

| | | |
|--|-----------------|------------|
| Estrategia Gestión del Conocimiento Lecciones Aprendidas – Buenas Prácticas | Código: | 2-CVC-F-03 |
| | Versión: | 1.1 |
| | Fecha: | oct-2018 |

| Información General | |
|--|---|
| Nombre de la Buena Práctica (Proyecto): | Reactivación Económica de Gramalote: "DESARRROLLAR LAS ACTIVIDADES NECESARIAS PARA ESTRUCTURAR, IMPLEMENTAR, ACOMPAÑAR Y REALIZAR LA ASISTENCIA TECNICA DE LOS EMPRENDIMIENTOS Y PROYECTOS PRODUCTIVOS QUE OPERARÁN EN EL MUNICIPIO DE GRAMALOTE DURANTE LA FASE DE TRASLADO Y POST TRASLADO EN EL MARCO DEL PLAN DE REASENTAMIENTO". |
| Sector/Macroproyecto: | Reactivación Económica – Subgerencia de Regiones |
| Fecha inicio: | 30 de diciembre de 2019 |
| Fecha terminación: | 29 de abril de 2023 |
| Amenaza/vulnerabilidad a resolver: | Terminación proyecto |
| Municipio analizado: | Gramalote, Norte de Santander |
| Tipo y número de beneficiarios: | 317 |
| Otros actores involucrados: | Fundación SOCYA (Consultor) Corporación Colombia Internacional CCI (Interventoría) |
| Recursos dedicados en COP: | \$7.700.000.000 |
| Fuentes de Financiamiento: | Fondo Adaptación |
| Persona de contacto (Nombre, E-mail): | Gerardo Andrés Trejos Ramírez- gerardotrejos@fondoadaptacion.gov.co |
| Otras personas de contacto: | Giovanna Delgado guiovannadelgado@fondoadaptacion.gov.co Jennifer Muñoz Chau reactivar@fondoadaptacion.gov.co |

| | | |
|--|-----------------|------------|
| Estrategia Gestión del Conocimiento Lecciones Aprendidas – Buenas Prácticas | Código: | 2-CVC-F-03 |
| | Versión: | 1.1 |
| | Fecha: | oct-2018 |

1. Resumen

El Fondo Adaptación busca contribuir, a través de su experiencia y conocimiento, en la ejecución de proyectos integrales enfocados a la reducción del riesgo y adaptación al cambio climático, en favor del desarrollo sostenible del país.

De tal manera, este documento recopila las lecciones aprendidas en la ejecución del proyecto de reactivación económica desarrollado entre el año 2019 y 2022 en el municipio de Gramalote del departamento de Norte de Santander. Este municipio se enfrentó a los efectos derivados del Fenómeno de La Niña en el año 2010 que desencadenó un proceso de remoción en masa que destruyó su casco urbano y dada la amenaza generó la necesidad de reasentar su población. Así, la reconstrucción del nuevo casco urbano del municipio requirió un Plan de Reasentamiento con actividades para el restablecimiento integral de las condiciones sociales, económicas, urbanas, ambientales y administrativas, los derechos a la vida, al hábitat seguro y sostenible de la comunidad gramalotera.

La última etapa de ejecución del Plan de Reasentamiento correspondió al desarrollo de un proyecto que consideró medidas para la reactivación y rehabilitación económica a través del apoyo a emprendimientos o proyectos productivos en el casco urbano del municipio, en la búsqueda de mejor calidad de vida, recomposición del tejido social, mayor asociatividad, sostenibilidad entre la comunidad y las entidades, participación comunitaria y el fortalecimiento de la presencia del Estado en las regiones, entre otros.

Estas lecciones aprendidas permitieron registrar la capacidad de una población para hacer frente a una tragedia de esta magnitud y su desarrollo económico, así mismo, permitió a la Entidad revisar el proceso de ejecución de un proyecto a través de terceros, analizar la interacción con la comunidad y evaluar el impacto de las medidas de reactivación económica, asistencia técnica y acompañamiento socioeconómico y proyectos productivos a corto plazo. Sin embargo, estas lecciones también muestran los retos que la Entidad enfrenta para lograr la entrega total de los planes de negocio y el cierre total del proyecto, y las acciones de mejorar para tener en cuenta en el desarrollo de nuevos proyectos de reactivación económica.

2. Proceso

En el marco del acompañamiento socioeconómico a la población del casco urbano del municipio de Gramalote, en octubre de 2019 Fondo Adaptación publicó en su página términos y condiciones contractuales para contratar la consultoría, que tenían por objeto "DESARROLLAR LAS ACTIVIDADES NECESARIAS PARA ESTRUCTURAR, IMPLEMENTAR, ACOMPAÑAR Y REALIZAR LA ASISTENCIA TECNICA DE LOS EMPRENDIMIENTOS Y PROYECTOS PRODUCTIVOS QUE OPERARÁN EN EL MUNICIPIO DE GRAMALOTE DURANTE LA FASE DE TRASLADO Y POST TRASLADO EN EL MARCO DEL PLAN DE REASENTAMIENTO".

La Reactivación Económica de Gramalote inició en diciembre del 2019 con el objetivo de desarrollar las actividades necesarias para estructurar, implementar, acompañar y realizar la asistencia técnica de los emprendimientos y proyectos productivos que operarán en el municipio de Gramalote. Para esto se desarrollaron cuatro componentes denominados; Proyectos económicos, creación de una Organización de Desarrollo Económico – (ODE), planteamiento

| | | |
|--|-----------------|------------|
| Estrategia Gestión del Conocimiento Lecciones Aprendidas – Buenas Prácticas | Código: | 2-CVC-F-03 |
| | Versión: | 1.1 |
| | Fecha: | oct-2018 |

entrega de lotes comerciales y funcionamiento y mejoramiento de la plaza de mercado.

Para lo anterior, En el marco de la implementación del proyecto de desarrollo económico para el municipio de Gramalote, el Fondo Adaptación a través del sector de Reactivación Económica suscribió el contrato de Consultoría N.º FA-CD-I-S-340-2019 suscrito con la Fundación SOCYA, con el objeto de “Desarrollar las actividades necesarias para estructurar, implementar, acompañar y realizar la asistencia técnica de los emprendimientos y proyectos productivos que operarán en el municipio de Gramalote durante las fases de traslado y postraslado en el marco del Plan de Reasentamiento”.

a. Contexto local y problema por resolver

El reasentamiento del municipio de Gramalote se da por la destrucción del casco urbano originada durante el período de influencia del fenómeno de La Niña en el año 2010, por un deslizamiento ocurrido los días 16 y 17 de diciembre de ese año. Al ser este el objeto de la creación del Fondo Adaptación “...la recuperación, construcción y reconstrucción de las zonas afectadas por el fenómeno de "La Niña", con personería jurídica, autonomía presupuestal y financiera, adscrita al Ministerio de Hacienda y Crédito Público.” (Decreto 4819, 2010), la entidad adelantó la ejecución de este proyecto con base en la postulación efectuada por el Ministerio de Vivienda y la aprobación del Consejo Directivo mediante memorando E-2019-010539.

El Plan de reasentamiento del casco urbano del municipio de Gramalote incluyó la ubicación en un nuevo sitio seguro de la cabecera de este municipio del departamento de Norte de Santander, que contó con alrededor de 1000 familias que habitaban el antiguo casco urbano de acuerdo con la caracterización realizada, la construcción de las viviendas y la reconstrucción del núcleo institucional del municipio que contempla el Centro Administrativo Municipal (CAM) conformado por la alcaldía, el concejo municipal, la defensoría del pueblo, la notaría, el juzgado y la registraduría, adicionalmente la plaza de mercado, la plaza principal, el colegio y el hospital.

Además, estableció medidas para la **reactivación y rehabilitación económica**, el restablecimiento de las relaciones comunitarias, el fortalecimiento institucional del municipio, entre otros.

El proyecto la Fundación Socya, como consultoría, abordó distintas acciones y procedimientos para lograr el cumplimiento de los hitos y productos presentados a la interventoría Corporación Colombia Internacional (**CCI**) y al Fondo Adaptación, como la hoja de ruta para guiar el proceso y los pasos a seguir para alcanzar lo propuesto.

Dichas acciones se realizaron conforme a los componentes propuestos por el Fondo en el *anexo técnico 1*: (1) entrega, venta o adjudicación de lotes comerciales; (2) creación de una organización de desarrollo económico; y (3) formulación y ejecución de proyectos productivos para las unidades sociales productivas.

Posteriormente, se identificó la importancia de sumar un cuarto componente con relación a la necesidad de ocupación y apropiación de la plaza de mercado, dado que, para lograr este objetivo, se requiere de algunas actividades diferentes a las contenidas en los otros componentes.

| | | |
|--|-----------------|------------|
| Estrategia Gestión del Conocimiento Lecciones Aprendidas – Buenas Prácticas | Código: | 2-CVC-F-03 |
| | Versión: | 1.1 |
| | Fecha: | oct-2018 |

Durante la ejecución de los contratos se atendió lo estipulado en la **política de interacción social del Fondo Adaptación**, que incluyen **Foros de Auditoría Visible donde se rinde cuentas de manera periódica a la comunidad en general y Equipo Local de Seguimiento (ELS)**¹.

El desarrollo inicial de este proyecto fue documentado por la entidad y se encuentra disponible en el siguiente enlace:

https://www.fondoadaptacion.gov.co/images/2021/Gestion_del_Conocimiento/Reactivacion_Economica/Lecciones_Aprendidas_Gramalote.pdf

El problema principal por resolver es continuar con el fortalecimiento e integración de la comunidad, aunque los procesos son altamente consultados y priorizados con la comunidad, se evidencia falta de compromiso y responsabilidad de los mismos sobre los procesos que requieren acompañamiento y trabajo articulado.

b. Solución encontrada

La Reactivación Económica del municipio de Gramalote, tal y como aparece en el alcance del objeto contractual, como línea que apoya todas “las actividades previstas en el Plan de Reasentamiento de la población habitante del casco urbano de Gramalote, durante las fases de traslado y postras lado, para generar las condiciones adecuadas de sostenibilidad y desarrollo económico del reasentamiento, medidas de apoyo y acompañamiento orientadas a impulsar la actividad empresarial, dinamizar el comercio, facilitar la inversión y generar dinamismo local y regional”; presenta el Plan de Comunicaciones y Participación Comunitaria, con un enfoque de Comunicación para el Cambio Social, que privilegia la interacción de todos los actores involucrados, mediante estrategias asertivas y pedagógicas de información, divulgación y comunicación en doble vía.

El manejo de la información y la comunicación con la comunidad gramalotera, se realiza atendiendo el derecho que tienen las comunidades a ser informadas sobre el proceso, sus avances y todo lo concerniente con el mismo.

c. Implementación de la intervención

- El proyecto de reactivación económica en el nuevo casco urbano de Gramalote corresponde a la etapa final del Plan de Reasentamiento del municipio, y se proyectó con la finalidad de desarrollar las actividades necesarias para estructurar, implementar, acompañar y realizar la asistencia técnica de los emprendimientos y proyectos productivos que operarán en el municipio de gramalote durante las fases de traslado y postraslado; contempló el desarrollo de proyectos productivos planteados por los mismos habitantes, con una visión integral y sostenibles; buscando adicionalmente una oportunidad de transformar y mejorar la calidad de vida sus familias.

¹ Son personas con interés en participar grupalmente de manera voluntaria en el desarrollo de su territorio, encargados de divulgar información y ejercer control social sobre los recursos que se invierten, a través de obras o proyectos en sus municipios.

| | | |
|--|-----------------|------------|
| Estrategia Gestión del Conocimiento Lecciones Aprendidas – Buenas Prácticas | Código: | 2-CVC-F-03 |
| | Versión: | 1.1 |
| | Fecha: | oct-2018 |

- El Fondo Adaptación, en reuniones con la Administración Municipal y la comunidad, consideró la posibilidad, en la medida que los recursos alcanzaran o se gestionaran más recursos, de atender las ideas de negocio que no quedaron priorizadas en la primera convocatoria, las cuales coparon la disponibilidad inicial de \$5.000 millones de pesos. Así las cosas, en sesión extraordinaria del 13 al 15 de julio de 2021, el Consejo Directivo del Fondo Adaptación, aprobó en traslado de recursos entre sectores en el que se encontraba el traslado de 2.700 millones de pesos al sector Reactivación Económica, destinados para la implementación directa de proyectos productivos.
- A través de una segunda convocatoria, acorde a lo dispuesto en el otrosi N°3 del contrato, se adicionaron 2.700 millones, esta convocatoria buscó adjudicar recursos para la cofinanciación de máximo 70 proyectos económicos o emprendimientos que beneficien a la población gramalotera, en pro del desarrollo económico del nuevo casco urbano del municipio de Gramalote.
- En total, para la implementación de los proyectos productivos se destinaron \$ 7.700.000.000 para la compra de insumos y/o capital de trabajo, cuyo proceso de selección, estructuración y puesta en marcha se ejecutó a través de dos convocatorias; el número final de emprendimientos aprobados fueron 171; que benefician a un total de 317 personas de manera directa.
- Adicionalmente, se contempló una línea productiva para el desarrollo de proyectos en Lote de uso mixto de propiedad del Fondo Adaptación, el cual una vez desarrollado por el beneficiario cuenta con apoyo en la adquisición de insumos para posteriormente iniciar los trámites de transferencia de la propiedad de este al beneficiario. A través de esta línea fueron asignados 28 lotes.
- Al corte de la vigencia 2022, se han entregado un total de 5.985 productos, reflejados en un avance para la primera convocatoria del 71% y en la segunda convocatoria del 39%.
- Los proyectos propuestos por lo Gramaloteros están enfocados en temas turísticos como:
 - Restaurantes
 - Cafeterías.
 - Hostales, hoteles, glamping
 - Agencias de turismo
 - Escuelas de formación de deporte
 - Cine al aire libre
 - Viveros
 - Estudios de fotografía
 - Tiendas apícolas
 - La salud también en una oportunidad en el nuevo casco urbano, por lo que se estructuraron planes de negocios enfocados en
 - Terapia ocupacional
 - Consultorios de odontología,
 - Droguerías

| | | |
|--|-----------------|------------|
| Estrategia Gestión del Conocimiento Lecciones Aprendidas – Buenas Prácticas | Código: | 2-CVC-F-03 |
| | Versión: | 1.1 |
| | Fecha: | oct-2018 |

- Tiendas,
- Supermercados
- Peluquerías,
- Papelerías
- Cacharrerías

En general, se desarrollan proyectos que desde diferentes líneas comerciales aportan a la satisfacción de necesidades del municipio tanto para habitantes, pueblos vecinos y turistas.

3. Resultados

a. Transformación lograda

Continúan en proceso 116 planes de negocio aprobados en la primera convocatoria de los cuales 20 a implementar en lote (incluido 1 proyecto asociativo), 80 vivienda disponible, 14 lote propio/vivienda completa y 2 proyectos asociativos. Respecto a la segunda convocatoria 08 a implementar en lotes (incluido un proyecto asociativo); 39 en vivienda disponible y 8 en vivienda completa para un total de 55 proyectos; las dos convocatorias suman 171 emprendimientos.

b. Logros específicos

| Total compras aprobadas en comité (46 comités) | Total órdenes de compra (Elaboradas y ajustadas) | Estado ordenes de comprado |
|--|--|--|
| \$ 3.198.996.091,09 | \$3.033.998.440 | OC Pagadas y entregadas \$ 2.637.748.693 |
| | | En entrega parcial \$ 69.991.600 |
| | | Con pólizas pendiente de entrega: \$ 98.766.140 |
| | | Entrega total y pendiente de pago: \$ 85.718.898 |
| | | Pendientes de póliza: \$ 141.773.109 |

| CONVOCATORIA | PN ACTIVOS | VALOR ACTIVOS | PN | ACUMULADO DE COMPRAS | PORCENTAJE DE AVANCE |
|----------------------|------------|-----------------|----|---|----------------------|
| Primera Convocatoria | 108 | \$4.066.560.261 | | Valor de compra \$2.661.447.721 Nro. ítems socializados: 9.480 Nro. de ítems comprados: 5.156 Nro. artículos: 46.106 Nro. de proveedores: 67 OC: 179 | 65,45% |

| | | |
|--|-----------------|------------|
| Estrategia Gestión del Conocimiento Lecciones Aprendidas – Buenas Prácticas | Código: | 2-CVC-F-03 |
| | Versión: | 1.1 |
| | Fecha: | oct-2018 |

| CONVOCATORIA | PN ACTIVOS | VALOR ACTIVOS | PN | ACUMULADO COMPRAS | DE | PORCENTAJE DE AVANCE |
|-------------------------|---------------|------------------|----|--|----|-------------------------|
| Segunda Convocatoria | 53 | \$2.044.450.972 | | Valor de compra \$372.550.719 Nro. Ítems socializados: 534 Nro. de ítems comprados: 316 Nro. artículos: 937 Nro. de proveedores: 9 Ordenes de compra: 25 | | 18,22% |

Fuente: Reunión comité de seguimiento corte diciembre 2022

| CONVOCATORIA | % AVANCE PN | PN COMPRAS APROBADAS | CON PN CON COMPRAS ENTREGADAS |
|------------------------|-------------|----------------------------|-------------------------------------|
| PRIMERA Activos 108 | 0 % | 9 | 10 |
| | 1 al 30% | 19 | 18 |
| | 31 al 60% | 8 | 10 |
| | 61 al 90% | 31 | 29 |
| | 91 al 100% | 41 | 41 |
| SEGUNDA Activos 53 | 0 % | 17 | 25 |
| | 1 al 30% | 16 | 17 |
| | 31 al 60% | 14 | 9 |
| | 61 al 90% | 6 | 2 |
| | 91 al 100% | 0 | 0 |

Fuente: Reunión comité de seguimiento corte diciembre 2022

| CONVOCATORIA | ACOMULADO CC | ENTREGADO NETO |
|--------------|--|---|
| PRIMERA | Valor de compra \$2.661.447.721 Nro. de ítems: 5.156 Nro. artículos: 46.106 | Valor de Entrega \$2.529.608.389 Nro. de ítems: 5.048 Nro. artículos: 45.132 |
| SEGUNDA | Valor de compra \$372.550.719 Nro. de ítems: 316 Nro. artículos: 937 | Valor de Entrega \$116.640.028 Nro. de ítems: 164 Nro. artículos: 759 |

Fuente: Reunión comité de seguimiento corte diciembre 2022

c. Logros no alcanzados

- ✓ La pandemia COVID 19 acrecentó los tiempos inicialmente proyectados, no se inició el proceso de formulación e implementación del plan de negocios.
- ✓ Se avanza proceso de compras y pagos de proyectos productivos pendientes, que según

| | | |
|--|-----------------|------------|
| Estrategia Gestión del Conocimiento Lecciones Aprendidas – Buenas Prácticas | Código: | 2-CVC-F-03 |
| | Versión: | 1.1 |
| | Fecha: | oct-2018 |

programación no se lograría culminar en los tiempos establecidos.

- ✓ El proceso de compras fue suspendido por la notificación de hallazgos, realizada por la interventoría ejercida por la Corporación Colombia Internacional. Estos hallazgos están relacionados principalmente con actuaciones del personal contratado por la consultoría, para llevar a cabo las gestiones con proveedores inscritos en el marco del proyecto. Desde la supervisión, como medida correctiva inmediata, se solicitó a la interventoría adelantar las investigaciones necesarias y solicitar al consultor aplicar los correspondientes correctivos.

d. Perspectivas a futuro

Se contempla la suscripción de otrosí para atender y finalizar actividades como: Establecer acciones para los beneficiarios que no han cumplido con los requisitos para recibir la totalidad de beneficios del proyecto, Escriturar lotes de uso comercial, Presentación oportuna por parte de los proveedores de la facturación de bienes y servicios prestados en el marco de la ejecución de la Reactivación Económica del municipio de Gramalote, El cumplimiento de los acuerdos de corresponsabilidad por parte de los beneficiarios para el uso adecuado de la dotación, conforme con los proyectos productivos desarrollados

El factor tiempo en un proyecto es determinante cuando el proceso es integral (técnico, social y económico).

El trabajo de interacción con la comunidad es determinante para lograr el alcance del proyecto y por ende su apropiación dentro del contexto. Se ajustan las actividades y cronogramas esperando se logre la implementación de los emprendimientos o proyectos productivos dentro de los plazos estimados en el contrato.

4. Aprendizajes y potencial de réplica

a. Aprendiendo de los fracasos.

La interacción permanente con la comunidad es fundamental, sin embargo, se debe hacer especial énfasis en los procesos de corresponsabilidad de los beneficiarios de los proyectos productivos que en muchas ocasiones pueden frenar procesos por falta de compromiso de los mismos. Aunque desde el inicio, los procesos son altamente participativos, la dinámica social y comunitaria debe contar con seguimiento y acompañamiento para no afectar el desarrollo de los proyectos.

b. Elementos clave que otros actores deben tener en cuenta.

La relación con la comunidad debe ser directa al igual que la información que se divulgue para generar un trabajo armónico y de confianza. Sin embargo, los compromisos y corresponsabilidad de los beneficiarios deben ser claros teniendo en cuenta que la sostenibilidad depende del aporte permanente de estos.

| | | |
|--|-----------------|------------|
| Estrategia Gestión del Conocimiento Lecciones Aprendidas – Buenas Prácticas | Código: | 2-CVC-F-03 |
| | Versión: | 1.1 |
| | Fecha: | oct-2018 |

c. Relevancia para la implementación en Colombia y otros países.

El proyecto en Gramalote Norte de Santander específicamente ha sido una escuela porque ha permitido a la comunidad ser parte central del mismo.

d. Capacidad de réplica de los actores involucrados.

Las experiencias adquiridas dentro del proceso les han permitido a los equipos y en especial a las entidades ser más directos con la información que debe llegarle a la comunidad.

La información específica (Interna) se ha manejado de la mejor forma, lo cual ha dejado satisfechas a las personas que lo han requerido.

e. Entidades a las que les puede interesar esta información.

Todas aquellas que manejen comunidades, porque, aunque es específico ha tenido todos los componentes sociales, técnicos, jurídicos y económicos.

Registro Fotográfico

Reunión con beneficiarios



| | | |
|--|-----------------|------------|
| Estrategia Gestión del Conocimiento Lecciones Aprendidas – Buenas Prácticas | Código: | 2-CVC-F-03 |
| | Versión: | 1.1 |
| | Fecha: | oct-2018 |

Iniciativa productiva: Vivero



Entrega insumos a beneficiario



| | | |
|--|-----------------|------------|
| Estrategia Gestión del Conocimiento Lecciones Aprendidas – Buenas Prácticas | Código: | 2-CVC-F-03 |
| | Versión: | 1.1 |
| | Fecha: | oct-2018 |

Iniciativa productiva: Gimnasio



Iniciativa productiva: Tienda alimentos - abarrotes



Corte de Información: Diciembre 2022