

# Plan Institucional 2015 a 2016



Septiembre de 2015



Gobernación de  
Cundinamarca



Alcaldía Mayor de  
Bogotá D. C.



Gobernación de  
Boyacá



Gobernación de  
Meta



Gobernación de  
Tolima



## Contenido

|                                                                             |           |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Presentación.....</b>                                                    | <b>4</b>  |
| <b>Introducción.....</b>                                                    | <b>5</b>  |
| <b>Marco institucional.....</b>                                             | <b>6</b>  |
| 1.1. Marco jurídico.....                                                    | 6         |
| 1.2. Características de la RAPE.....                                        | 7         |
| 1.3. Visión: promover el desarrollo de la Región Central .....              | 8         |
| 1.4. Misión: articular intereses comunes entre socios y con la Nación ..... | 9         |
| <b>1. OBJETIVOS .....</b>                                                   | <b>10</b> |
| 1.1. Región: gestionar proyectos supra departamentales .....                | 10        |
| 1.2. Nación: establecer acuerdos de impacto regional.....                   | 10        |
| 1.3. Asociados: fortalecer la institucionalidad regional.....               | 10        |
| 1.4. Sociedad: promover una identidad regional .....                        | 10        |
| <b>2. ESTRATEGIAS TRANSVERSALES.....</b>                                    | <b>11</b> |
| 2.1. Concertación entre socios.....                                         | 11        |
| 2.2. Estructuración de planes y proyectos.....                              | 12        |
| 2.3. Gestión de fuentes de financiación .....                               | 12        |
| 2.4. Articulación inter institucional.....                                  | 13        |
| 2.5. Transferencia de buenas prácticas .....                                | 13        |
| 2.6. Implementación de pilotos y proyectos .....                            | 13        |
| 2.7. Seguimiento y evaluación regional.....                                 | 14        |
| <b>3. PROYECTOS INSTITUCIONALES .....</b>                                   | <b>17</b> |
| 3.1. Sustentabilidad.....                                                   | 19        |
| 3.2. Seguridad alimentaria y desarrollo rural.....                          | 20        |
| 3.3. Competitividad e innovación .....                                      | 20        |
| 3.4. Infraestructura y logística .....                                      | 20        |
| 3.5. Gobernanza y buen gobierno.....                                        | 20        |
| 3.6. Fortalecimiento institucional .....                                    | 21        |
| 3.7. Identidad regional.....                                                | 21        |
| <b>4. RESULTADOS Y METAS .....</b>                                          | <b>22</b> |
| 4.1. Proyectos estructurados.....                                           | 22        |
| 4.2. Financiación gestionada.....                                           | 22        |



|           |                                                        |           |
|-----------|--------------------------------------------------------|-----------|
| 4.3.      | Alianzas institucionales .....                         | 23        |
| 4.4.      | Modelos transferidos .....                             | 24        |
| 4.5.      | Proyectos piloto implementados .....                   | 24        |
| 4.6.      | Informes de seguimiento .....                          | 25        |
| <b>5.</b> | <b>PRESUPUESTO POR RESULTADOS .....</b>                | <b>27</b> |
| 5.1.      | Enfoque de la inversión .....                          | 27        |
| 5.2.      | Inversiones por objetivos estratégicos .....           | 28        |
| 5.3.      | Inversiones por proyectos institucionales .....        | 28        |
| <b>6.</b> | <b>RECOMENDACIONES DE ACCIÓN.....</b>                  | <b>30</b> |
| 6.1.      | Pautas generales .....                                 | 30        |
| 6.2.      | Sustentabilidad.....                                   | 30        |
| 6.3.      | Desarrollo Rural .....                                 | 30        |
| 6.4.      | Competitividad .....                                   | 31        |
| 6.5.      | Infraestructura .....                                  | 31        |
| 6.6.      | Gobernanza .....                                       | 31        |
| 6.7.      | Planes Departamentales .....                           | 31        |
| 6.8.      | Comunicación .....                                     | 31        |
| 6.9.      | Fortalecimiento RAPE .....                             | 32        |
|           | <b>SÍNTESIS DEL PLAN INSTITUCIONAL.....</b>            | <b>33</b> |
|           | <b>Fuentes y referencias .....</b>                     | <b>34</b> |
|           | <b>Anexos .....</b>                                    | <b>36</b> |
|           | Marco jurídico de la RAPE .....                        | 37        |
|           | Caso: DATAR Francia.....                               | 41        |
|           | Regalías: requisitos, estructuración y evaluación..... | 43        |



## Presentación

La Región Administrativa y de Planificación Especial (RAPE) Región Central es una nueva institucionalidad, constituida con el liderazgo de los mandatarios de cinco entidades territoriales: Bogotá y los departamentos de Cundinamarca, Boyacá, Meta y Tolima. La entidad fue creada en junio de 2014 y entró en operación formal en mayo de 2015.

La RAPE tiene tres rasgos distintivos: articulación, asociatividad y autonomía. Su objeto es *promover* el desarrollo del territorio. Para lo cual debe *articular* los intereses mutuos entre los socios y de la Región con la Nación. Además, como esquema *asociativo* permite que las cinco entidades territoriales actúen de manera *concertada*. Conservando cada una su *autonomía* administrativa.

En sus primeros meses, el equipo de la RAPE se ha enfocado en poner en práctica los mandatos de los socios fundadores. A la par, definió el presente Plan Institucional, que será la hoja de ruta de la entidad y el vehículo para impulsar la agenda regional.

En el 2015, la RAPE ha trabajado en las apuestas iniciales. En el eje de *sustentabilidad*, con los proyectos de páramos y de cambio climático. En el eje rural, la *seguridad alimentaria* en convenio con la FAO. En *infraestructura*, los proyectos de vías de continuidad entre departamentos, junto a los proyectos priorizados del Plan Nacional Multimodal. En *competitividad*, los Secretarios acordaron incorporar la innovación de manera transversal en los proyectos de agua, seguridad alimentaria y logística de alimentos. En el eje de *gobernanza* la prioridad ha sido el inicio del Plan Estratégico Regional.

Para el 2016, el reto de la RAPE es incorporar la región en los nuevos gobiernos territoriales. Para lo cual están previstos los siguientes pasos: primero, *acordar proyectos* regionales con las entidades territoriales, e incluirlos en los nuevos Planes de Desarrollo Departamental y Distrital. Segundo, *estructurar* los proyectos prioritarios, de manera que se puedan contratar y ejecutar exitosamente. Tercero, buscar la *financiación* de los proyectos, especialmente en el sistema de regalías. Cuarto, formalizar *alianzas nacionales* con entidades de nivel ministerial. Finalmente, establecer *alianzas internacionales* con entidades líderes en los temas regionales.

Para cumplir estos propósitos, la RAPE diseñó un portafolio de servicios para sus socios. Con proyectos listos para iniciar en el 2016. Otros para desarrollar durante los cuatro años del periodo de gobierno. Complementados por iniciativas de más largo plazo y que harán parte del legado para la región.

Con este enfoque, sin duda la RAPE se consolidará como un instrumento de concertación entre sus socios, de desarrollo para la Región Central y de mejoramiento de la calidad de vida de todos sus habitantes.

Carlos Córdoba Martínez  
Director Ejecutivo  
RAPE Región Central



## Introducción

El Plan institucional es la *hoja de ruta* para las decisiones, acciones e inversiones de RAPE. Especialmente en su calidad de *entidad* que debe promover el desarrollo de un *territorio* de escala regional y que asocia a cinco entidades territoriales de nivel departamental y distrital.

El Plan Institucional desarrolla el *objeto y funciones legales* asignadas a la RAPE, en términos de objetivos, estrategias, proyectos, metas y presupuesto<sup>1</sup>. El Plan institucional enfoca la entidad en cuatro **objetivos** complementarios: los socios, la región, la nación y la sociedad (Capítulo 1). Define una secuencia de acción con siete **estrategias** transversales: concertación entre socios, estructuración técnica, gestión de financiación, articulación interinstitucional, transferencia de buenas prácticas, implementación de pilotos y seguimiento al desarrollo regional (Capítulo 2). Adicionalmente, propone cuatro pautas para optimizar el efecto de las **inversiones** de la entidad: cofinanciar, incentivar, alinear y priorizar (Capítulo 5).

El Plan Institucional es el *vehículo para impulsar el Plan Estratégico Regional*, donde se refleja la agenda de proyectos concertados entre dos o más socios de la RAPE. Para el efecto, el Plan institucional integra los ejes temáticos en siete **proyectos** de inversión: sustentabilidad, seguridad alimentaria, competitividad, infraestructura y gobernanza, junto a fortalecimiento institucional e identidad regional (Capítulo 3). Y precisa los resultados esperados en términos de **metas** e indicadores, que para el primer año se concentran en proyectos con compromisos de los socios, con estructuración técnica y con financiación asegurada, respaldados con alianzas nacionales (Capítulo 4). Además, subraya un conjunto de acciones clave en cada eje para el primer año (Capítulo 6).

El Plan institucional también es la *guía para alinear la gestión interna de la RAPE*. En particular, es el referente para los instrumentos de planeación, gestión y seguimiento, como son el presupuesto, el plan operativo, el plan de compras, el sistema de calidad y el desarrollo del talento humano.

El Plan Institucional es una *herramienta para orientar la RAPE en todos sus niveles*. Los coordinadores técnicos de los ejes de la RAPE realizaron valiosos aportes para ajustar el ejercicio. El equipo completo de la RAPE participó en un taller y en un ejercicio de inducción, que hacen parte de la difusión permanente del Plan. El Consejo Directivo de la RAPE establecerá anualmente las orientaciones para mantenerlo actualizado<sup>2</sup>.

Lisbeth Buitrago Quevedo  
Oficina de Planeación  
RAPE Región Central

---

<sup>1</sup> Todas las entidades deben preparar un plan, coherente con el Plan Nacional de Desarrollo. [Ley 152 de 1994](#), Arts. 26, 32, 47

<sup>2</sup> El Plan fue preparado por Carlos A. Rodríguez, consultor para la RAPE.

## Marco institucional

El marco de la RAPE está configurado por el mandato legal, el cual se despliega en los referentes tradicionales de la estrategia organizacional que son la visión, la misión, y los principios.

### 1.1. Marco jurídico

La naturaleza, el objeto y las funciones de la RAPE están determinados en tres niveles: el marco nacional, los desarrollos de las autoridades territoriales y por el Consejo Directivo de la RAPE (Ver Anexo – Marco Jurídico).

#### Marco jurídico de la RAPE

|             |                                            |                                                                     |
|-------------|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| Nacional    | Constitución Política                      | <a href="#">Artículo 306</a> , <a href="#">Artículo 325</a>         |
|             | Ley Orgánica del Plan de Desarrollo        | <a href="#">Ley 152 de 1994</a> , Art. 47                           |
|             | Ley Orgánica de Ordenamiento               | <a href="#">Ley 1454 de 2011</a> , Arts. 30 y 32                    |
| Territorial | Acuerdo del Concejo Distrital <sup>3</sup> | <a href="#">Acuerdo 135 de 2014</a> , Arts. 4, 8                    |
|             | Ordenanzas de Asambleas Deptales.          | Cundinamarca, Boyacá, <a href="#">Meta</a> , <a href="#">Tolima</a> |
| RAPE        | Acuerdos Consejo Directivo                 | Órganos de Dirección                                                |
|             | Acuerdos Consejo Directivo                 | Recursos humanos                                                    |
|             | Acuerdos Consejo Directivo                 | Finanzas y presupuesto                                              |

- [La Constitución Política de 1991](#) definió que: “*dos o más departamentos podrán constituirse en regiones administrativas y de planeación*” (RAP) (Artículo [306](#)). Por su parte, el Distrito Capital podrá conformar “una región con otras entidades territoriales de carácter departamental” (Artículo [325](#)).
- [La Ley de los Planes de Desarrollo](#) asignó unas funciones a las regiones administrativas y de planeación. Especialmente la de contribuir a la **articulación** entre la planeación nacional y territorial, y la de preparar proyectos de **interés mutuo** entre la Nación y los departamentos. ([Ley 152 de 1994](#), Art. 47).
- [La Ley de Ordenamiento Territorial](#) definió la RAPE como un esquema asociativo de carácter regional y autorizó que “Bogotá, el departamento de Cundinamarca y los departamentos contiguos a este podrán asociarse en una Región Administrativa de Planeación Especial (RAPE)” ([Ley 1454 de 2011](#), Art. 30 Parágrafo 3).

<sup>3</sup> Estatuto Distrital. [Decreto Ley 1421 de 1993](#), Art. 8, numeral 9



- El **Acuerdo Distrital** (**Acuerdo 135 de 2014**, Arts. 1, 4, 8) y las Ordenanzas de las Asambleas Departamentales de Cundinamarca, Boyacá, Meta, Tolima constituyeron la RAPE, definieron su objeto y funciones. Con el concepto previo de la Comisión de Ordenamiento Territorial del Senado.
- El **Consejo Directivo** ha desarrollado el marco jurídico mediante Acuerdos sobre los Órganos de dirección, el presupuesto y los recursos humanos de la RAPE<sup>4</sup>.

## 1.2. Características de la RAPE

La Región Administrativa y de Planificación Especial (RAPE) Región Central es un *esquema asociativo* constituido por cinco entidades territoriales: Bogotá, Cundinamarca, Boyacá, Meta y Tolima. Como región, los socios acuerdan sus intereses comunes, aportan, gestionan e invierten recursos en todo el territorio. Como entidades territoriales, cada uno conserva su *autonomía* política y administrativa.

### RAPE en la Ley de Ordenamiento

|                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Asociación</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las RAPE está conformada por <i>dos o más departamentos</i> y por Bogotá</li> <li>• Los departamentos deben tener <i>continuidad</i> geográfica</li> </ul>                                                                                                                                                                           |
| <b>Finalidad</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover el desarrollo económico de sus territorios y el mejoramiento social de sus habitantes</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Naturaleza</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La RAPE tiene personería jurídica, autonomía y patrimonio propio</li> <li>• Las entidades territoriales conservan su identidad política y territorial</li> </ul>                                                                                                                                                                     |
| <b>Dirección</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El Consejo Regional es la instancia técnica y asesora</li> <li>• Está integrado por los Gobernadores y el Alcalde de Bogotá</li> </ul>                                                                                                                                                                                               |
| <b>Financiación</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aportes de las entidades territoriales que la conforman</li> <li>• El Gobierno Nacional puede <i>cofinanciar proyectos</i> y definir <i>incentivos</i></li> <li>• Fondos de Regalías (Desarrollo Regional, Compensación e Innovación)</li> <li>• Los recursos pueden ser utilizados en todo el territorio que la conforma</li> </ul> |

La RAPE hace parte del *ordenamiento territorial*. El cual tiene como propósitos adecuar la organización política y administrativa del Estado en el territorio, mejorar la *capacidad* de las entidades territoriales, fomentar la *descentralización*, así como propiciar la *concertación* entre la Nación y las entidades territoriales. (**Ley 1454**, Artículo 2)

La RAPE atiende a los *principios del ordenamiento territorial*, de los que se destacan por su pertinencia tres. La creación de *regiones* como marcos de relaciones de *complementariedad*. La formación de esquemas *asociativos* para generar sinergias. Y la *descentralización* de competencias hacia el nivel territorial más pertinente (**Ley 1454**, Artículo 3).

<sup>4</sup> El Consejo Directivo de la RAPE aprobó Acuerdos sobre los estatutos de la entidad, la conformación de los Consejos Directivo y Asesor, y la Dirección ejecutiva. La estructura organizacional, la planta de personal, la asignación de empleos y la nomenclatura. Así como el presupuesto, los aportes y el plan de ejecución preliminar. Finalmente sobre la publicidad institucional.

La RAPE es uno de los *esquemas asociativos*<sup>5</sup>, que permiten la conformación voluntaria de *alianzas* entre entidades territoriales, más el establecimiento de incentivos nacionales que promuevan la inclusión de las entidades de menor capacidad relativa (Ley 1454, Artículo 9)

## Visión y misión

La visión, la misión y los principios conforman los referentes centrales de una organización. Deben ser tanto inspiradores como posibles, además de estables, claros y conocidos por toda la organización. En las entidades públicas, los tres referentes deben estar inscritos dentro de su mandato legal.



\* Visión inicial propuesta para la región. Fuente: SDP – RAPE. Documento técnico de soporte. Pg. 10. Abril 2015

### 1.3. Visión: promover el desarrollo de la Región Central

La visión define la situación futura que una organización busca alcanzar. Puede ser una declaración en términos de aspiración a largo plazo, del reconocimiento deseable por parte de sus grupos de interés, o de la proyección esperada respecto a otras organizaciones similares<sup>6</sup>.

La visión de la RAPE como *promotor del desarrollo* del territorio y de sus habitantes, se deriva del *objeto* legal (Ver Marco jurídico). En efecto, la entidad es un instrumento para alcanzar la visión que se acuerde para la región. La cual será el punto intermedio la *visión de cada una las entidades territoriales* que integran la región y la visión de país, por ejemplo [Visión de Colombia 2019](#).

<sup>5</sup> La Constitución y la Ley de Ordenamiento definieron otros dos esquemas afines: RAPG y RET (Ley 1454, Arts. 3, 9, 10):

- La **Región de Planificación y Gestión** (RAPG) cuyo objeto es ejecutar las competencias de las entidades territoriales, actuar como bancos de proyectos y planear y ejecutar los recursos del Fondo de Desarrollo Regional (Ley 1454, Art. 19).
- La **Región Entidad Territorial** (RET) es la categoría en la que podría transformarse una región administrativa y de planeación (Constitución Art. 307; Ley 1454, Art. 36)

<sup>6</sup> Por ejemplo, la visión actual del país es “Colombia paz, educada y equitativa” (PND 2014 a 2018). Bogotá ha pasado en sus últimas administraciones por las visiones de “formar ciudad”, “más cerca de las estrellas”, “productiva y coqueta”, “sin indiferencia”, “para vivir mejor” y “humana”. Ejemplo de las visiones de proyección son: “el departamento se ubicará dentro de los tres primeros del país”.



#### **1.4. Misión: articular intereses comunes entre socios y con la Nación**

La misión define el foco de una organización. Puede contener las decisiones sobre su objeto (qué hace), su propósito (para qué) y sus beneficiarios (a quién sirve).

La misión de la RAPE corresponde a la función central de *articulación de intereses mutuos* tanto entre los socios, como con la Nación (Ver Marco jurídico). La entidad es un instrumento de encuentro, concertación y gestión de entidades territoriales que si bien son autónomas, reconocen sus relaciones de interdependencia y complementariedad.

## 1. OBJETIVOS

Los objetivos estratégicos de la RAPE apuntan a tres niveles complementarios: los *socios*, la *Nación* y los *habitantes* de la región, con un nivel transversal definido por los proyectos de alcance supra departamental.

Objetivos estratégicos RAPE



### 1.1. Región: gestionar proyectos supra departamentales

Concertar y gestionar *proyectos* de alcance *supra-departamental*, a partir de los intereses comunes y de acuerdos entre dos o más socios de la RAPE.

### 1.2. Nación: establecer acuerdos de impacto regional

Consolidar la *capacidad regional* para establecer *acuerdos* con la Nación. En particular, en torno a proyectos de trascendencia nacional y a normas de impacto regional.

### 1.3. Asociados: fortalecer la institucionalidad regional

Fortalecer la *capacidad institucional* tanto de los asociados como de la RAPE. Mediante información para decidir, el intercambio de experiencias y la transferencia de modelos de gestión.

### 1.4. Sociedad: promover una identidad regional

Promover la región central en el *imaginario* de sus habitantes. A través de campañas cívicas, mercadeo territorial y presencia en los medios masivos de comunicación.

## 2. ESTRATEGIAS TRANSVERSALES

Las estrategias de la RAPE expresan la manera en que la entidad busca cumplir su misión y alcanzar los objetivos planteados. Estas estrategias integran en una misma cadena de valor, el *portafolio de servicios* que la RAPE ofrece a las entidades territoriales que la conforman con las *funciones* legales asignadas (Ver Tabla funciones RAPE)

Estrategias y servicios de la RAPE



### 2.1. Concertación entre socios

La RAPE tiene la función de “diseñar e impulsar la ejecución de planes, programas y proyectos que sean *de interés mutuo* de las entidades que la conforman” (Acuerdo Distrital 135 de 2014, Art. 8). Para el efecto, la RAPE ofrece un proceso que integra los siguientes pasos: identificar de intereses comunes o convergencias entre socios, facilitar el acuerdo de voluntades entre Secretarios, promover la incorporación de los compromisos en los presupuestos y en la programación operativa de cada entidad territorial, presentar para la aprobación en el Consejo Directivo de la RAPE, acompañar hasta la ejecución del proyecto (Ver [criterios para proyectos regionales](#) y Recuadro Pasos para la concertación de proyectos regionales)

#### Servicios para la concertación entre socios

- Identificación de convergencias regionales, a partir de los planes territoriales y sectoriales
- Priorización de iniciativas basada en criterios de impacto y facilidad de gestión.
- Facilitación de *acuerdos de voluntad* entre las entidades territoriales de la RAPE.
- *Aprobación* por el Consejo directivo de la RAPE
- *Formalización* de compromisos en los planes, presupuestos y programación de los socios.



## 2.2. Estructuración de planes y proyectos

La RAPE tiene una función especial en la *planeación* de escala regional en tres escalas. Debe “Promover la incorporación del componente regional en los Planes de Ordenamiento y de Desarrollo”, y “propender por la coherencia y articulación de la planeación *entre las entidades territoriales* que la conforman” (Acuerdo Distrital 135, Art. 8). Además, debe “contribuir a la coherencia y articulación entre la planeación territorial y *nacional*” (Ley 152, Art. 47).

Con esos tres propósitos, la RAPE ofrece servicios de planeación regional y de estructuración<sup>7</sup> de proyectos de alcance supra departamental. Tanto el plan como los proyectos regionales deben tener en cuenta los planes de carácter sectorial de nivel nacional. Por ejemplo el Plan Maestro de Transporte Nacional. Para la incorporación del componente regional en los Planes de Desarrollo, la RAPE ofrece asistencia técnica especializada y articulación con entidades de nivel nacional.

### Servicios para la planeación y estructuración

- *Planeación de la región* de largo plazo (tres periodos de gobierno)
- *Estructuración de proyectos* regionales concertados
- Incentivos para la incorporación de proyectos en los Planes Departamentales y Distrital

La estructuración de proyectos de gran escala es prioritaria porque ha sido un cuello de botella para la gestión de recursos y la contratación. La estructuración consiste en la formulación técnica y financiera, según los requisitos de los bancos de proyectos y de los fondos de financiación, como regalías.

## 2.3. Gestión de fuentes de financiación

La RAPE tiene la función de gestionar recursos financieros para los proyectos regionales (Acuerdo Distrital 135, Art. 8). Los recursos pueden provenir de aportes de las entidades territoriales y cofinanciación e incentivos del gobierno nacional. También, recursos de la cooperación internacional y mecanismos de participación del sector privado, como las Asociaciones público Privadas (APP).

En esta primera etapa, la RAPE ofrece el servicio de gestión de financiación en dos fuentes de principales. En los Fondos de Desarrollo, Compensación e Innovación del Sistema General de Regalías (SGR) (Ver anexo 3). Y en los Fondos Nacionales de carácter sectorial, en los Ministerios de Ambiente, Agricultura, Turismo, Infraestructura y Tics. Muchos de ellos operan por concurso.

### Servicios para la gestión de financiación

- Presentación de proyectos a los Fondos del Sistema General de *Regalías* (SGR).
- Acuerdos de *cofinanciación con sectores* del gobierno nacional.
- Gestión para la concurrencia de otras fuentes viables

<sup>7</sup> Ver: DNP - [Curso de proyectos y MGA](#)



## 2.4. Articulación inter institucional

La RAPE tiene la función especial de “promover y preparar programas de *interés mutuo entre los departamentos y la Nación*” ([Ley 152, Art. 47](#)). En general significa acuerdos en los temas de impacto regional (objetivo estratégico 2). En particular implica coherencia entre *planes* (objetivos y metas), Concurrencia en las *inversiones* nacionales y Convergencia de la *oferta* institucional nacional hacia la región (ver principios de la RAPE)

En esa dirección, la RAPE se propone consolidar alianzas estratégicas con las entidades nacionales, regionales y territoriales, que son imprescindibles para la exitosa gestión de los proyectos regionales. Por ejemplo los Ministerios, las Corporaciones Autónomas y las Secretarías de las entidades territoriales que integran la Región Central.

### Servicios para la articulación institucional

- *Convenios* de cooperación con las entidades clave para los proyectos regionales.
- *Secretaría Técnica* de espacios de coordinación inter institucional.
- Articulación con el Plan Nacional y con los planes sectoriales
- Canalización de la *oferta institucional* nacional hacia la región.
- Preparación de un *Contrato Plan* de la Región Central, en conjunto con DNP

## 2.5. Transferencia de buenas prácticas

La RAPE tiene dos funciones complementarias, “prestar asesoría técnica en asuntos regionales” y “promover la generación de capacidades de gestión para el desarrollo” regional ([Acuerdo Distrital 135, Art. 8](#) y [Ley 152, Art. 47](#)).

Para esos propósitos, la RAPE se propone facilitar el encuentro, intercambio y sistematización de experiencias y de modelos de gestión que por sus resultados destacados y su sostenibilidad y la posibilidad de réplica se consideran buenas prácticas para transferir las entidades territoriales que hacen parte de la región. En el mismo propósito, establecerá alianzas con centros de investigación, procesos regionales<sup>8</sup> y entidades de alcance internacional<sup>9</sup>

### Servicios para la transferencia y asesoría

- *Intercambio* de experiencias entre los socios de la RAPE
- *Sistematización* de buenas prácticas regionales, nacionales e internacionales
- *Transferencia* de modelos probados y sistematizados.
- Acompañamiento a otros procesos regionales, como Región Caribe, Pacífico
- *Alianzas internacionales* para asesoría especializada

## 2.6. Implementación de pilotos y proyectos

<sup>8</sup> Por ejemplo, las experiencias de [Región Caribe](#) y del [Plan Paz-ífico](#).

<sup>9</sup> Ejemplos: [DATAR](#) Francia, agencia especializada en el desarrollo regional y las [políticas de desarrollo regional](#) de la [OCDE](#).



La RAPE tiene la función de “*ejecutar proyectos de interés regional* a partir de las competencias propias o utilizando los mecanismos de asociación legales” ([Acuerdo Distrital 135, Art. 8](#)).

La ejecución en la escala regional es la función más retadora para una entidad, especialmente si es nueva. Por ello se la RAPE se propone avanzar *gradualmente* en la implementación de proyectos a través de dos servicios. Primero, la realización de proyectos *pilotos* que permitan “aprender haciendo”. Segundo, *análisis de las alternativas* previo a la fase de ejecución para los proyectos concertados entre los socios de la RAPE.

#### Servicios para la implementación de proyectos

- Realización de *proyectos pilotos* que permitan “aprender haciendo”
- Análisis comparativo de *alternativas* para definir el modelo de ejecución más adecuado
- Ejecución de *proyectos aprobados* por el Consejo Directivo de la RAPE

Para que definir el modelo de ejecución más adecuado para la región, la RAPE propone seguir los siguientes pasos. Primero, identificar las diferentes *alternativas de ejecución* posibles. Por ejemplo: a) a través de cada asociado, b) Centralizada en RAPE, c) Por subcontratación, d) Alianza público - privada, e) Creación de nueva entidad especializada. Segundo, reseñar de las *experiencias previas*. Por ejemplo, modelos de concesión. Tercero, *comparar las alternativas* según criterios objetivos, como impacto, costo, posibilidades de réplica y sostenibilidad financiera.

## 2.7. Seguimiento y evaluación regional

Aunque la RAPE no tiene asignada de manera explícita la función de seguimiento y evaluación, la función es importante porque sin ella no hay aprendizaje, y sin aprendizaje no hay mejora. Esta función tiene varios componentes, como el que realizan las propias entidades territoriales y el que se realiza a nivel nacional ([DNP - SPI](#)). También están las veedurías cívicas y la participación ciudadana.

La RAPE se propone establecer un sistema de seguimiento y evaluación regional, como herramienta para la toma de decisiones, para facilitar las rendiciones de cuentas y para retroalimentar las políticas públicas.

#### Servicios de seguimiento y evaluación

- Seguimiento periódico a los avances en los proyectos regionales
- Pautas de mejora para los proyectos regionales
- Evaluaciones de *resultado* al finalizar los proyectos regionales
- Evaluación de *impacto* al terminar el Plan Estratégico Regional

## Recuadro: Pasos para la concertación de proyectos regionales

### A. **Identificación de intereses comunes** entre socios de la RAPE

#### A.1. Identificación de **iniciativas convergentes** entre socios:

- Identificación de metas y proyectos comunes en los planes de desarrollo de los socios
- Identificación de metas y proyectos comunes entre planes sectoriales (ej. planes viales)
- Resumen de convergencias entre socios (ej. vías comunes entre pares de socios)

#### A.2. **Perfil de las iniciativas**<sup>10</sup> convergentes entre socios con:

- Indicador de impacto<sup>11</sup> del proyecto. Ej. velocidad, productividad, ingresos
- Brechas en el indicador de impacto del proyecto. Ej. socios vs prom. nacional
- Estimación de las fuentes disponibles para el proyecto. Ej. socios, regalías, nación
- Valor posible del proyecto. Ej. Costo unitario por número de beneficiarios

### B. **Priorización de iniciativas de interés común**

- Convocatoria a los cinco secretarios del sector en la RAPE
- Presentación de las convergencias y perfiles a los cinco Secretarios
- Inclusión de nuevas propuestas comunes por parte de los secretarios
- Aplicación de metodología de *priorización* con los secretarios (ej. impacto vs facilidad)
- Relación concertada y priorizada y de iniciativas de interés común

### C. **Acuerdos entre las Secretarías para la estructuración**

- Acuerdos técnicos: enfoque para la estructuración del proyecto (ej. objetivos, metas)
- Acuerdos sobre financiación: disponibilidad de aportes propios, de regalías u otros.
- Acuerdos operativos: durante la estructuración del proyecto
- Documento con el perfil del proyecto acordado por los Secretarios interesados

### D. **Aprobación de los mandatarios en el Consejo Directivo de la RAPE**

- Entrega al Consejo directivo del perfil acordado de los proyectos
- Envío de carta de los Secretarios confirmando su *voluntad* con el proyecto
- Acta de aprobación del proyectos por el Consejo Directivo de la RAPE

### E. **Formalización de compromisos en los instrumentos**

- Incorporación en los planes de desarrollo y/o sectoriales (si es oportuno)
- Inclusión en el presupuesto de inversión
- Incorporación en la programación operativa (POAI).

<sup>10</sup> El OCAD aplica cuatro *elementos generales de evaluación*: 1) Cierre de **brechas**, 2) Concurrencia de **fuentes**, 3) **Monto** del proyecto, 4) **Impacto** territorial.

<sup>11</sup> El indicador de **impacto y la brecha** de cada proyecto puede derivarse de los referentes de la política pública de cada sector. Por ejemplo, las metas nacionales, los Objetivos de Desarrollo del Milenio.



## Funciones de la RAPE

|                       | <b>Ley del Plan</b><br><u>Ley 152, Art. 47</u>                                                  | <b>Acuerdo de constitución RAPE</b><br><u>Acuerdo Distrital 135, Art. 8</u>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Planeación</b>     | Contribuir a la <i>coherencia y articulación</i> entre la planeación nacional y territorial     | <p>Promover la incorporación del <i>componente regional</i> en los Planes de: Ordenamiento y de Desarrollo y en los instrumentos de planificación</p> <p>Propender por la <i>coherencia y articulación de la planeación</i> entre las entidades territoriales que la conforman.</p> <p>Promover la adopción de <i>mecanismos de integración</i> (Ley 1454) y apoyar la conformación de espacios de <i>concertación regional</i>.</p> |
| <b>Financiación</b>   |                                                                                                 | <i>Gestionar recursos</i> de cofinanciación, de cooperación y alianzas y/o asociaciones público-privadas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Articulación</b>   | Promover y preparar planes y programas de <i>interés mutuo</i> de la Nación y los departamentos | <p>Diseñar e impulsar la ejecución de planes, programas y proyectos que sean de <i>interés mutuo</i> de las entidades que conforman la RAPE.</p> <p>Participar en los procesos de <i>ordenamiento y planificación de los recursos naturales</i> del Sistema Nacional Ambiental.</p>                                                                                                                                                  |
| <b>Transferencia</b>  | Asesorar a las oficinas de planeación departamentales                                           | <p>Prestar <i>asesoría técnica</i> en asuntos regionales y en la prestación de servicios <i>supra-locales</i> a las entidades territoriales.</p> <p>Promover la <i>generación de capacidades de gestión</i> para el desarrollo del territorio que conforma la RAPE.</p>                                                                                                                                                              |
| <b>Implementación</b> |                                                                                                 | <i>Ejecutar</i> proyectos de interés regional a partir de las competencias propias o utilizando los <i>mecanismos de asociación</i> legales                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

### 3. PROYECTOS INSTITUCIONALES

Los proyectos institucionales corresponden a los objetivos estratégicos de la RAPE. Son el mecanismo administrativo para canalizar las decisiones del Consejo Directivo y para gestionar internamente los proyectos del Plan Estratégico Regional.

En general, un *proyecto* se define como un conjunto coherente de objetivos, metas, recursos, acciones y tiempos. Con el que se busca un resultado predeterminado, por ejemplo transformar una situación, u ofrecer un bien o servicio.

En efecto, para facilitar la relación administrativa entre la RAPE y el Plan Regional, los proyectos institucionales corresponden a los ejes temáticos de: sustentabilidad, desarrollo rural, competitividad, infraestructura y gobernanza. Además, dentro de cada proyecto institucional se estableció la agenda de proyectos regionales para el periodo de junio de 2015 a junio de 2016<sup>12</sup>.

#### Proyectos RAPE y agenda regional

| Objetivo                      | Proyectos                                | Agenda regional inicial             |
|-------------------------------|------------------------------------------|-------------------------------------|
| Región                        | Sustentabilidad                          | Agua                                |
|                               |                                          | Páramos                             |
|                               |                                          | Cambio climático y riesgo           |
|                               | Seguridad Alimentaria y Desarrollo Rural | Seguridad alimentaria               |
|                               |                                          | Proyecto 2 (por definir)            |
|                               |                                          | Proyecto 3 (por definir)            |
|                               | Competitividad <sup>13</sup>             | Innovación en Agua                  |
|                               |                                          | Innovación en Seguridad alimentaria |
|                               |                                          | Innovación en Logística alimentos   |
|                               | Infraestructura                          | Conectividad entre departamentos    |
| Infraestructura intermodal    |                                          |                                     |
| Autoridad Regional Transporte |                                          |                                     |
| Nación                        | Gobernanza                               | Financiación: OCAD, Fondo regional  |
|                               |                                          | Institucionalidad: ej. Bancada      |
|                               |                                          | Competencias regionales             |
|                               |                                          | Ordenamiento Territorial            |
| Asociados                     | Fortalecimiento Institucional            | Plan Estratégico Regional           |
|                               |                                          | Planes Desarrollo Departamental     |
|                               |                                          | Capacidad RAPE                      |
| Sociedad                      | Identidad regional                       | Comunicación: campaña identidad     |
|                               |                                          | Seguimiento: Cómo Vamos Región      |

<sup>12</sup> Similar a la relación entre el Banco de proyectos nacionales y el Plan Nacional. Ver: [DNP - Banco de proyectos](#)

<sup>13</sup> Proyectos definidos y acordados por los secretarios de desarrollo de los 5 socios de la RAPE



## Agenda regional inicial

Hasta el momento, la agenda regional de la RAPE proviene del estudio técnico de soporte de la RAPE y de los primeros acuerdos entre los mandatarios. No obstante, la agenda regional es dinámica y se ajustará en los cambios de gobierno, de acuerdo a las decisiones del Consejo Directivo.

### Evolución de la agenda regional



---

Apuestas iniciales de la agenda de integración regional

---

Mandatos de los socios fundadores

---

Proyectos de la agenda 2015-II

---

Planes de Desarrollo 2016 a 2020

---

Plan Estratégico Regional para tres periodos de gobierno

---

- En abril del 2015, el estudio técnico de soporte<sup>14</sup> de la RAPE planteó una *agenda de integración regional* con 19 apuestas iniciales, distribuidas en los ejes de sustentabilidad, seguridad alimentaria, competitividad, infraestructura y gobernanza.
- En junio del 2015, los Gobernadores y el Alcalde, priorizaron 9 *mandatos* en el momento de oficialización de la RAPE. De los cuales se destacan: el reconocimiento de la RAPE en el Plan Nacional de Desarrollo del 2014 a 2019, la inclusión de la región en el debate programático de los nuevos mandatarios, la solicitud de la creación del OCAD de la Región Central en el sistema de regalías y la preparación de un Plan Estratégico Regional
- Durante el segundo semestre del 2015, las Secretarías de las Gobernaciones y del Distrito, han concertado los proyectos en algunos de los ejes. Por ejemplo, en competitividad, los cinco Secretarios escogieron tres proyectos de innovación que articulan con ambiente, desarrollo rural e infraestructura.
- En el primer semestre del 2016, la agenda de proyectos será ajustada de acuerdo a los proyectos regionales que queden incorporados en las metas y el presupuesto de los nuevos Planes de Desarrollo Departamental y Distrital.
- Para los siguientes tres periodos de gobierno, se espera que el Plan Estratégico Regional defina el portafolio de proyectos y su desarrollo progresivo en cada administración. Con los énfasis y ajustes acordados en cada cambio de los gobiernos de las entidades territoriales que integran la RAPE.

<sup>14</sup> SDP. Documento técnico de soporte de la RAPE. Capítulo [Agenda de integración regional](#). Pgs. 164-165

## Agenda regional 2015 a 2016

Por su dimensión y trascendencia, los proyectos de la agenda regional deben cumplir unos requisitos<sup>15</sup> que aseguran su pertinencia en el nivel supra departamental y el trámite adecuado de los acuerdos entre las entidades territoriales que constituyen la RAPE.

El proceso para definir los proyectos regionales vincula desde el momento de identificación de intereses convergentes. El acuerdo de voluntades entre socios de la RAPE, los compromisos presupuestales y operativos en cada entidad territorial, la aprobación en el Consejo Directivo, para asegurar una exitosa ejecución posterior (Ver estrategia de [concertación entre socios](#) RAPE)

### Criterios para proyectos regionales

|              |                                                                 |
|--------------|-----------------------------------------------------------------|
| Esca         | supra departamental y sub nacional                              |
| Acuerdo      | de voluntades con interés de <i>dos o más socios</i> de la RAPE |
| Concurrencia | de fuentes de financiación, de nivel territorial y nacional     |
| Compromisos  | en planes, presupuestos y programación de los socios            |
| Aprobación   | por los mandatarios en el Consejo Directivo de la RAPE          |

Durante el segundo semestre del 2015, los proyectos regionales se están consolidando con los Secretarías de las entidades territoriales de la RAPE. En el 2016 se ajustarán con el Plan estratégico regional y con los nuevos Planes de Desarrollo.

### 3.1. Sustentabilidad

Las apuestas iniciales en el eje de ambiente comprenden: plan regional de manejo del recurso hídrico, corredor de conservación de páramos, plan regional de cambio climático y descontaminación del Río Bogotá.

Los énfasis del 2015 al 2016 son: agua, páramos y cambio climático. Los dos primeros proyectos cuentan con el compromiso de todos los socios de la RAPE y se encuentran en la fase de estructuración técnica. Los pasos siguientes son la concurrencia de recursos financieros y la implementación de pilotos con los socios interesados.

<sup>15</sup> El OCAD aplica cuatro *elementos generales de evaluación*: 1) Cierre de **brechas**, 2) Concurrencia de **fuentes**, 3) **Monto** del proyecto, 4) **Impacto** territorial



Para avanzar en el tema de cambio climático, la coordinación del eje está preparando una propuesta de *pago por servicios ambientales*, que presentará a los Secretarios de Ambiente y a las Corporaciones Autónomas Regionales (CAR).

### **3.2. Seguridad alimentaria y desarrollo rural**

Las apuestas iniciales en el eje de seguridad alimentaria y economía rural abarcan: transformación productiva, protección de la productividad rural y distribución del beneficio desarrollo rural.

La prioridad del año 2015 ha sido el proyecto de seguridad alimentaria que se encuentra en la fase de estructuración, en el marco de un convenio entre la RAPE y la FAO. Para el 2016, el eje acordará con los Secretarios de Agricultura, un segundo proyecto, por ejemplo encadenamientos productivos regionales.

### **3.3. Competitividad e innovación**

Las apuestas iniciales en el eje de competitividad apuntan a un plan de fortalecimiento del sistema productivo, las plataformas tecnológicas y de servicios, y la transformación de la producción.

El énfasis del 2015 al 2016 es la innovación para proyectos de *agua, seguridad alimentaria y logística en alimentos*. Estos tres proyectos fueron acordados por los Secretarios de Desarrollo Económico en septiembre de 2015 y son un complemento para otros tres ejes de la RAPE. La priorización se realizó con fundamento en un análisis de convergencia entre los planes de competitividad y las agendas de innovación de cada uno de los socios, preparado por la coordinación del eje.

### **3.4. Infraestructura y logística**

Las apuestas iniciales en infraestructura se refieren al plan regional de movilidad y transporte, los corredores férreos, la navegabilidad de los ríos Magdalena y Meta, el sistema aéreo y portuario y la gestión de conexiones viales de continuidad.

Los énfasis del 2015 al 2016 son tres: las conexiones viales entre departamentos, a partir de un análisis con criterios económicos y sociales, realizado por la coordinación del eje. En forma complementaria, los proyectos regionales derivados del Plan Maestro Multimodal que a nivel nacional encabeza el Ministerio de Transporte. En paralelo, la RAPE acompaña el proceso de la Autoridad Regional de Transporte.

### **3.5. Gobernanza y buen gobierno**

Las apuestas iniciales en el eje de gobernanza comprenden el reconocimiento de un esquema de inversión nacional y a la constitución de un fondo de inversión regional. Seguido por lineamientos para el modelo de ocupación del territorio y una escuela de alto gobierno regional.

La prioridad durante el segundo semestre del 2015 ha sido el diseño conceptual y el proceso de contratación del Plan Estratégico Regional, como instrumento de largo plazo que integra todos los ejes temáticos de la RAPE e insumo para los Planes de Desarrollo.



Para el 2016, el eje avanzará en tres líneas de acción. Primero, para consolidar la *institucionalidad* regional, la RAPE preparará una propuesta de *competencias*. En paralelo, promoverá la conformación de una *bancada* con todos los partidos políticos. Segundo, para la *financiación* de los proyectos regionales, la RAPE promoverá la formalización del OCAD de la región central. En forma complementaria, diseñará un Fondo de cofinanciación. Tercero, a mediano plazo, la RAPE diseñará unos lineamientos de ordenamiento territorial, con el propósito que sean incorporados en los nuevos Planes de Ordenamiento Departamental.

### 3.6. Fortalecimiento institucional

Las prioridades del 2015 estuvieron orientadas por el desarrollo de herramientas para la puesta en marcha de la RAPE, caso la formulación del presente Plan Institucional, del presupuesto y del plan de acción anual.

Para el 2016, el reto general es consolidar el conjunto de instrumentos de planeación, gestión y control de la RAPE. En particular, la oficina de planeación perfeccionará el sistema de seguimiento a la gestión de la entidad, el sistema de calidad en los procesos clave y el banco de proyectos que mantenga la relación entre los proyectos institucionales y la agenda regional.

### 3.7. Identidad regional

El proyecto de identidad regional no hizo parte de las apuestas iniciales de la agenda de integración regional. No obstante, responde directamente al cuarto objetivo estratégico del plan institucional, en donde establece la relación entre la RAPE y la sociedad.

Para el 2016, el propósito de este proyecto es promover a la Región Central en el *imaginario* de sus habitantes, a través de campañas cívicas, mercadeo territorial y presencia en los medios masivos de comunicación (free press).

## 4. RESULTADOS Y METAS

Las metas de la RAPE reflejan los resultados esperados en cada uno de los objetivos y estrategias transversales del Plan Institucional. La unidad general de análisis son los proyectos acordados en la agenda regional. Los indicadores asociados a cada meta son la forma de medir objetivamente los avances y los resultados.

Para el periodo 2015 a 2016, la RAPE se concentrará en las metas de planeación, gestión financiera y articulación institucional. En forma gradual avanzará hacia las metas en las estrategias de transferencia, implementación y de seguimiento regional. Como se trata de una entidad nueva la línea de base en la mayor parte de las metas propuestas es cero (RAPE - Metas e indicadores 2015 a 2016).

### 4.1. Proyectos estructurados

Este grupo de metas dan cuenta de dos estrategias, la de concertación entre socios de la RAPE y la de estructuración de proyectos regionales. La meta de resultado son los proyectos aprobados para financiación y se desagrega en tres indicadores: proyectos concertados, estructurados técnicamente y aprobados para financiación.

| Indicador                         | Unidad       | Metas     |
|-----------------------------------|--------------|-----------|
| Proyectos concertados con socios  | No Proyectos | 3 por eje |
| Proyectos estructurados en MGA    | No Proyectos | 3 por eje |
| Proyectos aprobados en OCAD       | No Proyectos | 2 por eje |
| Proyectos en Planes de Desarrollo | No Proyectos | 2 por eje |

- La meta de proyectos *concertados* es el número de proyectos con compromisos formales entre dos o más socios de la RAPE. Condensa la progresión desde la construcción de acuerdos de voluntades, técnicos, financieros y que debe terminar en decisiones de tipo operativo y contractual.
- La meta de proyectos *estructurados* es la formulación técnica de proyectos de inversión pública, validada según la Metodología General Ajustada (MGA) y por un par técnico como Planeación Nacional (DNP) o por el sector.
- La meta de proyectos *aprobados* se refiere a la aprobación del proyecto en el OCAD de “Centro Oriente” o el de Orinoquía o “Llanos”. Esta meta es complementaria de la meta de recursos de regalías aprobados.
- La meta de proyectos incorporados en los Planes de Desarrollo de los socios de la RAPE, se materializa en las metas y en el presupuesto de cada una de las entidades territoriales que se hayan comprometido.

### 4.2. Financiación gestionada

Estas metas establecen la manera de medir la estrategia de gestión de financiación para los proyectos regionales. La meta de resultado es el valor total de inversión aprobada para la



estructuración y la ejecución de cada proyecto regional. Se logra a través de cuatro indicadores: aportes de los socios, regalías aprobadas, cofinanciación nacional y gestión de otras fuentes.

| Indicador                  | Unidad         | Metas |
|----------------------------|----------------|-------|
| Inversión de los socios    | Millones \$, % | 10%   |
| Regalías aprobadas         | Millones \$, % | 60%   |
| Cofinanciación nacional    | Millones \$, % | 30%   |
| Inversión de otras fuentes | Millones \$, % | 0%    |

- La meta de *inversión de los socios* es el valor de los recursos destinados a cada proyecto. Puede desagregarse en aportes al presupuesto de inversión de la RAPE más inversiones adicionales para cada proyecto. También puede expresarse como una participación (%) el presupuesto de inversión sectorial de cada socio.
- La meta de *regalías aprobadas* es el valor de la inversión aprobada en el OCAD para el proyecto. También puede expresarse como la participación (%) en el presupuesto de las entidades territoriales en los fondos de regalías ([SGR](#)): Desarrollo regional, compensación y el de Ciencia, Tecnología e Innovación (CTI).
- La meta de *cofinanciación nacional* es el valor de la inversión destinada por el sector nacional pertinente para cada proyecto regional. También puede expresarse como la participación (%) en los Fondos nacionales de los sectores de Ambiente, Agricultura, Turismo, Infraestructura y TICs.
- La meta de *inversión de otras fuentes* es el valor de la inversión directa hacia cada proyecto, proveniente de agencias de cooperación internacional, del sector privado u otros.

#### 4.3. Alianzas institucionales

Estas metas definen los resultados específicos en la estrategia de articulación institucional. La meta de resultado son los acuerdos con los sectores nacionales respecto a los proyectos de interés mutuo. Los indicadores de producto son convenios de cooperación, espacios de coordinación inter institucional y oferta institucional canalizada.

| Indicador                                   | Unidad    | Metas     |
|---------------------------------------------|-----------|-----------|
| Convenios nacionales                        | Número    | 1 por eje |
| Comités de coordinación inter institucional | Número    | 1 por eje |
| Programas focalizados                       | Cobertura | 2 por eje |

- La meta de *convenios nacionales* son los acuerdos de cooperación suscritos por la RAPE con los sectores de nivel ministerial pertinentes para cada eje. Caso los Ministerios de Ambiente, Agricultura, Comercio, Colciencias, Transporte y Gobierno. Más otras de carácter transversal como DNP, Hacienda y DANE.



- La meta de *comités de coordinación* interinstitucional son los espacios que permitan construir acuerdos entre entidades de diferente nivel territorial. Por ejemplo, el Comité de los Planes de Ordenación y Manejo de Cuencas Hidrográficas ([Pomcas](#)), en donde el Ministerio de Ambiente trabaja con las Corporaciones Autónomas Regionales (CAR).
- La meta de *programas focalizados* se refiere a la canalización de la oferta institucional nacional hacia la región, gracias a la gestión de la RAPE. En un sentido amplio, comprende servicios como convocatorias y asistencia técnica. En sentido más estricto, son los beneficiarios atendidos y los municipios cubiertos.

#### 4.4. Modelos transferidos

Las metas de la estrategia de transferencia y asesoría son las buenas prácticas<sup>16</sup> acogidas por las entidades territoriales de la RAPE. Los indicadores son modelos sistematizados, modelos transferidos y alianzas internacionales.

| Indicador                     | Unidad     | Metas     |
|-------------------------------|------------|-----------|
| Modelos sistematizados        | No modelos | 1 por eje |
| Buenas prácticas transferidas | No socios  | 2 socios  |
| Alianzas internacionales      | Numero     | 1 por eje |

- La meta de *modelos sistematizados* es la documentación en un manual de usuario de cada buena práctica que la RAPE espera ofrecer. La sistematización consiste en las instrucciones que permitan la aplicación del modelo por parte de las autoridades territoriales que hacen parte de la Región Central (ej. qué, quién, cuándo, cómo, con qué).
- La meta de *buenas prácticas transferidas* se expresa en el número de socios de la RAPE que adoptan el modelo y lo ejecutan de acuerdo a la sistematización de la RAPE.
- La meta de *alianzas internacionales* es el número de acuerdos de cooperación con las entidades más reconocidas en los temas de interés para la Región Central.

#### 4.5. Proyectos piloto implementados

Este grupo de metas definen los resultados en la estrategia de implementación de proyectos por parte de la Rape. Los cuales pueden ser pilotos de prueba o decisiones del Consejo Directivo.

| Indicador                              | Unidad  | Metas |
|----------------------------------------|---------|-------|
| Metas de <i>gestión</i> por proyecto   | %       | N.D.  |
| Metas de <i>resultado</i> por proyecto | % anual | 20%   |
| Metas de <i>impacto</i> por proyecto   | %       | N.D.  |

<sup>16</sup> Una **buena práctica** se define como los modelos de gestión que *sobresalen* frente a otros que tienen el mismo fin, porque: 1) han demostrado *buenos resultados*, 2) lo pueden lograr en forma *sostenible* y 3) además, podrían ser *replicados* en casos similares.

Las metas de resultado son específicas de cada proyecto, normalmente se definen en términos de coberturas y calidad. Los indicadores de gestión relacionados se refieren a pasos, costos, tiempos.

- Los indicadores de *gestión del proyecto* en ejecución miden el nivel de avance en las variables administrativas, como el avance en la secuencia de *actividades* previstas, la ejecución financiera del *presupuesto* y el cumplimiento de los *tiempos* definidos en el cronograma.
- Los *indicadores de resultado* miden el cumplimiento en los productos predefinidos. Normalmente se refieren a coberturas (ej. hectáreas reforestadas), a calidad (nivel nutricional) y a sostenibilidad (ej. relación beneficio - costo por usuario).
- Los *indicadores de impacto* del proyecto en ejecución deben medir el efecto de largo plazo. Normalmente se trata de indicadores multidimensionales, en los que se espera alcanzar los niveles nacionales o internacionales. Por ejemplo en integración territorial o en calidad de vida.

#### 4.6. Informes de seguimiento

Estas metas definen los resultados en la estrategia de seguimiento y evaluación. La meta de resultado son los indicadores regionales en las rendiciones de cuentas de los socios de la RAPE. Los indicadores de producto son informes de seguimiento a proyectos, recomendaciones aceptadas e informe de desarrollo regional.

| Indicador                           | Unidad       | Metas |
|-------------------------------------|--------------|-------|
| Informes de seguimiento a proyectos | Informes año | 1     |
| Recomendaciones aplicadas           | %            | 70%   |
| Informe del estado regional         | Informes año | 1     |
| Indicadores en planes de los socios | %            | 10%   |

- La meta de informes de *seguimiento* a los proyectos de la agenda regional son los documentos dirigidos a los socios, sobre el estado, los avances, los puntos críticos y las recomendaciones.
- La meta de *recomendaciones aplicadas* mide el número de pautas acogidas por las entidades responsables de la ejecución de los proyectos de la agenda regional. Las recomendaciones deben ser suficientemente precisas para evaluar posteriormente su nivel de adopción.
- La meta de *informe del estado regional* es un reporte sobre el avance en la integración y el desarrollo regional. Estos informes se fundamentan en las estadísticas disponibles y tienen una línea de base. Se utilizan estándares, por ejemplo los Objetivos del Milenio ODM, los indicadores regionales de la Unión Europea y las metas trazadoras nacionales.



## RAPE - Metas e indicadores 2015 a 2016

|            | Indicador                                   | Descripción                                                      | Unidad         | Metas            | Tipo      |
|------------|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|----------------|------------------|-----------|
| Planeación | Proyectos <b>concertados</b> con socios     | Proyectos con compromisos formales de dos o más socios           | No Proyectos   | <b>3 por eje</b> | Gestión   |
|            | Proyectos <b>estructurados</b> en MGA       | Fichas <u>MGA</u> validadas por un par técnico                   | No Proyectos   | <b>3 por eje</b> | Gestión   |
|            | Proyectos <b>aprobados</b> en OCAD          | Proyectos con aprobación del <u>OCAD</u>                         | No Proyectos   | <b>2 por eje</b> | Resultado |
|            | Proyectos <b>incorporados</b> P. Desarrollo | Proyectos incorporados en metas y presupuestos de socios         | No Proyectos   | <b>2 por eje</b> | Resultado |
| G. Financ. | Inversión de los <b>socios</b>              | Recursos de las entidades territoriales en el proyecto           | Millones \$, % | <b>10%</b>       | Gestión   |
|            | <b>Regalías</b> aprobadas                   | Recursos del Fondo de Regalías pertinente ( <u>SGR</u> )         | Millones \$, % | <b>60%</b>       | Resultado |
|            | Cofinanciación <b>nacional</b>              | Recursos del fondo nacional sectorial pertinente                 | Millones \$, % | <b>30%</b>       | Resultado |
|            | Inversión de <b>otras fuentes</b>           | Recursos de la cooperación y/o del sector privado                | Millones \$, % | <b>0%</b>        | Gestión   |
| Articul.   | Convenios <b>nacionales</b>                 | Acuerdos suscritos con entidades de nivel ministerial            | Número         | <b>1 por eje</b> | Gestión   |
|            | Comités de <b>coordinación</b>              | Sec. <i>Técnica</i> de comités inter institucionales permanentes | Número         | <b>1 por eje</b> | Resultado |
|            | <b>Programas</b> focalizados                | Oferta nacional que contribuye dir. a los proyectos              | Cobertura      | <b>2 por eje</b> | Gestión   |
| Transf.    | Modelos <b>sistematizados</b>               | Buenas prácticas documentadas en manuales de usuario             | No modelos     | <b>1 por eje</b> | Gestión   |
|            | Buenas prácticas <b>transferidas</b>        | Buenas prácticas adoptadas por socios                            | No socios      | <b>2 socios</b>  | Resultado |
|            | Alianzas de <b>asesoría</b> internacional   | Acuerdos de asistencia técnica con entidades líderes             | Numero         | <b>1 por eje</b> | Gestión   |
| Implemt.   | Metas de <b>gestión</b> por proyecto        | Avance en ejecución física, financiera y de cronograma           | %              | <b>N.D.</b>      | Gestión   |
|            | Metas de <b>resultado</b> por proyecto      | Entrega de productos o servicios. Ej. cobertura                  | % anual        | <b>20%</b>       | Resultado |
|            | Metas de <b>impacto</b> por proyecto        | Indicador de largo plazo. Ej. cierre de <i>brechas</i>           | %              | <b>N.D.</b>      | Impacto   |
| S y E      | Informes de <b>seguimiento</b> a proyectos  | Informes de avances en proyectos regionales                      | Informes año   | <b>1</b>         | Gestión   |
|            | Recomendaciones <b>aplicadas</b>            | Pautas acogidas por los socios y por los ejecutores              | %              | <b>70%</b>       | Resultado |
|            | Informe de <b>desarrollo regional</b>       | Informe del desarrollo y la integración de la región central     | Informes año   | <b>1</b>         | Gestión   |
|            | Indicadores <b>en planes</b> de los socios  | Indicadores en la <i>rendición de cuentas</i> de los socios      | %              | <b>10%</b>       | Gestión   |

## 5. PRESUPUESTO POR RESULTADOS

A continuación se plantean los *criterios* para distribuir el presupuesto de inversión de la RAPE. Para el año 2016, la entidad ha previsto inversiones del orden \$5.734 millones. No obstante, la inversión final deberá ser actualizada de acuerdo a los recursos que finalmente sean apropiados por la entidad.

### 5.1. Enfoque de la inversión

Para distribuir la inversión de la RAPE se proponen unos criterios de enfoque que reflejen desde la dimensión financiera, la *visión* de promotor del desarrollo, la *misión* de articular intereses mutuos y la *naturaleza* esquema asociativo.

#### Enfoque para la inversión de la RAPE

|             |                                                                              |
|-------------|------------------------------------------------------------------------------|
| Cofinanciar | Los acuerdos regionales y asegurar las fuentes complementarias               |
| Incentivar  | Dinámicas de integración regional, que precisan de un impulso inicial        |
| Alinear     | La inversión con las metas para consolidar una <i>gestión por resultados</i> |
| Priorizar   | Las inversiones según su impacto, costo y sostenibilidad financiera          |

*Cofinanciar* significa *apalancar* con recursos la estructuración y de ser posible la ejecución de los proyectos regionales concertados. También implica la búsqueda sistemática de fuentes complementarias, porque el nivel de inversión propia de la RAPE es muy limitado frente a la dimensión de los proyectos regionales.

*Incentivar* consiste en utilizar la inversión de la RAPE como un instrumento para catalizador de procesos en las entidades y en la sociedad. Procesos que requieren una motivación para empezar y que la entidad no estaría en capacidad de ejecutar de manera directa o individual.

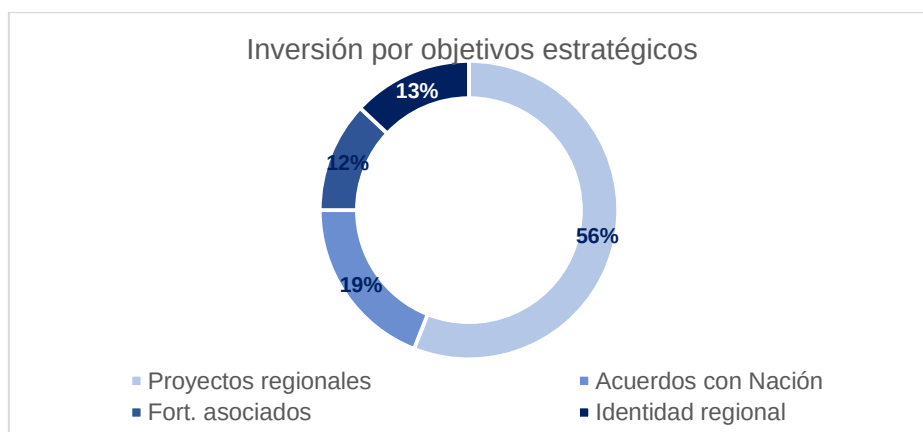
*Alinear* los resultados esperados y los recursos disponibles es el reto permanente de la administración pública<sup>17</sup>. Los resultados de la RAPE se definieron en el capítulo anterior. Los recursos financieros corresponden a los aportes de los cinco socios de la RAPE

*Priorizar* las inversiones de acuerdo a criterios de impacto, de costo y de sostenibilidad financiera. Impacto, por ejemplo en términos de coberturas de beneficiarios. Costos directos e indirectos. Sostenibilidad en términos del monto y la recurrencia de las obligaciones que genere la inversión inicial.

<sup>17</sup> CONPES 3294 de 2004. Gestión pública por resultados y Sistema Nacional de Evaluación.

## 5.2. Inversiones por objetivos estratégicos

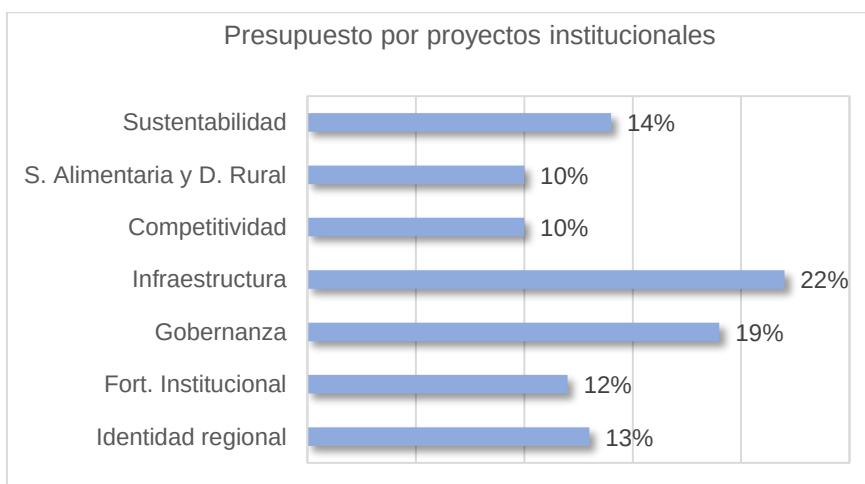
Para la distribución del presupuesto de inversión de la RAPE en los objetivos estratégicos de la entidad, se plantean cinco criterios específicos: Asignar recursos a todos los objetivos estratégicos, Mantener la relevancia de los acuerdos supra departamentales, Complementar con inversiones en los otros tres objetivos. Además de Asignar recursos para apalancar acuerdos con Nación e Invertir en la formación de una identidad regional



La distribución recomendada de inversiones por objetivos estratégicos: 56% para concertar y gestionar proyectos de alcance supra-departamental, 19% para acuerdos con la Nación, 12% para fortalecer la capacidad institucional y 13% para la identidad regional.

## 5.3. Inversiones por proyectos institucionales

La inversión de la RAPE se administra a través de los proyectos institucionales, porque son el mecanismo administrativo materializar los objetivos estratégicos de la entidad. Además, establecen el vínculo con los proyectos de la agenda regional.





Para distribuir la inversión en los proyectos institucionales se propone aplicar como referente los [criterios para proyectos regionales](#), especialmente concurrencia con otras fuentes de financiación y los compromisos presupuestales en los Planes de Desarrollo de los socios de la RAPE.

#### Presupuesto de Inversión 2016 (preliminar)

| Objetivo  | Proyectos                     | Agenda regional                   | Inversión 2016         |       |      |
|-----------|-------------------------------|-----------------------------------|------------------------|-------|------|
|           |                               |                                   | Millones <sup>18</sup> |       | %    |
| Región    | Sustentabilidad               | Agua                              | 200                    | 800   | 14%  |
|           |                               | Páramos                           | 300                    |       |      |
|           |                               | Cambio climático y riesgo         | 300                    |       |      |
|           | Seg. Alimentaria y D. Rural   | Seguridad alimentaria             | 471                    | 561   | 10%  |
|           |                               | Proyecto 2 (por definir)          | 90                     |       |      |
|           |                               | Proyecto 3 (por definir)          |                        |       |      |
|           | Competitividad                | Innovación en Agua                | 200                    | 600   | 10%  |
|           |                               | Innovación en Seg. alimentaria    | 200                    |       |      |
|           |                               | Innovación en Logística alimentos | 200                    |       |      |
|           | Infraestructura               | Conectividad entre departamentos  | 700                    | 1.260 | 22%  |
|           |                               | Infraestructura intermodal        | 560                    |       |      |
|           |                               | Autoridad Regional Transporte     | 0                      |       |      |
| Nación    | Gobernanza                    | Financiación: OCAD, Fondo         | 400                    | 1.100 | 19%  |
|           |                               | Institucionalidad: ej. Bancada    | 300                    |       |      |
|           |                               | Competencias                      | 200                    |       |      |
|           |                               | Ordenamiento Territorial          | 200                    |       |      |
| Asociados | Fortalecimiento Institucional | Plan Estratégico Regional         |                        | 685   | 12%  |
|           |                               | Planes Desarrollo Departamental   | 500                    |       |      |
|           |                               | Capacidad RAPE                    | 185                    |       |      |
| Sociedad  | Identidad regional            | Comunicación: campaña identidad   | 328                    | 728   | 13%  |
|           |                               | Seguimiento: Cómo Vamos Región    | 400                    |       |      |
|           |                               | Totales:                          | 5.734                  | 5.734 | 100% |

<sup>18</sup> Presupuesto de inversión *indicativo*. Se ajustará de acuerdo a la apropiación final de aportes



## 6. RECOMENDACIONES DE ACCIÓN

Para asegurar una gestión por resultados, a continuación se sintetizan las pautas de trabajo que surgieron durante la formulación del Plan Institucional con el equipo de la RAPE. Aunque parezcan previsibles, sirven como lista de chequeo para el seguimiento.

### 6.1. Pautas generales

Con el equipo de la RAPE

- Mantener el *foco* en los servicios para los socios de la RAPE
- Alinear el *presupuesto* y el talento humano con las metas
- Priorizar la *agenda* en función de los resultados
- Intensificar el *seguimiento* a los avances en las metas.

Con los socios de la RAPE

- Establecer un encuentro trimestral con las *Secretarías*
- Asegurar el *compromiso* de mínimo dos socios en los proyectos en curso
- Dimensionar los *recursos* disponibles: en los socios, en regalías y en la Nación.
- Apoyar la *transición* entre administraciones territoriales

Con el nivel Nacional:

- Aprender los procesos, requisitos, estructuración y evaluación en regalías
- Avanzar en los Convenios con los Ministerios pertinentes
- Proponer la Secretaría Técnica de los espacios de coordinación<sup>19</sup>
- Vincular las metas y los fondos nacionales con la agenda regional

### 6.2. Sustentabilidad

- Enfatizar el tema de Agua, en alianza con el **M. Ambiente** y en el marco del Consejo Nacional del Agua<sup>20</sup>
- Proponer al ministerio que la RAPE sea la Secretaría Técnica de la Comisión Conjunta de *Pomcas*<sup>21</sup>, que son los principales instrumento ambientales en la región
- En paralelo, fortalecer la interlocución directa y periódica con las **CAR**, a fin de establecer acuerdos<sup>22</sup>
- Concertar la propuesta de pago por servicios ambientales PSA con los socios, antes de proceder a estructurar el proyecto.

### 6.3. Desarrollo Rural

- Establecer una alianza con el **M. Agricultura** y/o la nueva institucionalidad rural (PND)
- Concertar con los socios un segundo proyecto<sup>23</sup>, para complementar Seguridad Alimentaria.

<sup>19</sup> Ej. Comisión Conjunta de Pomcas

<sup>20</sup> PND, Art. 250: Consejo Nacional del Agua

<sup>21</sup> PND, Art. 176: Comisiones conjuntas POMCA

<sup>22</sup> **Ley 1454**, Art. 9: "El Gobierno Nacional promoverá la *asociación de las Corporaciones Autónomas Regionales*, CAR, para diseñar y ejecutar programas de protección ambiental" y "*podrán hacer inversión por fuera de su jurisdicción*".

<sup>23</sup> De las apuestas del estudio técnico, por ej. transformación productiva y encadenamientos



- Incorporar las recomendaciones de dotación de bienes públicos, inclusión, productividad e institucionalidad resultantes de la *Misión Rural*<sup>24</sup>

#### 6.4. Competitividad

- Formalizar los convenios con **Colciencias y M. Comercio, (TICs)**
- Concentrar los recursos en los 3 proyectos acordados por los Secretarios: Innovación (CTI) en agua, seguridad alimentaria y logística de alimentos.
- Iniciar una alianza con la **Consejería Presidencial**, en el marco del ingreso a la **OECD**

#### 6.5. Infraestructura

- *Focalizar* en dos niveles: conexiones viales entre socios y proyectos intermodales priorizados del Plan Maestro Nacional.
- Consolidar la alianza con **M. Transporte**<sup>25</sup> y/o ANI
- Considerar el Plan de Transporte Regional cuando decanten los planes en curso<sup>26</sup>.
- Evaluar la viabilidad de promover los *pliegos estándar* de Regalías y de Colombia Compra Eficiente

#### 6.6. Gobernanza

- Agrupar los temas en cuatro líneas: Financiación (OCAD, Fondo de coinversión), Competencias, Institucionalidad (bancada, escuela de alto gobierno) y Ordenamiento (POTs)
- Realizar una **Cumbre de Diputados** electos en noviembre de 2015
- Formalizar la Alianza con **DNP** para *competencias y ordenamiento*
- Proponer alianza con **M. Hacienda**, para pilotos de *presupuesto por resultados*<sup>27</sup> (PND), con los socios interesados

#### 6.7. Planes Departamentales

- Preparar, **insumos para los PDD** antes de diciembre Ej. información (brechas<sup>28</sup>), consulta a los secretarios sobre avances (buenas prácticas) y retos regionales.
- Crear una línea de inversión para **incentivar** el eje regional en los PPD
- Establecer Alianza con **DANE**, para incorporar la escala de región central en las estadísticas y compartir información de los censos de agro y de población<sup>29</sup>

#### 6.8. Comunicación

- Reorientar los recursos de publicidad hacia una **campaña cívica de identidad regional**.
- En paralelo, establecer alianzas con *medios masivos* (en especial **radio y tv**)
- Acompañar con *comunidad* los proyectos técnicos, ej. concurso en colegios: “ideas para cuidar el agua en mi departamento”

<sup>24</sup> PND, Art. 100: Mecanismos de intervención integral en territorios rurales

<sup>25</sup> PND, Art. 144: Fondo Nacional para el Desarrollo de la Infraestructura

<sup>26</sup> Caso Plan Maestro Multimodal Nacional, Planes de Desarrollo Deptal y Plan Estratégico Regional

<sup>27</sup> PND, Art. 148: Orientación de la inversión a resultados

<sup>28</sup> PND, Art. 200: Políticas orientadas al cierre de brechas intra e inter regionales.

<sup>29</sup> PND, Art. 161: Censo Nacional de Población



### 6.9. Fortalecimiento RAPE

- Avanzar en el proceso de información, capacitación y documentación de la experiencia con el [Sistema General de Regalías SGR](#)
- Articular la página web de la RAPE ( y de los socios) con [M. TIC](#) - **Gobierno en línea**
- Agrupar en un proyecto el seguimiento, calidad, banco de proyectos, etc.

## SÍNTESIS DEL PLAN INSTITUCIONAL

| Objetivo            | Proyectos                     | Agenda regional inicial             | Estrategias y Metas  |                      |                      |                      |                      |                      | Inversión       |     |
|---------------------|-------------------------------|-------------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|-----------------|-----|
|                     |                               |                                     | Plane. <sup>30</sup> | Finan. <sup>31</sup> | Artic. <sup>32</sup> | Trans. <sup>33</sup> | Imple. <sup>34</sup> | Segui. <sup>35</sup> | Indicativo 2016 |     |
| Acuerdos en Región  | Sustentabilidad               | Agua                                | 1                    | %                    | 1                    | -                    | -                    | 3                    | 3%              | 14% |
|                     |                               | Páramos                             | 1                    | %                    |                      | 2                    | 20%                  |                      | 5%              |     |
|                     |                               | Cambio climático y riesgo           | 1                    | %                    |                      | -                    | -                    |                      | 5%              |     |
|                     | Seg. Alimentaria y D. Rural   | Seguridad alimentaria               | 1                    | %                    | 2                    |                      | 30%                  | 3                    | 8%              | 10% |
|                     |                               | Proyecto 2 (por definir)            | 1                    | %                    |                      | -                    | -                    |                      | 2%              |     |
|                     |                               | Proyecto 3 (por definir)            |                      | %                    |                      | -                    | -                    |                      | 0%              |     |
|                     | Competitividad e innovación   | Innovación en Agua                  | 1                    | %                    | 2                    | -                    | -                    | 3                    | 3%              | 10% |
|                     |                               | Innovación en Seguridad alimentaria | 1                    | %                    |                      | -                    | -                    |                      | 3%              |     |
|                     |                               | Innovación en Logística alimentos   | 1                    | %                    |                      | -                    | -                    |                      | 3%              |     |
|                     | Infraestructura y logística   | Conectividad entre departamentos    | 1                    | %                    | 1                    | -                    | -                    | 2                    | 12%             | 22% |
|                     |                               | Infraestructura intermodal          | 1                    | %                    |                      | -                    | -                    |                      | 10%             |     |
|                     |                               | Autoridad Regional Transporte       | -                    | %                    |                      | -                    | -                    |                      | 0%              |     |
| Acuerdos con Nación | Gobernanza y buen gobierno    | Financiación: OCAD, Fondo regional  |                      |                      | 2                    | 3                    | -                    | 3                    | 7%              | 19% |
|                     |                               | Institucionalidad: ej. Bancada      |                      |                      |                      | -                    | 1                    |                      | 5%              |     |
|                     |                               | Competencias regionales             | 1                    |                      |                      | -                    | -                    |                      | 3%              |     |
|                     |                               | Ordenamiento Territorial            | 1                    |                      |                      | -                    | -                    |                      | 3%              |     |
| Asociados           | Fortalecimiento Institucional | Plan Estratégico Regional           |                      |                      | 4                    | 4                    | -                    |                      | 0%              | 12% |
|                     |                               | Planes de Desarrollo Departamental  |                      |                      |                      | -                    | -                    |                      | 3%              |     |
|                     |                               | Capacidad RAPE                      |                      |                      |                      | -                    | -                    |                      | 9%              |     |
| Sociedad            | Identidad regional            | Comunicación: campaña cívica        |                      |                      |                      | -                    | 1                    |                      | 6%              | 13% |
|                     |                               | Seguimiento: ej. Región Cómo Vamos  |                      |                      |                      | 2                    | -                    |                      | 7%              |     |
| Totales:            |                               |                                     | 12                   |                      | 12                   |                      |                      |                      | 100%            |     |

<sup>30</sup> **Planeación.** Metas en **proyectos:** concertados con socios, estructurados en MGA, aprobados en OCAD, incorporados en Planes de Desarrollo

<sup>31</sup> **Financiación.** Metas en **inversión:** de los socios, aprobada en regalías, de cofinanciación nacional, y de otras fuentes

<sup>32</sup> **Articulación.** Metas de **coordinación:** Convenios nacionales, Comités interinstitucionales, Programas nacionales focalizados

<sup>33</sup> **Transferencia.** Metas en **buenas prácticas:** sistematizadas, transferidas a socios RAPE. Alianzas internacionales

<sup>34</sup> **Implementación.** Metas de **ejecución:** de gestión (% de entregables, presupuesto y cronograma), de resultado (ej. beneficiarios) y de impacto

<sup>35</sup> **Seguimiento.** Metas: reportes y recomendaciones aplicadas por los socios, informe de desarrollo regional en medios, Indicadores en rendiciones de cuentas.



## Fuentes y referencias

### Fuentes

- Constitución Política de Colombia, Artículos [306](#), [325](#)
- Ley de Ordenamiento Territorial [Ley 1454 de 2011](#)
- Senado de la República. [Resolución 29 de 2011](#), Procedimiento para rendir el Concepto previo previsto en el artículo 30 de la Ley 1454 de 2011
- Acuerdo de constitución de la RAPE Región Central [Acuerdo Distrital 135 de 2014](#)
- Ministerio del Interior. Ley orgánica de ordenamiento territorial. [MI - LOOT](#)
- Departamento Nacional de Planeación. Política General de Ordenamiento Territorial, [Esquemas asociativos](#). [DNP - DDT](#)

### Referencias nacionales

- [CORPES](#). Consejos Regionales de Planificación<sup>36</sup>. Ley 76 de 1985, Ley 152 de 1994, Ley 290 de 1996.
- Región Caribe Ya, [Observatorio del Caribe](#)
- [Plan Pazífico](#)<sup>37</sup> y [Fondo 'Todos somos Pazífico'](#)

### Referencias internacionales

- [DATAR](#) Francia. Delegación *inter ministerial* para el desarrollo del territorio y del atractivo regional. misión, áreas de trabajo, medios de acción, alianzas, seguimiento y evaluación
- Comisión Europea. Política regional
- [OCDE](#) Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. Políticas de desarrollo regional
- [RPA](#) Asociación de Planeación Regional. Plan Regional de New York, New Jersey y Connecticut.
- CEPAL - [Desarrollo territorial](#) y [Planificación para el desarrollo](#),
- Banco Mundial. Publicaciones por tema: medio ambiente, cambio climático, agricultura, seguridad alimentaria, desarrollo del sector privado, transporte, tecnologías información tics, buen gobierno

<sup>36</sup> Creados en la Ley 76 de 1985 y reglamentados en los Decretos 3083, 3084, 3085 y 3086 de 1986. Terminaron con de la Ley 152 de 1994, artículo 51 y la Ley 290 de 1996

<sup>37</sup> Ver además [Fondo 'Todos somos Pazífico'](#)



## Planeación estratégica del sector público

- CEPAL - Planificación estratégica en el [sector publico](#)
- CEPAL - Planificación estratégica y [gestión pública por objetivos](#). 2003

## Planeación territorial

- CEPAL - Estrategias y políticas nacionales para la cohesión territorial: [casos latinoamericanos](#). 2015
- CEPAL - Técnicas de [análisis regional](#)

CEPAL - Metodología para la [elaboración de estrategias de desarrollo local](#). 2012

CEPAL - Funciones básicas de la [planificación económica y social](#). 2005

CEPAL - Evolución de los [marcos conceptuales sobre desarrollo territorial](#). 2013



## Anexos



## Anexo 1

### Marco jurídico de la RAPE

#### A. Constitución Política, Artículo 306, Artículo 325

“Artículo 306. Dos o más departamentos podrán constituirse en **regiones administrativas y de planificación**, con personería jurídica, autonomía y patrimonio propio. Su *objeto principal será el desarrollo económico y social del respectivo territorio*”.

“Artículo 325. Con el fin de garantizar la ejecución de planes y programas de desarrollo integral y la prestación oportuna y eficiente de los servicios a su cargo, dentro de las condiciones que fijen la Constitución y la ley, el *Distrito Capital* podrá conformar un área metropolitana con los municipios circunvecinos y **una región** con otras entidades territoriales de carácter departamental”.

#### B. Ley Orgánica del Plan de Desarrollo, Ley 152 de 1994

“Artículo 47. **Funciones especiales de las regiones de planificación** en relación con el plan de desarrollo. Además de las funciones para las cuales fueron creadas, corresponderá a las regiones de planificación legalmente existentes a la fecha de vigencia de esta Ley, contribuir a que haya la debida *coherencia y articulación entre la planeación nacional y la de las entidades territoriales*, así como promover y preparar planes y programas que sean de *interés mutuo de la Nación y de los departamentos*, asesorar técnica y administrativamente a las oficinas de planeación departamentales, y apoyar los procesos de *descentralización*. Así mismo, les corresponderá ejercer las funciones y atribuciones que esta Ley asigna expresamente a las regiones administrativas y de planificación hasta su transformación en éstas.

Parágrafo. Las funciones y competencias de las regiones de planificación a las cuales se refieren esta Ley, serán asumidas por las *regiones administrativas y de planificación* que se organicen en desarrollo del artículo 306 de la Constitución Política”.

“Artículo 48. **Autoridades e instancias regionales de planeación**. Son autoridades regionales de planeación: Las correspondientes a la rama ejecutiva de las regiones que se constituyan en desarrollo del artículo 307 de la Constitución Nacional. Son instancias regionales de planeación: Las correspondientes corporaciones de elección popular y los consejos consultivos de planeación”.

#### C. Ley Orgánica De Ordenamiento Territorial, Ley 1454 de 2011

“Artículo 30. **Región Administrativa y de Planificación**. Son Regiones Administrativas y de Planificación (RAP) las entidades conformadas por *dos o más departamentos*, con personería jurídica, autonomía financiera y patrimonio propio, cuya *finalidad está orientada al desarrollo regional, la inversión y la competitividad*, en los términos previstos en el artículo 306 de la Constitución Política y en el marco de los principios consagrados en la presente ley, enfatizando la *gradualidad, flexibilidad y responsabilidad fiscal*.

Los departamentos que conformen la RAP deberán tener en cuenta para su *financiación y funcionamiento* los *parámetros* establecidos en la Ley 617 de 2000 y 819 de 2003 para los departamentos que las conformen.

En ningún caso las Regiones Administrativas y de Planificación podrán constituir circunscripción electoral especial dentro de la división político-administrativa territorial del país.



De conformidad con lo previsto en el artículo 306 de la Constitución Política, previa autorización de sus respectivas Asambleas, y previo concepto de la Comisión de Ordenamiento Territorial de Senado, los *gobernadores de dos o más departamentos* podrán constituir mediante convenio la región administrativa y de planificación que consideren necesaria *para promover el desarrollo económico de sus territorios y el mejoramiento social de sus habitantes*.

[Ver la Resolución del Congreso de la República 029 de 2011](#)

Entre los departamentos que conformen las regiones aquí previstas debe haber *continuidad geográfica*. Lo anterior no impedirá que Departamentos que no guarden continuidad geográfica puedan desarrollar *alianzas estratégicas* de orden económico con el fin de comercializar sus bienes y servicios a nivel nacional e internacional.

La *Nación podrá cofinanciar proyectos* estratégicos de las regiones administrativas y de planificación, previo cumplimiento de los requisitos y condiciones previstos en la normativa vigente.

Parágrafo 1. Los *Distritos Especiales* cuyo territorio esté inmerso en una Región Administrativa y de Planificación tendrán las *mismas prerrogativas* que estas les otorguen a los *Departamentos*.

Parágrafo 2. Lo dispuesto en este artículo se aplicará en lo pertinente frente a la constitución de *la Región Administrativa y de Planificación Especial (RAPE)* entre entidades territoriales departamentales y el Distrito Capital.

Parágrafo 3. De conformidad con el artículo 325 de la Constitución Política, *el Distrito Capital de Bogotá, el departamento de Cundinamarca y los departamentos contiguos a este podrán asociarse en una Región Administrativa de Planeación Especial (RAPE)*, con personería jurídica, autonomía y patrimonio propio cuyo *objeto principal será el desarrollo económico y social de la respectiva región*.

Las citadas entidades territoriales *conservarán su identidad política y territorial*. El acto de constitución de la Región Administrativa y de Planeación Especial podrá realizarse por convenio entre los mandatarios seccionales, previa aprobación por parte de las corporaciones de las respectivas entidades territoriales y *su ejecución será incorporada en el respectivo plan de desarrollo* de la región mediante ordenanza y acuerdo distrital o municipal, en cada caso, según corresponda”.

“Artículo 31. **Consejo Regional Administrativo y de Planificación.** Créase el Consejo Regional Administrativo y de Planificación como instancia técnica y asesora de las Regiones Administrativas y de Planificación. El Consejo Regional de Planeación estará *integrado por los gobernadores de los departamentos* que conformen las regiones de planeación y gestión y por los Alcaldes de las Áreas Metropolitanas que existan dentro de la misma, con una presidencia pro témpore, por el término que la región establezca en el acto de constitución y creación”.

“Artículo 32. **Financiación.** El funcionamiento de las Regiones Administrativas y de Planificación se financiará *con cargo a los recursos o aportes que las respectivas entidades territoriales* que la conformen destinen para ello y los *incentivos que defina el Gobierno Nacional*, de conformidad con los indicadores de sostenibilidad fiscal de la Ley 617 de 2000 para los departamentos que las conformen”.

## **D. Acuerdo Distrital, [Acuerdo 135 de 2014](#), Artículos 4 y 8**

“Artículo 1. Aprobación. **Aprobar la constitución** de la Región Administrativa y de Planeación Especial - RAPE, mediante la asociación entre el Distrito Capital y los Departamentos de Cundinamarca, Boyacá, Meta y Tolima”.



“Artículo 4. **Objeto.** De conformidad con el artículo 325 de la Constitución Política y el párrafo 3 del artículo 30 de la Ley 1454 de 2011, la RAPE REGIÓN CENTRAL tendrá por objeto el desarrollo económico y social de la región, garantizar la ejecución de planes y programas de desarrollo integral y la prestación oportuna de los servicios a su cargo, dentro de las condiciones que fijen la Constitución y la Ley”.

“Artículo 8. **Funciones de la RAPE.** De acuerdo con la Constitución y la ley, son funciones de la RAPE REGIÓN CENTRAL:

1. Propender por la **coherencia y articulación de la planeación entre las entidades territoriales** que la conforman.
2. Diseñar e impulsar la ejecución de planes, programas y proyectos que sean de **interés mutuo de las entidades** que conforman la RAPE y que conduzcan al desarrollo integral sostenible.
3. Prestar **asesoría técnica en asuntos de carácter regional** y en temas relativos a la prestación de servicios supra-locales a las entidades territoriales que hagan parte del territorio que conforma la RAPE.
4. Promover la **generación de capacidades de gestión** para el desarrollo del territorio que conforma la RAPE.
5. Promover la **incorporación del componente regional en los Planes de Ordenamiento Territorial, los Planes de Desarrollo** y en los instrumentos de planificación que los desarrollen o complementen.
6. Participar en los procesos de **ordenamiento y planificación de los recursos naturales** contemplados en el Sistema Nacional Ambiental conforme a las normas que regulan la materia.
7. **Gestionar recursos** de cofinanciación, de cooperación internacional y la constitución de alianzas y/o asociaciones público-privadas para el desarrollo de proyectos estratégicos de la RAPE.
8. Promover la adopción de **mecanismos de integración** contemplados en la Ley 1454 de 2011 y apoyar la conformación de espacios de **concertación regional**.
9. **Ejecutar proyectos** de interés regional a partir de las competencias propias de su naturaleza o utilizando los mecanismos de asociación que permita la normatividad vigente.
10. Las demás que señalen la Constitución y la Ley, así como las **competencias** que le deleguen los entes territoriales señaladas en el Convenio Interadministrativo para la Creación de la RAPE, o en sus respectivos estatutos”.



## E. Objeto de la RAPE en el marco jurídico

| Constitución Política<br>Artículos <a href="#">306</a> , <a href="#">325</a>                                                                                                                                                                                                                                                          | Ley Ordenamiento Territorial<br><a href="#">Ley 1454 de 2011</a> , Art. 30                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Acuerdo Distrital<br><a href="#">Acuerdo No 135 de 2014</a> , Art. 4                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>El objeto principal de las RAP será el “<b>desarrollo económico y social</b> del respectivo territorio”.</p> <p>La región entre entidades territoriales tendrá “el fin de garantizar la <b>ejecución</b> de planes y programas de desarrollo integral y la <b>prestación</b> oportuna y eficiente de los servicios a su cargo”</p> | <p>El objeto principal de la RAPE será el desarrollo económico y social de la región</p> <p>Las Regiones Administrativas y de Planificación (RAP), tienen como <i>finalidad</i> el “<b>desarrollo regional</b>, la inversión y la competitividad”</p> <p>“Promover el <b>desarrollo económico</b> de sus territorios y el <b>mejoramiento social</b> de sus habitantes”</p> | <p>el <b>desarrollo</b> económico y social de la región,</p> <p>garantizar la <b>ejecución de planes y programas</b> de desarrollo integral</p> <p>la prestación oportuna de los <b>servicios</b> a su cargo.</p> |



## Anexo 2

### Caso: DATAR Francia

La Delegación inter ministerial para el desarrollo del territorio y del atractivo regional (DATAR) es una agencia francesa que cumple una misión, estrategias de acción y áreas de trabajo afines a la de la RAPE Región Central. A continuación se presentan los vínculos a la información correspondiente.

#### Misión

La DATAR *prepara, impulsa y **coordina*** las políticas de desarrollo del territorio. Tiene dos objetivos principales: el *atractivo*, la *cohesión* y el *equilibrio* entre los territorios

La DATAR *coordina* los comités inter ministeriales quienes establecen los macro proyectos.

#### Áreas en curso

1. Contratos Estado – Región
2. Planeación digital del territorio
3. Desarrollo económico de los territorios
4. Competitividad de los territorios
5. Políticas territoriales
  - Territorios rurales
  - Territorios urbanos
  - Montaña
  - Litorales
6. Políticas sectoriales
  - Transportes
  - Enseñanza superior
  - Salud
  - Servicios públicos
  - Sostenibilidad del territorio
7. Políticas europeas de cohesión
  - Redes rurales
  - Política trans fronteriza
  - Financiación con fondos estructurales de la UE
8. Grandes proyectos
9. Cooperación internacional
10. Prospectiva territorial

#### Medios de acción



- Presupuesto
- Contratos Plan - 2014 a 2020
- Zonificación (focalización)
- Ayudas

### Alianzas

#### Alianzas nacionales (ejemplos):

- Misión operacional trans fronteriza (MOT)
- Federación Nacional de Parques Naturales regionales (FNPNR)
- Agencia francesa para las inversiones internacionales (AFII)
- Agencias de desarrollo económico regional (ARD)

#### Alianzas internacionales (ejemplos):

- Cooperación Europea: Polonia, Hungría, Macedonia, Serbia
- Mediterráneo: Argelia, Marruecos
- Globales: China, Japón, Corea, Rusia, Argentina

### Seguimiento y Evaluación

- Observatorio de los territorios
- Evaluaciones por temas
- Evaluaciones por territorios
- Evaluaciones de Contratos Plan
- Evaluaciones nacionales



## Anexo 3

### Regalías: requisitos, estructuración y evaluación

## Sistema General de Regalías SGR

### A. INFORMACIÓN GENERAL

- [Objetivos](#)
- [ABC Regalías](#)
- [Preguntas Frecuentes](#)

### B. ORGANOS DIRECCIÓN

- [OCAD Centro Oriente](#)
- [OCAD Llano](#)
- [Directorio de Contactos](#)

### 1. FONDOS DE REGALÍAS

- [Distribución de regalías \(Sicodis\)](#)

### 2. PROCESO GENERAL DE SOLICITUD

- [Etapas de maduración de los proyectos](#)<sup>38</sup>

### 3. REQUISITOS EN PROYECTOS

- [Guías, instructivos y formatos](#)
- [Información para Gobernadores y Alcaldes](#)

### 4. ESTRUCTURACIÓN

---

<sup>38</sup> Etapas de maduración de los proyectos:

- **Análisis de la necesidad:** Planteamiento del problema a resolver e identificación de las causas generadoras del mismo y efectos negativos sobre los habitantes del territorio.
- **Planteamiento de alternativas:** Generación de posibles soluciones que permitan resolver el problema planteado.
- **Selección de la mejor alternativa:** Aplicación de análisis de tipo socioeconómico para seleccionar la alternativa que mejor se adapta a las condiciones del ente territorial.
- **Generación de estudios y diseños:** Identificación de los estudios y diseños de detalle requeridos para la ejecución del proyecto, preparación de documentos y apoyo para el desarrollo de los estudios requeridos.
- **Estructuración financiera** con componente de sostenibilidad: Análisis financiero de la alternativa seleccionada, que incluye su etapa de operación y mantenimiento y generación del esquema de sostenibilidad del proyecto.



- [Metodología para la formulación de Proyectos](#)
- [Proyectos Estándar](#)
- [Red de estructuradores](#)

## 5. EVALUACIÓN DE SOLICITUDES

- [Evaluación por puntajes](#)<sup>39</sup>

## 6. PROYECTOS APROBADOS

- [Proyectos presentados](#)
- [Avance en los proyectos](#)
- [Proyectos geo referenciados](#)
- [Seguimiento](#)
- [Evaluación](#)
- [Control](#)

---

<sup>39</sup> Elementos básicos de evaluación, mediante variables medibles y verificables que entregan OCAD criterios objetivos para las decisiones del OCAD, como son:

- Cierre de brechas,
- Impacto territorial
- Concurrencia de fuentes
- Monto del proyecto