supone promover la igualdad de oportunidades sociales para el goce pleno de una vida sana, productiva y gratificante.

Bajo el espíritu de la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible “Transformar nuestro mundo” –adoptada por todos los países en 2015– se ha hecho explícita la promesa de “no dejar a nadie atrás”. Por lo tanto, este enfoque también orienta a la eliminación de desigualdades, creando oportunidades para el desarrollo y el bienestar de las poblaciones beneficiarias.

La equidad social se consigue cuando cada persona tiene la oportunidad de alcanzar su pleno potencial de bienestar y nadie es excluido o queda en desventaja para alcanzar tal potencial por razón de su posición social u otras circunstancias socialmente determinadas. A este imperativo ético se suma un imperativo político, pues hoy se reconoce que la equidad social es requisito del buen gobierno; así, la equidad es un objetivo de política y ese objetivo consiste en crear oportunidades iguales para el bienestar. De hecho, sin equidad social no es posible garantizar la sostenibilidad del desarrollo humano.

### Anexo 3: Matriz de Riesgos

En la siguiente tabla se presentan los riesgos y las medidas de mitigación que se van a tener en cuenta.

RIESGOS	MEDIDAS DE MITIGACIÓN
<p><b>NUEVAS CONFLICTIVIDADES Y AMENAZAS A LÍDERES SOCIALES:</b> Después de la firma de los acuerdos han surgido nuevas dinámicas de conflicto y violencia en los territorios, con el surgimiento de grupos disidentes y la identificación de actos violentos generados por grupos armados aún en conflicto. Nuevos hechos de violencia y desplazamiento, sumados a la persecución y asesinato a líderes sociales puede generar desconfianza en las comunidades frente a las actividades que desarrollan los proyectos en terreno, lo que puede derivar en su no participación al sentirse en riesgo.</p>	<p>* Coordinación estrecha entre los socios implementadores con entidades del Estado, las FFMM, Policía nacional y organizaciones de la sociedad civil, a fin de establecer estrategias integrales de seguridad, soberanía y control territorial democrático para disminuir los riesgos.</p> <p>* Análisis de conflicto y de contexto periódicos de calidad que permitan establecer un diagnóstico de la situación de los territorios de intervención. Contar con la información de inteligencia tanto del Gobierno como del Sistema de Naciones Unidas que pueda ser utilizada en el momento de establecer las zonas de intervención.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La focalización de las zonas priorizadas por los proyectos deberá ir acompañada por un análisis de factores de riesgo y protocolos de seguridad tanto para las comunidades beneficiarias como para los equipos que implementen los proyectos.</li> <li>• Los proyectos deben construir estrategias de entrada y salida diferenciadas, claras y coherentes con las dinámicas de cada territorio que garanticen que las comunidades no serán puestas en riesgo ni durante ni al finalizar la implementación de los proyectos.</li> </ul>
<p><b>BAJO PRESUPUESTO PÚBLICO PARA DAR CONTINUIDAD A LAS INICIATIVAS E INOPORTUNIDAD EN LA RESPUESTA DEL ESTADO:</b> No contar con recursos de contrapartida por parte de las contrapartes de Gobierno ni con su compromiso de complementar y dar continuidad a las acciones desarrolladas por falta de presupuesto, puede desestimular las contribuciones de los donantes y perder los esfuerzos iniciados por los proyectos para generar cambios reales y sostenibles en el tiempo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar con información actualizada sobre las prioridades del Gobierno Nacional y los presupuestos disponibles en materia de Posconflicto e implementación de los acuerdos de paz. Con el fin de acotar las prioridades del Fondo y tomar decisiones informadas en el momento de seleccionar los proyectos.</li> <li>• Garantizar las actividades de continuidad y sostenibilidad por parte del Estado desde la misma formulación de los proyectos.</li> </ul> <p>* Articular las diferentes actividades de los proyectos con las entidades presentes en los territorios para aumentar el alcance de los resultados y conseguir su participación y compromiso para la continuidad de las acciones.</p>

	<p>* La Alta Consejería para la Estabilización podrá promover o abogar por el acceso a recursos o actividades complementarias por parte de otras entidades del Estado como los Ministerios y Agencias de Gobierno involucrados en las diferentes prioridades de la estrategia de posconflicto.</p>
<p><b>RECHAZO Y BAJA CREDIBILIDAD EN EL PROCESO:</b> que se puede manifestar en polarización de la opinión pública, , movilizaciones en contra, baja participación de la ciudadanía en la ejecución del plan y en espacios ciudadanos en los territorios seleccionados, desconocimiento de las medidas y programas de EGCP, tergiversación de la información y construcción de oposición tanto en el nivel local como en el regional y nacional, entre otras.</p>	<p>* Diseño e implementación de una estrategia social y cultural que dinamice la participación ciudadana en los territorios, la reconciliación, el cambio en prácticas, creencias y hábitos; que faciliten la implementación de los programas, acorde con lo pactado en los Acuerdos. Esta estrategia deberá tener como marco el enfoque territorial, que dé cuenta de las particularidades y necesidades de cada territorio, que a su vez permita la implementación de los enfoques de derechos humanos, género y étnico en todas las respuestas que se pongan en marcha.</p> <p>* Fortalecimiento de una cultura de la paz con enfoque de restauración, que tenga expresiones en lo simbólico (ejemplo reparaciones colectivas); también instrumentos prácticos en la ejecución de algunos programas como la vinculación de población desmovilizada en acciones en pro de la paz (servicio social, desminado y erradicación de cultivos ilícitos); y la creación de activos de capital social, expresados en la formación y acompañamiento a actores sociales y comunitarios que propicien el trámite pacífico de los conflictos, así como el fortalecimiento de los mecanismos de protección comunitarios.</p> <p>* Diseñar e implementar una estrategia de comunicación fuerte, que tenga expresiones en lo nacional y lo local, diferenciadas y complementarias.</p>
<p><b>FRAGILIDAD INSTITUCIONAL EN LO LOCAL:</b> que se expresa en la escasa o poca capacidad de respuesta de los municipios en las diferentes líneas de acción de la estrategia, sobre todo considerando que por ser epicentros 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.</p>	<p>* Es necesario gestionar con las entidades nacionales recursos financieros, técnicos y administrativos en el corto plazo, para suplir las falencias de los municipios desde el gobierno nacional, teniendo claro que se necesita dejar capacidades instaladas en los territorios, arquitectura institucional para la paz, para que desde lo local en el mediano y largo plazo se logre garantizar la continuidad de la respuesta y la sostenibilidad de los acuerdos.</p>

<p><b>BAJA CAPACIDAD DE LAS ORGANIZACIONES DE SOCIEDAD CIVIL:</b> El aumento de proyectos implementados por organizaciones de la sociedad civil demanda de organizaciones fuertes y con experiencia en implementación de proyectos y manejo de recursos, las bajas capacidades de algunas organizaciones a nivel local pueden generar retrasos en la implementación, gastos no monitoreados y pérdida de confianza en las comunidades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer requisitos claros de experiencia y capacidad para las organizaciones oferentes. La articulación entre organizaciones de segundo nivel y organizaciones de base puede garantizar el respaldo a la implementación y fortalecer a las organizaciones de base.</li> <li>• Evaluaciones rigurosas de capacidades a las organizaciones de la sociedad civil seleccionadas.</li> </ul>
<p><b>SURGIMIENTO DE NUEVAS CONFLICTIVIDADES SOCIALES:</b> que no se logre la aceptación, por parte de los actores en el territorio - víctimas, desmovilizados, comunidades receptoras - de las nuevas dinámicas de relación en el contexto de posconflicto y ello derive en alta conflictividad y violencia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Diseño de acciones para la reconciliación apalancadas en la estrategia de reactivación social y cultural.</li> <li>* Implementación de acciones de restauración que permita a víctimas, victimarios y comunidades superar el daño causado y establecer nuevas relaciones en el marco de la cultura de paz.</li> </ul>