

Planificación estratégica participativa del Fondo Colombia Sostenible, una visión e implementación con enfoque transversal en cambio climático, diversidad y paz

Categoría principal: Planificación Estratégica.

Categoría transversal 1: Gestión por Resultados para reducir el impacto del Cambio Climático.

Categoría transversal 2: Gestión por Resultados con enfoque de Género.

¿Qué es el Fondo Colombia Sostenible (FCS)?:

Somos un fondo multidonante, con aportes de los Gobiernos de Noruega, Suecia y Suiza y bajo la administración del BID, que contribuye a reducir la deforestación, conservar la biodiversidad y aumentar la resiliencia y el desarrollo rural sostenible para mejorar las condiciones de vida de las comunidades rurales en zonas afectadas por la violencia en Colombia.

Nivel gubernativo:

Actuamos en territorios con alta incidencia del conflicto armado, amplias brechas socioeconómica, alta deforestación y presencia de áreas protegidas, entre otras características. A la fecha, hemos intervenido en 18 departamentos y 66 municipios, a través de 22 proyectos de desarrollo ambiental y/o productivo sostenible.

Objetivos de la planificación estratégica del Fondo Colombia Sostenible:

Establecer con los actores locales una visión colectiva de las estrategias de desarrollo que puede implementar el FCS para potencializar los beneficios ambientales, sociales y económicos de la paz en Colombia, a través de procesos de adaptación al cambio climático, promoción de acciones diferenciadas de género y diversidad (grupos étnicos) y fomentar espacios para la construcción de paz.

Para lograr este objetivo, elaboramos, discutimos y aprobamos el Plan Plurianual Integral (PPI), que establece las bases estratégicas del Fondo a nivel de objetivos, estrategias y líneas de inversión. Y luego, elaboramos el Plan Anual de Acción (PAA), en el cual logramos que cada uno de los proyectos propuestos estuviera alineado con los objetivos, estrategias, resultados y metas establecidos en el PPI. Estos instrumentos, estuvieron alineados con el cumplimiento de los compromisos de la Declaración Conjunta de Intención (DCI) para reducir la deforestación y del Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2018-2022 del gobierno nacional.

De esta manera, los objetivos específicos que establecimos fueron:

1. Definir una visión estratégica conjunta para la implementación de proyectos orientados a la conservación ambiental y el desarrollo rural sostenible.
2. Fomentar la participación activa de las comunidades beneficiarias y otros actores relevantes en la planificación, implementación, monitoreo y evaluación de los proyectos del FCS, asegurando su inclusión y empoderamiento.
3. Delimitar metas claras y medibles, que estuvieran alineados con los compromisos de la Declaración Conjunta de Intención para la deforestación y del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022.

4. Definir las estrategias y líneas de inversión que permitieran cumplir con los objetivos de reducción de la deforestación y apoyo al desarrollo rural sostenible, para maximizar su impacto en las comunidades beneficiarias.
5. Establecer mecanismos de monitoreo y evaluación que permitieran medir los resultados e impactos de los proyectos, y ajustarlos a medida que fuera necesario.
6. Integrar la perspectiva de género, cambio climático y paz en todos los procesos de planificación, implementación, monitoreo y evaluación de los proyectos y acciones del FCS.
7. Fortalecer las capacidades de nuestro equipo, agencias ejecutoras y comunidades beneficiarias, para mejorar la calidad de los proyectos y la sostenibilidad de los resultados.

Inspiración:

Seleccionar de las siguientes opciones (no excluyentes).

1. Información recibida en CoPLAC-GpRD (puede seleccionar más de una opción):
 - a. Información recibida en una Red
 - b. Información recibida en un taller o curso
 - c. De una publicación
 - d. Otro
2. Información recibida de otras fuentes (puede seleccionar más de una opción):
 - a. BID
 - b. Naciones Unidas
 - c. CEPAL
 - d. GIZ
 - e. OECD

Nuestro enfoque en la planificación estratégica se basa en la identificación de resultados esperados, la cual es la piedra angular de la teoría del cambio (Center for Theory of Change, 2022; Van Dooren, Bouckaert, & Halligan, 2010). Esta metodología se enfoca en establecer una secuencia lógica de actividades y procesos que permiten alcanzar los objetivos y metas establecidas. Además, nuestro enfoque en la planificación estratégica también incluye la presupuestación con objetivos, la articulación de los instrumentos de implementación y la medición de resultados e impactos para lograr un desarrollo sostenible.

En este sentido, nos inspiramos en la planificación estratégica como herramienta clave para lograr una gestión eficiente y efectiva en la gestión del FCS. Al establecer objetivos claros y medibles, y alinear las visiones locales, sus acciones y las políticas gubernamentales con las necesidades y expectativas de la sociedad, y que de esta forma se pueden lograr resultados significativos en términos de desarrollo y bienestar social.

Actividades desarrolladas:

El **Plan Plurianual Integral** establece objetivos, estrategias y líneas de inversión para financiar proyectos con recursos del Fondo de Cooperación. Su objetivo es asegurar que los proyectos financiados estén alineados con las metas establecidas y que su ejecución contribuya al cumplimiento de la Misión del Fondo. La implementación de una metodología de planeación plurianual permite a todos los actores involucrados determinar, en el mediano plazo, una visión de desarrollo (resultados) y en función de este construir la

estrategia de puesta en marcha de la operación. Su estructura estratégica responde a las preguntas de “qué se quiere lograr”, “cómo se va a lograr” y “cuánto se puede lograr”.

En este sentido, el PPI se compone de los siguientes elementos:

- **Objetivos (General y Específicos):** Este nivel responde al *¿qué se quiere lograr?*, y presenta la propuesta de cambio que busca el FCS.
- **Estrategias y líneas de inversión:** Este nivel responde al *¿cómo se va a lograr?* Particularmente, las *estrategias* definen el conjunto de directrices coordinadas que ayudan a elegir las acciones para alcanzar los objetivos, y así obtener los resultados esperados y definidos previamente en la MR del FCS. Por su parte, las *líneas de inversión* son la manera concreta en que cada estrategia será puesta en marcha, toda vez que sus temáticas son particulares y sus materializaciones aportarán de manera sistémica a la realización de la estrategia.
- **Indicadores y metas:** Este nivel responde al *¿cuánto se puede lograr?*, de tal forma que los *indicadores* son el instrumento de representación cuantitativa (variable o relación entre variables), que permite verificar objetivamente información sobre el logro de resultados, y por su parte, las *metas* son el valor esperado a lograr de cada indicador, lo que clarifica el nivel que deben alcanzar los resultados una vez de definan las líneas de inversión.

Para llevar a cabo la definición de estos elementos, se llevó a cabo un mecanismo de participación para la formulación del PPI, mediante un proceso de socialización de cuatro meses para mejorar la participación de los actores regionales del país y cumplir con las consideraciones del nuevo reglamento operativo del FCS. El proceso convocó a organizaciones indígenas, afrodescendientes y campesinas, instituciones regionales, agencias ejecutoras del FCS, organismos de cooperación internacional, universidades y organizaciones religiosas con programas de desarrollo local. Se desarrolló una metodología para promover la participación de las comunidades locales y se realizaron reuniones con actores regionales para recibir retroalimentación. El proceso permitió recibir 85 temas sugeridos para ser considerados en los instrumentos de planeación y gestión del FCS. Entre las propuestas destacadas se encuentran la inclusión de territorios étnicos en la línea de inversión y el fortalecimiento de procesos adelantados por las comunidades étnicas y campesinas en sus territorios.



Jornada de participación con comunidades locales para la formulación del PPI

Adicionalmente, se elaboró, discutió y aprobó el **Plan Anual de Acción** para establecer la planeación operativa del Fondo. Se definieron los proyectos a financiar, se alinearon con el marco estratégico del PPI, se consideraron aspectos de género, grupos étnicos y diversidad, se estimaron los recursos a ejecutar y se explicó el mecanismo de seguimiento. El PAA se determinó con base en las rondas anuales de donaciones y se alineó con las estrategias y líneas de inversión de cuatro años estipuladas en el PPI.

En cuanto al enfoque transversal de género y diversidad, hemos incluido el principio de promover la igualdad de género/étnica y el empoderamiento económico en el PPI. Además, hemos incorporado 9 indicadores específicos relacionados con género y la diversidad en la Matriz de Resultados del Fondo para promoverlos y monitorearlos en los proyectos. También hemos alineado todos los nuevos proyectos con acciones diferenciadas de género y diversidad, definiendo actividades concretas y presupuestos para desarrollarlas.

En términos de cambio climático, hemos incluido el principio transversal del cambio climático en el PPI, lo que ha dado como resultado la definición de estrategias de inversión que promuevan la mitigación y adaptación. También hemos incorporado este tipo de acciones en todos los nuevos proyectos del Fondo, exigiendo su inclusión en las propuestas de las agencias ejecutoras. Además, hemos agregado 3 indicadores de impacto relacionados con el cambio climático en la Matriz de Resultados del Fondo, y el 68% de los indicadores de producto y resultado del Fondo se alinean con este principio.

Metodología:

1. **Definir los objetivos específicos de la planificación estratégica:** Fue importante definir con claridad los objetivos, siempre orientado a los resultados de desarrollo local, que se querían lograr con la planificación estratégica, para poder orientar y enfocar los esfuerzos y acciones en su cumplimiento.
2. **Identificar los actores y recursos necesarios:** Para lograr los objetivos fue importante identificar los actores y recursos necesarios, ya fuera a nivel local, regional o nacional, tanto humanos como financieros, técnicos o materiales, que pudieran contribuir al diseño e implementación de las acciones.
3. **Definir una metodología de planificación:** Fue necesario definir una metodología que permitiera identificar las necesidades y prioridades de la comunidad y las áreas críticas que debían ser abordadas en la planificación estratégica. Esto incluyó una revisión de los marcos normativos y legales, la identificación de las áreas de mayor vulnerabilidad y las prioridades de inversión, entre otros.
4. **Realizar un análisis de riesgos y oportunidades:** Fue importante llevar a cabo un análisis de riesgos y oportunidades para identificar las fortalezas y debilidades del contexto en el que se desarrolló la planificación estratégica, así como para identificar las amenazas y oportunidades que surgieron durante el proceso de implementación.
5. **Definir los criterios de elegibilidad y priorización de proyectos:** Establecimos criterios claros y transparentes que permitieron evaluar la elegibilidad y priorización de las propuestas de los proyectos a seleccionar, para asegurar que estuvieran alineados con los objetivos del Fondo y la Matriz de Resultados.

6. **Diseño detallado para ejecutar los proyectos:** Una vez definidos los proyectos elegibles y prioritarios, se llevó a cabo un diseño detallado de los mismos, teniendo en cuenta las salvaguardas ambientales y sociales, así como las acciones afirmativas e intervenciones específicas en temas de diversidad étnica y de género. Asimismo, se implementaron mecanismos de seguimiento y evaluación que permitieron medir el impacto de los proyectos.
7. **Fortalecer la participación y capacidad de los actores locales:** Involucramos a los actores locales en el diseño e implementación de los proyectos, fortaleciendo su capacidad y liderazgo para una mejor gestión de los recursos y la toma de decisiones. Adicionalmente, se complementó con un mecanismo de operación a través de la figura de las *pequeñas subvenciones*, que está orientada a fortalecer las capacidades organizativas y de ejecución de los pequeños productores, organizaciones de mujeres y de grupos étnicos.
8. **Crear herramientas de monitoreo y evaluación:** Para medir los resultados e impactos de los proyectos fue importante crear herramientas de monitoreo y evaluación que permitieran identificar los logros y las áreas de mejora, así como para hacer ajustes necesarios en la estrategia de planificación estratégica.

Resultados propuestos y alcanzados:

1. Definimos una visión estratégica de los resultados del Fondo a mediano plazo.
2. Para lograr lo anterior, se llevó a cabo la adopción de instrumentos que diferencian el proceso entre un componente estratégico y operativo, lo que agilizó el diseño de las operaciones.
3. Implementamos una estrategia de participación de actores regionales y nacionales que permitió fortalecer el proceso de formulación de los instrumentos de planeación.
4. Implementamos una nueva metodología de elegibilidad y priorización de proyectos que fortaleció la identificación de proyectos alineados con el objetivo y la Matriz de Resultados del Fondo permitiéndole dar criterios técnicos de resultados a la selección y orientación de las inversiones del Fondo.
5. Incrementamos el número de operaciones de inversión territorial, de tal forma que cerca del 85% de los proyectos son de incidencia local.
6. Fortalecimos el diseño de los proyectos con el análisis de salvaguardas ambientales y sociales conforme con la Política del Banco Interamericano de Desarrollo, para una gestión adecuada de impactos sociales y ambientales de los proyectos.
7. Implementamos la constitución de un fondo local de pequeñas subvenciones para cada proyecto, de tal forma que se lleven a cabo contrataciones con grupos de base comunitaria para fortalecer las capacidades de ejecución de los actores locales.
8. Incluimos acciones afirmativas e intervenciones específicas en temas de diversidad étnica y de género.

Desafíos pendientes y sostenibilidad:

Desde una perspectiva temporal, el PAA se determina con base en las rondas anuales de donaciones y se alinea con las estrategias y líneas de inversión de cuatro años estipuladas en el PPI. En este sentido, si bien el PAA se basa en dicha definición anual, su ejecución depende del tiempo determinado para el desarrollo de sus proyectos, lo que lleva a que sobrepase los periodos de los gobiernos locales y algunas veces el periodo del gobierno nacional. Esto trae consigo el desafío de hacer más dinámico y recurrente el proceso de planificación estratégica y operativa, dada la necesidad de alineación con las diferentes visiones de los gobiernos entrantes.

Por ejemplo, el PAA desarrollado tiene la característica de estar bajo un contexto de coyuntura de cierre del periodo de ejecución del Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2018-2022, por lo tanto, fue fundamental fortalecer las líneas de inversión de los Planes Anuales anteriores para capitalizar los resultados que se han logrado en su ejecución, y a su vez, volverlos a alinear con las perspectivas del cambio de gobierno nacional que se dio a finales de 2022 y que implicó el cambio del Plan Nacional de Desarrollo.

En la medida que haya nuevos recursos de donación, será fundamental llevar a cabo un ejercicio de prospectiva y planeación estratégica para el FCS que busque definir nuevas líneas de inversión articuladas con las prioridades nacionales y locales de desarrollo y en alinearlas con la Matriz de Resultados del Fondo. Esto, a su vez, generará cambios en la estructura estratégica para los subsiguientes planes de acción anuales.

Finalmente, dentro de la planificación estratégica participativa con los actores locales, será fundamental profundizar en la compatibilidad de los proyectos del Fondo con las iniciativas que ya se están implementando o que se esperan puesta en marcha en el futuro cercano a través de otras organizaciones a nivel de cooperación internacional, gobiernos locales y gobierno nacional.

Autores:

Unidad Técnica Coordinadora del Fondo Colombia Sostenible.

- Andrés Salazar (Especialista en planeación y monitoreo) • andres.salazar@colombiasostenible.gov.co
- Sandra Bermúdez (Especialista social) • sandra.bermudez@colombiasostenible.gov.co
- Camila González (Especialista en comunicaciones) • camila.gonzalez@colombiasostenible.gov.co
- Alejandra Sánchez (Especialista ambiental y desarrollo sostenible) • alejandra.sanchez@colombiasostenible.gov.co
- Gabriela Castañeda (Apoyo técnico) • gabriela.castaneda@colombiasostenible.gov.co