

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
País: Colombia
Documento de Proyecto

Título del Proyecto: Manos a la obra: Proyectos para la reconstrucción de confianza en Colombia a través de esquemas de cash for work.

Efecto (s) del MANUD / Indicador (es): Disminución de riesgos y mitigación de los efectos de la violencia directa y estructural

Efecto (s) Esperado(s) CP/Indicador(es): Se empodera social, política y económicamente a las poblaciones vulnerables, excluidas y afectadas por la situación de violencia interna a raíz del conflicto con los grupos armados ilegales.

Producto (s) Esperado(s) / Objetivos Anuales:

1. Protocolo de implementación de esquemas dinero por trabajo diseñado
2. Estrategia de comunicación diseñada e implementada para la divulgación del esquema de cash for work (dinero por trabajo) entre comunidades y actores relevantes
3. Comunidades vinculadas al esquema de cash for work en reconstrucción de bienes públicos y/o rehabilitación y construcción de bienes productivos comunitarios.

Asociado en la Implementación: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

Este proyecto busca apoyar procesos de reconciliación y construcción de capital social en zonas afectadas por el conflicto, vinculando comunidades a procesos de reconstrucción de bienes públicos e infraestructura productiva mediante esquemas de cash for work. Para lograr este objetivo, el proyecto se plantea el diseño y aplicación de un protocolo metodológico para aplicar esquemas de cash for work con comunidades de 20 lugares emblemáticos que hayan sido afectados por el conflicto armado.

Período del Programa: 2008 – 2015
Área de Resultado Estratégico Outcome 1
No. Del Proyecto (Award ID): 84305
No. Del Output (Project ID): 92388 – 94575- 94816
Fecha de inicio: 11 Marzo 2015
Fecha de finalización: 31 diciembre 2015

Fecha del PAC: 3 de noviembre de 2014
Modalidad de Gestión: DIM

Año Presupuesto AWP 2015
Total Recursos requeridos USD\$ 2.150.000
Total Recursos asignados:
• Gobierno 2.000.000
• Ordinarios 50.000
• Otros 100.000
TRAC Proj 77562

- Donante _____
- Donante _____
- Donante _____

Presupuesto por movilizar: USD\$ 2.150.000

Aceptado por PNUD _____

Fecha: _____

20 JUN 2015

1. ANTECEDENTES

Colombia ha vivido un conflicto armado por más de 60 años que ha dejado 6 millones de víctimas¹. La intensidad de este conflicto ha limitado de manera significativa las posibilidades de desarrollo y crecimiento del país y ha afectado mayoritariamente a las comunidades que habitan áreas rurales, donde la extrema pobreza y el abandono del Estado han facilitado la acción de grupos armados ilegales que se disputan el poder local y el control de los negocios ilícitos. En Octubre de 2012 el gobierno inició la mesa de negociaciones de la Habana con uno de los grupos armados ilegales emblemáticos de la historia de la violencia en Colombia, las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia, FARC-. Este proceso de negociación se ha concentrado en la discusión de seis puntos considerados clave para alcanzar la paz. No es la primera vez que el país intenta terminar el conflicto por la vía del diálogo; pero nunca antes en la historia se había llegado tan lejos en materia de acuerdos.

En medio de este contexto, el país, su institucionalidad, el sector privado la agenda humanitaria y del desarrollo han empezado a pensar en escenarios de post-conflicto en los cuales la promoción del desarrollo asume un papel preponderante en la consolidación de las bases para la reconciliación. En medio de los retos que enfrenta Colombia ante la posibilidad de una salida negociada al conflicto armado, el PNUD comparte la responsabilidad de apoyar a Colombia en la consecución de una paz duradera y sostenible. Nuestra presencia permanente en territorio nos ha permitido generar estrategias encaminadas a fortalecer a las instituciones del ámbito local y las capacidades organizativas de asociaciones de base para que desde ellos se reconstruya el tejido social y la confianza necesaria para impulsar procesos de reconciliación exitosos.

2. OBJETIVO GENERAL

Este proyecto busca apoyar procesos de reconciliación y construcción de capital social en zonas afectadas por el conflicto, vinculando comunidades a procesos de reconstrucción de bienes públicos e infraestructura productiva mediante esquemas de cash for work. Los esquemas de cash for work permiten llegar a las comunidades afectadas por hechos de violencia o desastres naturales de manera rápida y oportuna, generando ingresos y opciones de empleo a través de tareas de reconstrucción de espacios comunitarios y públicos; formando poblaciones resilientes con la capacidad de reconstruir su territorio y retomar la normalidad de sus vidas.

En el contexto colombiano, particularmente el contexto de post-acuerdo, la implementación de esquemas de cash for work permitirá generar impactos directos, no solo en la vida de las comunidades receptoras, a través de la generación de empleo y la transformación del entorno en escenarios de paz y reconciliación; sino que además permitirá tener una visibilidad mediática en todo el territorio nacional, relevante para generar confianza en torno a la construcción de paz durante la etapa de post-conflicto. De igual manera, la apuesta por reconstruir los lugares afectados por la guerra mediante el trabajo de la comunidad es la base para generar procesos simultáneos de fortalecimiento organizativo y formación en temas de construcción de paz, aspectos clave en la reconstrucción del tejido social.

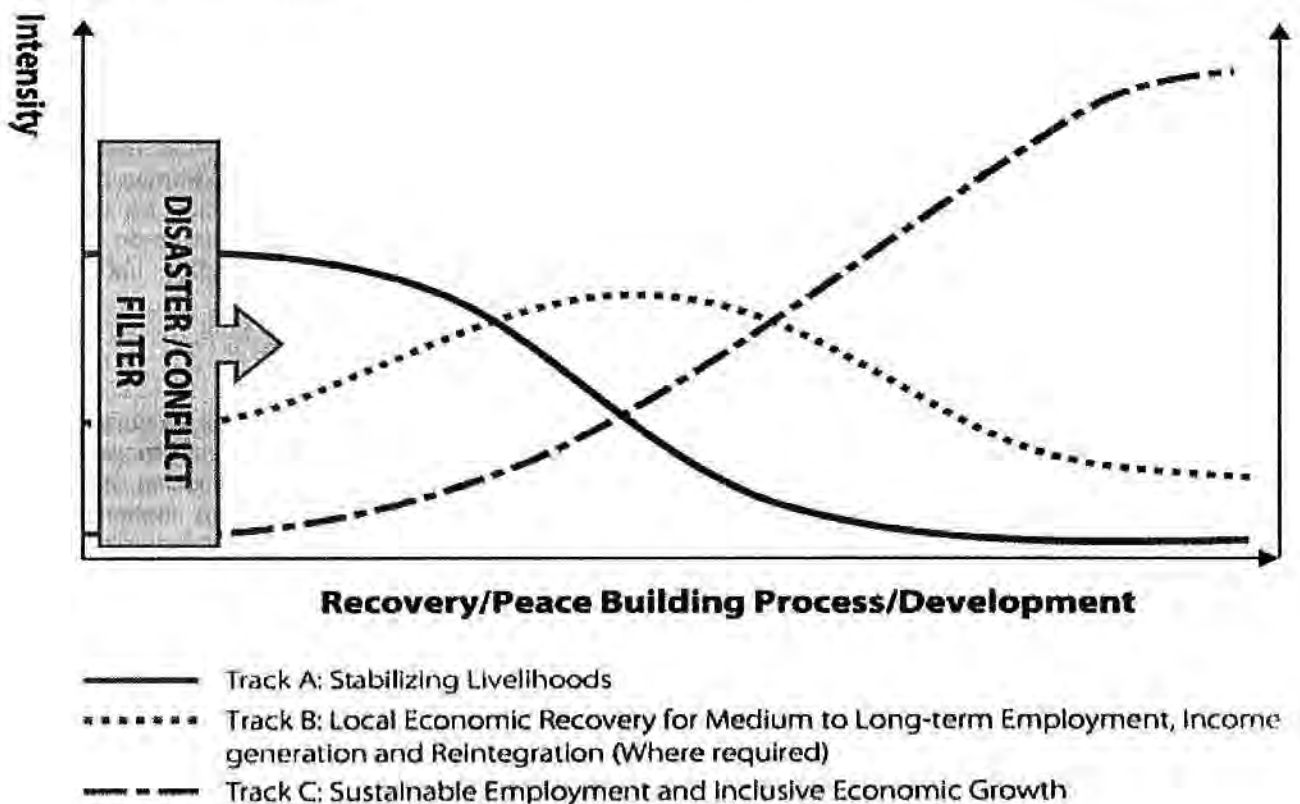
Para lograr este objetivo, el proyecto se plantea en una primera fase, el diseño de un protocolo metodológico para aplicar esquemas de cash for work con comunidades de 20 lugares emblemáticos que hayan sido afectados por el conflicto armado y luego, su aplicación en la reconstrucción de bienes públicos y/o rehabilitación y construcción de bienes productivos comunitarios, identificados con la propia comunidad.

¹ Centro de Memoria Histórica, *Informe Basta Ya: Colombia, Memorias de Guerra y Dignidad*, 2012.

3. LA EXPERIENCIA PNUD

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo tiene una amplia y reconocida experiencia en la implementación de iniciativas aplicando metodologías de cash for work, empleo de emergencia y recuperación económica. El principal objetivo de estas iniciativas es estabilizar los medios de vida y mejorar las condiciones socioeconómicas necesarias para el desarrollo a largo plazo; hacen hincapié en las personas más vulnerables, promoviendo actividades con enfoque de género. El componente de empleo de emergencia supone la creación inmediata de puestos de trabajo para la ejecución de obras que requieren gran densidad de mano de obra y atienden necesidades manifiestas de las comunidades; Por su parte, la recuperación económica, implica la entrega de subvenciones o paquetes de ayuda para empresarios que perdieron todo o parte de sus medios de vida a causa de una crisis. Las iniciativas de empleo de emergencia y de recuperación económica pueden implementarse de manera conjunta a través de esquemas de cash for work, y pueden ir acompañadas de alternativas tales como *cash for production* o *cash for training*, de acuerdo a las necesidades de las comunidades.

La metodología cash for work responde al enfoque conceptual que aplica las Naciones Unidas para los procesos de recuperación, construcción de paz y desarrollo. Dicho enfoque, denominado las tres vías, describe tres momentos de intervención en un contexto de desastre o conflicto armado. La pertinencia de la acción humanitaria se clasifica de acuerdo a la intensidad del conflicto/desastre y al proceso que se quiera impulsar.



El componente o Track A se refiere a actividades que buscan estabilizar los medios de vida y que se requieren cuando la intensidad del conflicto es alta y la necesidad primaria es el proceso de recuperación. El Track B tiene lugar en la implementación de iniciativas que buscan la recuperación económica a través de la generación de ingresos o a través de procesos de reintegración. Dicho componente es más pertinente cuando la intensidad de la situación ha mermado y se están

adelantando acciones pensadas dentro de un proceso de construcción de paz. Finalmente, el Track C hace referencia a acciones que promueven el desarrollo sostenible y el crecimiento económico incluyente; acciones éstas propias de escenarios propicios para pensar en dinámicas de desarrollo, donde la intensidad de conflicto o desastre es baja.

Este modelo, lejos de ser un mero esquema conceptual, ha sido puesto en práctica mediante esquemas de cash for work en diferentes contextos, y la experiencia acumulada hace parte del conocimiento que las Naciones Unidas y el PNUD han puesto a disposición de gobiernos y policy makers. El modelo de cash for work en Haití, el cual se enfocaba en la recolección de escombros, es una experiencia exitosa en la medida en que permitió generar empleo y estabilizar al país luego de la emergencia humanitaria que dejó el terremoto sufrido en el año 2010. Igualmente, el proyecto en Burundi, el cual se inició luego del fin de la guerra en el año 2005, muestra cómo se pueden aplicar esquemas de cash for work en contextos de post-conflicto apoyando la reconstrucción de las áreas afectadas por la guerra, al mismo tiempo que fortalece el proceso de reintegración de excombatientes mediante la generación de ingresos.

4. LOCALIZACIÓN

De acuerdo con La Comisión Nacional de Reparación y Reconciliación, el conflicto armado colombiano se ha caracterizado por el gran número de masacres y asesinatos colectivos que grupos armados ilegales llevaron a cabo con el fin de hacerse al poder local mediante la coerción y el miedo. El informe muestra como en los municipios más afectados por el conflicto durante los últimos 20 años, se registraron más de 900 masacres, las cuales dejaron más de 6.000 víctimas². A pesar del fuerte impacto socio-económico de estos hechos, la presencia del Estado en las comunidades afectadas sigue siendo incipiente, por lo que resulta imprescindible generar acciones efectivas que respondan a la necesidad urgente de recuperación de dichos territorios. Teniendo en cuenta lo anterior, el proyecto trabajará con las comunidades de 20 lugares que hayan sido escenarios de las masacres más cruentas y donde los efectos del conflicto se evidencian en extremas condiciones de pobreza y vulnerabilidad. Implementar acciones inmediatas de reconstrucción en lugares en los cuales la degradación de la guerra fue mayor, puede ser un mensaje contundente de que una etapa de post-conflicto implicará realmente una etapa de transformaciones donde las comunidades cambian recuerdos y escenarios de guerra por escenarios de paz.

5. ESTRATEGIA DEL PROYECTO

Siguiendo el enfoque conceptual de las tres vías, y de acuerdo a la estrategia de país del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, el proyecto Manos a la Obra se ha propuesto vincular a las comunidades afectadas por el conflicto armado en procesos de reconstrucción, reconciliación y desarrollo sostenible a través de dos tipos de actividades que deberán implementarse bajo esquemas de cash for work. Como se mencionó anteriormente, reconstruir los lugares afectados por la guerra mediante el trabajo de la comunidad es la base para generar procesos simultáneos de fortalecimiento organizativo y formación en temas de construcción de paz, aspectos clave en la reconstrucción del tejido social.

De este modo, un primer tipo de actividades denominadas Track 1, implican vincular a las comunidades en la reconstrucción y recuperación de los espacios públicos y comunitarios que fueron afectados por el conflicto armado y que influyeron de forma drástica en los procesos de construcción de tejido social y en la vida comunitaria. Actividades tales como la limpieza de fuentes de agua, reforestación de espacios públicos, la recuperación de plazas centrales y el arreglo de muros, centros educativos o centros de salud, permiten la vinculación ágil y efectiva de las comunidades a modelos de empleo temporal, generan una sinergia inmediata entre la población afectada por el conflicto y su deseo de transformar por sí misma su realidad y suponen resultados rápidos con un alto impacto mediático y gran visibilidad.

² Ver *Los 100 municipios críticos* en Revista Semana. Proyecto Víctimas. 2013
<http://www.semana.com/especiales/proyectovictimas/index.html>

Un segundo tipo de actividades, llamadas Track 2, hacen referencia a la vinculación de comunidades a esquemas de cash for work con la finalidad de apoyar procesos de rehabilitación o construcción de bienes productivos. Este tipo de actividades se fundamentan en la necesidad de articular acciones de rápida ejecución y alto impacto mediático (Track 1) con acciones que promuevan o constituyan las bases de un desarrollo comunitario sostenible. De esta manera, las actividades del Track 2 implican la mejora o construcción de centros de acopio, bodegas de almacenaje y/o la construcción de mercados locales.



De otra parte y teniendo en cuenta que el proyecto apunta a la generación de confianza y la reconstrucción del tejido social con el fin de contribuir a la reconciliación, la vinculación de las comunidades a esquemas de cash for work estará articulada con su participación en espacios de formación y capacitación en aspectos relacionados con la construcción de paz y el fortalecimiento comunitario.

6. RESULTADOS ESPERADOS

Además de la estrategia planteada el proyecto ha identificado tres resultados que permitirán la consecución del objetivo general. Dichos resultados son:

RESULTADO 1: Protocolo de implementación de esquema de cash for work diseñado:

El proyecto producirá un protocolo metodológico que incluye una guía operativa del esquema de cash for work adaptado a las condiciones de Colombia y probado en municipios afectados fuertemente por el conflicto.

Este protocolo precisará el esquema metodológico de intervención así como los mecanismos logísticos para la operación de los proyectos, la definición de comunidades beneficiarias, la definición de criterios para la selección de las personas que harán parte de los esquemas de cash for work, la ruta de entrada y salida del programa de cada una de estas personas y los mecanismos legales y operativos para los pagos y las modalidades de contratación.

Asimismo, el protocolo deberá definir los mecanismos para la selección y la contratación de las organizaciones aliadas y ejecutoras locales, incluidos los procesos para la socialización y capacitación sobre los pasos que cada organización deberá desarrollar, para la implementación de los proyectos de rehabilitación.

Para el logro de este primer resultado es necesario el desarrollo de una serie de actividades y subactividades:

Actividad 1.1: Adaptación de las experiencias internacionales de esquemas cash for work del PNUD y otros organismos al contexto colombiano.

Con el conocimiento del PNUD, sus expertos nacionales e internacionales, se analizarán las experiencias en cash for work a la luz del contexto colombiano para extraer las lecciones aprendidas que puedan ser insumos para la definición del protocolo del proyecto.

- Analizar experiencias internacionales de esquemas cash for work.
- Formular y validar documento metodológico y operativo.

Actividad 1.2: Definir los mecanismos metodológicos, operativos y legales de participación en el proyecto de los/las beneficiarias, de los municipios y de las organizaciones aliadas locales.

Esta actividad tiene como objetivo la construcción del paso a paso logístico para el desarrollo de la estrategia. Este componente permitirá tanto al proyecto como a las organizaciones aliadas locales, tener claramente definido el paso a paso de la intervención.

- Definición de criterios y mecanismos para la selección de comunidades y personas beneficiarias.
- Definir los mecanismos para la selección y la contratación de las organizaciones aliadas locales.
- Construcción de estrategia metodológica para el acompañamiento a las comunidades para la identificación y priorización de las acciones de intervención.
- Definición de criterios para la selección de las personas beneficiarias y el establecimiento de los requisitos para la participación en el programa.
- Establecer los mecanismos y herramientas legales para la vinculación de las personas beneficiarias y el dispositivo para el pago de su remuneración, así como la adquisición de materiales y pequeñas herramientas, cuando sea el caso.

Actividad 1.3: Construir y consolidar alianzas público privadas, interinstitucionales e interagenciales para la implementación del proyecto.

Por ser un proyecto que tiene impactos en consolidación de paz, generación de confianza, reconciliación, generación de ingresos, rehabilitación de infraestructura, construcción de capital social entre otros, es necesario que diversos actores territoriales y nacionales apoyen el desarrollo del proyecto.

El principal objetivo es que con la construcción de alianzas y redes frente a estas comunidades y luego de la finalización de esta intervención, se propicien procesos de desarrollo en el territorio con el aumento en la llegada de la oferta de bienes públicos desde el estado.

- Identificar actores relevantes a nivel nacional y territorial.
- Generar alianzas y promover la construcción de redes en torno a estos territorios.

RESULTADO 2: Estrategia de comunicación diseñada e implementada para la divulgación del esquema de cash for work entre comunidades y actores relevantes.

La estrategia de comunicación diseñada deberá construirse en dos niveles, el primero enfocado a las comunidades beneficiarias del proyecto y en especial a los posibles beneficiarios de los esquemas de cash for work. El objetivo principal será el de informar adecuadamente a las comunidades y a los posibles beneficiarios sobre el real alcance de las actividades y de los beneficios a que tendrán derecho en términos de recursos y tiempos.

Este proceso de comunicación e información a las comunidades a este nivel es fundamental para el adecuado entendimiento del programa, de la no creación de falsas expectativas y por ende de buen parte del éxito y logro de los objetivos y resultados esperados.

Este nivel deberá informar con claridad temas como:

- Requisitos para hacer parte del programa
- Documentos que se deben adjuntar
- El tiempo que harán parte del programa
- El tipo de actividades que se pueden priorizar en la comunidad

El segundo nivel debe ser enfocado a la opinión pública en general incluida las instituciones nacionales y territoriales que puedan hacer parte integral del proceso y de las alianzas y redes promovidas, esto durante la fase de implementación o bien, en la fase posterior para la consolidación de procesos de desarrollo en estos territorios. El objetivo principal será el de comunicar de forma continua sobre el programa, sus alcances y los resultados que se van obteniendo durante su implementación.

Para el logro de este primer resultado es necesario el desarrollo de una serie de actividades y subactividades:

Actividad 2.1: Elaborar un manual para manejo de estrategia de comunicación en territorios.

Esta actividad busca construir un manual simple que le facilite a la organización ejecutora local el desarrollo de la estrategia en la comunidad específica. El manual puede orientar a la organización en el desarrollo de alianzas con medios de comunicación local y actores relacionados en el territorio.

Actividad 2.2: Diseñar y producir piezas de comunicación de acuerdo a la población objetivo; a las actividades del proyecto y realizar su difusión.

La estrategia de comunicación, diseñara piezas de comunicación en función de los dos niveles propuestos (nivel comunitario local, nivel opinión pública en general). Estas piezas podrán ser audiovisuales, radiales, impresas etc, definidas por la estrategia de comunicación e información pública y deberán ser desarrolladas como una de las primeras acciones del proceso.

Actividad 2.3: Establecer alianzas interinstitucionales para divulgación y promoción del programa manos a la obra,

El objetivo de esta actividad es promover alianzas con medios de comunicación local y nacional que hagan parte de la estrategia de comunicación e información pública y apoyen la implementación del programa y los procesos de desarrollo territorial que esperamos se generen.

RESULTADO 3: Comunidades vinculadas al esquema de cash for work en reconstrucción de bienes públicos y/o rehabilitación y construcción de bienes productivos comunitarios.

Se implementará el protocolo diseñado con las comunidades seleccionadas en actividades orientadas a procesos de reconstrucción de bienes públicos (pequeños equipamientos sociales, infraestructuras y espacios colectivos elementales y/o rehabilitación y/o reconstrucción de bienes productivos (Pequeños centros de acopio y sistemas de riego, etc.), con el soporte de las alianzas y redes promovidas y apoyada en la estrategia de comunicación e información pública.

Actividad 3.1: Protocolo de Cash for work aplicado en comunidades seleccionadas y acorde con las actividades priorizadas.

- Acompañamiento a las comunidades para la identificación y priorización de las acciones de intervención
- Selección, firma de acuerdos y capacitación con las organizaciones aliadas locales.
- Selección y vinculación de participantes y diseño del plan de trabajo.
- Desarrollo de las intervenciones en cada territorio
- Seguimiento, evaluación y sistematización de las intervenciones y del proyecto

Actividad 3.2: Acompañamiento orientado a generar reflexiones sobre temas de reconciliación, convivencia y mejorar competencias laborales de los/las beneficiarias.

Paralelo al desarrollo de las actividades se realizarán procesos de acompañamiento a las personas beneficiarias del programa, invirtiendo como mínimo un (1) jornada a la semana para capacitación y diálogo en temas de reconciliación, convivencia, trabajo en equipo y comunitario, fortalecimiento de la autoestima y el ser. Los días destinados al proceso de capacitación cuentan como días pagos a los/las beneficiarias y serán de obligatoria participación.

El objetivo de este proceso de acompañamiento será generar reflexiones sobre temas de reconciliación, convivencia y mejorar competencias laborales de los/las beneficiarias del programa, que sean complementarias al oficio que regularmente desarrollan y que les permita en el futuro mejorar su vida e incrementar sus ingresos.

- Diseñar módulos de capacitación complementarios con enfoque en construcción de paz.

7. PLAN ANUAL DE TRABAJO (AWP)

Año: 2015

Productos Esperados (outputs)	Actividades Planeadas Lista de actividades de resultados y acciones asociadas.	PLAZO				Parte Responsable	PRESUPUESTO		
		Q1	Q2	Q3	Q4		Fuente Recursos	Descripción Presupuesto	Valor por Actividad
<p>Línea de base, indicadores y metas anuales</p> <p>Producto (output): 92388</p> <p>Protocolo de implementación de esquema de cash for work diseñada.</p> <p>Línea Base: ND</p> <p>Indicadores:</p> <p>1 protocolo/metodología operativa y logística para la implementación de esquemas cash for work en comunidades víctimas del conflicto.</p> <p>Meta:</p> <p>1 metodología y una ruta de implementación (protocolo) diseñada</p>	<p>1. Adaptación de las experiencias internacionales de esquemas cash for work del PNUD y otros organismos al contexto colombiano</p>								

<p>Producto (output): 94576 Estrategia de comunicación diseñada e implementada para la divulgación del esquema de cash for work a comunidades y actores relevantes</p> <p>Linea Base: ND</p> <p>Indicadores: 1 estrategia de comunicación e información pública</p> <p>Meta: 1 estrategia de comunicación e información pública diseñada e implementada</p>	<p>2. Definir los mecanismos metodológicos, operativos y legales de participación en el proyecto de los/las beneficiarias, de los municipios y de las organizaciones aliadas locales.</p> <p>X</p>					<p>PNUD</p>			
<p>3. Construir y consolidar alianzas interinstitucionales e interagenciales para la implementación del proyecto.</p> <p>X</p> <p>1. Elaborar manual para manejo de estrategia de comunicación en territorios</p>	<p>X</p>					<p>PNUD</p>	<p>04000</p>		

# de personas vinculadas al protocolo Cash for work # de mejoras realizadas Meta: 1000 personas son vinculadas en actividades del programa manos a la obra	2. Acompañamiento orientado a generar reflexiones sobre temas de reconciliación, convivencia y mejorar competencias laborales de los/fas beneficiarias.	X	X	X	X	X	X	74500 Miscellaneous Expenses	USD 5,000
TOTAL									50,000

8. METODOLOGÍA DE TRABAJO

Para el logro de los resultados del proyecto, se abordará un proceso que combina la ejecución de actividades temporales específicas priorizadas y concertadas con comunidades de municipios fuertemente impactados por hechos victimizantes en el marco del conflicto armado interno que ha afectado en las últimas décadas a Colombia, con una perspectiva de apoyo al desarrollo de capacidades a nivel de individuos, organizaciones sociales e instituciones, para avanzar en el propósito central de esta iniciativa que es la reconstrucción de la confianza, un impacto concreto con la firma de los acuerdos de paz y el aporte al inicio del proceso de post conflicto. Este proceso no es necesariamente secuencial, pero debe contemplar los siguientes elementos:

1. **Territorio el escenario privilegiado:** el territorio, para este proyecto el nivel municipal y específicamente la vereda o el corregimiento son el escenario privilegiado del trabajo del proyecto, promoviendo allí el diálogo y la concertación con los actores locales, con el propósito de favorecer el empoderamiento de las personas y la realización de su dignidad.
2. **Selección de los municipios, las actividades a intervenir y las comunidades beneficiarias:** la selección de los municipios, las actividades que se financiarán y las comunidades que se beneficiarán utilizando herramientas que permitan la comprensión de las conflictividades y las potencialidades de las capacidades de construcción de paz en el nivel territorial, considerando simultáneamente escenarios de masacres y otras afectaciones y respondan a los criterios planteados en el documento del acuerdo conjunto "Hacia un nuevo Campo Colombiano: Reforma Rural Integral" en el marco de los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (alta pobreza, afectación del conflicto, debilidad institucional, presencia de cultivos ilícitos)
3. **Articulación interinstitucional:** Las actividades preparatorias y la ejecución tendrán como criterio encontrar las posibilidades y promover la coordinación entre instituciones locales, regionales y nacionales, a nivel del ejecutivo, pero también de las entidades sectoriales y descentralizadas.
4. **Alianzas con sector privado:** Impulsar el desarrollo de actividades en territorios, donde se facilite la promoción y consolidación de alianzas con el sector privado, quienes pueden concurrir de diversas formas como el aporte de capital, conocimiento, redes de crédito y comercialización y de difusión.
5. **Espacios de diálogo con sociedad civil, instituciones y cooperación internacional:** El proyecto se constituirá en un espacio de promoción del diálogo territorial entre actores de la sociedad civil, especialmente con la ciudadanía a nivel local y veredal, con acercamientos con otros sectores sociales a nivel municipal, regional y de ser posible territorial para la identificación de las conflictividades que generan retos para el desarrollo humano, la focalización de acciones a nivel territorial, así como el reconocimiento de actores, agendas sociales o institucionales que se constituyan en capacidades para la construcción de paz.
6. **Enfoques diferenciales:** el proyecto pondrá particular atención a la aplicación en todo el protocolo de intervención de los enfoques diferenciales, para avanzar en el reconocimiento de las diferencias culturales, políticas y de derechos de poblaciones tradicionalmente excluidas y vulneradas (mujeres, jóvenes, víctimas, campesinos, pueblos étnicos).

9. PRINCIPALES SOCIOS DEL PROGRAMA

Para la ejecución del proyecto los socios prioritarios son las entidades del Estado a nivel nacional y territorial (departamento y municipios), las entidades del nivel descentralizado con temáticas vinculadas a la atención de la población víctimas y particularmente en este período la institucionalidad que se habilite para atender la fase de transición luego del eventual acuerdo de paz y responsables del diseño y puesta en marcha de los programas y proyectos del post conflicto. Igualmente, las comunidades asociadas a la ejecución directa del proyecto serán prioritarias para lograr los resultados propuestos en esta iniciativa. La siguiente tabla, relaciona los resultados esperados del proyecto con los principales socios del mismo:

Resultado	Principales socios
1. Protocolo de implementación de esquema de cash for work diseñada	Entidades del gobierno nacional, en particular la institucionalidad responsable de las acciones de post conflicto, el DPS, la ANSPE, el Alto Comisionado para la Paz, la Agencia Colombiana para la Reintegración, Unidad de Atención a Víctimas, Centro de Memoria Histórica; cluster de Recuperación Temprana de la cooperación internacional y particularmente el punto focal del Sistema de Naciones Unidas.
2. Estrategia de comunicación diseñada e implementada para la divulgación del esquema de cash for work a comunidades y actores	Entidades del gobierno nacional, en particular la institucionalidad responsable de las acciones de post conflicto, el DPS, la ANSPE, el Alto Comisionado para la Paz y la Agencia Colombiana para la Reintegración, Unidad de Atención a Víctimas, Centro de Memoria Histórica. Organizaciones sociales nacionales y organizaciones comunitarias de los territorios focalizados.

relevantes	
3. <i>Comunidades vinculadas al esquema de cash for work</i> en reconstrucción de bienes públicos y/o rehabilitación y construcción de bienes productivos comunitarios.	Alcaldías y gobernaciones de territorios focalizados, Unidad de Atención a Víctimas, Defensoría del Pueblo, Unidad Nacional de Protección, Centro de Memoria Histórica, Organizaciones sociales locales y el sector privado (como las cámaras de comercio) en temas de resolución de conflictos.
Género (transversal)	Secretarías de mujer y género a nivel municipal, Organizaciones sociales con enfoque de trabajo en temas de equidad de género y punto focal de género en PNUD.

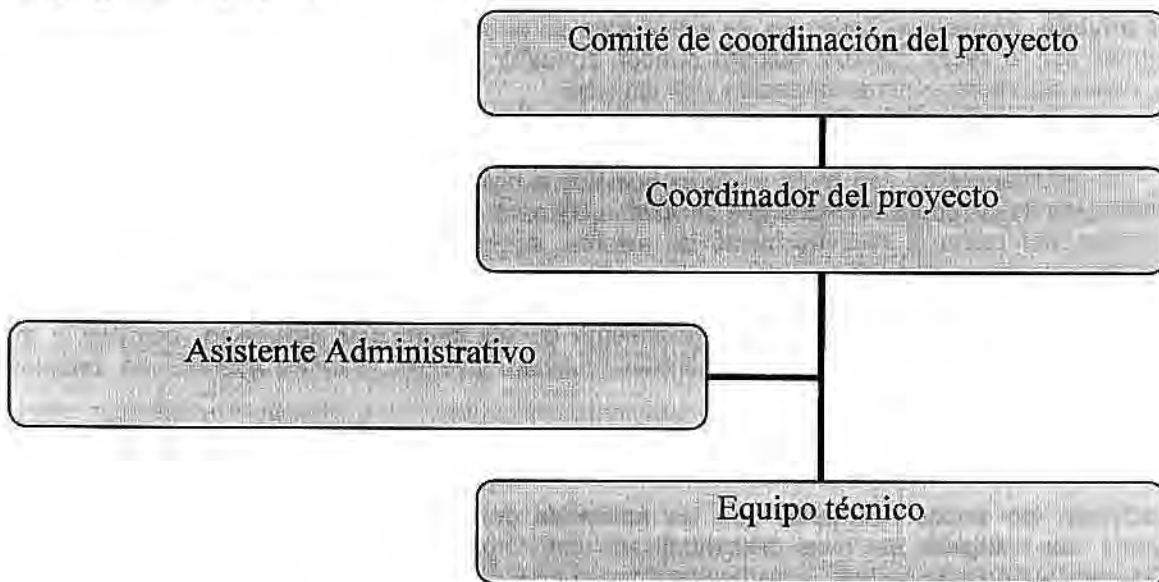
10. Arreglos de gestión

Para la ejecución del proyecto se tendrá un Comité de Coordinación del Proyecto, un equipo técnico y una relación particular con las organizaciones aliadas territoriales. Estos arreglos se describen a continuación.

10.1. Programáticos:

El proyecto tendrá un comité de coordinación del proyecto que orientará al equipo técnico en la ejecución, recibirá los informes presupuestales y de actividades y aconsejará estratégicamente para lograr los resultados establecidos. Igualmente, tendrá un equipo técnico, encabezado por un/a coordinador/a que serán los responsables directos de la ejecución del proyecto.

Organigrama del proyecto



Comité de Coordinación del Proyecto: estará integrado por los socios del proyecto. Será la instancia de decisión principal, en la cual participan: el Gobierno nacional con las entidades que se asocian al proyecto, inicialmente con el Departamento para la Prosperidad Social DPS, otros actores de la cooperación internacional que se incorporen al proyecto, y será presidido por el Coordinador del Área de Pobreza y Desarrollo Sostenible del PNUD, con la Secretaría Técnica del Coordinador del Proyecto. El comité tendrá como principales responsabilidades i) contribuir en los análisis de situación ii) contribuir en el diseño de las iniciativas que serán apoyadas por el programa iii) asistir a las reuniones periódicas de gestión iv) apoyar los ejercicios de monitoreo y evaluación propios del proyecto.

Equipo técnico: el PNUD estará a cargo de la implementación, coordinando y supervisando las actividades y sirviendo de enlace entre organismos de cooperación, organizaciones sociales e instituciones de los ámbitos nacional y regional. Harán parte del equipo técnico: Los coordinadores de área, el Oficial del programa, los coordinadores territoriales del PNUD y los equipos de terreno, así como el equipo de profesionales temáticos y administrativos y el equipo de Monitoreo y Evaluación. En el marco de la implementación será muy importante el papel de las Oficinas territoriales del PNUD y de las entidades socias que apoya el proyecto. Las oficinas coordinan el esfuerzo de análisis, planeación e implementación territorial, claves para el relacionamiento con las comunidades, las instituciones y las organizaciones aliadas locales.

Acuerdos de gestión con OSC: Teniendo en cuenta que un enfoque importante del proyecto es la reconstrucción de confianza y el fortalecimiento de capacidades de las OSC, el programa podrá otorgar subvenciones de micro- capital a organizaciones de la sociedad civil mediante un acuerdo (Grant), en el cual se establecerán:

- Las responsabilidades de cada parte
- Las actividades que se realizarán
- Los productos esperados
- Los niveles de desempeño para el pago de los tramos a financiar
- La duración de las actividades
- Otras medidas para los fines relacionados con el acuerdo

El equipo técnico del PNUD será el encargado de seleccionar las organizaciones beneficiarias de acuerdos de subsidio y evaluar el desempeño de estas instituciones en la gestión de las subvenciones, de acuerdo a las normas internas del PNUD. Así mismo, elevará la solicitud de aprobación al comité de dirección. El comité de aprobación del PNUD, establecerá el memorando de entendimiento, gestionará los pagos de los tramos establecidos en los acuerdo, y realizará informes de seguimiento sobre las actividades previstas.

Los acuerdos de subsidio están regidos por las normas internas relacionadas, definidas en los "Principios Rectores para la selección y apoyo a acuerdos de micro capital". El equipo del PNUD realizará una evaluación de capacidades para asegurarse que las organizaciones beneficiarias tienen competencia en las siguientes áreas: fortaleza institucional, calidad de los servicios y comprobado desempeño financiero.

Todas las instituciones receptoras deben tener un sistema para informar periódicamente sobre el desempeño financiero y técnico en relación al logro de los objetivos de desempeño, así como los resultados financieros. En cualquier momento en que el PNUD requiera la información de ejecución del acuerdo, la organización dispondrá de todos los registros para efectos de auditoría.

10.2. Financieros

El inicio del proyecto se dará cuando se disponga de los aportes estipulados para su financiamiento. Los recursos financieros de este proyecto serán administrados de acuerdo con el reglamento financiero del PNUD.

10.3. 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 7%. Así mismo, en la medida en que correspondan inequívocamente a un determinado programa/proyecto, todos los gastos directos de implementación, incluidos los gastos de la Entidad de Ejecución o de un Asociado en la Implementación, se incorporarán en el presupuesto del programa/proyecto en correspondencia con la partida presupuestaria pertinente y se imputarán en consecuencia al programa/proyecto.

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

10.4 VARIACIONES CAMBIARIAS

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

10.5. 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 éstas fueron depositadas en la cuenta del PNUD, la institución contribuyente deberá enviar de inmediato a la oficina

del PNUD, una comunicación formal informando que el depósito ha sido realizado, acompañando a la comunicación, la ficha de depósito bancario.

10.6. TRANSFERENCIA DE EQUIPOS

El PNUD será titular de la propiedad del equipo, los suministros y otros bienes financiados con cargo a este proyecto. Las cuestiones relativas a la transferencia de la propiedad por el PNUD se determinarán de conformidad con las políticas y los procedimientos pertinentes del PNUD

10.7. 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.

10.8. TERMINACIÓN DE PROYECTO

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

11. AUDITORÍA

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

12. MARCO DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

Teniendo en cuenta las políticas y procedimientos programáticos resaltados en la Guía de Usuario del PNUD, el proyecto será monitoreado a través de las siguientes herramientas:

Durante el ciclo anual

- Trimestralmente, se debe realizar una valoración de calidad que incluya el progreso hacia el logro de los resultados clave, con base en criterios y metodologías de calidad, que deben ser ingresados en la tabla de Gestión de Calidad (adjunta).
- Deberá diligenciarse la bitácora de temas (Log Issues) en Atlas y ser actualizada regularmente por el oficial de programa, para facilitar el seguimiento y solución de problemas potenciales o solicitudes de cambio de los temas.
- Teniendo en cuenta el análisis de riesgo elaborado al inicio del proyecto (ver anexo 1), deberá diligenciarse la bitácora de riesgos (Risk Log) en Atlas y ser actualizada regularmente en el sistema, teniendo en cuenta cambios en factores externos que puedan afectar la implementación del proyecto.
- Teniendo en cuenta la información registrada en Atlas, el Gerente del Proyecto deberá elaborar un Reporte de Progreso del Proyecto, el cual deberá enviarse a la Junta del Proyecto previa revisión del área de PM&E, usando el modelo de reporte estándar disponible en el Executive Snapshot.
- Deberá diligenciarse y actualizarse regularmente la bitácora de Lecciones Aprendidas (Lesson-learned Log) para asegurar el aprendizaje y constante adaptación dentro de la organización, lo cual facilitará la preparación del Reporte de Lecciones Aprendidas al final del proyecto.
- Deberá diligenciarse el Cronograma de Monitoreo en Atlas y ser actualizado regularmente para realizar un seguimiento a las acciones/eventos claves en la gestión del proyecto.

Anualmente

- **Informe de Revisión Anual.** Este reporte deberá ser preparado por el Gerente del Proyecto y compartido con el Comité de Coordinación Nacional. Como requerimiento mínimo, este reporte deberá incluir el modelo estándar para QPR de Atlas, que cubre todo el año con la información actualizada para cada elemento descrito anteriormente, teniendo en cuenta los resultados alcanzados contra las metas anuales predefinidas a nivel de Productos (output level)
- **Revisión Anual del Proyecto.** Con base en el reporte anterior, deberá realizarse una revisión anual del proyecto durante el último trimestre del año o inmediatamente después, para evaluar el desempeño del proyecto y

preparar el Plan Anual de Trabajo (AWP) del siguiente año. En el último año, esta revisión será una evaluación final. Esta revisión la dirige el Comité de Coordinación Nacional y puede involucrar otras partes interesadas, de ser necesario. Deberá enfocarse en el progreso logrado para la consecución de los productos (outputs), y que éstos continúen alineados con los efectos (outcomes) correspondientes.

El programa realizará una línea de base para determinar en lo territorial el nivel de los resultados de desarrollo que se pretenden alcanzar y una evaluación final para medir el impacto de las intervenciones. En caso que una evaluación del proyecto sea requerida. Así mismo serán implementados mecanismos de monitoreo y evaluación basados en tecnologías de información que permitan mejorar la identificación de resultados en tiempo real y mejoren la comunicación de resultados entre el programa y las comunidades, organizaciones sociales e instituciones involucradas

13. GESTIÓN DE CALIDAD PARA LOS RESULTADOS DE LAS ACTIVIDADES DEL PROYECTO

OUTPUT1- 92388: Protocolo de implementación de esquema de cash for work diseñada		
Actividad 1	Adaptación de las experiencias internacionales de esquemas cash for work del PNUD y otros organismos al contexto colombiano.	Fecha Inicio: Feb 2015 Fecha Fin: Dic 2015
Propósito	Aportar desde las experiencias internacionales a la elaboración de un protocolo metodológico adaptado a las condiciones de Colombia y probado en municipios afectados fuertemente por el conflicto. Este protocolo precisará el esquema metodológico de intervención así como los mecanismos logísticos para la operación de los proyectos, la definición de comunidades beneficiarias, la definición de criterios para la selección de las personas que harán parte de los esquemas de cash for work, la ruta de entrada y salida del programa de cada una de estas personas y los mecanismos legales y operativos para los pagos y las modalidades de contratación.	
Descripción	Con el conocimiento del PNUD, sus expertos nacionales e internacionales, se analizarán las experiencias en cash for work a la luz del contexto colombiano para extraer las lecciones aprendidas que puedan ser insumos para la definición del protocolo del proyecto.	
Criterios de Calidad	Métodos de Calidad	Fecha de Evaluación
- Protocolo diseñado	Documento de Protocolo Informes de progreso trimestral	Mensual Trimestral
OUTPUT1- 92388: Protocolo de implementación de esquema de cash for work diseñada		
Actividad 2	Definir los mecanismos metodológicos, operativos y legales de participación en el proyecto de los/las beneficiarias, de los municipios y de las organizaciones aliadas locales.	Fecha Inicio: Feb 2015 Fecha Fin: Dic 2015
Propósito	Establecer el esquema metodológico de intervención así como los mecanismos logísticos para la operación de los proyectos, la definición de comunidades beneficiarias, la definición de criterios para la selección de las personas que harán parte de los esquemas de cash for work, la ruta de entrada y salida del programa de cada una de estas personas y los mecanismos legales y operativos para los pagos y las modalidades de contratación.	
Descripción	Definir los mecanismos metodológicos, operativos y legales de participación en el proyecto de los/las beneficiarias, de los municipios y de las organizaciones aliadas locales. Esta actividad tiene como objetivo la construcción del paso a paso logístico para el desarrollo de la estrategia. Este componente permitirá tanto al proyecto como a las organizaciones aliadas locales, tener claramente definido el paso a paso de la intervención.	
Criterios de Calidad	Métodos de Calidad	Fecha de Evaluación

- Documento con el diseño metodológico del proyecto	Documento de Protocolo Informes de progreso trimestral	Mensual Trimestral
OUTPUT1- 92388: Protocolo de implementación de esquema de cash for work diseñada		
Actividad 3	Construir y consolidar alianzas interinstitucionales e interagenciales para la implementación del proyecto	Fecha Inicio: Feb 2015 Fecha Fin: Dic 2015
Propósito	Aportar en la construcción de confianza y en la puesta en marcha de procesos de reconciliación a través de intervenciones en municipios fuertemente impactados por el conflicto a través de esquemas de cash for work	
Descripción	<p>Construir y consolidar alianzas público privadas, interinstitucionales e interagenciales para la implementación del proyecto. Por ser un proyecto que tiene impactos en consolidación de paz, generación de confianza, reconciliación, generación de ingresos, rehabilitación de infraestructura, construcción de capital social entre otros, es necesario que diversos actores territoriales y nacionales apoyen el desarrollo del proyecto.</p> <p>El principal objetivo es que con la construcción de alianzas y redes frente a estas comunidades y luego de la finalización de esta intervención, se propicien procesos de desarrollo en el territorio con el aumento en la llegada de la oferta de bienes públicos desde el estado.</p>	
Criterios de Calidad	Métodos de Calidad	Fecha de Evaluación
- Protocolo diseñado - Número de redes y espacios público-privados construidos	Documento de Protocolo Informes de progreso trimestral	Mensual Trimestral

OUTPUT2 - 94575: Estrategia de comunicación diseñada e implementada para la divulgación del esquema de cash for work a comunidades y actores relevantes		
Actividad 1	Elaborar manual para manejo de estrategia de comunicación en territorio.	Fecha Inicio: Feb 2015 Fecha Fin: Dic 2015
Propósito	<p>La estrategia de comunicación diseñada deberá construirse en dos niveles, el primero enfocado a las comunidades beneficiarias del proyecto y en especial a los posibles beneficiarios de los esquemas de cash for work. El objetivo principal será el de informar adecuadamente a las comunidades y a los posibles beneficiarios sobre el real alcance de las actividades y de los beneficios a que tendrán derecho en términos de recursos y tiempos.</p> <p>El segundo nivel debe ser enfocado a la opinión pública en general incluida las instituciones nacionales y territoriales que puedan hacer parte integral del proceso y de las alianzas y redes promovidas, esto durante la fase de implementación o bien, en la fase posterior para la consolidación de procesos de desarrollo en estos territorios. El objetivo principal será el de comunicar de forma continua sobre el programa, sus alcances y los resultados que se van obteniendo durante su implementación.</p>	
Descripción	Construir un manual de comunicación y difusión del proyecto simple que le facilite a la organización ejecutora local el desarrollo de la estrategia en la comunidad específica. El manual puede orientar a la organización en el desarrollo de alianzas con medios de comunicación local y actores relacionados en el territorio.	
Criterios de Calidad	Métodos de Calidad	Fecha de Evaluación

- Estrategia de Comunicación del Proyecto diseñada - Piezas de comunicación del proyecto producidas y difundidas en los dos niveles de la estrategia	Informes de progreso trimestral	Mensual Trimestral
---	---------------------------------	-----------------------

OUTPUT2 - 94575: Estrategia de comunicación diseñada e implementada para la divulgación del esquema de cash for work a comunidades y actores relevantes

Actividad 2	Diseñar y producir piezas de comunicación de acuerdo a la población objetivo; a las actividades del proyecto y realizar su difusión.	Fecha Inicio: Feb 2015 Fecha Fin: Dic 2015
Propósito	<p>La estrategia de comunicación diseñada deberá construirse en dos niveles, el primero enfocado a las comunidades beneficiarias del proyecto y en especial a los posibles beneficiarios de los esquemas de cash for work. El objetivo principal será el de informar adecuadamente a las comunidades y a los posibles beneficiarios sobre el real alcance de las actividades y de los beneficios a que tendrán derecho en términos de recursos y tiempos.</p> <p>El segundo nivel debe ser enfocado a la opinión pública en general incluida las instituciones nacionales y territoriales que puedan hacer parte integral del proceso y de las alianzas y redes promovidas, esto durante la fase de implementación o bien, en la fase posterior para la consolidación de procesos de desarrollo en estos territorios. El objetivo principal será el de comunicar de forma continua sobre el programa, sus alcances y los resultados que se van obteniendo durante su implementación.</p>	
Descripción	<p>La estrategia de comunicación, diseñara piezas de comunicación en función de los dos niveles propuestos (nivel comunitario local, nivel opinión pública en general). Estas piezas podrán se audiovisuales, radiales, impresas etc., definidas por la estrategia de comunicación e información pública y deberán ser desarrolladas como una de las primeras acciones del proceso.</p> <p>Promover alianzas con medios de comunicación local y nacional que hagan parte de la estrategia de comunicación e información pública y apoyen la implementación del programa y los procesos de desarrollo territorial que esperamos se generen.</p>	

Criterios de Calidad	Métodos de Calidad	Fecha de Evaluación
- Estrategia de Comunicación del Proyecto diseñada - Piezas de comunicación del proyecto producidas y difundidas en los dos niveles de la estrategia	Informes de progreso trimestral	Mensual Trimestral

OUTPUT2- 94575: Estrategia de comunicación diseñada e implementada para la divulgación del esquema de cash for work a comunidades y actores relevantes

Actividad 3	Establecer alianzas interinstitucionales para divulgación y promoción del programa manos a la obra	Fecha Inicio: Feb 2015 Fecha Fin: Dic 2015
Propósito	Construir una base de apoyo para el proyecto entre medios locales, regionales y nacionales que facilite la difusión y la apropiación de las actividades desarrolladas.	
Descripción	Proponer una plataforma de diálogo y apoyo con aliados que contribuyan a la divulgación y promoción del proyecto.al proyecto	

Criterios de Calidad		Métodos de Calidad	Fecha de Evaluación
- Estrategia de Comunicación del Proyecto diseñada - Piezas de comunicación del proyecto producidas y difundidas en los dos niveles de la estrategia		Informes de progreso trimestral	Mensual Trimestral
OUTPUT2- 94575: Estrategia de comunicación diseñada e implementada para la divulgación del esquema de cash for work a comunidades y actores relevantes			
Actividad 4	Desarrollar una estrategia de monitoreo y seguimiento permanente al impacto de la estrategia de comunicación.		Fecha Inicio: Feb 2015 Fecha Fin: Dic 2015
Propósito	Contar con instrumentos que permitan hacer seguimiento al desarrollo de las actividades del proyecto y sistematizar sus resultados para establecer los aprendizajes en la fase de pilotaje de manera que se pueda establecer un modelo de Cash for Work aplicable para Colombia.		
Descripción	Diseñar herramientas de monitoreo y seguimiento adecuadas para usarlas en la ejecución del proyecto y documentar las diferentes etapas y realizaciones.		
Criterios de Calidad		Métodos de Calidad	Fecha de Evaluación
- Estrategia de monitoreo y seguimiento diseñada y aplicada		Informes de progreso trimestral	Mensual Trimestral

OUTPUT3 - 94816: Comunidades vinculadas al esquema de cash for work en reconstrucción de bienes públicos y/o rehabilitación y construcción de bienes productivos comunitarios			
Actividad 1	Protocolo de Cash for work aplicado en comunidades seleccionadas y acorde con las actividades priorizadas.		Fecha Inicio: Feb 2015 Fecha Fin: Dic 2015
Propósito	Implementar el protocolo diseñado, en las comunidades seleccionadas en actividades orientadas a procesos de reconstrucción de bienes públicos (pequeños equipamientos sociales, infraestructuras y espacios colectivos elementales y/o rehabilitación y/o reconstrucción de bienes productivos (Pequeños centros de acopio y sistemas de riego, etc.), con el soporte de las alianzas y redes promovidas y apoyada en la estrategia de comunicación e información pública.		
Descripción	En cada una de las comunidades seleccionadas se aplicará el protocolo y la metodología diseñada, de manera que además de realizar la actividad priorizada por la comunidad, se pueda derivar aprendizajes que permitan consolidar el esquema de cash for work, como instrumento para ser puesto al servicio del post conflicto en Colombia.		
		Métodos de Calidad	Fecha de Evaluación
- Número de intervenciones realizadas - Calidad de los procesos de concertación entre las comunidades y las autoridades locales		Informes de progreso trimestral	Mensual Trimestral

OUTPUT3 - 94816: Comunidades vinculadas al esquema de cash for work en reconstrucción de

bienes públicos y/o rehabilitación y construcción de bienes productivos comunitarios		
Actividad 2	Acompañamiento orientado a generar reflexiones sobre temas de reconciliación, convivencia y mejorar competencias laborales de los/las beneficiarias.	Fecha Inicio: Feb 2015 Fecha Fin: Dic 2015
Propósito	Se implementará el protocolo diseñado con las comunidades seleccionadas en actividades orientadas a procesos de reconstrucción de bienes públicos (pequeños equipamientos sociales, infraestructuras y espacios colectivos elementales y/o rehabilitación y/o reconstrucción de bienes productivos (Pequeños centros de acopio y sistemas de riego, etc.), con el soporte de las alianzas y redes promovidas y apoyada en la estrategia de comunicación e información pública.	
Descripción	<p>Protocolo de Cash for work aplicado en comunidades seleccionadas y acorde con las actividades priorizadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acompañamiento a las comunidades para la identificación y priorización de las acciones de intervención • Selección, firma de acuerdos y capacitación con las organizaciones aliadas locales. • Selección y vinculación de participantes y diseño del plan de trabajo. • Desarrollo de las intervenciones en cada territorio • Seguimiento, evaluación y sistematización de las intervenciones y del proyecto <p>Acompañamiento orientado a generar reflexiones sobre temas de reconciliación, convivencia y mejorar competencias laborales de los/las beneficiarias.</p> <p>Paralelo al desarrollo de las actividades se realizarán procesos de acompañamiento a las personas beneficiarias del programa, invirtiendo como mínimo un (1) jornada a la semana para capacitación y diálogo en temas de reconciliación, convivencia, trabajo en equipo y comunitario, fortalecimiento de la autoestima y el ser. Los días destinados al proceso de capacitación cuentan como días pagos a los/las beneficiarias y serán de obligatoria participación. El objetivo de este proceso de acompañamiento será generar reflexiones sobre temas de reconciliación, convivencia y mejorar competencias laborales de los/las beneficiarias del programa, que sean complementarias al oficio que regularmente desarrollan y que les permita en el futuro mejorar su vida e incrementar sus ingresos.</p>	
Criterios de Calidad	Métodos de Calidad	Fecha de Evaluación
- Número de intervenciones realizadas - Calidad de los procesos de concertación entre las comunidades y las autoridades locales.	Informes de progreso trimestral	Mensual Trimestral

14. CONTEXTO LEGAL

PNUD como Asociado en la Implementación deberá cumplir con las políticas, procedimientos y prácticas del Sistema de Gestión de Seguridad de la Naciones Unidas

PNUD llevará a cabo todos los esfuerzos razonables para asegurarse de que ninguno de los fondos de proyecto serán utilizados para proporcionar apoyo a personas o entidades asociadas con el terrorismo y que los beneficiarios de alguna suma proporcionada por el PNUD, bajo este documento, no aparecen en la lista del Comité del Consejo de Seguridad establecido en virtud de la resolución 1267 (1999). La lista se puede acceder a través de http://www.un.org/sc/committees/1267/aq_sanctions_list.shtml Esta disposición debe incluirse en todos los subcontratos o subacuerdos celebrados bajo este Documento de Proyecto.

Anexo 1. Análisis de Riesgo



OFFLINE RISK LOG

Project Title:		Projecto Cash for work			Award ID: 84305		Date: Enero 2015		
#	Description	Date Identified	Type	Impact & Probability	Countermeasures / Mngt response	Owner	Submitted, updated by	Last Update	Status
1	El acuerdo de paz entre el Gobierno nacional y las FARC se dilata y no se firma rápidamente	Durante la formulación del Proyecto, Noviembre 2014.	Político	Este riesgo afectaría el impacto y la operación de las estrategias del modelo Cash for Work en los territorios P = 2 I = 1	Avanzar en pilotaje demostrativo para evidenciar importancia de este tipo de iniciativas en la fase de transición.	Coordinación Nacional del Proyecto.	Oficial de Programa		
2	Falta de recursos a nivel nacional para la implementación del modelo Cash for Work en los territorios.	Durante la formulación del Proyecto, Noviembre 2014.	Financiero	Este riesgo afectaría la operación de las estrategias del modelo Cash for Work en los territorios donde no se dispongan recursos financieros. P = 2 I = 4	Desarrollar lobby permanente con las entidades nacionales para la asignación de recursos requeridos para la operación de las estrategias Cash for Work en el territorio.	Coordinación Nacional del Proyecto.	Oficial de Programa		
3	Falta de articulación a nivel local y nacional para la implementación del modelo Cash for Work en los territorios.	Durante la formulación del Proyecto, Noviembre 2014.	Estratégico	Este riesgo generaría desarticulación y duplicidad frente a los servicios prestados a la población en situación de pobreza y vulnerabilidad y afectaría negativamente el impacto que se puede lograr en el mejoramiento de la calidad de vida de la población. P = 1 I = 3	Garantizar el fortalecimiento de las relaciones de cooperación existente a nivel local y nacional con las diferentes entidades que tienen a cargo la atención de población en situación de pobreza y vulnerabilidad.	Coordinación Nacional del Proyecto.	Oficial de Programa		

4	Falta de articulación con el sector privado para la implementación del modelo Cash for Work en los territorios.	Durante la formulación del Proyecto. Noviembre 2014.	Estratégico	Este riesgo afectaría la sostenibilidad de espacios de articulación local público privados y el desarrollo de estrategias de proceduría e empleo inclusivo. P = 2 I = 3	Desarrollar actividades de socialización y consolidación de alianzas con el sector privado para garantizar un rol activo en el desarrollo de las estrategias del modelo Cash for Work	Coordinación Nacional del Proyecto.	Oficial de Programa	
5	El cambio en las Alcaldías y Gobernaciones desde el 2016 podría afectar el compromiso local para la implementación del modelo Cash for Work	Durante la formulación del Proyecto. Noviembre 2014.	Político	Este riesgo generaría menor compromiso y voluntad de los actores locales y socios en la implementación del modelo Cash for Work y la asignación de recursos para la operación de las estrategias. P = 2.5 I = 4	Desarrollar, junto con el área de gobernabilidad, actividades con los candidatos de las Alcaldías y Gobernaciones para garantizar la inclusión del modelo Cash for Work en sus propuestas programáticas.	Coordinación Nacional del Proyecto.	Oficial de Programa	

LISTA DE CHEQUEO PARA FIRMA DE PRODROCS /REVISIONES

PROGRAMA

DATOS GENERALES

FECHA: 19/05/2015
 NUMERO DEL PROYECTO: 00084305
 NUMERO DE LOS OUTPUTS: 00092388 – 00094575 – 00094816

NOMBRE DEL PROYECTO: *“Manos a la obra: Proyectos para la construcción de confianza en Colombia a través de esquemas de cash for work”*

REVISIÓN ANTERIOR: REVISIÓN ACTUAL: INICIAL

PRODOC NUEVO: SI FECHA PREPAC N/A FECHA PAC 31/03/2015

FIRMAS

	NOMBRE	FIRMA	FECHA
ANALISTA	<u>Fernando Adames</u>	<u>[Firma]</u>	<u>21/05/15</u>
FINANZAS	<u>José Oscar</u>	<u>[Firma]</u>	<u>21/05/15</u>
ADQUISICIONES	<u>Fernando Henao</u>	<u>[Firma]</u>	<u>25/05/15</u>
<small>(solo si el proyecto tiene un componente alto de adquisiciones)</small>			
PLANEACION ESTRATEGICA	<u>Daniel Vargas</u>	<u>[Firma]</u>	<u>28/05/15</u>

OBSERVACIONES:

ENVIO A LA SEDE : _____
(solo si se trata de nuevo PRODOC o Rev. Sustantiva)



COMITÉ DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS
PAC

Fecha de la Reunión: 4 de noviembre de 2014

Proyecto No.: 84305

Output: 92388-94575-94816

Título: "Manos a la obra: Proyectos para la reconstrucción de confianza en Colombia a través de esquemas de cash for work."

Nombre de la Agencia de Ejecución: PNUD

Duración del Proyecto: 15 Noviembre 2014 - 31 diciembre 2015

Modalidad de Ejecución: DIM

UNDAF Outcome(s): Disminución de riesgos y mitigación de los efectos de la violencia directa y estructural.

Expected CPD Outcome: Se empodera social, política y económicamente a las poblaciones vulnerables, excluidas y afectadas por la situación de violencia interna a raíz del conflicto con los grupos armados ilegales.

Presupuesto del proyecto: 2.100.000 USD

- Gobierno 2.000.000
- UNDP 100.000

Presupuesto sin respaldo: USD\$ 2.000.000, estos recursos están negociados con DPS y el paso siguiente será le perfeccionamiento y firma del CSA.

Funcionario que solicita el análisis del PAC: FERNANDO HERRERA

Antecedentes:

En medio de los retos que enfrenta Colombia ante la posibilidad de una salida negociada al conflicto armado, PNUD busca apoyar al país en la consecución de una paz duradera y sostenible. Teniendo en cuenta este contexto, resulta necesario promover iniciativas que permitan empoderar al territorio y a las comunidades para que desde ellos se reconstruya el tejido social y la confianza necesaria en procesos de reconciliación exitosos. Los esquemas de cash for work permiten llegar a las comunidades afectadas por hechos de violencia o desastres naturales de manera rápida y oportuna, generando opciones de empleo a través de tareas de la rehabilitación y reconstrucción de espacios comunitarios y públicos; formando poblaciones resilientes con la capacidad de reconstruir su territorio y retomar la normalidad de sus vidas. Este proyecto busca apoyar procesos de reconciliación y construcción de capital social en zonas afectadas por el conflicto, vinculando comunidades a procesos de reconstrucción de bienes públicos e infraestructura productiva mediante esquemas de cash for work. Para lograr este objetivo, el proyecto se plantea en una primera fase, el diseño de un protocolo metodológico para aplicar esquemas de cash for work con comunidades de 20 lugares emblemáticos que hayan sido afectados por el conflicto armado. Igualmente el proyecto estipula la implementación del protocolo teniendo en cuenta dos opciones: 1) la vinculación de las comunidades en procesos de reconstrucción de bienes y /o espacio público y 2) la vinculación de comunidades en la rehabilitación y/o reconstrucción de bienes productivos.

Objetivo:

Someter al PAC la propuesta de proyecto "Manos a la obra: Proyectos para la reconstrucción de confianza en Colombia a través de esquemas de cash for work." El cual tiene por objeto apoyar procesos de reconciliación y construcción de capital social en zonas afectadas por el conflicto, vinculando comunidades a procesos de reconstrucción de bienes públicos e infraestructura productiva mediante esquemas de cash for work.

**Descripción:**

Desarrollo de un programa para la construcción de confianza a través de la rehabilitación y reconstrucción de infraestructura comunitaria y/o productiva en zonas afectadas por el conflicto usando un esquema de Cash for work

Resultados esperados:

RESULTADO 1: Protocolo de implementación de esquema de cash for work diseñado

RESULTADO 2: Estrategia de comunicación diseñada e implementada para la divulgación del esquema de cash for work entre comunidades y actores relevantes.

RESULTADO 3: Comunidades vinculadas al protocolo de cash for work para rehabilitar espacios públicos afectados por el conflicto armado (actividades Track 1)

RESULTADO 4: Comunidades vinculadas al protocolo cash for work para rehabilitación y/o construcción de Infraestructura comunitaria productiva (actividades Track 2).

Análisis de Riesgos:

1. Baja disponibilidad de organizaciones ejecutoras locales con la suficiente capacidad de gestión administrativa y financiera, con la cual podamos desarrollar grants para la ejecución del proyecto, lo cual puede redundar en demoras en su implementación.
2. Dificultades en la selección del esquema de contratación de las personas beneficiarias del programa de cash for work
3. Dificultades en la selección y operación de un mecanismo ágil y seguro para el pago de los jornales a las personas beneficiarias.

La mitigación de los riesgos se prevé de la siguiente manera:

1. Previamente y con el apoyo de otras agencias UN y organizaciones de orden nacional y territorial, se deberá realizar un barrido de las organizaciones que cuenten con la experiencia previa y que cumplan con los requisitos para el desarrollo de grants, preferiblemente organizaciones de víctimas que tengan presencia en el territorio.
2. La revisión de experiencias internacionales desarrolladas por el PNUD, otras agencias UN y otras organizaciones, de las cuales podamos identificar lecciones aprendidas y mecanismos exitosos para la contratación del personal beneficiario y para el pago de los jornales.
3. La tercerización de la contratación de las personas beneficiarias a través de las organizaciones ejecutoras locales, y de ser posible que sean miembros o hagan parte de dichas organizaciones.
4. El pago de los salarios/jornales directamente por la organización local.

Comentarios y Recomendaciones del PAC:

- Es necesario completar la información en el PRODOC: Se completó la información en el PRODOC
- Aclarar en caratula que por movilizar son USD\$2'K: Se hizo la aclaración de qué monto de recursos está por movilizar.
- Ajustar en ATLAS o PRODOC ya que están hablando de 4 productos y en ATLAS son 4 actividades. Es necesario ajustar. Se ajustó el PRODOC.
- Favor dividir el AWP en actividades cuanto en 2014 y cuanto en 2015. Las actividades serán solo en 2015.
- Importante establecer el monto a ser ejecutado/comprometido por TRAC para este año 2014. El monto de TRACK se ejecutará en 2015.
- Medir las expectativas, visibilidad del proyecto para establecer una estrategia clave de comunicación, socialización interna, aclarar el rol del PNUD/DPS, etc. Se toma nota de este importante comentario, para considerarlo en la estrategia de implementación del proyecto.
- Importante tener claros los criterios de selección con el cruce de masacres, pertinencia, estratégicas, etc. Debe existir articulación con fondos, TSI que ya tienen un trabajo adelantado con la UARIV. Que no sean iniciativas individuales ya que hay trabajo adelantado pro otras áreas. Se construirán los criterios de selección de los municipios, considerando estas recomendaciones y concertando con DPS.
- Selección de 20 iniciativas por criterios de masacres. Criterios de selección (territorial y de masacres), Articulación con UARIV/FJT/TSI. OJO con selección de grants con víctimas sin procesos acompañados, Potencial articulación con Reconciliación Colombia – pero con un esquema de impacto rápido acompañado de estrategias. Se tendrá en cuenta esta recomendación a la hora de ejecutar el proyecto.
- Qué tipo de iniciativas Criterios de Pertinencia de los recursos de Cash-for-work. Planeación está priorizando territorios con necesidades concretas en livelihoods. Se considerarán iniciativas que, además de los criterios arriba mencionados, tengan como característica el uso intensivo de mano de obra, la oportunidad y rapidez de aplicación y su concentración en reconstrucción de bienes públicos y/o rehabilitación y construcción de bienes productivos comunitarios.
- Esta propuesta la revisaron los colegas de NY que nos acompañaron en la sesión de planeación. Ellos han sido muy críticos sobre los esquemas de cash for work para evitar acción con daño. El protocolo de acción será muy riguroso para evaluar que las intervenciones no hagan daño, impidan la reconciliación y produzcan conflictos inmanejables.
- Como se articula a la estrategia de Early Recovery Interagencial? DPS – cuál es nuestro rol, somos ejecutores? El proyecto se ubica en la fase de emergencia y considerará que las iniciativas pueden contribuir a procesos de recuperación temprana exitosos.
- Estrategia de comunicación – requiere socialización PNUD para apropiación y evitar acción con daño. La estrategia de comunicación será determinante para el éxito del proyecto y para que cumpla su objetivo fundamental que es lograr mostrar al país que algo empieza a cambiar con los acuerdos de paz.
- Revisar criterios y estrategia de género para este proyecto. Fundamental en el trabajo con víctimas y comunidades y por tanto, en su momento, se harán las consultas y se solicitará el acompañamiento pertinente en materia de enfoque diferencial y particularmente de género.

Miembros del PAC:

Daniel Vargas, Jimena Puyana, Carolina Naranjo, Marcela Rodriguez, Amalia Alarcón, Xavier Hernandez, David Quijano. Invitados: Andres Franco



Daniel Vargas
Presidente del PAC

Fecha: 31. Marzo 2015

40