

# METODOLOGIAS PARA EL DESARROLLO DE LOS COMPONENTES DE LA CONSULTORÍA

# REACTIVACIÓN ECONÓMICA

**GRAMALOTE,  
Norte de  
Santander.**



## Tabla de contenido

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	4
<b>JUSTIFICACIÓN</b> .....	6
<b>RUTA METODOLÓGICA PARA ABORDAR LOS COMPONENTES</b> .....	8
<b>Presentación</b> .....	8
<b>1. LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN PRIMARA</b> .....	12
<b>Justificación</b> .....	12
<b>1.1 Objetivos</b> .....	13
<b>1.2 Esquemas gráficos sobre el uso de la información primaria</b> .....	14
<b>1.3 Otras fuentes de información</b> .....	17
<b>1.4 Estrategias</b> .....	18
<b>1.4.1 Recolección de información de la economía urbana</b> .....	18
<b>1.4.2 Recolección de información de la economía rural</b> .....	21
<b>1.4.3 Recolección de información de la plaza de mercado</b> .....	26
<b>2. ESTRATEGIA SOCIOECONÓMICA EN EL PROCESO DE REACTIVACIÓN ECONÓMICA DEL CASCO URBANO MUNICIPIO DE GRAMALOTE</b> .....	28
<b>Justificación</b> .....	29
<b>2.1 Objetivos</b> .....	29
<b>2.2 Esquema de la Intervención</b> .....	30
<b>2.3 Metodologías comunitarias participativas</b> .....	33
<b>2.3.1 Técnicas para desarrollar las actividades y generar la participación comunitaria</b> .....	34
<b>2.3.2 Evaluación</b> .....	35
<b>3. ESTRATEGIA PLAN DE COMUNICACIONES</b> .....	36
<b>4. METODOLOGÍA PARA VENTA, SUBASTA Y/O TRANSFERENCIA DE LOTES COMERCIALES</b> .....	37
<b>4.1 Estrategias</b> .....	37

<b>4.1.1 Propuesta de venta, subasta y/o transferencia de lotes comerciales</b> .....	37
<b>4.1.2 Comercialización de los lotes comerciales</b> .....	38
<b>4.1.3 Recepción, análisis y evaluación de las propuestas de compra y Definición de Compradores</b> .....	40
<b>4.1.4 Venta y/o Transferencia de Títulos</b> .....	40
<b>4.2 Acciones de Sostenibilidad</b> .....	41
<b>5. METODOLOGÍA CREACIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN DE DESARROLLO ECONÓMICO</b> .....	43
<b>5.1 Consideraciones generales</b> .....	44
<b>5.2 Estrategias</b> .....	45
<b>5.2.1 Creación o fortalecimiento de una organización de desarrollo económico en el municipio de Gramalote.</b> .....	46
<b>5.2.2 Articulación de la ODE al proceso de reactivación económica.</b> .....	48
<b>5.3 Acciones de Sostenibilidad</b> .....	49
<b>6. METODOLOGÍA EMPRENDIMIENTOS Y PROYECTOS PRODUCTIVOS</b> .....	51
<b>6.1 Estrategias</b> .....	51
<b>6.1.1 Emprendimientos en los locales comerciales de las viviendas.</b> .....	51
<b>6.1.2 Emprendimientos asociativos (Proyectos Ancla).</b> .....	57
<b>6.1.3 Emprendimientos en la infraestructura económica y/o lotes para uso comercial del nuevo casco urbano.</b> .....	57
<b>6.2 Acciones de sostenibilidad</b> .....	58
<b>7. METODOLOGÍA PUESTA EN MARCHA DE LA PLAZA DE MERCADO.</b>	60
<b>7.1 Estrategias</b> .....	60
<b>7.1.1 Acercamiento con la administración municipal y comerciantes de plaza de mercado</b> .....	60
<b>7.1.2 Gestión para la ocupación y traslado</b> .....	62
<b>7.1.3 Puesta en Marcha</b> .....	63

<b>7.2 Acciones de Sostenibilidad</b> .....	64
<b>VARIABLES DE CONTEXTO</b> .....	65
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	67
<b>LISTA DE ANEXOS</b> .....	68
<b>TABLA DE ESQUEMAS</b> .....	69

## INTRODUCCIÓN

En el marco del proyecto de consultoría para “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”, la Fundación Socya, como entidad consultora, debe abordar distintas acciones y procedimientos para lograr los hitos y productos establecidos en el Plan Operativo de Actividades<sup>1</sup> presentado a la interventoría Corporación Colombia Internacional - CCI y al Fondo Adaptación, como la hoja de ruta que guiará el proceso y los pasos a seguir para alcanzar lo propuesto.

Dichas acciones se realizarán 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.

Además, acorde a la solicitud del Fondo y el compromiso con la Contraloría General de la Nación desde finales del año 2019 acerca de las necesidades sobre la nueva plaza de mercado, el equipo técnico de Socya propone abordar este requerimiento a partir de 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. Contractualmente la plaza de mercado se abordaba desde una de las líneas productivas contenidas en el componente de proyectos productivos, pero es claro para todas las instituciones que las actividades que se necesitará realizar para la lograr una exitosa puesta de dicho espacio, van más allá de la formulación y ejecución de los proyectos productivos en los respectivos puestos de comercio, y requiere apoyo en temas organizativos entre otros.

En el esquema de las metodologías a utilizar, se exponen los aspectos generales que se abordarán en cada uno de estos grandes componentes que, a través de unas tareas principales, agrupan las distintas estrategias a abordar durante la consultoría, a lo largo de unas fases o momentos del tiempo total que durará el proyecto.

Este esquema se plantea como una propuesta e interpretación inicial de los aspectos que se deben tener en cuenta para el desarrollo del proyecto. No obstante, en la etapa en que nos encontramos, se considera prudente revisar, ajustar y completar esta propuesta en consonancia con las apreciaciones de los distintos actores sociales, operadores anteriores e institucionalidad de quienes sea pertinente su participación en la validación de las metodologías y acorde con los resultados logrados en los primeros

---

<sup>1</sup> El POA, con las respectivas correcciones y los ajustes sugeridos por la interventoría, fue entregado el día 14 de febrero de 2018. Además, se incluyeron observaciones realizadas por la supervisión del Fondo y su versión final fue entregada y subida al sistema PSA el 24 de febrero de 2020.

avances. En resumen, se busca mostrar respeto por la historia construida hasta el momento y, en consecuencia, realizar los ajustes pertinentes según los resultados logrados en el informe final del proceso, que permita visualizar la relación lograda y/o identificada en el proceso.

## JUSTIFICACIÓN

La consultoría fue planteada para ser desarrollada por hitos que apuntan a tres componentes, que podrían entenderse como grandes productos que se deben lograr para alcanzar el objetivo general de la consultoría:

- Entrega, venta o adjudicación de lotes comerciales.
- Creación de una Organización de Desarrollo Económico - ODE.
- Formulación y ejecución de proyectos productivos para las unidades sociales productivas.

Estos objetivos, muestran en esencia la necesidad del proceso final del reasentamiento que lleva varios años de desarrollo, y que son los objetivos definitivos para culminar el proceso en su totalidad. Acorde a lo identificado desde finales del año 2019 por el Fondo, se propone que la reactivación de la plaza de mercado se realice a partir de otro componente específico, según condiciones que se han identificado de los estudios de operadores anteriores y las observaciones de la situación actual de la plaza.

En una revisión documental inicial y en acercamientos con procesos inherentes a la plaza de mercado y a distintos actores relacionados con ésta, se han podido identificar algunas de las condiciones actuales con que opera dicho espacio:

- Reducida ocupación actual respecto a su capacidad total de los puestos de comercio.
- Condiciones problemáticas como el tema de seguridad, de administración de la plaza (apertura, cierre, aseo, uso de espacios comunes, ocupación de la zona de cargue y descargue por parte operadores constructores), de usos inadecuados de espacios con "uso definido" en el diseño de la plaza, entre otras.
- Inconformidades acerca de la posible ocupación de los puestos. Por tal motivo, es indispensable pensar una estrategia para la ocupación de dichos espacios, que sería bajo unos criterios y un proceso diferente a los planteados en los demás componentes de la consultoría.
- Problemas locativos que pueden impedir la ocupación por parte de los usuarios, como la presencia de columnas en medio de espacios de comercio, entrada de lluvia a los puestos, deterioro de infraestructura, entre otros y que, aunque su solución no es objeto del presente contrato, sí es pertinente tenerlos en cuenta, dado que pueden ser un limitante para la ocupación de algunos puestos de comercio que se asignarían a los usuarios de la nueva plaza de mercado.

Adicionalmente, se evidencia que este no es el único reto para lograr el exitoso funcionamiento de la plaza de mercado. También se evidencia la necesidad de lograr la apropiación de dicho espacio por parte de los habitantes del Municipio, tanto de su zona urbana como los habitantes de la zona rural y, deseablemente, de los visitantes de otros lugares que lleguen bajo motivaciones adicionales como el turismo<sup>2</sup>.

En este orden de ideas, en consonancia con lo identificado por el Fondo, la metodología propuesta por el equipo técnico es abordar la plaza de mercado como un componente adicional, y tomando en cuenta que dicho espacio contemplado por el Fondo para ser abordado como un proyecto Ancla, pero teniendo en cuenta que no solo se incluye la meta de ocupación de la plaza de mercado por parte de los usuarios de los puestos de comercio, sino el planteamiento de estrategias para la apropiación de la misma mediante el apoyo de los emprendimientos que se desarrollen en ella a través de la formulación y ejecución de proyectos productivos específicos, el acercamiento de la comunidad a la plaza como el eje de mercado, de comercialización de alimentos, como nueva estructura simbólica del municipio de Gramalote y el planteamiento y acuerdo de una alternativa de administración adecuada y funcional para este espacio.

---

<sup>2</sup> Esta es una motivación identificada, que hace referencia a la plaza de mercado como ganador de un premio de mejor estructura como espacio colectivo, por lo que es objeto de especial atención para fines más allá de su funcionalidad en cuanto a espacio de comercio.

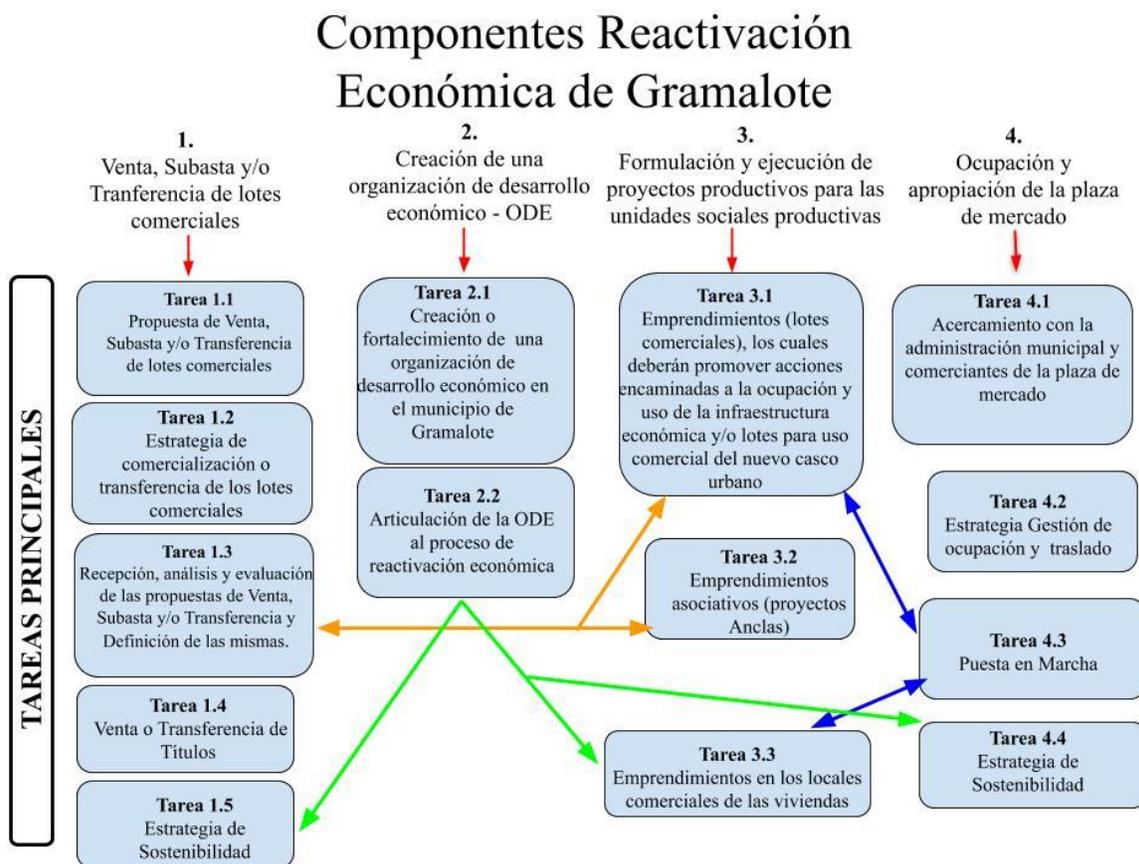
## RUTA METODOLÓGICA PARA ABORDAR LOS COMPONENTES

### Presentación

El siguiente esquema presenta de forma gráfica la metodología e interrelación entre componentes. Este esbozo es sólo un esquema metodológico, más no una separación de la interrelación entre los diferentes componentes.

Es pertinente aclarar que las tareas principales, como se nombran aquí, no se refieren literalmente a los hitos y productos contractuales, sino que son las estrategias del ejercicio metodológico donde se agrupan esos productos para abordar el proceso de forma práctica. De igual manera, sucede con las fases o momentos que más adelante se exponen.

Esquema 1: Componentes de la Reactivación Económica



De lo anterior, se ha podido identificar que algunos componentes contienen actividades, tareas u objetivos que están inmersos en otros componentes. Por ello, se aclara que no es una repetición, sino que hay una relación en el proceso del desarrollo económico

planteado para el municipio de Gramalote. Las relaciones entre componentes se observan en varias tareas:

Por ejemplo, el componente 1, que aborda todo lo relacionado con los lotes comerciales, indica que en estos debe desarrollarse un proyecto productivo o emprendimiento, además de su respectiva adjudicación mediante criterio y medio o forma legal que se defina.

En este sentido, según los criterios que se definan para dichas entregas, adjudicaciones o ventas, la ejecución de estos proyectos deberá ser abordada bajo una ruta que contenga todos los pasos a seguir que se planteen en el componente 3, sobre la formulación y ejecución de proyectos productivos. Además, estos proyectos en lotes comerciales podrían tener las especificaciones de varias de las líneas productivas planteadas en el contrato<sup>3</sup>.

Así, el componente 3, que se aplica específicamente a la formulación y ejecución de proyectos productivos, estaría siendo abordado desde el componente 1 y viceversa, como también sucedería con el componente 4, plaza de mercado, que para su funcionamiento el Fondo propuso que tome como una Ancla, que es una línea productiva del componente 3.

De manera similar sucede con el componente 4, bajo el cual se ejecutará lo pertinente a la ocupación y apropiación de la plaza de mercado, en donde se deben desarrollar unos proyectos productivos con el respectivo acompañamiento para su formulación y ejecución, conforme a lo indicado en el componente 3. En este sentido, las actividades que contengan la formulación y ejecución de proyectos productos y/o emprendimientos, serán desarrolladas desde el componente 3, haciendo la salvedad de la tipología de proyectos que permite las líneas productivas propuestas por el Fondo.

Por su parte, la Organización de Desarrollo Económico será constituida bajo la lógica de ser una agrupación de actores que tendrán como eje de funcionamiento la agenda y los objetivos de desarrollo y reactivación económica que se contemplan en la presente consultoría, y con una propuesta de visión a largo plazo, más allá de la intervención del Fondo y de los operadores respectivos.

Los proyectos o empresas Ancla son aquellas que ejercen un efecto positivo en la economía local y se considera que son el motor fundamental de la estrategia de

---

<sup>3</sup> El contrato indica que se debe asesorar la estructuración, implementación y ejecución, así como realizar la asistencia técnica de los proyectos productivos o emprendimientos, teniendo, adicional a los documentos orientadores ya existentes, las siguientes tres líneas:

- Emprendimientos (Lotes Comerciales), los cuales deberán promover acciones encaminadas a la ocupación y uso de la infraestructura económica y/o lotes para uso comercial del nuevo casco urbano
- Emprendimientos Asociativos (Anclas, incluida la plaza de mercado)
- Emprendimientos en los locales comerciales de las viviendas.

crecimiento y desarrollo económico, fundamental para el proceso de reactivación económica, y para una etapa de crecimiento económico, posterior a la intervención y plan de reasentamiento del Macroproyecto Gramalote. Los proyectos Ancla se refieren a esa posibilidad de conformar iniciativas de redes locales e influir en el desarrollo regional, además, se entiende que los proyectos asociativos y la Organización de Desarrollo Económico – ODE serán los agentes potenciadores de la economía local y el fundamento para generar este desarrollo en el municipio.

En resumen, se aclara que, metodológicamente, el componente 3 sobre formulación y ejecución de proyectos productivos, es el que permitirá abordar todo el desarrollo de los proyectos productivos y/o emprendimientos, siempre haciendo la salvedad de que estos puede ser relacionados con lotes comerciales, con proyectos individuales, con proyectos asociativos o ser proyectos Anclas y contemplar la plaza de mercado entre otros Anclas, y el componente 2 deberá tener como uno de sus intereses el proceso de reactivación económica durante la intervención del Fondo y de sus operadores.

El operador Socya presenta la Ruta Metodológica para abordar los componentes propuestos dirigidos a cuatro ejes fundamentales dentro del proceso. El primero corresponde al levantamiento de información como punto de partida para el diagnóstico, los otros tres corresponden: La estrategia socioeconómica, la estrategia plan de comunicaciones y las acciones de sostenibilidad transversales durante todo el proceso.

Con esta Ruta se evidencian ciertas acciones que son trasversales a los componentes dada su naturaleza. El levantamiento de información, tanto urbana, como rural y de la plaza de mercado, mediante encuestas, genera un insumo base y fundamental para el desarrollo de todos los componentes. La estrategia socioeconómica, por su parte, es preciso en distintas actividades de cada componente, pues todo el enfoque para la reactivación económica está pensado con la participación con los distintos actores e instituciones de Gramalote; igualmente funciona la estrategia plan de comunicaciones, que permite toda la divulgación y participación en las distintas etapas de proceso en cada componente; y, finalmente, las estrategias de sostenibilidad muestran las propuestas para que cada componente tenga una permanencia en el tiempo, según lo sugerido por el Fondo.

Por su parte, cada componente tiene actividades que, si bien influyen en otras actividades y logros de otros componente, metodológicamente se adscriben a uno de ellos, como puede ser la asistencia técnica, que es específica del componente 3 de formulación y ejecución de proyectos productivos, la creación legal de la organización de desarrollo económico, que es específica del componente 2, la entrega (bajo la modalidad definida) de lotes comerciales, que es específica del componente 1 o la estrategia de ocupación de usuarios de la plaza de mercado, que es específica del componente 4.

Esquema 2: Esquema del Proceso



## 1. LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN PRIMARA

Toda propuesta de desarrollo, proyectos o emprendimientos de muchos tipos y como la que actualmente nos convoca para propiciar la reactivación económica de un municipio, post-reasentamiento, debe partir de un diagnóstico y análisis de información que permita planear, definir y tomar decisiones sobre las acciones que se realizarán para alcanzar unos objetivos determinados. Incluso, tal como se hace en un proceso de investigación científica o aplicada, los objetivos y/o las actividades a realizar pueden verse modificadas o ajustadas durante el transcurso del proceso, dado que se descubra que las condiciones que se quieren atender o solucionar y que se identificaron en una etapa inicial de diagnóstico y planeación, no son las que nos permitirán que, al darles solución, alcancemos nuestros objetivos.

Esto con el fin de disminuir el margen de error y plantear acciones precisas para solucionar problemáticas evidenciadas, lo cual permitirá marcar la hoja de ruta a seguir y tener mayores aciertos en la búsqueda de los objetivos planteados. No obstante, se debe siempre tener presente que un diagnóstico es tan solo la fotografía de un momento específico, una línea base, la cual, por un lado, puede cambiar rápidamente cuando se trata de un entorno en construcción y constante movimiento y evolución y, por otro lado, tiene una confiabilidad supeditada a las fuentes de información, a los distintos y válidos intereses de esas fuentes e, incluso, a la condición humana que siempre provocará un margen de error en la información, por refinado que sea el método de recolección de la misma. En este sentido, el proyecto debe tener la capacidad de adaptarse a situaciones nuevas que se presenten y no tener un esquema totalmente rígido que restrinja el margen de acción con que se puede abordar dichas situaciones<sup>4</sup>.

En el caso del proyecto de Reactivación Económica de Gramalote, se cuenta con información previa que fue levantada durante algunos procesos realizados en distintas etapas del plan de reasentamiento. Así, este proceso de reactivación económica partirá con dicha información, no solo para obtener datos, sino para tener en cuenta las variables que se consideraron en su momento y que sean útiles para la construcción de un diagnóstico actual. Igualmente, dado que se tienen nuevos objetivos, se considerarán otras variables pertinentes para analizar y alcanzar las metas actuales y se plantean diferentes diagnósticos que no han sido considerados durante las etapas anteriores.

### Justificación

Se realizará un diagnóstico del mercado y del sector productivo del municipio de Gramalote, a través de distintas estrategias, entre ellas la aplicación de algunos formularios o encuestas que nos permitan validar y actualizar información clave que será

---

<sup>4</sup> Estas situaciones se identifican previamente a través de variables de contexto, que dan cuenta de condiciones que pueden impedir el logro de objetivos o la realización de determinadas actividades.

útil para distintos momentos del proceso. Dicho levantamiento de información tiene especial énfasis en la zona urbana; además, se realizará una toma de información en zonas rurales enfocada hacia la comprensión de las condiciones y dinámicas de la relación urbano-rural. Esta información permitirá realizar distintos diagnósticos y análisis. Dentro de los análisis que se pretenden generar están:

- Análisis de mercado, de comercio, de servicios y de otras actividades productivas, que sea base para el establecimiento de criterios enfocados hacia la evaluación, pertinencia y selección de las distintas propuestas de proyectos productivos y emprendimientos que se presenten al proceso.
- Análisis espacial de dinámicas territoriales y condiciones de conectividad, tanto a nivel urbano como rural, que permita conocer las condiciones y acciones necesarias para propiciar el intercambio urbano-rural y, a su vez, provea elementos para el establecimiento de criterios de selección de propuestas de proyectos productivos, individuales y/o asociativos (anclas).
- Identificación de elementos del análisis espacial que se deban tener en cuenta para los distintos componentes y direccionamiento de actividades del proceso, como la creación de la Organización de Desarrollo Económico ODE y la construcción de una agenda de trabajo enfocada en alguna(s) condición(es) identificada(s); o las relaciones de la plaza de mercado y de su posible funcionalidad y posibilidades de apropiación en relación con las zonas rurales del Municipio.
- Identificación de condiciones actuales de la plaza de mercado que permitan marcar la ruta a seguir con temas como la administración y ocupación de dicho espacio, las necesidades de formulación e implementación de proyectos productivos en los puestos de comercio y la apropiación de este espacio por parte de la comunidad.

## 1.1 Objetivos

- Objetivo general:

Diagnosticar la situación actual a través de la recolección, sistematización y análisis de información primaria como insumo para la construcción de criterios de los cuatro componentes de trabajo y para el análisis espacial de las condiciones territoriales y de conectividad en el marco del Proyecto de Reactivación Económica de Gramalote.

- Objetivos específicos
  - ✓ Recolectar información primaria de distintos actores claves para la reactivación económica de Gramalote, tales como comerciantes y productores ubicados en el nuevo casco urbano, habitantes y productores de la zona rural y usuarios antiguos y nuevos de la plaza de mercado.
  - ✓ Sistematizar la información primaria como base en el análisis espacial de las dinámicas territoriales y de las condiciones de conectividad del municipio de Gramalote.
  - ✓ Analizar la información primaria para la construcción de criterios en el desarrollo de los cuatro componentes del proyecto de reactivación económica de Gramalote y las demás actividades que se requieran durante cualquier fase del proyecto.
  - ✓ Recopilar y analizar información socioeconómica, productiva y territorial de otras fuentes.

## 1.2 Esquemas gráficos sobre el uso de la información primaria

Sobre la información de la plaza de mercado recopilada y la encuesta de la plaza de mercado:

Del levantamiento de información acerca de la plaza de mercado, que se realizará mediante la encuesta de la plaza de mercado, se contempla analizar información para distintos fines, útil para la definición de criterios en la formulación de proyectos productivos y emprendimientos al interior de la plaza, como fuera de ella, dado que permitirá conocimiento del estado actual de la plaza, de sus puestos de comercio, el uso que se les da y que se les quiere dar (desde los usuarios); definiendo de esta manera, criterios claros y un plan de ocupación de dicho espacio.

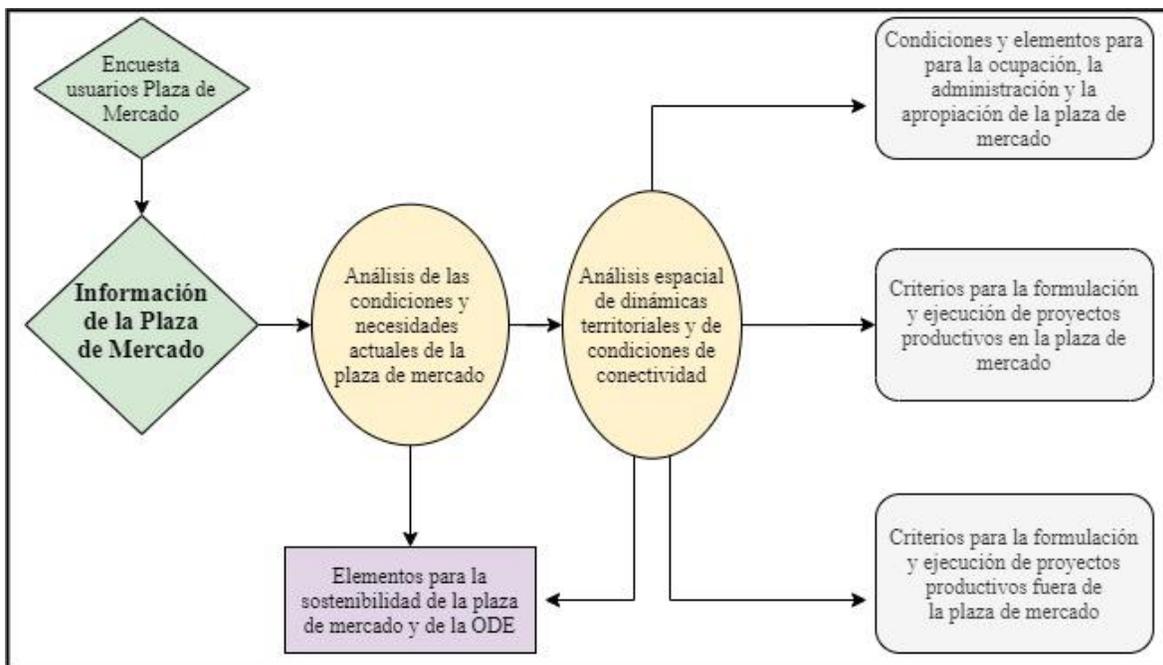
Igualmente, algunos elementos de esta información son insumo para el análisis geoespacial, donde se observarán relaciones actuales y estimadas en función de la plaza de mercado. También se anota que el conocimiento de las condiciones actuales y las necesidades de este espacio, así como del análisis espacial en relación con esta, dará aspectos claves para plantear y desarrollar acciones de sostenibilidad en el corto, mediano y largo plazo, es decir, estrategias para que la plaza de mercado continúe funcional a lo largo del tiempo.

Así mismo, dichos análisis también suministrarán elementos para pensar la sostenibilidad de otros componentes de la consultoría, más específicamente lo relacionado con la Organización de Desarrollo Económico - ODE, sobre la cual se

recomienda que tenga una agenda inicial de trabajo (entendida esta como parte del proceso de acompañamiento y fortalecimiento) que contemple discusiones y propuestas en torno a la sostenibilidad y funcionalidad de la plaza de mercado y los demás componentes. Esto, a su vez, es una acción de sostenibilidad para la ODE, dado que mueve el interés de los participantes y los involucra directamente con la reactivación económica del Municipio.

El siguiente esquema describe el uso que se le dará a la información proveniente de los ocupantes de la plaza de mercado.

**Esquema 3 Uso de Información de la Plaza de Mercado**

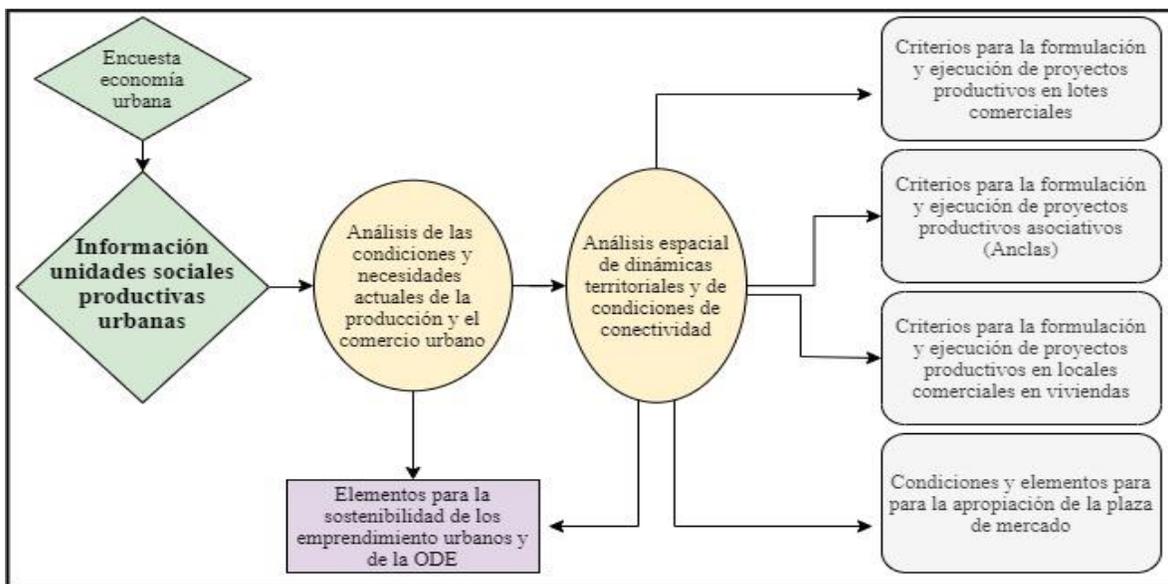


Sobre la información urbana recopilada y la encuesta de economía urbana:

Respecto a la información que se levantará de las actividades productivas y negocios (comercio, servicios, industria, agrarios, entre otros) en la zona urbana (finalidad de la encuesta de economía urbana), se tiene una reflexión similar a lo planteado respecto a la plaza de mercado. La información de negocios urbanos será igualmente útil para realizar un análisis de condiciones y necesidades, pero en este caso, del mercado urbano; también permitirá un análisis espacial acerca de condiciones de oferta y demanda, condiciones de conectividad y relación comercial con su entorno (por ejemplo, con la plaza de mercado) entre otros aspectos, como el intercambio comercial en la misma zona urbana. Dicha información es insumo para dirigir las acciones encaminadas a la apropiación de la plaza de mercado, que pueden tener una relación (o una falta de ella) directa o indirecta e influencia sobre la plaza.

Además, la información levantada, sistematizada y analizada sobre la economía urbana tiene como objetivo ser un insumo directo para la construcción de los criterios técnicos de priorización, evaluación, validación y financiación para la selección de emprendimientos individuales y asociativos; aportes a los emprendedores para los proyectos Ancla y para los proyectos en locales comerciales en viviendas. Es decir, los criterios para las tres líneas productivas que se propone apoyar. Además, suministrará elementos para pensar la sostenibilidad a distintos plazos de los proyectos productivos apoyados, así como también será insumo para una agenda de trabajo de una futura ODE, garantizando su sostenibilidad e, incluso, para la sostenibilidad de la plaza de mercado, al conocer las relaciones del comercio urbano con este espacio.

**Esquema 4 utilidad de la información de la economía urbana<sup>5</sup>.**



Sobre la información rural recopilada y la encuesta de economía rural:

Complementariamente, se propone la recolección y análisis de información de zonas rurales bajo un tipo de encuesta distinta (explicada más adelante), con la finalidad de conocer igualmente condiciones del mercado rural, de su conectividad y relación comercial con el casco urbano e, incluso, con otros centros poblados de influencia o contiguos al municipio de Gramalote.

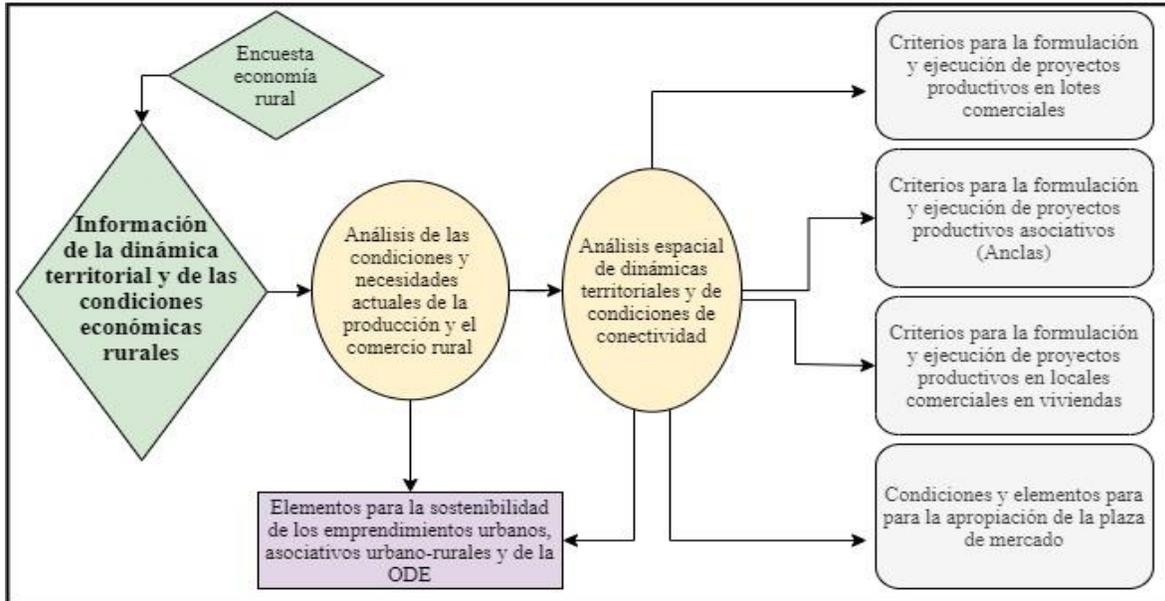
La encuesta para este fin se ha llamado encuesta de economía rural, entendida la economía en un sentido amplio que abarca elementos conexos a lo económico, como

<sup>5</sup> Se ha llamado economía urbana, y se aborda separada de la información de la plaza de mercado, solo con fines metodológicos. Se entiende que ambas conforman la economía urbana de Gramalote.

también otras dinámicas territoriales, condiciones de conectividad y aspectos de índole social. Al igual que el modelo anterior, la información que se recopile mediante la encuesta de economía rural, tiene como objetivo sistematizar información que ayude a establecer los criterios para la priorización de proyectos, especialmente los que tengan un carácter urbano-rural, pero también emprendimientos urbanos que tengan o deban una dependencia directa hacia el campo.

Igualmente, las condiciones que se identifiquen de las zonas rurales muestran elementos que deben ser tenidos en cuenta durante la etapa de formación y acompañamiento de los emprendimientos para su sostenibilidad. Adicionalmente, esta información también es clave para construir una agenda de trabajo de la ODE, encaminada a su sostenibilidad.

**Esquema 5 Información de la dinámica territorial y de las condiciones económicas rurales**



**1.3 Otras fuentes de información**

En los distintos análisis que se deben realizar, como el análisis espacial de las dinámicas territoriales, así como la construcción de criterios para la priorización de proyectos productivos o emprendimientos, se deben considerar otros datos o estadísticas de diversas fuentes. Por ello, se propone tomar en cuenta datos generales municipales de los diversos censos del DANE y otras fuentes que se encuentren disponibles, como el censo del Sisbén, realizado en el municipio de Gramalote en el año 2019, o la actualización del Registro Único de Usuarios de Asistencia Técnica – RUAT, cuya información será levantada durante los meses de marzo y abril de 2020 por parte de la UMATA de la Alcaldía de Gramalote.

Se procederá a solicitar dicha información a las instituciones que dispongan de ella, para su uso en las actividades del proyecto.

## 1.4 Estrategias

### 1.4.1 Recolección de información de la economía urbana

Se propone realizar trabajo de campo visitando los negocios de la zona urbana, con el fin de identificar distintos elementos que den cuenta de la dinámica del mercado urbano, tales como:

- Tipología y características generales del negocio.
- Subtipo u otras actividades.
- Propiedad del establecimiento y del bien inmueble.
- Datos generales del encuestado.
- Pertenencia a organizaciones de orden social, comunitario o económica,
- Generación de empleo.
- Ubicación-georreferenciación.
- Horarios de atención al público.
- Proveedores y abasto.
- Relación con la plaza de mercado (debido a la compra y la venta de productos que allí se comercializan).
- Relación con los habitantes de campo para compra y venta de bienes.
- Fortalezas y necesidades.
- Uso y necesidades de transporte, entre otros.

Esta estrategia toma como punto de partida la información contenida en la base de datos entregada por el Fondo Adaptación, de acuerdo con lo logrado y analizado en procesos con operadores anteriores. Dicho levantamiento se plantea para obtener información de todos los negocios o emprendimientos actuales del área urbana de

Gramalote, dado que el énfasis está propuesto hacia la reactivación económica del casco urbano del Municipio.

Los negocios urbanos son las actividades comerciales que generan dinamismo económico en el sector urbano del municipio de Gramalote, siempre y cuando se preste un servicio de atracción, atención y satisfacción para todos los clientes y visitantes. Es de vital importancia la identificación plena de cada uno de ellos con el propósito de identificar fortalezas, falencias y oportunidades de emprendimientos, ya sea en mejora de los que hay o en implementación de nuevas ideas de negocio, permitiéndonos generar estrategias que conlleven una valorización de liquidez económica en el Municipio.

Es importante identificar la relación comercial con el sector rural, por ejemplo, qué compran, a quién le compran, qué cantidades, con qué frecuencia lo hacen, cuál es el sistema de pago, si existe alguna característica relevante en la presentación de los productos. Se plantea para tales fines obtener información mediante el aplicativo de un instrumento, bajo la modalidad de barrido comercial o mediante visita casa a casa (donde haya negocios únicamente), con el objetivo de levantar una base de datos que nos permita obtener información real, plena y confiable.

Para esto es indispensable implementar un instrumento de recolección de información (Ver Anexo 1. Encuesta Urbana) con el fin de que dicha información esté actualizada y que, a su vez, nos permita identificar tipos de negocios, actividades comerciales, o emprendimientos de: víveres, cárnicos, papelería, comidas rápidas, panadería, bebidas, restaurantes, variedades, productos agropecuarios, cafeterías, puntos de pago, ferreterías, estética y belleza, servicios funerarios, almacén de ropa, gimnasio, oficinas de transporte, entre otros.

Respecto a las encuestas, se utilizará la plataforma Kobo Toolbox, que es una herramienta legal para la aplicación de encuestas offline mediante dispositivos móviles. El link para la encuesta de economía urbana es <https://ee.humanitarianresponse.info/x/#k0cIfSN8>, por medio del cual se puede acceder al formulario que se realizará para el levantamiento de la información de la economía urbana.

Además, esta información permitirá identificar potenciales comerciantes que interactúan con la plaza de mercado, compradores de productos del área rural (a quién compran y qué compran), identificar una breve descripción sobre la plaza de mercado, aspectos positivos y otros que permitan hacer una mejora del servicio. Teniendo en cuenta que los negocios trabajan con sistemas de crédito, se podrá identificar la capacidad de endeudamiento y conocer las entidades financieras con las que desarrollan dichos procesos.

Otra actividad que nos permitirá socializar y levantar información y actualizar el mapa de actores del Municipio será la realización de talleres barriales por zonas, con previa convocatoria, difusión y participación de líderes.

Las zonas identificadas son:

1. Sector Santa Rosa la Grande. (Santa Rosa, Gregorio Montes, San Juan)
2. Sector Los Santos (San José, San Vicente, Santa Clara, Monguí).
3. Sector Nueva Granada y La Lomita.
4. Sector Calle Real Centro, Barrios unidos.
5. Sector Santanita.
6. Sector Casa Verde (Casa Verde, Laureano Gómez y Jordán).

Subdivisión de barrios: se subdividirá el casco urbano en los barrios que existían en el antiguo casco urbano, así:

- Barrios Unidos
- Calle Real
- Casa Verde
- Centro
- Gregorio Montes
- Jordán
- La Lomita
- Laureano Gómez
- Monguí
- Nueva Granada
- San José
- San Juan
- San Vicente
- Santa Clara
- Santa Rosa
- Urbanización Santa Anita

### 1.4.2 Recolección de información de la economía rural

Se propone realizar trabajo de campo visitando zonas del área rural, con el fin de identificar distintos elementos que den cuenta de la dinámica del mercado en el campo, pero también su relación con la zona urbana. Algunos de esos aspectos son:

- Identificar sistemas organizacionales de las veredas.
- Estructuras y métodos de trabajo.
- Identificar la principal fuente de las actividades comerciales que desarrolla el sector.
- Hacer un mapa cualitativo y cuantitativo de actores comerciales de las veredas.
- Construir una historia comercial general de la zona: cómo, cuándo, dónde y con quién se inició la o las actividades comerciales.
- Identificar actores y actividades productivas en cada zona que dinamizan la economía desde el área agrícola, pecuario, industrial, agroindustrial y de servicios.
- Identificar otras actividades productivas potenciales, como las turísticas y las forestales.
- Identificar proveedores de insumos necesarios o materias primas para los emprendimientos rurales (procedencia, uso y condiciones del transporte, costos del transporte y fletes, rutas de comercio, tipos de insumos).
- Interacción con mercados de otros municipios: Lourdes, Santiago, Cúcuta, entre otros.
- Días de intercambio comercial.
- Formas de ventas de productos utilizadas (casa a casa, en tiendas, a intermediarios, mayoristas).
- Productos que llevan devuelta al campo, o servicios de consumo.
- Relación comercial con la plaza de mercado del casco urbano del nuevo Gramalote.
- Fortalezas y necesidades para el intercambio comercial.

Para el levantamiento de la información en el área rural se requiere identificar condiciones de conectividad y territoriales para recopilar aspectos que influyan en la reactivación económica del casco urbano y de espacios específicos como la plaza de mercado. A diferencia del levantamiento de información en la zona urbana, para la zona rural se realizará por grupos de veredas, según su cercanía y afinidad, en donde se trabajará con sus representantes a través de una metodología de grupos focales por veredas o por temáticas, de la cual se espera obtener una síntesis de sus dinámicas y condiciones actuales. Esta información se levantará a partir de un instrumento específico para la zona rural (Ver Anexo 2. Encuesta Rural).

El link para la encuesta de economía rural es [https://www.google.com/url?q=https://ee.humanitarianresponse.info/x/%23XblIeIM0&sa=D&source=hangouts&ust=1584221790006000&usg=AFQjCNFu\\_eDHlrNeFuKheowBpd4cZd5W7g](https://www.google.com/url?q=https://ee.humanitarianresponse.info/x/%23XblIeIM0&sa=D&source=hangouts&ust=1584221790006000&usg=AFQjCNFu_eDHlrNeFuKheowBpd4cZd5W7g), mediante el cual se puede acceder al formulario que se realizará para el levantamiento de la información de la economía rural.

Además, se considera tener en cuenta la información que levantará la UMATA de la Alcaldía de Gramalote, a través del formulario del RUAT. Esta información será fuente primaria y base del análisis de mercado necesario para la construcción de criterios de selección de proyectos productivos en el marco del proceso de Reactivación Económica de Gramalote.

Los emprendimientos rurales son aquellas actividades que se generan dentro de los núcleos familiares implementados en los predios de los habitantes de cada vereda, sin importar la forma de la tenencia de la tierra. En este nivel se realizan una gran variedad de actividades del área pecuaria, agrícola, y de procesos agroindustriales, que genera empleo ya sea directo o indirecto, activando el fortalecimiento de los ingresos económicos, acompañados a su vez de la producción tecnificada y tradicional que realiza cada uno de los productores, y propone un intercambio comercial con el nuevo casco urbano.

Dichas actividades se manejan como emprendimientos familiares, de los cuales participan el jefe o la jefa del hogar, el o la cónyuge y los hijos y en algunos eventos funcionando con la estrategia de relevo generacional. Para tal fin, es pertinente identificar las necesidades, fortalezas o requerimientos que conllevan a la baja vinculación en el intercambio comercial del área urbano-rural, que a su vez nos permita identificar medios de transporte (familiares, particulares), frecuencia de uso, costos de transporte, y otras condiciones, de la mano de la información facilitada por la comunidad.

Además, permite revisar el intercambio con los comerciantes del área urbana, con la plaza de mercado y con otros municipios o centros poblados de importancia local y

regional, así, como conocer la relación con intermediarios, analizar las estrategias que usan y que les permita mercadear en el pueblo y en la plaza de mercado.

Se tomará en cuenta una base de datos de productores rurales para almacenar información sobre los potenciales proveedores y comercializadores de plaza de mercado; así como visitantes que dinamicen el intercambio urbano-rural, basada en información directa y tomada de los líderes de cada una de las veredas y de las 24 Juntas de Acción Comunal que componen la zona rural del municipio de Gramalote. Con el propósito de que se realicen actividades en las zonas estratégicas para la ubicación, distribución y participación de tipo comercial, como mercados campesinos, ferias agropecuarias, actividades deportivas y otras, que generen dinamismo en el casco urbano. La base de datos será construida a través de socializaciones de **la estrategia "Visita, compra y vende en la Plaza de Mercado"**. Esta estrategia tendrá las siguientes actividades:

Se realizará un taller de socialización previa convocatoria con líderes comunales, a través de redes sociales, vía telefónica con algunos líderes comerciales identificados en procesos anteriores, con el propósito de socializar el Proyecto de Reactivación Económica de Gramalote, levantar información en temas concernientes al Proyecto en el Municipio, así como evaluar y acordar la posibilidad de los habitantes y productores de la zona rural de participar en un mercado campesino en la plaza de mercado en el casco urbano de Gramalote.

Se proponen los siguientes espacios:

Evento: taller de socialización y levantamiento de información.

Tema: socialización del Proyecto de Reactivación Económica de Gramalote.

Medios de convocatoria utilizados: medios de comunicación telefónica con líderes comunales de cada vereda, mensaje social en emisoras locales y redes sociales virtuales.

Participantes: líderes comunitarios, líderes de asociaciones rurales, público en general.

Técnica; grupos focales.

Objetivos:

- Socializar el Proyecto de Reactivación Económica de Gramalote y recopilar información primaria.
- Evaluar intención de participar en mercado campesino a realizarse en plaza de mercado.

- Evaluar costos de transporte y posibilidad de participación.

Se propone tomar como punto de referencia 4 zonas rurales, identificadas en el proceso de acompañamiento social del reasentamiento, como punto de partida. En la dinámica actual, se identificaron 6 zonas que, por conectividad, muestran una posibilidad mayor de planeación estratégica para actividades grupales con propósitos de socialización y de levantamiento de información, y a su vez permite la vinculación e integración entre las veredas:

#### ZONA 1. ZUMBADOR:

- San Jorge.
- El Zumbador.
- Santa Bárbara.
- San José.

Generalidades y consideraciones zona 1: su economía basada en cultivos de café, caña, aguacate y frijol. Esta zona cuenta con una vía de acceso perteneciente a la red terciaria del Municipio. Por la distancia con el casco urbano poseen una producción de consumo o de intercambio interno.

#### ZONA 2. EL TRIUNFO:

- El Mirador.
- El triunfo.
- Jácome.
- Cedral.
- San Isidro.

Generalidades y consideraciones zona 2: su economía se basa principalmente en cultivos de café, caña, banano, cítricos, verduras y cultivo de frutales de clima frío como mora, curuba, tomate de árbol, lulo y aguacate; cultivos de verduras como apio, habichuela, alverja, frijol, plátano, yuca, chococo, ahuyama y hortalizas como cilantro, espinacas.

En estas veredas se realizan procesos de agroindustria láctea en la fabricación de queso campesino, queso de prensa y cuajada. Posee una actividad ganadera representada en bovinos, ovinos, porcinos, aves y equinos, estos a su vez utilizados en las diferentes labores de las fincas y como medio de transporte de los productores (fuente EOT).

### ZONA 3. EL ROSARIO Y MONGUI:

- Piedecuesta
- Monguí
- El Rosario
- Santa Teresita
- Teherán
- El Silencio
- Santa Anita

Generalidades y consideraciones zona 3: su economía basada en el desarrollo de cultivos de café, ganadería, banano, tomate y cacao. Es una zona templada.

### ZONA 4. MIRAFLORES-VALDERRAMA:

- Miraflores.
- Valderrama.

Generalidades y consideraciones zona 4: su economía principalmente gira alrededor de la ganadería y el cultivo de café, caña, cítricos y banano. En el sector ganadero es relevante la línea bovina, porcina, así la avicultura de gallinas ponedoras, pollos de engorde y codorniz en pequeña escala. Esta zona posee características relevantes, dado que está ubicada en la vía del carretable de ingreso al casco urbano y en la zona periférica del nuevo casco urbano, permitiéndole generar actividades turísticas que enriquecen su actividad comercial.

### ZONA 5. VILLANUEVA:

- Villanueva.
- Ricaurte.
- Fátima.

Generalidades y consideraciones zona 5: esta zona se identifica por ser una zona bastante poblada, su economía basada en cultivos de café, cítricos, banano y actividades ganaderas.

#### ZONA 6. VIOLETAS:

- La Garza.
- Boyacá.
- Violetas.

Generalidades y consideraciones zona 6: su economía basada principalmente en el cultivo de café, y como segundo renglón integrada por la actividad de ganadería en el área bovinos, porcinos y avícola a mediana escala.

Se resalta que debido a las dinámicas actuales del casco urbano y su conectividad estratégica con las veredas Los Naranjos y El Páramo del municipio de Santiago, es necesario adicionar una zona 7 por el circulante comercial que generan con el municipio de Gramalote.

#### ZONA 7. VEREDAS SANTIAGO:

- Los Naranjos.
- El Páramo.

Generalidades y consideraciones zona 7: su economía basada principalmente en el cultivo de café y banano.

### **1.4.3 Recolección de información de la plaza de mercado**

En el diagnóstico rural planteado anteriormente, se podrán identificar los productos potenciales que permitan la comercialización en la plaza de mercado. A continuación, se presentan unas consideraciones sobre la plaza de mercado y la relación urbano- rural:

Es indispensable tener en cuenta que estas mismas zonas podrían estratégicamente participar en mercados campesinos, haciéndolo de forma escalonada y según tengan productos para ofertar. Esto permitiría generar una amplia participación comercial, ya que una opción de ocupación de espacios de comercio en la plaza de mercado es que se utilizarían de forma transitoria los locales que en el momento no se encuentran ocupados ni asignados, generando un ingreso económico para la administración del inmueble. Este trabajo se puede articular con las juntas de Acción Comunal, grupos asociativos y complementar con información que pueda brindar la Oficina de Desarrollo Comunitario de la Alcaldía. Se propone iniciar la estrategia de recolección de información con los antiguos usuarios de la casa de mercado, tomando como principal actor social la Asociación de comerciantes de la plaza de mercado.

Para la recolección de la información sobre la plaza de mercado, se propone el mismo aplicativo usado para las demás encuestas (Ver Anexo 3. Encuesta Plaza de Mercado). El link para la encuesta de plaza de mercado es <https://ee.humanitarianresponse.info/x/#vZyceHkD>, mediante el cual se puede acceder al formulario que se realizará para el levantamiento de la información de la economía urbana. Los detalles de la metodología sobre el componente de la plaza de mercado son descritos en el capítulo al respecto de ese componente.

A las tres encuestas propuestas se les realizará una prueba piloto, con el fin de generar los ajustes necesarios para los objetivos del proyecto de Reactivación Económica.

## 2. ESTRATEGIA SOCIOECONÓMICA EN EL PROCESO DE REACTIVACIÓN ECONÓMICA DEL CASCO URBANO MUNICIPIO DE GRAMALOTE

La estrategia socioeconómica está orientada a integrar la intervención social al componente económico dada la importancia de generar los espacios, el ambiente y la motivación para que la comunidad reciba el proceso con una actitud receptiva y proactiva para que junto con las instituciones presentes se trabaje en pro de un objetivo en común como lo es la reactivación económica del municipio de Gramalote. Es claro que se debe trascender la intervención social, para operativizar el proceso de reactivación en el sentido de disponer a la comunidad para el objetivo que se tiene trazado alcanzar.

En este sentido la estrategia va más allá, teniendo en cuenta que la comunidad gramalotera recibió acompañamiento durante varios años dirigido a fortalecerlos como comunidad para participar activamente en las decisiones que competen a su desarrollo; podríamos decir que este es otro momento para la comunidad, donde la curva de aprendizaje se supere para pasar a su consolidación y ponerlos a favor de los emprendimientos y proyectos productivos, entendidos estos como los que se puedan realizar en lotes comerciales de manera individual y/o asociativa, en puestos de comercio en la plaza de mercado o en las viviendas bajo un modelo individual e incluso bajo un modelo de emprendimientos urbano rurales y Anclas, que se identifiquen y se puedan implementar y garanticen la sostenibilidad en el tiempo de los mismos e igualmente en la creación de la Organización de Desarrollo Económico que se conforme.

Durante el proceso de reasentamiento del municipio de Gramalote se tuvieron varios operadores que trabajaron el componente social, enmarcado en la participación activa de la comunidad, implementando espacios como talleres barriales, asambleas, reuniones informativas, auditorias visibles, mesas de trabajo y el equipo local de seguimiento. Además, se identificó el acompañamiento psicosocial desarrollado por AECOM con las familias a través del diseño y ejecución de sus planes de vida que contempló el abordaje de seis dimensiones, a saber: económica, salud, ocupacional, familiar, social y de desarrollo personal, ocio y espiritual. Igualmente, a nivel comunitario se trabajó planes de vida orientados a la formación de comunicadores populares, creación de escuela de artes y oficios propia de la juventud del municipio.

Esta información permite identificar una línea de formación en el ser y el hacer que da cuenta de un terreno abonado para el trabajo que en este momento se abordará con la comunidad, que reconoce la importancia y necesidad de la participación activa y reflexiva, preparada en ciertas acciones para el manejo de la economía y consciente de que se requiere disciplina, compromiso, constancia y responsabilidad para alcanzar los sueños y metas; Socya encuentra con ello un terreno abonado para continuar en este momento con el fortalecimiento de dichos saberes para orientarlos en pro de la

estabilidad económica que requiere el casco urbano y poder restablecer el equilibrio a nivel local y articularlos a las dinámicas departamentales y nacionales.

## Justificación

La estrategia socioeconómica considera de vital importancia realizar acciones tendientes al logro de los objetivos propuestos para el desarrollo del proyecto, encontrando en la reactivación económica el pretexto para reinventarse y fortalecerse como comunidad.

Continuando con el abordaje de la estrategia socioeconómica en el proyecto y tal y como se presentó en el Esquema para las metodologías de los componentes del proceso de Reactivación Económica municipio de Gramalote, en la reunión realizada el pasado 21 de febrero con el Fondo Adaptación y la Interventoría Corporación Colombia Internacional CCI, se sumó a los tres componentes inicialmente contemplados uno más con el fin de visibilizarlo por su importancia en este proceso.

- 1) Entrega, venta o adjudicación de lotes comerciales.
- 2) Creación de una Organización de Desarrollo Económico.
- 3) Formulación y Ejecución de Proyectos Productivos para las Unidades Sociales Productivas.
- 4) Ocupación y Apropiación de la Plaza de Mercado.

## 2.1 Objetivos

- Objetivo general:

Articular el componente social al componente económico para acompañar los planes, acciones, estrategias, actividades y productos que se generen en el proceso de la reactivación económica del casco urbano del municipio de Gramalote durante los 22 meses de ejecución del contrato firmado entre Socya y el Fondo Adaptación.

- Objetivos específicos:
  - ✓ Motivar la participación activa de los grupos de interés involucrados en el proceso de reactivación económica.
  - ✓ Disponer los mecanismos necesarios para propiciar la participación activa de la comunidad en el desarrollo económico del Municipio, para empoderarlos y generar sostenibilidad en el corto, mediano y largo plazo.

- ✓ Generar espacios de diálogo y concertación entre los diferentes actores.
- ✓ Propiciar los escenarios, medios y acciones socioeconómicas para el adecuado desarrollo del plan de acción.
- ✓ Impulsar la construcción colectiva de estrategias socioempresariales dentro del proceso de reactivación económica.
- ✓ Realizar el diagnóstico de las organizaciones identificadas en el municipio, a través de la aplicación del Índice de Capacidad Organizacional – ICO.
- ✓ Realizar un plan de intervención y fortalecimiento socioeconómico y empresarial, de acuerdo a las necesidades identificadas en el ICO.
- ✓ Apoyo en la construcción e implementación de las ideas y planes de negocio.

## 2.2 Esquema de la Intervención

Para este propósito se presenta un cuadro que muestra el esquema de la intervención:

**Esquema 6: Estrategia Socioeconómica**

METODOLOGÍAS	TÉCNICAS	COMPONENTE	ACTIVIDADES	PRODUCTOS
Activas y participativas que permitan analizar y reflexionar colectivamente y de forma crítica sobre los Lotes Comerciales; la Organización de Desarrollo Económico; los Proyectos Productivos y emprendimientos para las	Grupos Focales. Talleres Teórico / prácticos. Salidas de campo/Giras de integración urbano/rural. Capacitaciones. Mesas de Concertación.	Entrega, venta o adjudicación de lotes comerciales.	Reporte de revisión y actualización de los criterios de evaluación para la selección de las propuestas de los interesados en adquirir o acceder a los lotes comerciales. Estrategia de divulgación para difundir la información concerniente a la estrategia de asignación de los lotes comerciales. Identificación y caracterización de entidades, instituciones y personas interesadas en los lotes comerciales. Reporte que relaciona las gestiones realizadas en proceso de venta de lotes comerciales en el nuevo casco urbano de Gramalote. Convocar a las unidades sociales productivas y productores del Municipio a	Entrega, venta o adjudicación de lotes comerciales.  Formulación y ejecución de proyectos productivos para los Lotes Comerciales entregados.

METODOLOGÍAS	TÉCNICAS	COMPONENTE	ACTIVIDADES	PRODUCTOS
Unidades Sociales Productivas y la Plaza de Mercado.			participar en la adquisición de los espacios comerciales. Informe que contiene i. Elaboración, revisión y firma de las promesas de compra-venta de lotes de uso comercial, ii. Elaboración de minutas, revisión y firma de las estructuras de compra-venta de lotes de uso comercial y entrega de lotes. Plan de acción para realizar la asesoría en la implementación, acompañamiento y asistencia técnica de los proyectos productivos o emprendimientos asociados a los lotes comerciales.	
		Creación de una organización de desarrollo económico.	Estructurar el plan estratégico para la conformación, creación legal, fortalecimiento y puesta en marcha de la Entidad de Desarrollo Económico -ODE-. Convocar a entidades, organizaciones y líderes de la región para socializar el objetivo de la conformación de la ODE. Conformación y legalización de la ODE. Plan Organizacional del ODE. Desarrollar plan de acompañamiento para el funcionamiento administrativo y empresarial de ODE. ODE con obligaciones dentro del Plan de acción para la priorización y ejecución de proyectos productivos.	Creación o fortalecimiento de una Organización de Desarrollo Económico en el municipio de Gramalote.  Articulación de la ODE al proceso de reactivación económica.
		Formulación y Ejecución de Proyectos Productivos para las unidades sociales productivas.	Informe de validación, análisis, y actualización de la información socioeconómica, disponible en el Fondo Adaptación y de fuentes secundarias que se oriente a conocer la caracterización socioeconómica y la vocación productiva de las familias	Emprendimientos (lotes comerciales) los cuales deberán promover acciones encaminadas a la ocupación y

METODOLOGÍAS	TÉCNICAS	COMPONENTE	ACTIVIDADES	PRODUCTOS
			reubicadas, para perfilar posibles planes de emprendimiento. Informe validación y análisis de la información productiva y comercial a escala regional, rural y urbana del Municipio con las fuentes que desde el punto de vista técnico se consideren pertinentes, con el fin de soportar estratégicamente los programas de desarrollo económico en forma sostenible.	uso de la infraestructura económico y/o lotes para uso comercial del nuevo casco urbano.  Emprendimientos Asociativos (proyectos Anclas).  Emprendimientos en los locales comerciales de las viviendas.
		Ocupación y Apropiación de la plaza de mercado	Apoyo en acciones que permitan generar apropiación por parte de los comerciantes y usuarios de la plaza de mercado.  Apoyo en acciones que permitan fortalecer al personal administrativo y operativo de la plaza	Ocupación de los puestos de comercio.  Formulación y Ejecución de proyectos productivos en los puestos de comercio.  Ajuste al Reglamento interno de la Plaza de Mercado  Plan de manejo Integral de residuos sólidos

La estrategia socioeconómica será transversal a dichos componentes, proponiendo, diseñando, implementando y ejecutando acciones y actividades que permitan el adecuado abordaje de los mismos con el fin de alcanzar las metas esperadas en cada uno de ellos.

Desde la estrategia socioeconómica se aporta a la construcción de acciones orientadas al fortalecimiento y/o mejoramiento de situaciones que, desde las dinámicas comunitarias, deben abordarse como parte de la preparación para la reactivación económica. Vincular al proceso la estrategia socioeconómica y la estrategia plan de comunicaciones habla de una intervención integral fundamental para alcanzar el objeto contractual del proyecto.

Como se puede evidenciar la estrategia está estrechamente vinculada al proceso económico y orientará todas sus acciones a posibilitar el trabajo con los comerciantes, emprendedores, empresarios y demás personas interesadas en que la reactivación económica sea una realidad. Ahora bien, es preciso aclarar el alcance de la estrategia socioeconómica para delimitar el accionar de Socya y que no se confunda con el accionar del operador CORPROGRESO encargado de realizar el acompañamiento social a la población habitante del casco urbano de Gramalote; para ello se presenta el siguiente resumen:

- ✓ Consiste en implementar medidas de apoyo orientados al desarrollo económico con enfoque regional, integral y sostenible de los cuatro componentes: (1) Entrega, Venta o Adjudicación de Lotes Comerciales; (2) Creación de una Organización de Desarrollo Económico; (3) formulación y ejecución de proyectos productivos para las unidades sociales productivas; (4) Ocupación y Apropiación de la Plaza de Mercado.
- ✓ Consolidación de los emprendimientos y proyectos productivos, entendidos estos como los que se puedan realizar en lotes comerciales bajo un modelo individual o asociativo, en puestos de comercio en la plaza de mercado o en las viviendas e incluso bajo un modelo de emprendimientos urbano-rurales y Anclas, que se identifiquen y se puedan implementar y garanticen la sostenibilidad en el tiempo de los mismos e igualmente en la creación de la Organización de Desarrollo económico que se conforme.
- ✓ Es acompañamiento a los grupos de comerciantes, emprendedores, empresarios e interesados en el desarrollo económico del Municipio.
- ✓ Es reconstrucción del tejido social por medio de la reactivación económica para generar las condiciones adecuadas de sostenibilidad y desarrollo económico.

### 2.3 Metodologías comunitarias participativas

La participación social es concebida como una herramienta fundamental para diseñar concertadamente los escenarios socioeconómicos necesarios para acompañar el proyecto, reconociendo y respetando el derecho de las comunidades para expresarse y participar en las decisiones que les afectan.

La participación de la comunidad es esencial y factor de logro en los resultados durante la reactivación económica para generar las condiciones adecuadas de sostenibilidad y desarrollo, medidas de apoyo y acompañamiento orientadas a impulsar la actividad empresarial, dinamizar el comercio, facilitar la inversión y generar dinamismo local y regional.

Un proceso que tiene dentro de su propósito la reactivación económica de una comunidad pasa necesariamente por una gestión basada en la inclusión social y la participación; de esta manera, estratégicamente el desarrollo de la reactivación

económica, debe nutrirse con las transformaciones que en esta materia ocurren, pasando de lógicas asistencialistas, hacia aquellas basadas en la promoción de la participación, el empoderamiento y la autogestión de la comunidad en articulación con la institucionalidad que corresponde.

### **2.3.1 Técnicas para desarrollar las actividades y generar la participación comunitaria**

A continuación, se ponen a consideración una serie de técnicas al servicio de las metodologías para la participación activa de la comunidad en la reactivación económica.

- **Reuniones**

Generar los espacios necesarios para planear, coordinar y ejecutar acciones orientadas a la reactivación económica entre los grupos de interés.

- **Grupos Focales:**

Consiste en un grupo conformado por un número determinado de personas que va entre 3 y 12 participantes y que en un tiempo de máximo dos horas se pueda abordar un tema determinado coordinado por el facilitador, encargado de hacer preguntas y dirigir la discusión. Se trata de que en un ambiente informal y cómodo se genere una conversación fluida que permita la interacción del grupo frente a un tema específico.

- **Talleres Teóricos/Prácticos:**

Es un espacio generado para trabajar sobre los temas pertinentes a la reactivación económica, emprendimientos y proyectos productivos enfocados en los componentes de trabajo, a saber: Lotes comerciales, puestos de comercio en la Plaza de Mercado, puestos de comercio en las viviendas y la Organización de Desarrollo Económico; con sus respectivos protocolos de intervención.

- **Salidas de Campo / Giras de promoción y de interacción urbano/rural:**

Espacios de enseñanza – aprendizaje experiencial que traslada el conocimiento al mundo de la práctica, por lo que son muy motivadores ya que rompen la rutina habitual de los talleres y grupos focales. Generan aprendizajes significativos ya que permiten contrastar la realidad encontrada con la que se tiene, potencia los saberes, además facilita la adquisición de habilidades al relacionar los aprendizajes con su aplicación inmediata a la realidad, de forma bidireccional es decir tanto de los grupos que reciben como de los que llegan.

- **Capacitaciones:**

Espacios para la construcción de nuevos conocimientos y/o profundización de saberes previos de los participantes en los procesos de la reactivación económica del municipio.

- **Mesas de Concertación:**

Escenario de dialogo, participación y concertación establecido para agentes y actores identificados dentro del proceso de Reactivación Económica.

### **2.3.2 Evaluación**

La estrategia socioeconómica es una intervención fundamental para la toma de decisiones, por esta razón, es necesario crear instrumentos que permitan determinar los niveles de comprensión de los contenidos abordados en los espacios y medios creados para la implementación del plan de acción, que dará lugar a la reactivación económica del casco urbano del municipio de Gramalote. Contar con esta información permite replantear estrategias, reforzar contenidos o implementar metodologías alternativas para la adecuada apropiación de los procesos.

Socya propondrá un mecanismo de evaluación para aplicar al final de cada taller o capacitación y lo validará con la Interventoría Corporación Colombia Internacional CCI con el objetivo de evaluar la comprensión de los contenidos trabajados.

Es importante precisar que las estrategias que se plantean en este documento no serán las únicas que se apliquen, teniendo en cuenta las dinámicas particulares del Proyecto y las variables de contexto, se irán incluyendo las propuestas que se requieran implementar para operativizar el proceso.

### **3. ESTRATEGIA PLAN DE COMUNICACIONES**

En el marco de la Reactivación Económica del municipio de Gramalote, y 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 postraslado 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”, se presenta la Estrategia 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 contrato No. FA-SD-I-S-340 de 2019 contempla dentro de sus obligaciones el diseño de una estrategia de divulgación. Dada la magnitud del alcance de este, se consideró la pertinencia de diseñar, más que una estrategia de divulgación, una estrategia de comunicaciones que permita implementar unas acciones acordes a los planes y necesidades identificadas para el desarrollo de los componentes.

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

La Estrategia Plan de Comunicaciones incluye los antecedentes, el marco conceptual, los objetivos, el enfoque metodológico, las estrategias, los mensajes claves y medios propuestos y se pone al servicio de las acciones de información, consulta y concertación para desarrollar las actividades necesarias para estructurar, implementar, acompañar y realizar la asistencia técnica para la reactivación económica. El Anexo 4 contiene el documento completo que detalla la Estrategia Plan de Comunicaciones.

#### **4. METODOLOGÍA PARA VENTA, SUBASTA Y/O TRANSFERENCIA DE LOTES COMERCIALES**

Para la Fundación Socya es indudable que la oferta de lotes para la construcción de carácter comercial se convierte automáticamente en un dinamizador de la economía en el nuevo casco urbano de Gramalote, los cuales pueden presentar verdaderas alternativas que compiten en los diferentes sectores de la economía; además con estas construcciones se ven beneficiadas las arcas del Municipio por el factor de industria y comercio que recauda la administración local.

En esta propuesta se reflejan las estrategias y acciones a desarrollar para la venta y/o transferencia de los lotes comerciales que se encuentran ubicados en los diferentes sectores del Municipio.

Se plantea una línea de acción con el objeto de lograr la venta y/o asignación de los lotes comerciales para la reactivación económica del municipio de Gramalote, cinco estrategias que conllevan al logro del objetivo propuesto; siendo estas:

##### **4.1 Estrategias**

###### **4.1.1 Propuesta de venta, subasta y/o transferencia de lotes comerciales**

De esta estrategia se derivan las siguientes actividades a ejecutar:

- Diseño de la estrategia jurídica, técnica y financiera de transferencia y/o venta, actualmente se encuentra en análisis del Equipo Jurídico de Socya.
- Diseño de criterios de evaluación para la selección de la propuesta de los interesados en adquirir los lotes comerciales, que depende de los conceptos jurídico, técnico y financiero enunciados anteriormente.
- Diseño de formato de instrumento para conocer el interés de compra de las personas o asociaciones (Ver Anexo 5. Interesados Lotes Comerciales).
- Diseño y aprobación de la estrategia de difusión y divulgación para la venta de lotes comerciales. Acción que se encuentra contemplada dentro de la Estrategia Plan de Comunicaciones del Proyecto de Reactivación Económica, que se encuentra sujeto a revisión del área de Comunicaciones de Socya, del Interventor y del Fondo Adaptación. (Ver Anexo 4. Plan de comunicaciones)
- Identificación espacial y señalización de los lotes comerciales.

- Gestión ante la Lonja o el IGAC para avalúos de lotes comerciales.
- Convocatorias masivas para socialización de la estrategia de venta de lotes.
- Socialización ampliación de información, divulgación del tipo de contrato a aplicar e identificación y caracterización de interesados en adquirir los lotes.
- Difusión en medios de comunicación para la venta de lotes.

Para la realización de las anteriores actividades se hace necesario tener definido el concepto jurídico de venta, subasta y/o transferencia por el equipo jurídico de la Fundación Socya; sin embargo, lo anteriormente mencionado permanece y se ajustará a la estrategia propuesta; así mismo para el proceso se hace necesario conocer el valor real de los lotes comerciales, por esta razón se adelantará de manera simultánea la gestión ante la Lonja o el IGAC para realizar el avalúo de los lotes comerciales.

#### **4.1.2 Comercialización de los lotes comerciales**

Una vez definido el concepto técnico y jurídico, se procede a la construcción de la estrategia de comercialización y/o transferencia, así mismo se plantean actividades que conllevan al cumplimiento de la estrategia, las cuales se relacionan a continuación:

- Diseño y aprobación de estrategia de venta y/o transferencia de lotes comerciales.
- Diseño y aprobación de la guía o ficha para la estructuración de los proyectos a implementar en los lotes comerciales (Descripción, presupuesto, plan de compras, actividad, población objetivo y generación de empleos directos). (Ver Anexo 6. Guía y Ficha de Plan de Negocio)
- Identificación de Entidades Financieras en procura de la financiación de los espacios comerciales.
- Vincular a la Cámara de Comercio en el acompañamiento a los comerciantes que lo requieran, para su formalización.
- Diseño, aprobación e implementación del protocolo de la Feria Inmobiliaria
- Feria inmobiliaria. (Visita a lotes comerciales en venta o en transferencia)
- Definición de los parámetros y/o condiciones para la selección definitiva del comprador.

- Diseño y aprobación del formato de manifestación de interés para la presentación de propuestas de compra al Comité Evaluador. (Ver Anexo 7. Manifestación de Interés Lotes Comerciales)
- Convocar al Comité Técnico Evaluador para la selección de las propuestas presentadas por los posibles compradores.

Para el cumplimiento de estas actividades se trabajará de manera articulada con la institucionalidad y entidades privadas que permitan el desarrollo y el complemento de las estrategias planteadas; así mismo se debe convocar al Comité Técnico Evaluador, órgano encargado de evaluar propuestas presentadas para la compra y/o adjudicación de lotes comerciales y para la priorización y selección de proyectos o emprendimientos; según la información contractual estaría integrado por:

- ✓ El alcalde municipal o su delegado
- ✓ El presidente de la Cámara de Comercio de Cúcuta o su delegado.
- ✓ Dos representantes de la población vinculada a los Proyectos.
- ✓ Un representante de las Asociaciones de productores existentes en el municipio de Gramalote.
- ✓ El subgerente de la Gestión del Riesgo del Fondo Adaptación o su delegado, quien los presidirá.
- ✓ La Interventoría del Proyecto, con voz, pero sin voto, a través del Director de Interventoría.

Para el ejercicio del comité técnico evaluador, Socya presentará una propuesta de manual operativo del Comte, a la interventoría y el Fondo Adaptación, teniendo en cuenta los deberes, responsabilidades y las particularidades identificadas una vez finalice la etapa de diagnóstico descrita en los apartes anteriores.

En tal sentido para Socya es fundamental aclarar la metodología del proceso, analizar las dinámicas sociales con los posibles participantes y contar con un comité representativo que sume desde lo técnico al proceso de reactivación económica.

### **4.1.3 Recepción, análisis y evaluación de las propuestas de compra y Definición de Compradores**

La estrategia está orientada a la recepción de propuestas de la comunidad o agremiaciones para acceder a los lotes comerciales.

- Implementación del formato de manifestación de interés para la presentación de propuestas de compra.
- Recepción de formatos con propuestas por parte de los interesados.
- Sesión del comité evaluador para la selección final de compradores.

En la sesión del Comité Evaluador se revisan y seleccionan las propuestas presentadas por los posibles compradores bajo criterios establecidos, dejando como evidencia acta de selección y aprobación.

### **4.1.4 Venta y/o Transferencia de Títulos**

Para el cierre técnico y financiero del proceso de venta y/o asignación de lotes comerciales se hace necesario la legalización de la venta o transferencia, para lo cual se debe realizar el registro en la oficina de instrumentos públicos que lleva las siguientes actividades:

- Elaboración de minuta, revisión y firma de escrituras de compraventa.
- Entrega de Lotes, registro de escritura y revisión de certificados de libertad y tradición de los lotes; entrega de Manual de Uso de los lotes acorde a lineamientos del Esquema de Ordenamiento Territorial- EOT.

Es indispensable desde ya señalar que en este proceso se da prelación a quienes cumplan con los siguientes requisitos:

- ✓ La persona o grupo de personas deberán estar incluidas en la resolución No. 871 del 10 de noviembre de 2015 que modificó la resolución 881 del 8 de noviembre de 2014. (Listado final que con el registro de familias habitantes del casco urbano de gramalote al momento del desastre).
- ✓ Los gramaloteros en calidad de tenedores simples que hayan sido beneficiarios de la convocatoria para asignación de vivienda por concurso. O en su defecto tenedores simples, que, a pesar de no ser beneficiarios del concurso de vivienda, manifiesten por el medio que se defina que

regresarán al nuevo casco urbano de Gramalote. (Aplica para lotes comerciales).

- ✓ Gramaloteros que no se encuentran incluidos en la resolución No. 871 del 10 de noviembre de 2015 que modificó la resolución 881 del 8 de noviembre de 2014, que no se encuentren en calidad de tenedor simple y no hayan sido beneficiarios de la convocatoria para asignación de vivienda por concurso, aclarando que su puntaje será menor al dado en los dos requisitos anteriores.
- ✓ Se podrá incluir a los gramaloteros que no se encuentran incluidos en ninguna de las dos opciones anteriores con un puntaje menor, decisión que se presentará para aprobación ante el Fondo o el Comité Técnico Evaluador.

Sin embargo, es de aclarar que una vez realizadas todas las acciones hasta su posterior escrituración y no se logre la venta o transferencia en su totalidad de los lotes comerciales con la comunidad de Gramalote, se debe realizar una segunda convocatoria abierta, que permita continuar con el proceso de venta toda vez que esta estrategia tiene como principal objetivo la reactivación económica del municipio.

#### **4.2 Acciones de Sostenibilidad**

Con esta estrategia se busca que los negocios a implementar en los lotes ubicados en el casco urbano favorezcan al propietario y a clientes potenciales, buscando generar una dinámica comercial.

Adicionalmente, desde la Estrategia Socioeconómica se busca gestionar que la oferta de productos y servicios implementados en el Municipio se articule con aliados comerciales claves que dinamicen y potencialicen el desarrollo económico del Municipio.

Por tal razón se promoverá el acompañamiento y articulación con el municipio toda vez que cualquier tipo de construcción debe estar en concordancia con el EOT, teniendo en cuenta que la Secretaría de Planeación del Municipio es la encargada de hacer cumplir la normatividad que se establece en el esquema de ordenamiento.

De la misma manera se tiene previsto realizar actividades de articulación con la Gobernación Norte de Santander, el Consejo Regional de Competitividad, Cámara de Comercio, SENA, Corporación Mixta de Promoción Turística de Norte de Santander, CORPONOR, la academia, entidades financieras, entre otras, lo que permite crear no solo la cultura de legalidad desde el acompañamiento de la Cámara de Comercio, sino que además se busca el acompañamiento técnico y financiero en procura de la consecución de resultados exitoso.

- Acompañamiento y seguimiento para el inicio de la construcción en los lotes comerciales.
- Acompañamiento y seguimiento para la puesta en marcha del objeto comercial.

El proyecto de reactivación económica propone la creación de una Organización de Desarrollo Económico ODE, se espera que una vez creada sea esta quien lidere el acompañamiento validando las potencialidades de los procesos derivados de la estrategia de venta de los lotes comerciales.

## **5. METODOLOGÍA CREACIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN DE DESARROLLO ECONÓMICO**

En el presente documento el Fondo Adaptación a través de su operador Socya, establece la metodología para la creación y fortalecimiento de la Organización de Desarrollo Económico (ODE) del Municipio de Gramalote.

Se entiende que una comunidad organizada, dentro de un escenario de desarrollo social, es la forma más rápida y efectiva de encontrar respuestas a sus problemas de servicios e infraestructura, de influir en el mejoramiento de sus condiciones de vida y de fortalecer su capacidad de interlocución con el Estado y el resto de la sociedad<sup>6</sup>. Por lo que es fundamental dentro del proceso de reactivación económica considerar la evolución de la organización comunitaria en el municipio de Gramalote.

A todas luces, el proceso de creación de una organización pasa por la decisión del grupo de unirse bajo una figura o modalidad social de organización (la naturaleza la define el grupo de acuerdo con sus necesidades y expectativas: asociación, corporación, fundación, etc.) y por la definición de su estructura operativa, estatutos y reglamentos, funciones, equipos de trabajo y constitución legal (personería jurídica). Tales construcciones deben surgir de manera participativa del grupo de interesados, que va a reunir las voluntades tanto de actores comunitarios como de agentes públicos y privados con presencia en el territorio, como garantía de sostenibilidad de esta iniciativa en el tiempo.

Esta tarea supone la proyección de una organización que acerque los intereses, tanto de la comunidad, como de las entidades públicas y privadas con presencia e influencia en el territorio gramalotero, cuya articulación permita la creación de un órgano de consulta y dirección de procesos específicos para el desarrollo económico del Municipio.

Este documento presenta unas consideraciones generales respecto a la tradición de las organizaciones comunitarias en el municipio de Gramalote, lo que ofrece un rastreo preliminar de las capacidades organizacionales del Municipio, que será actualizado en la medida que avanza el proceso. Después se señalan los elementos de la metodología propuesta para el direccionamiento de las tareas del Componente de Organización de Desarrollo Económico. Finalmente, el documento plantea acciones de sostenibilidad de la ODE, durante el proceso de reactivación económica y después de él.

---

<sup>6</sup> Serie Documentos: Proyecto piloto de Zonas de Reserva Campesina. Instrumento diagnóstico del estado organizativo de las comunidades campesinas locales. Consultado en: <http://bibliotecadigital.agronet.gov.co/bitstream/11348/6369/1/158.pdf>

## 5.1 Consideraciones generales

Para conocer la tradición de las organizaciones comunitarias en el municipio de Gramalote es necesario remontarse a las dinámicas anteriores a diciembre de 2010. Para la época y desde principios de los años 60 ´s las zonas rurales han contado con las Juntas de Acción Comunal como sus organizaciones de base comunitaria. Tradicionalmente han existido 24 Juntas de Acción Comunal, correspondientes a las veredas ubicadas en zona rural de este municipio: San Jorge, San José, Zumbador, Santa Bárbara, Boyacá, Violetas, La Garza, Villanueva, Ricaurte, Fátima, Cedral, San Isidro, Mirador, Triunfo, Jácome, Santa Anita, Rosario, Monguít, Piedecuesta, Silencio, Santa Teresita, Teherán, Valderrama y Miraflores, todas ellas se encuentran agrupadas en una central, conocida como ASOJUNTAS.

En lo relacionado con la organización comunitaria en la zona urbana, se conoce que el antiguo casco urbano del municipio de Gramalote contaba con un total de 16 barrios: Barrios Unidos, Calle Real, Casa Verde, Centro, Gregorio Montes, Jordán, La lomita, Laureano Gómez, Monguít, Nueva Granada, San José, San Juan, San Vicente, Santa Clara, Santa Rosa y Urbanización Santa Anita. De acuerdo con la información entregada por la oficina de Desarrollo del municipio, en el antiguo casco urbano fueron conformadas 4 Juntas de Acción Comunal; en 1990 la JAC Central (que abarcaba los barrios Centro y Calle Central), en 1995 se conforma la JAC del barrio Santa Rosa, en Barrios Unidos se crea la JAC en 2003 y la JAC del Barrio Santa Anita en 2005.

Estas Juntas de Acción Comunal de la zona urbana fueron creadas para la gestión de las necesidades de las comunidades ubicadas en estos barrios y funcionaron hasta diciembre de 2010, fecha en que sucede la pérdida del casco urbano; su personería jurídica se encuentra en estado inactiva en la Gobernación de Norte de Santander. Es importante señalar que el despliegue de organización más visible en la zona urbana tiene que ver con la planeación e implementación de las festividades decembrinas, ya que por barrios se conforman grupos que ejercen liderazgo en la organización de comparsas, promoviendo la participación de la comunidad en estos eventos, convocados a través de las tradiciones culturales y religiosas del municipio.

En el caso del municipio de Gramalote, la destrucción de su casco urbano marca un referente que implica reconocer un tejido social fragilizado por la pérdida del vínculo con el territorio por parte de los moradores urbanos y la resiliencia campesina que sostuvo la población rural, a pesar de las transformaciones en sus dinámicas productivas y cotidianidades.

Desde entonces, diferentes organizaciones de base comunitaria han surgido y se han convertido en una verdadera expresión de los intereses de los colectivos que representan. Muchas de ellas surgen de población que se desplaza de la zona urbana a la rural, que con la necesidad de generar ingresos para sus economías familiares y

observando la oferta institucional para iniciativas asociativas, deciden organizarse, definiendo vocaciones productivas y sus propias estrategias de conformación.

En la información secundaria se pudo identificar las siguientes 16 asociaciones de base comunitaria de tipo productivo en el municipio de Gramalote:

- ASOVILLANUEVA, minidistrito de riego
- ASOROSARIO, minidistrito de riego
- Acueducto Rural Triunfo-Jácome-El Rosario, minidistrito de riego.
- Asociación de caficultores
- Asociación de ganaderos
- Asociación de Cacaoteros
- Asociación de productores de banano
- Asociación de costureras vereda Villanueva
- Asociación de adulto mayor de la vereda San Isidro
- Asociación de cría de aves de la vereda El Rosario
- Asociación de productores rurales de la vereda La Garza
- Asociación Plaza de Mercado APLANUGRAM
- Asociación de comerciantes
- Asociación de peseros
- Asociación de nazarenos
- Asociación de Productores Agrícolas de Gramalote ASOPAG

Es menester del operador realizar una actualización y rastreo para la identificación de los actores comunitarios, así como, establecer un relacionamiento para conocer su capacidad organizacional.

## 5.2 Estrategias

A continuación, se presentan las tareas asumidas contractualmente para el desarrollo de la Organización de Desarrollo Económico y las Estrategias propuestas para cada una:

### 5.2.1 Creación o fortalecimiento de una organización de desarrollo económico en el municipio de Gramalote.

- **Identificar actores y agentes del territorio avocados al desarrollo económico del Municipio.**

Conocer la evolución de las organizaciones de base comunitaria en este municipio, demarcando conceptualmente qué es la organización de base comunitaria y cuál es su papel en la transformación de la identificación y reconocimiento de las necesidades e intereses, a la generación de mecanismos mediante los cuales se busque hacer efectivos sus aspiraciones y derechos. Para lo anterior, se propone generar a través de la aplicación de un instrumento denominado Índice de Capacidad Organizacional (ICO) que nos arroje indicadores acerca de la capacidad organizacional de las asociaciones de base del municipio, especialmente en lo relacionado a conocer su estado organizacional real, así como la identificación de sus debilidades y potencialidades en el escenario de reactivación económica del municipio.

Identificar a los diferentes agentes estatales y entidades privadas con presencia en el territorio y conocer sus ofertas para articularlas con los intereses de los grupos poblacionales con capacidad organizacional y tradición asociativa y comunitaria de este municipio.

- **Generar espacios de interlocución entre agentes y actores, en el territorio y por fuera de él. Estos escenarios se llamarán Mesas de Concertación:**

En ellas se construirá de manera participativa y con la voluntad de quienes (Actores y/o Agentes del territorio) se interesen en conformar la Organización de Desarrollo Económico del Municipio de Gramalote.

La intención es generar espacios de interlocución y participación entre agentes y actores del territorio, en el territorio y por fuera de él. Estos escenarios se llamarán Mesas de Concertación y servirán para capacitar y fortalecer los conocimientos de los Actores y Agentes Interesados en hacer parte de la Organización de Desarrollo Económico en modelos y formas de Organizaciones de Desarrollo, para la construcción de un modelo o mecanismo asociativo de Organización de Desarrollo Económico para el municipio de Gramalote. La idea de la construcción participativa de este modelo alternativo es poner en marcha un funcionamiento sistemático y coordinado de los distintos actores sociales y de los factores productivos del territorio gramalotero.

En estas Mesas de Concertación se realizarán las siguientes actividades:

- Presentación de los Actores y Agentes Interesados en hacer parte de la Organización de Desarrollo Económico. Construcción de agenda de intereses comunes.
- Taller/es sobre modelos asociativos para el desarrollo económico del territorio en sesiones teórico-prácticas. Al final del taller se espera concertar el modelo en que se dará vida a la Organización de Desarrollo Económico del municipio de Gramalote. Se espera realizar como mínimo dos talleres encaminados a la socialización de modelos asociativos en los que se conozcan ampliamente el tipo de modelos que se proponen desde la Cámara de Comercio y, por otro lado, se espera contar con un taller sobre el modelo asociativo de Agencias de Desarrollo Económico Local, de la Red de Agencias de Desarrollo Económico de Colombia Red ADELCO. Por la amplitud de los temas se advierte, que cada taller puede realizarse en más de una sesión y que estas actividades dependerán de la dinámica que se identifique en la media que se realicen los grupos y se escuche a la población.
- Socialización de Análisis de Índice de Capacidad Organizacional inicial, intermedio y final con dos intenciones principales: que la Mesa de Trabajo que conformará la ODE conozca el Instrumento para su posterior operativización, así como el conocimiento de la situación real de la capacidad organizacional del municipio.
- Construcción participativa del Plan Organizacional de la ODEG.

- **Formalizar la ODE:**

La propuesta de construcción participativa del modelo asociativo para la conformación de la Organización de Desarrollo Económico de Gramalote supone la sólida conformación de esta, lo que incluye iniciar el proceso de formalización ante la entidad que corresponda según los resultados de las Mesas de Concertación. Las mesas de concertación serán el escenario técnico en el que se tomen las decisiones concernientes a la conformación de la ODE, lo que incluye definir el número de integrantes y roles dentro de la Organización, la Visión, la Misión, Objetivos Estratégicos y Plan Operativo.

Para la estrategia de formalización se realizarán las siguientes actividades:

- Celebración de la Asamblea de conformación de la ODE con lectura de Misión, Visión, Objetivos estratégicos y Plan Operativo.
- Entrega de actas a la entidad que corresponda para la formalización.

- **Implementar el Plan de Acción de la ODE**

La estrategia de implementación del Plan de acción tiene a su favor el proceso participativo en el que se construye, pues el conocimiento amplio de la agenda que se realiza a partir de los intereses comunes orientará los lineamientos de trabajo de la ODE.

Para la estrategia de implementación del plan de acción se realizarán las siguientes actividades:

- Hacer acompañamiento y fortalecimiento a la ODE, a través de la participación en asambleas de la ODE y observación de la implementación del Plan Operativo.
- Talleres de fortalecimiento de la ODE para el acompañamiento y articulación durante el Proceso de Reactivación Económica y su sostenibilidad en el tiempo. En este caso será fundamental como mínimo el desarrollo de dos talleres fundamentales para la implementación de la ODE. El primero tendrá que ver con el fortalecimiento y cualificación para apropiación y liderazgo y el segundo tendrá que ver con el análisis estratégico del desarrollo económico territorial. Por la amplitud de los temas se advierte, que cada taller puede realizarse en más de una sesión y que estas actividades dependerán de la dinámica que se identifique en la media que se realicen los grupos y se escuche a la población.

### **5.2.2 Articulación de la ODE al proceso de reactivación económica.**

En el anexo técnico se establece la consideración de que la ODE funcione como un espacio de validación de procesos específicos del proyecto de reactivación y el contrato en curso. Planteando que sería necesario evaluar la pertinencia y la capacidad de esta organización como veedor del proceso.

De acuerdo con el análisis preliminar realizado por el grupo de profesionales del operador Socya, la ODE debe plantearse más como un sujeto en el cual se identifican las potencialidades de los procesos surgidos en el territorio para plantear estrategias de sostenibilidad a largo plazo.

Para la estrategia de Articulación de la ODE al proceso de reactivación económica se realizarán las siguientes actividades:

- **Socialización de Análisis y diagnósticos realizados por el operador Socya con el fin de propiciar una agenda de trabajo relacionada al desarrollo económico del municipio.**
- **Capacitaciones para las necesidades identificadas en la ODE. Específicamente, deberá fortalecerse el conocimiento de los integrantes**

***de la ODE en el análisis estratégico del desarrollo económico territorial y de fortalecimiento y cualificación para apropiación y liderazgo. Es fundamental, el análisis que resulte de la aplicación del ICO inicial e intermedio, pues en conjunto ofrecerán elementos técnicos para definir los aspectos que deben fortalecerse para mejorar la capacidad organizacional, de los grupos que se identifiquen y trasladarlos a los intereses de la ODE para operativizarlas.***

### **5.3 Acciones de Sostenibilidad**

El operador Socya supone la tarea de creación de la Organización de Desarrollo Económico ODE, como la proyección de una organización que acerque los intereses, tanto de la comunidad, como de las entidades públicas y privadas con presencia e influencia en el territorio gramalotero, cuya articulación permita la creación de un órgano de consulta y dirección de procesos específicos para el desarrollo económico del Municipio.

En este sentido, la literatura disponible a nivel institucional respecto a este tipo de iniciativas tiene en las Agencias de Desarrollo Económico Local ADEL, el ejemplo más adecuado para la visión de la Organización de Desarrollo Económico. Tal proyección a través de la ODE, como una organización fortalecida técnicamente para la lectura estratégica del desarrollo económico del territorio gramalotero.

Las Agencias de Desarrollo Económico Local-ADEL- en Colombia son entidades mixtas de economía social que representan acuerdos entre actores territoriales públicos, sociales y privados que a través de servicios facilitan y coadyuvan en su dinamización socioeconómica, apoyan el fortalecimiento de sus sistemas productivos locales, generan diálogos y contribuyen al desarrollo humano integral. Dentro de sus características principales se encuentran<sup>7</sup>:

- Promueven una visión compartida de desarrollo, así como una estrategia territorial participativa.
- Identifican y maximizan el potencial de los territorios.
- Orientan, planifican y ejecutan estrategias de Desarrollo Económico local.
- Movilizan recursos locales y exógenos.
- Articulan los sectores público, privado y social comunitario.
- Gestionan el desarrollo de proyectos y procesos.

<sup>7</sup> Consultado en: <https://www.redadelco.org/httpwww-redadelco-orgnuestras-adel>

- Prestan servicios que promueven saberes productivos para potenciar la competitividad de los actores territoriales.

Se espera que esta proyección en la misión sirva como incentivo para los integrantes de la ODE, pues supone el esfuerzo por fortalecerla desde su constitución y orientar su plan de acción hacia el relacionamiento con la Red Nacional de Agencias de Desarrollo Económico Local.

El operador Socya en su estrategia de fortalecimiento de la Organización de Desarrollo Económico del municipio de Gramalote ODEG, propone realizar socialización de los análisis y diagnósticos surgidos dentro del proceso de Reactivación Económica. Esto permitirá involucrar a la ODE, en el conocimiento del proceso y el análisis técnico de las particularidades territoriales relacionadas con el desarrollo económico del Municipio.

## 6. METODOLOGÍA EMPRENDIMIENTOS Y PROYECTOS PRODUCTIVOS

Para el diseño de esta metodología se parte de la revisión de varios documentos entre los que se toma como referencia el documento 611 entregado por el operador AECOM TECHNICAL SERVICES INC. al Fondo Adaptación, derivado del contrato 298 de 2014.

El levantamiento, sistematización y análisis de información urbana, rural y de la plaza de mercado, además del análisis geoespacial propuesto al inicio de este documento, son el insumo directo para la construcción de los criterios técnicos de priorización, validación, evaluación y financiación para la selección de emprendimientos y proyectos productivos.

A través de la implementación de esta metodología, se busca brindar asistencia técnica y apoyo financiero para el desarrollo de emprendimientos que beneficien a la población del nuevo casco urbano, mediante la formulación y puesta en marcha de planes de negocios. La implementación, en una primera instancia, comprende la asesoría para la formulación de planes de negocio acordes con la demanda de bienes y servicios proyectada en el nuevo casco urbano. Aquellos planes de negocio que resulten priorizados podrán recibir: apoyo a comercialización y transformación, apoyo a dotación, insumos, apoyo para acceder a sistema bancario, capacitación y asistencia técnica. La asignación de recursos para el apoyo de emprendimientos y negocios en el nuevo casco urbano busca dotar a los gramaloteros de herramientas que permitan la materialización de sus planes de negocio.

La metodología que a continuación se describe se rige bajo principios de participación equitativa, incluyente y representativa, además incluye elementos de priorización de viabilidad técnica, financiera y de sostenibilidad, y se plantean tres líneas estratégicas necesarias para lograr el cumplimiento de las acciones propuestas, que son:

### 6.1 Estrategias

#### 6.1.1 Emprendimientos en los locales comerciales de las viviendas.

Esta estrategia está enfocada exclusivamente a negocios desarrollados en el espacio denominado "disponible" de las viviendas. A través de este documento se construye la metodología que se utilizará para acceder a los recursos destinados a los emprendimientos de las estrategias planteadas. El alcance de esta metodología es la identificación de ideas que puedan convertirse en planes de negocio a ser implementados en el casco urbano del municipio de Gramalote.

Como parte del análisis de las encuestas urbana, rural y de la plaza de mercado, además del análisis geoespacial se determinarán criterios de selección, las líneas o tipos de

negocio del casco urbano y unos montos mínimos y máximos, aunque se espera que los valores de los apoyos solicitados estén regulados por la capacidad de aportes de los proponentes, permitiendo a los interesados en participar de las convocatorias de proyectos productivos verificar la pertinencia de su idea de negocio antes de presentarla.

Los recursos del Fondo Adaptación que se asignan por esta estrategia solo podrán ser utilizados para financiar actividades que respondan a los siguientes rubros:

- ✓ Capital de trabajo: entendiéndose por capital de trabajo, los recursos necesarios para el funcionamiento y operación del emprendimiento, consistente en insumos para el ciclo productivo (materia prima, bienes en proceso) que contribuyen directamente o que forman parte del proceso de producción.
- ✓ Equipos para la operación y funcionamiento del negocio: adquisición de maquinaria y equipo indispensable para la operación del plan de negocio.
- ✓ Gastos legales: costos que se generen por concepto de licencias y permisos requeridos por ley para el normal funcionamiento del plan de negocio.
- ✓ Manejo de riesgos: sistemas de manejo y control ambiental,
- ✓ Comercialización y mercadeo: estrategia de mercado y promoción comercial: todas aquellas actividades tendientes a posicionar el bien o servicio en el mercado, tales como diseño de campañas de promoción y mercadeo, participación en ferias comerciales, u otras actividades relacionadas.

El Fondo Adaptación no financiará los siguientes rubros:

- Compra de bienes inmuebles.
- Adecuaciones o remodelaciones de cualquier tipo de bienes inmuebles, que no conformen el proceso de dotación técnica y que no sean indispensables para el desarrollo del plan de negocios.
- Pago de personal (mano de obra)
- Pagos de pasivos, deudas o de dividendos.
- Recuperaciones de capital.
- Compra de acciones, derechos de empresas, bonos y otros valores mobiliarios.
- Pago de regalías, impuestos causados, aportes parafiscales.
- Compra de primas o locales comerciales.
- Estudios de aprobación de crédito o asesoría para diligenciar solicitudes de crédito

- Gastos de legalización del contrato tales como pólizas, amparos, garantías, cartas de crédito, entre otros
- Gastos de administración y comisiones. No se realizar entrega de dinero en efectivo.

La presente metodología tendrá tres fases:

- **Fase 1:**

Se identificarán y seleccionarán las ideas de negocio que cumplan con los criterios de elegibilidad expuestos para cada estrategia. Esta fase incluye actividades de divulgación, convocatoria, inscripción de proponentes y selección de ideas de negocio. Aquellas ideas de negocio que no sean seleccionadas en la Fase 1 de la convocatoria podrán presentarse nuevamente, en el caso que se haga necesario realizar una segunda convocatoria. Para el desarrollo de esta fase se proponen las siguientes actividades:

- ***Divulgación para identificar a los interesados y convocatoria para socialización y presentación de las herramientas para la presentación de ideas de negocio.***

Acorde a lo establecido en la estrategia plan de comunicaciones, se propone que, para la divulgación y convocatoria de las ideas de negocio, se realice una asamblea comunitaria y luego por grupo de trabajo: por barrio o grupos focales, se realicen talleres donde expone, más en detalle la metodología, los instrumentos a utilizar, se explican los requisitos para ser proponente de un emprendimiento y los criterios habilitantes de una idea de negocio. Esta actividad tiene un tiempo estima de un mes.

Se tiene previsto 6 talleres, cada uno, en un sector diferente del casco urbano, los mismos que se identificaron para el levantamiento de la información urbana; buscando tener una cobertura completa de la comunidad. La convocatoria se desarrollará de manera masiva con el objetivo que los interesados conozcan la metodología para la presentación de ideas de negocios a través de la ficha de ideas de negocios y simulacro para su diligenciamiento. (Ver Anexo 8. Ficha idea de negocio vivienda)

- ***Recepción de ideas de negocio y filtro documental.***

Para esta recepción se fijará día y hora para la entrega de documentos, que será informada con anterioridad a todas las personas interesadas, esto permite transparencia en la recepción de documentos. La idea de negocio y los documentos soportes se deben entregar en las oficinas de la Fundación Socya ubicada en la manzana 1 casa 33 Barrio Calle Real, de acuerdo con el cronograma establecido en la convocatoria y se firma registro de recibo. (Ver Anexo 9. Registro de Recibo Ideas de Negocio). Se realiza el filtro documental para verificar que el participante presente toda la documentación

solicitada en la Fase 1 de la convocatoria, los cuales son de carácter obligatorio; en caso de que no presente todos los documentos su idea de negocio no continúa en el proceso.

- ***Aplicación de la matriz de verificación de las ideas de negocio recibidos y Ranking para determinar línea de corte para aprobación.***

A todas las ideas de negocio que pasen el filtro documental, se les realizará la verificación de criterios de selección, con la aplicación de una matriz de calificación que tiene un máximo de 100 puntos. La matriz está dividida en cuatro secciones y esta a su vez, tienen 25 criterios de calificación así (Ver Anexo 10. Matriz Verificación Ideas de Negocio):

1. Conocimiento de la Idea de Negocio, con un valor de 30 puntos, que contiene siete criterios de calificación.
2. Viabilidad Social y Ambiental, con cinco criterios de evaluación y un máximo de 20 puntos.
3. Condiciones Financieras con cinco criterios que suman 20 puntos
4. Conocimiento del cliente y del mercado con un puntaje de 30 puntos y 8 criterios de verificación.

- ***Aprobación de ideas de Negocio por el Comité Técnico Evaluador***

Socya, citará y presentará ante el Comité Evaluador los resultados de la verificación de todas las ideas de negocio, establecerá un orden de mayor a menor de acuerdo con los puntajes obtenidos en los criterios de verificación, y lo sustentará con todos los argumentos técnicos obtenidos en el análisis económico urbano y las ideas de negocio presentadas. El comité podrá aprobar hasta el 60% de las ideas de negocio verificadas, seleccionando las que tengan el mejor puntaje. El porcentaje de aprobación dependerá de la calidad de las ideas de negocio (ninguna podrá ser aprobada con menos de 60/100 puntos). Las ideas de negocio que no sean aprobadas podrán ajustarse y presentarse nuevamente en el futuro.

La aprobación de una idea de negocio permite pasar a la siguiente fase (Formulación del Plan de Negocio), sin que esto implique obligatoriedad, ni compromiso alguno para el Fondo de asignar recursos, ni genera derecho a recibir apoyos económicos para quienes hayan presentado la idea de negocio.

- **Fase 2:**

En la fase 2 se apoyará la estructuración de los planes de negocio de acuerdo con los criterios definidos más adelante, para la ejecución de los proyectos. Se entregará y

explicará a los interesados en participar un modelo de formato establecido para la presentación del plan de negocio, minuta de cartas y declaraciones a presentar en la convocatoria. Los participantes deberán entregar su plan de negocio, en el formato establecido, en las instalaciones de la oficina de Socya en el municipio de Gramalote.

Es pertinente aclarar que existe la posibilidad que, incluso cumpliendo los requisitos de la convocatoria, algunos proyectos no resulten favorecidos en vista de los criterios mencionados, producto de una evaluación a nivel agregado de la potencial oferta de establecimientos y servicios frente a la demanda potencial o a raíz de la existencia de iniciativas similares que estén estructuradas con mayor solidez y generen mayor valor agregado, esta delimitación, dependerá del resultado del análisis geoespacial y mercado urbano del Municipio.

Se realiza convocatoria de manera directa a los proponentes de las ideas de negocio que fueron aprobadas por el comité y que pasaron a la fase 2, con el fin de capacitarlos en la elaboración de Planes de Negocio. Las actividades a desarrollar en esta fase son:

- **Capacitación y asesoría para la formulación de planes de negocio.**

Para realizar la capacitación y asesoría la Fundación Socya gestionará ante entidades competentes como el SENA o La Fundación de Estudios Superiores Comfanorte – FESC, Cámara de Comercio, etc., a través de un convenio o acuerdo de voluntades según sea el caso, para realizar el acompañamiento y capacitación a los beneficiarios que pasaron a la segunda fase, en la construcción de los planes de negocio aplicando la metodología CANVAS (Ver Anexo 11. Modelo CANVAS). La asistencia a estas capacitaciones es un requisito obligatorio para la construcción y presentación de los planes de negocio, y se realizará en varias sesiones de trabajo, donde cada participante debe ir construyendo de manera participativa su plan de negocios.

La guía para presentar el Plan de Negocios (Ver Anexo 6. Guía y Ficha Plan de Negocio) utiliza como elemento clave la identificación del modelo de negocio para luego abordar el diseño y redacción del plan de negocios, el diseño del modelo de negocio inicia con la pregunta clave para cualquier idea de negocio, ¿A quiénes van a vender?, este ejercicio demanda de una etapa reflexiva respecto a los conceptos de mercado, segmentación y target o nicho de mercado.

- **Recepción de planes de negocio formulados y revisión de requisitos**

Una vez construidos los planes de negocio se dará un plazo máximo de 15 días para la entrega del documento con sus respectivos soportes, legales, administrativos, financieros, etc. Para la selección de los planes de negocio que serán objeto de financiación por parte del Fondo Adaptación, el Comité escuchará a los participantes, quienes deben presentar, defender y sustentar el plan de negocio elaborado.

- **Presentación ante el comité técnico evaluador para la aprobación**

El comité emitirá un acta con el concepto de cumplimiento de la viabilidad del plan de negocios teniendo en cuenta la pertinencia y coherencia de los siguientes criterios:

- ✓ Concepto del negocio
- ✓ Análisis de mercado
- ✓ Operación
- ✓ Estudio de la organización
- ✓ Estudio económico y financiero
- ✓ Análisis de impacto ambiental
- ✓ Análisis geoespacial del municipio.

Este concepto de cumplimiento permite el paso a la fase tres para la implementación de los planes aprobados. Los resultados serán publicados en lugares visibles y de fácil acceso para que sea de amplio conocimiento por parte de la comunidad y los postulados, (cartelera, perifoneo, redes sociales).

- **Fase 3:**

Una vez se determinen los planes de negocio favorecidos de acuerdo con los criterios de la Fase 2, se procederá a implementar estos emprendimientos en la Fase 3. Esto se hará de acuerdo con el modelo de Implementación. En esta etapa es indispensable identificar una base de datos de proveedores para poder hacer el contrato de suministro para que desde la fiducia se pague los insumos aprobados en comité operativo

Para garantizar que los proponentes ejecuten su plan de negocios de acuerdo con lo estructurado se firma un documento denominado acta de compromiso (Ver Anexo 12. Carta de Compromiso)

- **Registro plan de inversión y plan de desembolsos de los proyectos aprobados ante la fiducia**

Una vez se cuenta con los planes de negocio aprobados, la Fundación Socya procede informar a la fiducia el plan de inversión y desembolsos que aplica a cada proyecto a implementar, con el fin de realizar la reserva del recurso comprometido del proyecto y el desembolso de los recursos no será efectuado en su totalidad una vez se firme el contrato, sino que éste se realizará en función de las necesidades del emprendimiento que serán acordes con lo estipulado en el Plan de Negocio.

- **Implementación proyectos productivos o emprendimientos**

Los recursos que están consignados en la Fiducia, serán administrados conjuntamente por el Emprendedor, Fondo Adaptación, Interventoría y Operador, quienes conforman el comité de compras, que se reunirá mensualmente para la aprobación de cotizaciones y solicitudes de desembolso, esta decisión es informada a la fiducia a través de un acta de aprobación.

De acuerdo con las obligaciones contractuales, se estima presentar los planes de negocios de los proyectos productivos para aprobación del Comité Técnico Evaluador en tres paquetes, en el cronograma quedaron propuestas las fechas así: primer paquete de 30 proyectos para septiembre de 2020, el segundo paquete de otros 30 proyectos en febrero de 2021 y para el tercer paquete de 20 proyectos se espera presentarlos en y mayo de 2021, alcanzado un mínimo de 80 proyectos productivos. No obstante, de acuerdo con la cantidad y calidad de los planes de negocio presentados por la comunidad, la meta de proyectos por paquete puede ser superada, alcanzando la meta de proyectos antes de mayo de 2021

Con base a las líneas de proyecto y tipo de negocios, Socya se encarga en esta etapa del proceso, de diseñar e implementar un plan de asistencia técnica que esté acorde con cada uno de los proyectos productivos o emprendimientos aprobados. Se estima un periodo máximo de seis meses de asistencia técnica para cada proyecto, o hasta que existen recursos por ejecutar.

### **6.1.2 Emprendimientos asociativos (Proyectos Ancla).**

Son los emprendimientos presentados a través de asociaciones que ejercen un efecto positivo en la economía local y se consideran motores fundamentales de la estrategia de crecimiento económico del Municipio.

Estos emprendimientos siguen la misma ruta metodológica expuesta anteriormente en los planes de negocios de los locales comerciales de viviendas (disponibles), resaltando que en este acápite nos dedicamos a proyectos de tipo asociativo. Para la creación de ideas de negocio de tipo asociativo se creó un formato de Ficha de Idea de Negocios para Proyectos Asociativos, en el cual se deben relacionar cada uno de los socios que harán parte de la propuesta de negocio y el número o porcentaje de participantes que hacen parte del plan de reasentamiento. (Ver Anexo 13. Ficha Idea de Negocio Asociativo.)

### **6.1.3 Emprendimientos en la infraestructura económica y/o lotes para uso comercial del nuevo casco urbano.**

Son los emprendimientos que se desarrollan en los lotes comerciales que han sido construidos y necesitan apoyo en la puesta en marcha del plan de negocio presentado con anterioridad para la compra del lote.

Para esta estrategia se aplica la misma ruta metodológica expuesta anteriormente en los planes de negocios de los locales comerciales de viviendas (disponibles), desde la Fase 2, que corresponde a la estructuración del plan de negocio.

## 6.2 Acciones de sostenibilidad

Como acciones de sostenibilidad se proponen las actividades relacionadas a continuación:

- ***Seguimiento de planes de mercadeo y comercialización buscando garantizar la sostenibilidad de los proyectos y encadenamiento productivo.***

Para realizar el seguimiento a los planes mercadeo y comercialización se diseñará la asistencia técnica acorde a cada emprendimiento. Mes a mes se irán desembolsando los recursos de acuerdo con el aval de la asistencia técnica hasta el logro del 100% de su ejecución.

Desde la Estrategia Socioeconómica se busca gestionar que la oferta de productos y servicios implementados en el Municipio se articule con aliados comerciales claves que dinamicen y potencialicen el desarrollo económico del Municipio. Además, se pretende implementar ruedas de negocio, gestiones con entidades como el Consejo Regional de Competitividad, Cámara de Comercio, Corporación Mixta de Promoción Turística de Norte de Santander, FONTUR, para promover el territorio y las ventajas comparativas y competitivas en temas turísticos, y explotar el potencial gastronómico identificado en el municipio.

La fase de acompañamiento técnico es transitoria y debe conducir a que los productores puedan atender directamente el desarrollo y fortalecimiento de su negocio, Socya elaborará y ejecutará un plan para que el beneficiario quede equipado para ello. Se tiene previsto una asistencia técnica con un máximo de seis meses y un mínimo de tres meses. Mientras existan recursos por ejecutar se realizará la asistencia técnica mensual.

- ***Plan de seguimiento una vez se termina la asistencia técnica y entrega de cartilla: Aspectos generales de administración de un emprendimiento o proyecto productivo.***

El beneficiario o los asociados deberán participar en todas las reuniones que la Fundación Socya y sus socios estratégicos programen para el seguimiento y control de las

actividades y deberán permitir el ingreso al predio vinculado al proyecto cuando así se considere previa confirmación de la fecha de visita.

Así mismo esta información será socializada a la Organización de Desarrollo económico con el fin de que exista una apropiación de todos los procesos generados dentro del proyecto de reactivación económica.

Para los proyectos asociativos se propone dejar estructurado un fondo rotatorio siempre y cuando exista la voluntad por parte de los asociados, de tal forma que les genere un capital semilla que sirva como base a la sostenibilidad de la asociación y que contribuya a apalancamiento de futuros proyectos. Esta decisión se debe tomar en asamblea e involucrar la voluntad de todos los asociados.

En el anexo 14 se presentan con mayor detalle, la propuesta de Emprendimientos y Proyectos Productivos, por tipo de Estrategia de intervención: emprendimientos en los "disponibles" de las viviendas, emprendimientos asociativos (anclas) y emprendimientos en lotes comerciales o por línea de financiación. (Ver Anexo 14. Emprendimientos y Proyectos Productivos).

## 7. METODOLOGÍA PUESTA EN MARCHA DE LA PLAZA DE MERCADO

En este documento Socya establece la metodología para la puesta en marcha de la plaza de mercado, tal como se define en el objeto contractual, “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 pos-traslado en el marco del plan de reasentamiento”.

La plaza de mercado es un bien de uso público que genera un atractivo a residentes, visitantes y turistas, lo cual permite que esta infraestructura adquiera importancia en la reactivación económica de los habitantes del casco urbano de Gramalote.

Por tal razón este documento plantea la metodología a utilizar para validar y conocer la situación actual de la plaza de mercado y puesta en marcha; mediante las siguientes estrategias:

### 7.1 Estrategias

#### 7.1.1 Acercamiento con la administración municipal y comerciantes de plaza de mercado

Objetivo: Conocer y evaluar la situación actual de la plaza de mercado del municipio de Gramalote.

Esta actividad permite tener claridad de la situación actual, los posibles ocupantes y su modelo de administración para el logro de esta estrategia se propone las siguientes acciones:

- ***Reunión con la administración municipal para solicitar información.***

Si bien ya se han realizado varias reuniones con la administración municipal, es necesario continuar generando dichos espacios, toda vez que el municipio es el dueño de la Plaza de Mercado y es la administración municipal, en cabeza de su Alcalde, quien tomará las decisiones definitivas frente a su asignación y manejo.

Lo anterior implica que se debe tener constante comunicación con la alcaldía para este propósito y que se generen de manera articulada estrategias y espacios de participación con los comerciantes.

- ***Diseño del instrumento a aplicar a comerciantes de plaza de mercado.***

Es un formulario digital tipo encuesta que está diseñado para la actualización y recopilación de información, que proporcionará puntos de referencia fundamentales de primera mano,

que contiene 32 preguntas, distribuidas en cinco grupos que son: Información personal, actividad comercial, condiciones de ocupación de los usuarios, estado de la asociatividad entorno a la plaza de mercado, necesidades alrededor de la plaza de mercado y condiciones para la reactivación económica, las cuales permiten identificar las diversas opiniones y expectativas de las personas a encuestar. Es importante precisar que su aplicación busca conocer y exponer unos resultados cuantitativos y cualitativos de la información levantada, además su aplicación brindará datos que serán usados y tenidos en cuenta para la toma de decisiones. (Ver Anexo 3)

Población objeto: Estará dirigida inicialmente a los comerciantes que realizaban operaciones comerciales de manera permanente y transitoria en la antigua "Casa de Mercado" como fue determinado por la Corte Constitucional bajo la Sentencia No. T-238/93; es de aclarar que se tendrán en cuenta de manera inicial a 54 comerciantes que fueron reconocidos mediante un taller de usuarios denominado casa de mercado como consta en el documento 531 del 10 de agosto de 2017, entregado por el operador AECOM al Fondo Adaptación; así mismo se tendrán en cuenta a otros comerciantes que quieran desarrollar su actividad dentro de la nueva plaza de mercado, esto sujeto a criterios previamente identificados, definidos y aprobados.

Una vez obtenida, recopilada y registrada la información se procederá a realizar la tabulación de información consolidada en una base de datos y gráficas porcentuales, con el fin de poder realizar la interpretación de los datos obtenidos y sobre estos poder tomar decisiones durante la etapa de implementación; dicha base de datos será alimentada a medida que avance la gestión por parte del operador Socya.

- **Identificar y aplicar instrumento donde se identifique la voluntad de retorno o no a los 54 comerciantes de la plaza de mercado.**

La aplicación del instrumento será mediante un taller grupal que se realizará a los antiguos comerciantes de la plaza de mercado, con el objeto de conocer la voluntad de retornar o no a la plaza de mercado, estos se convocarán de manera telefónica.

Al inicio del taller se socializará el objeto de la jornada, se realiza la presentación del equipo de trabajo y se procederá a escuchar las expectativas que tienen los comerciantes frente a lo que será la puesta en funcionamiento de la plaza de mercado, posteriormente el equipo de la Fundación Socya, contará a los participantes lo que se espera de la reunión y aplicará el instrumento.

- **Identificar y aplicar instrumento a comerciantes activos de la plaza, sector rural, agremiaciones y otros.**

Este instrumento se aplicará a comerciantes que ejercen actualmente una actividad en la nueva infraestructura de la plaza de mercado y no ejercían en la antigua, así como también

se aplicara a comerciantes del sector urbano, rural y agremiaciones que manifiesten la intención de desarrollar una actividad en dicha infraestructura.

- **Verificación de la funcionalidad de los puestos de trabajo.**

Para dar cumplimiento a esta actividad se realiza una visita por parte del equipo de la Fundación Socya a la plaza de mercado, el resultado de esta visita se verá reflejado en un documento que contiene el resultado de la verificación y se plantean sugerencias o recomendaciones.

- **Diagnostico situación actual plaza de mercado.**

Este diagnóstico identifica la realidad de la ocupación, asignación de los puestos de trabajo, posición de administración municipal frente a la infraestructura y sus ocupantes.

- **Identificación del modelo de administración según situación actual de la plaza de mercado.**

Se plantean diferentes opciones de administración de la plaza de mercado al Alcalde del municipio y este a su vez decide cual debe ser la que se aplicará para poner en funcionamiento la administración del bien de uso público.

### 7.1.2 Gestión para la ocupación y traslado

Objetivo: Identificar actores interesados.

Esta estrategia se desarrolla con el fin de asegurar la ocupación total de los diferentes puestos de trabajo y su funcionalidad, para que la puesta en marcha sea efectiva, se proponen las siguientes acciones:

- **Confirmación de voluntad de los comerciantes interesados para desarrollar actividad comercial en la plaza de mercado.**

Con esta actividad se busca confirmar el número real de ocupantes de los puestos de trabajo de la plaza de mercado, para esto se firmará un acta que ratifique o no la voluntad de ocupación, lo cual permite plantear estrategias para el logro del lleno total en caso de evidenciar espacios disponibles.

- **Capacitaciones, encuentros, talleres teórico – prácticos.**

Una vez consolidada la información de los ocupantes reales se procede a fortalecer al personal administrativo y operativo de la plaza buscando garantizar el buen funcionamiento y operatividad de la infraestructura de la plaza de mercado, para el

cumplimiento de esta actividad se contará con el equipo de la Fundación Socya y aliados como el SENA entre otros.

- **Identificación del mecanismo legal para ejercer la actividad comercial en la plaza de mercado.**

Se revisarán los diferentes modelos de contrato para el uso del espacio comercial dentro de la plaza de mercado.

- **Actualizar y validar el reglamento interno de la plaza de mercado**

Por parte del Fondo Adaptación se recibió el reglamento interno de la plaza de mercado, el cual deberá ser actualizado y validado por los comerciantes que decidan ocupar espacios dentro de la plaza de mercado.

### 7.1.3 Puesta en Marcha

Objetivo: Poner en funcionamiento la Plaza de Mercado.

Para asegurar el funcionamiento y operatividad de la plaza de mercado se hace necesario un acompañamiento permanente desde la concertación de entrega de puestos de trabajo, estrategias de comercialización, reglas de convivencia y la realización de un gran lanzamiento buscando generar un modelo exitoso con la visión de ser un referente turístico y comercial para el municipio y la región, se proponen las siguientes acciones:

- **Taller de concertación puestos de trabajo sin asignación.**

Mediante esta actividad se busca la transparencia en la asignación de los puestos de trabajo.

- **Entrega a la administración municipal, información de usuarios y actividades a ejercer en la plaza de mercado.**

Se entregará por parte del administrador de la plaza (asociación o un externo) la información de sus ocupantes y lo concerniente a la actividad comercial que desempeñan, reconociendo que la administración municipal no se puede desligar de este bien de uso público.

- **Socialización del Plan de Manejo Integral de Residuos Sólidos - PMIRS al personal administrativo y operativo de la plaza de mercado.**

Una vez iniciada labores dentro de la plaza de mercado se socializará las actividades a desarrollar para la puesta en marcha del Plan de Manejo Integral de Residuos Sólidos –

PMIRS, es de aclarar que su implementación debe ser compromiso de los ocupantes de la plaza.

- **Evento Lanzamiento de la plaza de mercado.**

Se plantea para la inauguración de la plaza de mercado un evento que agrupe la institucionalidad, comunidad local y regional, realizando una gran convocatoria a través medios de comunicación, locales, regionales, redes sociales y avisos parroquiales.

## 7.2 Acciones de Sostenibilidad

La estrategia promueve el acompañamiento y articulación con las diferentes instituciones gubernamentales y educativas; las cuales permitirán permanecer en el tiempo, toda vez que la plaza de mercado es un bien de uso público, como referente turístico y comercial para la reactivación económica del municipio siendo la oportunidad para generar turismo a través de muestras gastronómicas, culturales y protección al ambiente.

- **Articulación institucional para la realización de eventos en la plaza de mercado.**

Para la sostenibilidad de la puesta en marcha de la plaza de mercado se hace necesario la articulación con aliados estratégicos tales como: Gobernación Norte de Santander a través de las siguientes secretarías: Desarrollo Económico, Cultura, Agricultura, Las Tecnologías de la Información y la Comunicación – TICs, Agencia de Desarrollo Turístico, y la Agencia de Desarrollo Territorial, así como también la articulación con: el Consejo Regional de Competitividad, Cámara de Comercio, SENA, Corporación Mixta de Promoción Turística de NT de S/der, CORPONOR, FONTUR, la academia, entre otros. También se realizarán acercamiento con el colegio Agrícola para la implementación de eco – huertas con el fin de hacer uso y aprovechamiento de las terrazas o zonas verdes con que cuenta la plaza de mercado.

Se propone que, en el acompañamiento de la ejecución y operatividad de la plaza de mercado, se revise la pertinencia de presentar un proyecto conjunto para su fortalecimiento; ante la estrategia de proyectos productivos asociativos, lo que puede contribuir al fortalecimiento de dicho lugar y generar mejores espacios para el desarrollo de sus actividades, volviendo este lugar como el referente de la reactivación económica del municipio.

A manera de conclusión, si bien estas metodologías son una ruta que orienta el desarrollo de la reactivación económica, se pueden presentar otras alternativas metodológicas y estratégicas que complementen o mejoren las descritas en este documento, así como también pueda surgir la pertinencia de diseñar nuevos formatos o ajustar los presentados.

## VARIABLES DE CONTEXTO

Así mismo es importante considerar que el proceso de reactivación económica está sujeto a variables de contexto que se puedan presentar durante la implementación del mismo, por lo que es necesario identificarlas para que el equipo pueda definir las medidas de manejo de aquellas que se puedan controlar o en caso contrario minimizar los efectos que éstas conlleve:

- ✓ En caso que la estrategia definida para la transferencia de los Lotes Comerciales sea la venta, la población gramalotera interesada debe contar con la capacidad económica y financiera para adquirir dicho lote y a su vez asumir la construcción de la infraestructura, montaje y puesta en marcha del proyecto económico.
- ✓ Los interesados en el montaje de un proyecto productivo deben tener la disposición de asistir a las capacitaciones y talleres y atender las recomendaciones del equipo técnico, para el adecuado funcionamiento de los mismos.
- ✓ Relación de dependencia hacia las ayudas del Estado por parte de la comunidad.
- ✓ Los comerciantes que tenían su negocio en el antiguo casco urbano no quieran retornar, porque actualmente tengan acreditado su proyecto económico o negocio en otro lugar (barrio, vereda, municipio).
- ✓ Las entidades o instituciones de índole regional, departamental o nacional que se proyectan invitar para que inviertan en un proyecto económico en el municipio, consideren que no es una inversión lo suficientemente rentable o carezca de atractivo económico para invertir y no vean retorno inmediato de su inversión.
- ✓ Que la administración municipal no acoja la estrategia recomendada por el Operador para la administración de la plaza de mercado.
- ✓ Que la Organización de los comerciantes de la plaza no asuman con responsabilidad, disciplina y rigurosidad la administración de la misma.
- ✓ Dado que la Organización de Desarrollo Económico – ODE - depende de la voluntad de las organizaciones para trabajar mancomunadamente en la creación, desarrollo y sostenibilidad de la misma, no se cuente con el acervo de estas voluntades.
- ✓ Resistencia de la comunidad para el trabajo asociativo.

- ✓ Los miembros de las organizaciones de base no tienen el mismo nivel de compromiso para asumir las responsabilidades asignadas.
- ✓ Que los miembros que hacen parte de las organizaciones terminan dando un manejo indebido a partir de los intereses particulares, interrumpiendo la ruta de trabajo.
- ✓ Las expectativas de la comunidad sean tan elevadas que sientan que la propuesta presentada no cumpla sus requerimientos.
- ✓ Los comerciantes de Gramalote han manifestado que la reactivación económica es un derecho que tienen debido a que perdieron su actividad económica en el desastre, por lo que puedan no aceptar propuesta que impliquen cofinanciación de su parte.
- ✓ Las altas expectativas que ha generado este proceso, hacen que muchas personas tengan en su imaginario que pueden acceder al beneficio sin mayores exigencias y transcurrido un tiempo abandonen el negocio.
- ✓ La resistencia de la comunidad de Gramalote a que personas foráneas puedan acceder a los recursos del proceso de reactivación económica.
- ✓ Temas locativos en la Plaza de Mercado, pueden impedir la ocupación total por parte de los usuarios, como la presencia de columnas en medio de espacios de comercio, entrada de lluvia a los puestos, deterioro de infraestructura, entre otros.

## BIBLIOGRAFIA

Manual Operativo: Guía para la implementación de Alianzas Productivas. Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Versión 3. Año 2016.

Serie Documentos: Proyecto piloto de Zonas de Reserva Campesina. Instrumento diagnóstico del estado organizativo de las comunidades campesinas locales. Consultado en: <http://bibliotecadigital.agronet.gov.co/bitstream/11348/6369/1/158.pdf>

Agencias de Desarrollo Económico, consultado el 06/03/2020, en la página: <https://www.redadelco.org/httpwww-redadelco-orgnuestras-adel>

Documento PDF. Producto 611. Informe de Diseño de la Convocatoria: Fondo Adaptación – AECOM. Contrato 298 de 2014: Implementar medidas de apoyo en los programas de: a) acceso a un hábitat sostenible y seguro, b) reconstrucción del tejido social para una comunidad resiliente, c) desarrollo económico con enfoque regional, integral y sostenible, d) gobernanza y fortalecimiento del gobierno local, e) prevención y mitigación de impactos en la población receptora y f) comunicación efectiva y permanente, en el marco del plan de reasentamiento de la población habitante del casco urbano del municipio de Gramalote. 60 páginas.

Documento PDF. Fondo Cisol de Apoyo a Iniciativas Locales. Programa: Comunidades Inclusivas y Sostenibles de América Latina – CISAL Federación Canadiense de Municipalidad FCM – CISAL. 77 páginas.

## LISTA DE ANEXOS

- Anexo 1. Encuesta urbana
- Anexo 2. Encuesta rural
- Anexo 3. Encuesta Plaza de Mercado
- Anexo 4. Plan de comunicaciones
- Anexo 5. Interesados Lotes Comerciales
- Anexo 6. Guía y Ficha Plan de Negocio
- Anexo 7. Manifestación de Interés Lotes Comerciales
- Anexo 8. Ficha Idea de Negocio Vivienda
- Anexo 9. Registro de recibo Ideas de Negocio
- Anexo 10. Matriz Verificación Ideas Negocios
- Anexo 11. Modelo Canvas
- Anexo 12. Carta de Compromiso
- Anexo 13. Ficha Idea de Negocio Asociativo
- Anexo 14. Emprendimientos y Proyectos Productivos

## TABLA DE ESQUEMAS

<b>Esquema 1: Componentes de la Reactivación Económica.....</b>	<b>7</b>
<b>Esquema 2: Esquema del Proceso.....</b>	<b>9</b>
<b>Esquema 3: Uso de Información de la Plaza de Mercado.....</b>	<b>13</b>
<b>Esquema 4: utilidad de la información de la economía urbana.....</b>	<b>14</b>
<b>Esquema 5: Información de la dinámica territorial y de las condiciones económicas rurales.....</b>	<b>15</b>
<b>Esquema 6: Intervención Social.....</b>	<b>27</b>