



UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
GESTIÓN DE BIBLIOTECAS



CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO

AP-BIB-FO-06

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

1 de 2

Neiva, 16 de octubre de 2023

Señores

CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

Ciudad

El (Los) suscrito(s):

NEISER ANDRÉS CASTRO TRIVIÑO _____, con C.C. No. 1.112.102.662 _____,

JUAN CARLOS LÓPEZ JOVEN _____, con C.C. No. 1.075.284.140 _____,

_____, con C.C. No. _____,

_____, con C.C. No. _____,

Autor(es) de la tesis y/o trabajo de grado o _____

Titulado PROPUESTA PARA FORTALECER PROYECTOS DE ORGANIZACIONES
COMUNITARIAS EN MUNICIPIOS PDET. CASO CAQUETÁ. _____

presentado y aprobado en el año 2023 como requisito para optar al título de

MAGISTER EN GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS _____:

Autorizo (amos) al CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN de la Universidad Surcolombiana para que, con fines académicos, muestre al país y el exterior la producción intelectual de la Universidad Surcolombiana, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en los sitios web que administra la Universidad, en bases de datos, repositorio digital, catálogos y en otros sitios web, redes y sistemas de información nacionales e internacionales “open access” y en las redes de información con las cuales tenga convenio la Institución.
- Permita la consulta, la reproducción y préstamo a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato Cd-Rom o digital desde internet, intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer, dentro de los términos establecidos en la Ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993, Decisión Andina 351 de 1993, Decreto 460 de 1995 y demás normas generales sobre la materia.
- Continúo conservando los correspondientes derechos sin modificación o restricción alguna; puesto que, de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación del derecho de autor y sus conexos.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, “Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores”, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional www.usco.edu.co, link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.



**UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
GESTIÓN DE BIBLIOTECAS**



CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO

AP-BIB-FO-06

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

2 de 2

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

NEISER ANDRES CASTRO TRIVIÑO

Firma: 

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

JUAN CARLOS LÓPEZ JOVEN

Firma: 

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: _____

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: _____

	UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA GESTIÓN DE BIBLIOTECAS					   	
	DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO						
CÓDIGO	AP-BIB-FO-07	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	1 de 3

TÍTULO COMPLETO DEL TRABAJO: Propuesta para fortalecer proyectos de Organizaciones Comunitarias en municipios PDET. Caso Caquetá.

AUTOR O AUTORES:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Castro Triviño	Neiser Andrés
López Joven	Juan Carlos

DIRECTOR Y CODIRECTOR TESIS:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Méndez Lozano	Rafael Armando
Lara Figueroa	Derly Cibelly

ASESOR (ES):

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre

PARA OPTAR AL TÍTULO DE: Magister en Gerencia Integral de Proyectos

FACULTAD: Facultad de Economía y Administración

PROGRAMA O POSGRADO: Maestría en Gerencia Integral de Proyectos

CIUDAD: Neiva

AÑO DE PRESENTACIÓN: 2023

NÚMERO DE PÁGINAS: 128

Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional www.usco.edu.co, link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.

	UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA GESTIÓN DE BIBLIOTECAS					   	
	DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO						
CÓDIGO	AP-BIB-FO-07	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	2 de 3

TIPO DE ILUSTRACIONES (Marcar con una X):

Diagramas X Fotografías___ Grabaciones en discos___ Ilustraciones en general X Grabados___
 Láminas___ Litografías___ Mapas X Música impresa___ Planos___ Retratos___ Sin ilustraciones___
 Tablas o Cuadros X

SOFTWARE requerido y/o especializado para la lectura del documento:

MATERIAL ANEXO: Sin anexos

PREMIO O DISTINCIÓN (En caso de ser LAUREADAS o Meritoria):

PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS:

<u>Español</u>	<u>Inglés</u>	<u>Español</u>	<u>Inglés</u>
1. <u>Organizaciones</u>	<u>Organizations</u>	6. <u>Paz</u>	<u>Peace</u>
2. <u>Desarrollo</u>	<u>Development</u>	7. <u>Social</u>	<u>Social</u>
3. <u>Proyectos</u>	<u>Projects</u>	8. <u>Capacidades</u>	<u>Capabilities</u>
4. <u>Gerencia</u>	<u>Management</u>	9. <u>Resultados</u>	<u>Results</u>
5. <u>Comunitario</u>	<u>Community</u>	10. <u>Investigación</u>	<u>Investigation</u>

RESUMEN DEL CONTENIDO: (Máximo 250 palabras)

Las organizaciones son un elemento estratégico en el desarrollo comunitario, siendo gestoras y ejecutoras de proyectos que propician mayor bienestar en sus comunidades. Sin embargo, en marco de la implementación de los Acuerdos de Paz y los programas PDET en el departamento del Caquetá, se evidencia un bajo índice de capacidades organizacionales que limita la posibilidad de estas organizaciones para participar efectivamente, administrar recursos y ser artífices de su propio desarrollo. Por lo anterior, se planteó adelantar un diagnóstico para develar las principales problemáticas que enfrentan las organizaciones en territorios PDET, a través de estudios de caso en 3 municipios del departamento del Caquetá, Colombia, en 2022. El objetivo de este trabajo es diseñar una propuesta de gerencia de proyectos comunitarios rurales, que permita mejorar la gestión y ejecución de proyectos socio-productivos en las organizaciones involucradas en los Acuerdos de Paz. Los resultados indican que las debilidades principales en las organizaciones comunitarias se relacionan con falta de planeación estratégica, bajo nivel de capacitación, escasez de recursos, incumplimiento del organigrama y bajo nivel de articulación con otras organizaciones y actores

Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional www.usco.edu.co, link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.

gubernamentales, elementos que no han permitido su consolidación como gestoras del desarrollo rural. Con este panorama, se diseñó una propuesta de gerencia con componentes orientados a la planeación estratégica desde la visión y misión, establecer procesos de gestión claves, determinar los enfoques transversales y de importancia en el contexto rural y plantear unos indicadores de desempeño que permitan evaluar y retroalimentar el modelo de funcionamiento de la organización en el tiempo.

ABSTRACT: (Máximo 250 palabras)

Organizations are a strategic element in community development, being managers and executors of projects that promote greater well-being in their communities. However, within the framework of the implementation of the Peace Agreements and the PDET programs in the department of Caquetá, a low index of organizational capabilities is evident that limits the possibility of these organizations to participate effectively, manage resources and be architects of their own development. Therefore, it was proposed to carry out a diagnosis to reveal the main problems faced by organizations in PDET territories, through case studies in 3 municipalities of the department of Caquetá, Colombia, in 2022. The objective of this investigation is to design a proposal management of rural community projects, which allows improving the management and execution of socio-productive projects in the organizations involved in the Peace Agreements. The results indicate that the main weaknesses in community organizations are related to lack of strategic planning, low level of training, scarcity of resources, non-compliance with the organizational chart and low level of articulation with other organizations and government actors, elements that have not allowed their consolidation as managers of rural development. With this panorama, a management proposal was designed with components aimed at strategic planning from the vision and mission, establishing key management processes, determining the transversal and important approaches in the rural context and proposing performance indicators that allow evaluating and provide feedback to the organization's operating model over time.

APROBACION DE LA TESIS

Nombre Presidente Jurado:

Firma:

Nombre Jurado: *Juan Pablo Leoncio Bolivar*

Firma:

Nombre Jurado: *Juan Camilo Ramirez Garcia*

Firma:

**PROPUESTA PARA FORTALECER PROYECTOS DE ORGANIZACIONES
COMUNITARIAS EN MUNICIPIOS PDET. CASO CAQUETÁ**

NEISER ANDRÉS CASTRO TRIVIÑO
JUAN CARLOS LÓPEZ JOVEN

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
FACULTAD DE ECONOMIA Y ADMINISTRACION
MAESTRIA EN GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
NEIVA - HUILA
2023

**PROPUESTA PARA FORTALECER PROYECTOS DE ORGANIZACIONES
COMUNITARIAS EN MUNICIPIOS PDET. CASO CAQUETÁ**

NEISER ANDRÉS CASTRO TRIVIÑO

JUAN CARLOS LÓPEZ JOVEN

Trabajo de grado presentado para obtener el título de Magíster en Gerencia Integral de Proyectos

Director
RAFAEL MENDEZ
Co-Directora
DERLY LARA

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
FACULTAD DE ECONOMIA Y ADMINISTRACION
MAESTRIA EN GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
NEIVA - HUILA
2023

DEDICATORIA

Queremos dedicar este trabajo de investigación a todas las personas que habitan en la olvidada ruralidad de nuestro país, a todos aquellos a quienes les ha tocado la parte más difícil de nuestra historia y la menos afortunada de las realidades, seres que a pesar de las adversidades y con una infinita resiliencia, siguen creyendo que es posible un mejor mañana y se levantan cada día a construir territorios de paz y progreso.

A mujeres valerosas como Diana, Ofelia y Libia que conocimos en esta experiencia y que nos enseñaron que la voluntad abnegada y las ganas de servir al prójimo son el motor que puede derrumbar todas las barreras y movilizar a las personas en búsqueda de una sociedad más justa y en paz.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por su infinita grandeza y permitirnos llegar al cumplimiento de una meta más en este plano terrenal.

A nuestras familias que siempre nos han brindado su apoyo incondicional para poder cumplir todos nuestros objetivos personales y académicos. Ellos son los que con su cariño nos han impulsado siempre a perseguir metas y nunca abandonarlas frente a las adversidades.

También a nuestros profesores Derly Lara y Rafael Méndez, les agradecemos profundamente por su dedicación y paciencia, sin sus orientaciones y correcciones precisas no sería posible llegar a esta instancia tan anhelada. Gracias por su guía y todos sus consejos, los llevaremos grabados para siempre en la memoria a nivel personal y profesional.

Gracias a la Universidad Surcolombiana y a la Maestría en Gerencia Integral de Proyectos, una casa de estudios donde hemos fortalecido el intelecto y la sensibilidad humana por medio de compañeros y profesores que nos han transmitido valiosos conocimientos y valores trascendentales para continuar aplicando en este camino interminable del aprendizaje, sin todos ellos los conceptos serían solo palabras, y las palabras ya sabemos quién se las lleva, el viento.

Finalmente, no podemos dejar de lado a todas las personas que directa o indirectamente participaron, contribuyeron y permitieron el desarrollo de esta investigación, ¡infinitas gracias a todos y todas!

Contenido

1.	INTRODUCCIÓN	10
2.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
2.1	Pregunta de investigación	16
3.	JUSTIFICACIÓN.....	17
4.	OBJETIVOS	19
4.1	Objetivo General	19
4.2	Objetivos Específicos.....	19
5.	MARCO REFERENCIAL	20
5.1	Estado del arte.....	20
5.2	Marco teórico.....	23
5.2.1	Antecedentes.....	23
5.2.2	La Lógica de la Acción Colectiva.....	24
5.2.3	Organizaciones comunitarias rurales y su papel en el posconflicto colombiano.	26
5.2.4	Gerencia social y su aplicación en el ámbito rural	28
5.2.5	La creación de Valor Público desde las Organizaciones Comunitarias	30
5.2.6	Elementos teóricos utilizados para entender el proceso de implementación del PDET y la reintegración.....	32
5.2.7	Experiencias Internacionales en el fortalecimiento de organizaciones comunitarias rurales en procesos de posconflicto	37
5.3	Marco Normativo y político	39
5.4	Marco Contextual.....	42
5.4.1	Primera aproximación a la propuesta de Gerencia Integral en proyectos PDET	47
6.	METODOLOGÍA	49
6.1	Tipo de Investigación.....	49
6.2	Enfoque de la Investigación	49
6.3	Método de acercamiento al objeto de estudio.....	49
6.4	Modelo de análisis	50
6.5	Marco Interpretativo	50
6.6	Fuentes de Información.....	51
6.7	Población objetivo	52
6.7.1	Criterios para la definición de la población objetivo.....	52
6.8	Herramientas para el trabajo de campo	53
6.9	Etapas de la investigación	53

6.10	Diseño de instrumentos para la recolección de la información.....	54
6.10.1	Descripción de instrumentos.....	54
6.10.2	Validación de los instrumentos.....	57
6.10.3	Encuestas con escala de Likert a miembros no directivos de las organizaciones estudio de caso.....	61
6.10.4	Escalas de Likert.....	61
7	RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	62
7.1	Estrategias de Análisis	62
7.2	Aplicación de los Instrumentos	62
7.2.1	Cuestionario a líderes de organizaciones estudio de caso	62
7.2.2	Formato sobre Índice de Capacidad Organizacional.....	70
7.2.3	Entrevista a Grupo Focal	72
7.2.4	Matriz sobre variables de participación en las diferentes etapas de los proyectos.....	79
7.2.5	Entrevista a actores de Agencias Gubernamentales	82
7.2.6	Entrevista a actores territoriales (Gobernación del Caquetá y alcaldías municipales de El Paujil, Puerto Rico y San Vicente del Caguán).....	89
7.2.7	Entrevista a actores de Cooperación Internacional	92
7.3	Matriz DOFA.....	96
8	ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA DE GERENCIA INTEGRAL EN ORGANIZACIONES COMUNITARIAS Y PROYECTOS PDET.....	100
8.1	Ajustes y articulación entre misión y visión.....	101
8.2	Impacto social y cumplimiento de objetivos	101
8.3	Enfoques transversales	102
8.4	Procesos de gestión	106
8.5	Evaluación del modelo.....	116
9.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	119

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1. Arbol de problemas</i>	<i>16</i>
<i>Figura 2. Ruta de acción a la PRSE</i>	<i>22</i>
<i>Figura 3. Esquema teoría de los 3 círculos de participación.....</i>	<i>36</i>
<i>Figura 4 Aproximación a la propuesta de Gerencia Integral en proyectos PDET.....</i>	<i>48</i>
<i>Figura 5 Pautas para la elaboración de estudios de caso.....</i>	<i>51</i>
<i>Figura 6. Tabulación de encuestas de directivos y organizaciones</i>	<i>64</i>
<i>Figura 7. Resultados cuestionario dinámicas externas de las organizaciones comunitarias</i>	<i>66</i>
<i>Figura 8. Resultados cuestionario participación percepción sobre los PDET.....</i>	<i>68</i>
<i>Figura 9. Resultados Índice de Capacidades Organizacionales.....</i>	<i>72</i>
<i>Figura 10. Evaluación resultados cuestionarios con escala de Likert.....</i>	<i>79</i>
<i>Figura 11. Fuentes de recursos asociadas a proyectos PDET en Caquetá.....</i>	<i>84</i>
<i>Figura 12. Distribución por sectores de recursos invertidos en municipios PDET.....</i>	<i>84</i>
<i>Figura 13. Nivel de inversión en municipios PDET del Caquetá.....</i>	<i>85</i>
<i>Figura 14. Matriz DOFA.....</i>	<i>97</i>
<i>Figura 15. Matriz DOFA sobre el desempeño de las organizaciones comunitarias en la ejecución de proyectos socio productivos.....</i>	<i>99</i>
<i>Figura 16. Propuesta de Gerencia Integral para Organizaciones Comunitarias y proyectos PDET.....</i>	<i>100</i>

LISTA DE TABLAS

<i>Tabla 1. Marco Legal</i>	<i>40</i>
<i>Tabla 2. Categorías de Análisis</i>	<i>50</i>
<i>Tabla 3. Instrumentos de recolección de información</i>	<i>54</i>
<i>Tabla 4. Validación de instrumentos por parte del equipo de expertos</i>	<i>58</i>
<i>Tabla 5. Observaciones y sugerencias de mejora a los instrumentos por parte del equipo de expertos</i>	<i>58</i>
<i>Tabla 6. Resultados cuestionario dinámicas internas</i>	<i>63</i>
<i>Tabla 7. Resultados cuestionario dinámicas externas</i>	<i>65</i>
<i>Tabla 8. Resultados cuestionario participación percepción sobre los PDET</i>	<i>67</i>
<i>Tabla 9. Resultados Índice de Capacidades Organizacionales</i>	<i>71</i>
<i>Tabla 10. Preguntas orientadoras focus group</i>	<i>73</i>
<i>Tabla 11. Respuestas focus group</i>	<i>74</i>
<i>Tabla 12. Propuestas de solución focus group</i>	<i>75</i>
<i>Tabla 13. Resultados cuestionarios escala de Likert</i>	<i>76</i>
<i>Tabla 14. Evaluación de resultados cuestionarios escala de Likert</i>	<i>78</i>
<i>Tabla 15. Matriz sobre variables de participación en las diferentes etapas de los proyectos</i>	<i>80</i>
<i>Tabla 16 Resultados sobre variables de participación en las diferentes etapas de los proyectos</i>	<i>81</i>

TABLA DE ABREVIATURAS

AETCR: Antiguo espacio territorial de capacitación y reincorporación
AMUCAPA: Asociación de Mujeres Productoras de Café de El Paujil
ARN: Agencia para la Reincorporación y la Normalización
ART: Agencia de Renovación del Territorio
ASOCAGUAYAS: Asociación Campesina para el desarrollo Rural Social y Comunitario entre Ríos Guayas y Caguán
CSIVI: Comisión de Seguimiento, Impulso y Verificación del Acuerdo Final
CONPES: Consejo Nacional de Política Económica y Social
DANE: Departamento Administrativo Nacional de Estadística
DNP: Departamento Nacional de Planeación
DOFA: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas
DDR: Desarme, desmovilización y reintegración
DD. HH: Derechos Humanos
IEANPE: Instancia Especial de Alto Nivel de los Pueblos Étnicos
FARC-EP: Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia – Ejército del Pueblo
FIP: Fundación Ideas para la Paz
FOCUS GROUP: Grupo Focal
GAI: Grupo armado ilegal
IGAC: Instituto Geográfico Agustín Codazzi
IRA: Ejército Republicano Irlandés
MRE: Modelo de reintegración en entornos de formación productiva
ONU: Organización de Naciones Unidas
PATR: Plan de acción para la transformación regional
PHVA: Ciclo de mejora continua (Planear, Hacer, Verificar, Actuar)
PDET: Planes de Desarrollo con enfoque Territorial
PMI: Plan Marco de Implementación
PND: Plan Nacional de Desarrollo
PNIS: Programa nacional integral de sustitución de cultivos ilícitos
PPR: Persona en proceso de reincorporación
PRSE: Política nacional de reintegración social y económica de personas y grupos alzados en armas.
RRI: Reforma Rural Integral
USAID: United States Agency for International Development

1. INTRODUCCIÓN

Los Acuerdos de Paz firmados entre el estado colombiano y la antigua guerrilla de las FARC-EP en el año 2016, han marcado una nueva ruta de intervención estatal en los territorios rurales, zonas con múltiples variables de pobreza multidimensional donde otrora se desarrollaba el conflicto armado y que hoy según información presentada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE, presentan índices de calidad de vida muy bajos, generando una brecha social significativa respecto a zonas urbanas y ciudades del interior del país (DANE, 2017), esto toma mayor relevancia si consideramos que Colombia es un país donde el 99,6% de su territorio es rural (IGAC, 2015)¹.

En ese sentido, las políticas públicas están orientadas a la estabilización de estos territorios, a recuperar el reconocimiento de las instituciones por parte de la ciudadanía, lograr la reducción de economías ilícitas y restablecer el tejido social a través de inversiones en servicios básicos, infraestructura y reactivación económica. Todo esto, mediante el uso de diferentes fuentes de recursos y a través de múltiples actores que centran sus esfuerzos en lograr establecer condiciones adecuadas para el desarrollo social y económico, la participación efectiva de todos los actores a nivel local y la protección de los derechos humanos; pilares necesarios para reducir la desigualdad en Colombia y marchar hacia una sociedad con más bienestar y oportunidades para todos.

En este proceso, las organizaciones comunitarias de base como primer eslabón de la cadena del desarrollo y actor fundamental de la gobernanza territorial, juegan un papel fundamental y deben contar con las capacidades para asumir el reto de gestionar su propio desarrollo, aportando desde sus ventajas comparativas, al progreso del país. Actualmente, y luego de 60 años de guerra, donde la presencia del Estado no ha sido efectiva y se ha dado el establecimiento de grupos armados y economías ilegales en muchas zonas dispersas del país, la realidad muestra que tenemos organizaciones débiles, aisladas y en su mayoría sin capacidades de autogestión y gerencia, incidiendo esto, en las precarias condiciones de habitabilidad que se presentan en la mayoría de territorios rurales, la existencia de necesidades básicas insatisfechas, los altos índices de desempleo, los bajos índices de productividad e industrialización del agro, así como la falta de oportunidades para el crecimiento individual y comunitario de las personas que habitan estos territorios (España & Camacho, 2021).

Para la etapa de implementación de lo acordado en La Habana, se han establecido una gran cantidad de medidas legales y operativas a nivel de las instituciones y agencias creadas para tal fin. Dentro de las estrategias diseñadas, se estableció la creación de los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial – PDET, que agrupan a los 170 municipios con mayor presencia de cultivos ilícitos, mayor afectación histórica por el conflicto, menor presencia de las

¹ Información emitida por el Instituto Geográfico Agustín Codazzi en su sitio web en el año 2015, se toma como línea base debido a que la firmado los Acuerdos de Paz se dio en el año 2016.

instituciones y mayores índices de necesidades básicas insatisfechas (Poder Legislativo, 2016). La misión final de los PDET es el cierre de brechas entre la ruralidad y los centros urbanos, estableciendo un horizonte de 15 años para la implementación de los 6 puntos de los Acuerdos de Paz. Para cumplir este propósito enorme, se ha buscado la suma de todos los esfuerzos desde el sector público, la cooperación internacional y el sector privado, además de la articulación de los diferentes planes y programas creados para materializar lo acordado, mediante la implementación de acciones integrales que realmente transformen estos territorios.

En este sentido, la integralidad se busca materializar principalmente, atendiendo las necesidades expresadas por las comunidades, en muchos casos, a través de proyectos de inversión. Estas inversiones se enfocan a los diferentes aspectos de la vida social como lo son: infraestructura vial, ordenamiento de la propiedad a nivel rural, servicios básicos, servicios públicos y reactivación económica principalmente. Así mismo, se busca que estas inversiones cuenten con un alto grado de participación social, involucrando de manera directa a las comunidades en todas las etapas del proceso de ejecución; es por esto, que una gran cantidad de recursos ha sido puesta en manos de organizaciones sociales como Juntas de Acción Comunal - JAC, Asociaciones Productivas, Comités Pro- Carreteras y organizaciones conformadas por excombatientes que también han alcanzado una representación importante en la vida civil, recordando que un objetivo fundamental de los Acuerdos es la reincorporación efectiva de excombatientes, con el propósito de crear condiciones para transformarlos en ciudadanos con plenos derechos y deberes.

En este contexto, el departamento del Caquetá es uno de los que presenta mayor afectación derivada de la violencia, con elevados niveles de pobreza, alto índice de dispersión a nivel de población rural, presencia de economías ilícitas y resurgimiento de grupos armados ilegales, además de necesidades básicas sin atender y requerimientos en infraestructura de servicios básicos en gran parte de su territorio rural (Fundación Ideas para La Paz, 2014). Por estas y otras razones, los 16 municipios que componen el Departamento, han sido priorizados en la estrategia de estabilización y consolidación con enfoque territorial, dentro de la subregión PDET denominada Cuenca del Caguán y Piedemonte Caqueteño.

Cabe resaltar que, dentro de los objetivos de los Acuerdos de Paz, se encuentra “El reconocimiento y la promoción de las organizaciones de las comunidades, incluyendo a las organizaciones de mujeres rurales, para que sean actores de primera línea de la transformación estructural del campo” (Poder Legislativo, 2016). En ese sentido, y en concordancia con las transformaciones que propone el Plan Nacional de Desarrollo 2023-2026 “Colombia, Potencia Mundial de la Vida”, es pertinente ahondar sobre las principales debilidades que presentan las organizaciones comunitarias, productivas y sociales a la hora de formular, gestionar y ejecutar proyectos, buscando estrategias que permitan dar un impulso significativo a las capacidades locales como catalizadoras del desarrollo rural en Colombia.

En el mismo contexto de lo que se plantea, la presente investigación analiza dos dimensiones relacionadas con lo social y lo productivo, abordando el proceso adelantado desde el año 2017 y las actividades, programas y proyectos ejecutados hasta la fecha, con especial énfasis en un elemento transversal, como lo es, la participación comunitaria efectiva en la fase de implementación. Mediante un diagnóstico y análisis del accionar de las organizaciones comunitarias y de los excombatientes en proceso de reincorporación, se lograron identificar los aspectos fundamentales necesarios para plantear una propuesta de gerencia con enfoque comunitario rural, que sirva de insumo para lograr un mejor desempeño en la gestión de recursos por parte de las organizaciones de base y a su vez, un mayor impacto social y económico de los proyectos ejecutados en los municipios PDET.

La investigación inició con la identificación de una problemática relacionada con la puesta en marcha de proyectos de infraestructura social y productiva en comunidades ubicadas en zonas PDET del departamento del Caquetá, luego, se adelantó una revisión del marco teórico que permitió disponer de elementos conceptuales claves sobre gerencia social, organizaciones de base en el contexto rural, proyectos comunitarios y experiencias exitosas sobre fortalecimiento organizacional en procesos de paz en el ámbito internacional; posteriormente, mediante una labor de campo en el contexto de las organizaciones sociales ASOCAGUAYAS, AMUCAPA y el AETCR Miravalle, se elaboró una propuesta a nivel de gerencia de proyectos comunitarios, orientada a mejorar el desempeño de las organizaciones sociales involucradas en los Acuerdos de Paz, mediante el fortalecimiento de las prácticas de gestión implementadas y la elaboración de recomendaciones dirigidas a los demás actores que coordinan las acciones generales de la política de posconflicto. Consideramos que ambos elementos, permitirán obtener un mayor impacto en los proyectos que se ejecutan y mejores índices en todos los aspectos del desarrollo rural en estos territorios.

La propuesta que se plantea, se puede considerar un insumo que busca fortalecer las capacidades de las organizaciones rurales para adelantar el diagnóstico, análisis, ejecución, seguimiento y evaluación de los proyectos socio-productivos en el departamento del Caquetá con enfoque de generación de Valor Público; sin embargo, resulta fundamental que la institucionalidad y los actores que lideran las políticas públicas, aborden las necesidades de los campesinos, excombatientes y comunidades étnicas en el departamento del Caquetá, no solo mediante proyectos de inversión, sino también mediante estrategias y programas que busquen la reconciliación y la construcción de una paz estable y duradera.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A lo largo de su historia, Colombia ha sido una nación marcada por profundas desigualdades sociales y una cultura feudalista que ha convertido la posesión de la tierra en el principal factor de riqueza y segregación. Esta situación ha generado conflictos constantes en temas políticos, económicos, étnicos y ambientales, y ha creado brechas significativas entre los centros urbanos y las comunidades rurales. (Centro Nacional de Memoria Histórica, 2018)

Desde inicios de la segunda mitad del siglo XX, el conflicto armado ha afectado principalmente a las comunidades rurales alejadas, debilitando la presencia estatal y dificultando la inversión en servicios básicos y desarrollo económico. Como resultado, estas regiones se han convertido en territorios marginados con altos niveles de desplazamiento forzado, bajo índice de capacidad institucional y bajos índices de productividad (Agencia de Renovación del Territorio, 2017). Departamentos como el Caquetá, han sufrido en mayor medida estas consecuencias y presentan un rezago considerable en temas de desarrollo comunitario, infraestructura social y condiciones de vida óptimas para todos sus habitantes.

Los acuerdos entre el gobierno y la guerrilla FARC-EP durante los años 2012-2016 incluyeron la Reforma Rural Integral (RRI), que busca la transformación estructural del campo, la reducción de la brecha campo-ciudad y la mejora del bienestar de la población rural. (Poder Legislativo, 2016).

Para implementar estos acuerdos, se han ejecutado desde 2017 programas como los PDET, que contemplan la puesta en marcha de proyectos sociales en diferentes campos con un enfoque de planeación participativa liderado por diferentes Agencias Estatales. Estos proyectos no solo contemplan garantizar el acceso a servicios básicos e infraestructura, sino que se plantean fundamentalmente como un proceso de fortalecimiento organizacional, que potencie las capacidades del territorio y permita a futuro que las organizaciones de base sean las gestoras de su propio desarrollo (Agencia para la Reincorporación y la Normalización, 2017)..

Ante la proyección de corto y mediano plazo en la que un gran volumen de recursos llegará a los territorios, es fundamental que las comunidades organizadas cuenten con las capacidades adecuadas para no ser participantes pasivos en la implementación de los proyectos, sino actores fundamentales que aporten desde los procesos locales que se han venido llevando a cabo (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura - FAO, 2008), especialmente, en marco del nuevo PND que vislumbra a las organizaciones del territorio como actor principal para la ejecución de las políticas sociales y la unidad primordial en la implementación de proyectos a lo largo de todas sus fases.

Como se ha mencionado, las consecuencias del conflicto armado en Colombia incluyen la baja presencia del Estado y el control territorial de grupos armados, lo que ha generado desigualdades y un bajo crecimiento en las organizaciones sociales, productivas y comunitarias. No olvidemos que la violencia y las brechas sociales están correlacionadas, pero como sostiene

(Gomez, 2001), en el caso colombiano, no hay una relación directa de causalidad. Al comparar con otros países con igual nivel de ingresos de Colombia, pero sin actores armados ilegales, se concluye que, en nuestro caso, la correlación sería inversa, es decir, la violencia podría ser la causa de la desigualdad.

En este orden de ideas, se puede afirmar que, la presencia de grupos armados y el cultivo de hoja de coca, que se volvió rentable y predominante, han limitado la capacidad de los habitantes de zonas alejadas para asociarse libremente y desarrollar actividades económicas y sociales. Además, la falta de capacitación y formación académica, junto con la falta de cumplimiento de compromisos adquiridos por el Estado, han debilitado las condiciones ideales para tener organizaciones sólidas. En este contexto, identificamos un problema central en las zonas rurales de municipios PDET, relacionado con el alto porcentaje de organizaciones de base con debilidades en materia administrativa, financiera, jurídica y técnica, lo cual se refleja en el bajo índice de capacidades organizacionales respecto a otras zonas del país, que las ubica en clara desventaja para asumir la tarea de administrar recursos de la paz y lograr que los proyectos que se ejecuten aporten a la consolidación del desarrollo rural y la paz total. (Castrillón & Cadavid, 2018)

Tomando como casos de estudio en el departamento del Caquetá, a la Asociación Campesina Para El Desarrollo Social Y Comunitario Entre Ríos Guayas y Caguán (ASOCAGUAYAS – Puerto Rico) y la Asociación de Mujeres Productoras de Café de El Paujil (AMUCAPA), además del Antiguo Espacio Territorial de Capacitación y Reincorporación - AETCR Miravalle en el municipio de San Vicente del Caguán – Caquetá, se evidencia que las causas principales del problema tienen que ver con que hay debilidad en la implementación de prácticas de gerencia social acordes a las realidades del territorio y a que se ha descuidado un aspecto transversal a todo el proceso PDET, el grado de participación efectiva de la comunidad en la implementación de los proyectos en sus diferentes etapas.

A lo anterior, se suman las debilidades propias del proceso de implementación relacionadas con una intervención estatal planificada desde una política paternalista y subsidiaria que parte de un hecho equivocado, al pretender que desde el nivel central se conoce la realidad del territorio y las necesidades de las comunidades, es decir, la débil aplicación del enfoque territorial. (Fernández, Fernández , & Soloaga, 2019). Como lo aseveran (Salas Picón, Valenzuela Bonilla, & Prada Galvis, 2019) en su artículo “Experiencias significativas en procesos de construcción de paz en tres municipios del Magdalena Medio afectados por la violencia”, la paz debe surgir de los razonamientos populares y discusiones colectivas, no de decisiones verticales en oficinas. Los acuerdos deben reflejar la voluntad de las comunidades que buscan cambios internos y transformar sus territorios para reconocer derechos y generar beneficios para toda la población.

Sobre el tema de la participación, se cuenta con las cifras oficiales sobre logros de la intervención, pero no se tiene información externa confiable que permita realmente determinar el

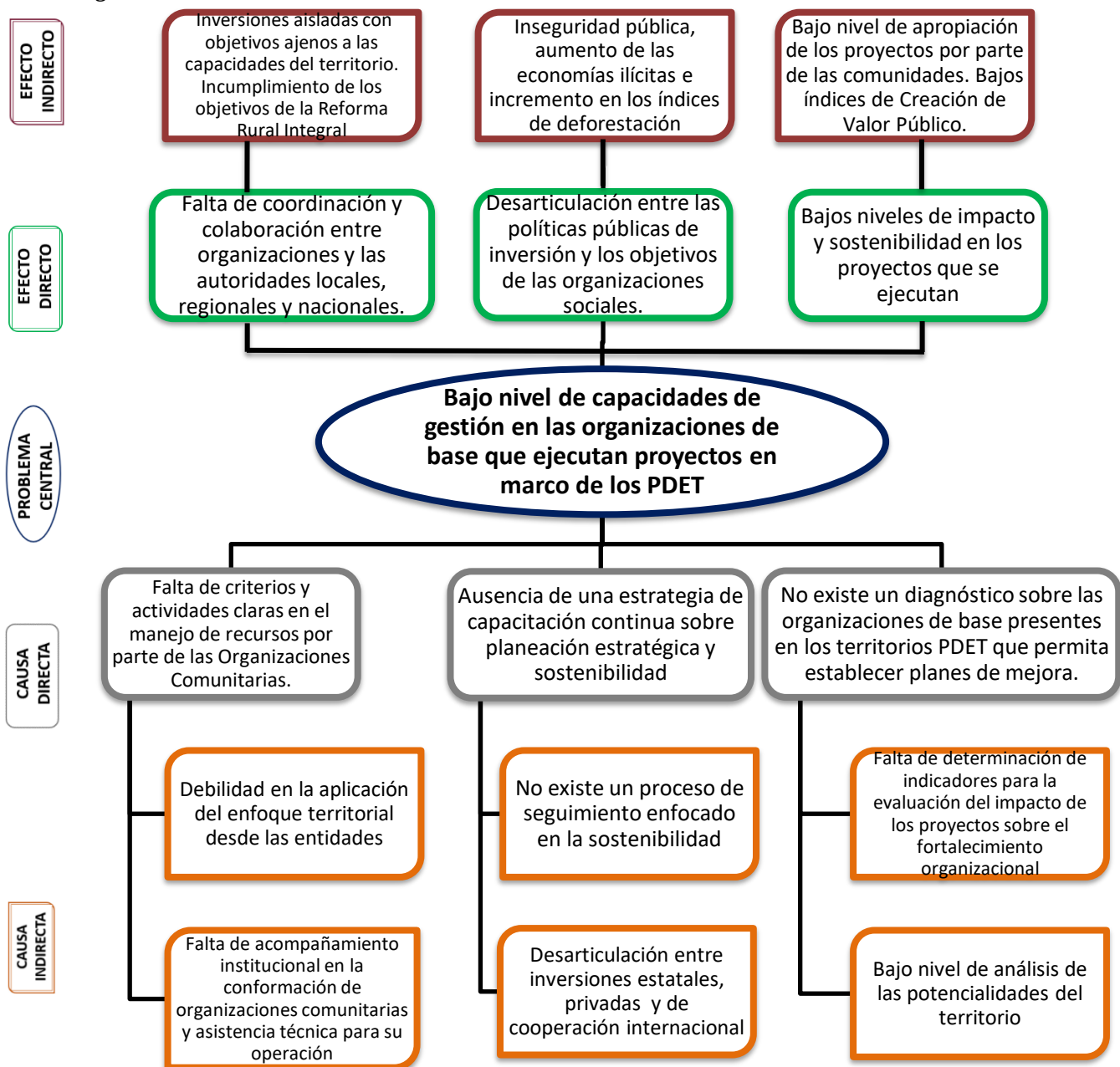
grado de impacto de estos proyectos sobre la calidad de vida en los territorios y sobre cómo se ve impactado el índice de capacidades organizacionales a medida que se ejecutan los proyectos. Hasta el momento, no es posible decir que los proyectos PDET han ayudado a superar las debilidades organizacionales a nivel de comunidades rurales.

De igual forma, otra causa se relaciona con la desarticulación y falta de coordinación a nivel de intervenciones en el territorio entre las entidades estatales, ONG's y los actores de cooperación internacional. Se destaca también como causa indirecta del problema central, el bajo nivel de estudio y aprovechamiento de los casos de éxito a nivel internacional en procesos de posconflicto y reinserción, para el diseño de una propuesta de gerencia con criterios y actividades precisas que les permitan a las organizaciones de base mejorar su nivel de desempeño en la gestión y administración de recursos provenientes de los acuerdos de Paz y consecuentemente, que le permitan a las comunidades mejorar su nivel de bienestar por medio de las inversiones que se adelantan.

Finalmente, desde el conocimiento teórico, hay diversos factores que afectan la capacidad de gestión de las organizaciones, como la falta de liderazgo, recursos, conocimientos técnicos, acompañamiento institucional y comunicación efectiva, o en algunos casos, la mezcla de varios de estos factores, les impide ser competitivas en lo económico y lo productivo (CEPAL, Sotomayor, & Echeverry, 2010). Sin embargo, se debe mencionar que no existe dentro de la gerencia social, una aproximación al enfoque comunitario rural, se cuenta con amplia producción intelectual hacia el sector privado y recientemente hacia el sector de las inversiones públicas, pero no una mirada desde las organizaciones de base, desde sus necesidades, objetivos y la realidad de los territorios en proceso de posconflicto.

En la Figura No 1 se presenta la aplicación del árbol de problemas, instrumento de la Metodología de Marco Lógico que se utilizó como base para comprender la problemática en la zona de interés del proyecto de investigación.

Figura 1 *Árbol de Problemas*



Fuente: Elaboración propia

2.1 Pregunta de investigación

A partir de la problemática planteada, se tuvo la pregunta que orientó la investigación:
 ¿Cómo mejorar la capacidad de gestión y ejecución de proyectos socio-productivos en las organizaciones involucradas con los Acuerdos de Paz desde la perspectiva de la gerencia de proyectos sociales?

3. JUSTIFICACIÓN

Este proyecto de investigación tiene como objetivo contribuir a la reducción de las desigualdades, en línea con el ODS 10 de las Naciones Unidas, y especialmente a la meta de garantizar la igualdad de oportunidades y reducir la discriminación en las leyes, políticas y prácticas. Además, este proyecto se enmarca en el Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 "Colombia, Potencia Mundial de la Vida", y responde a la transformación "Seguridad Humana y Justicia Social", que busca transformar los territorios más afectados por la violencia con una visión a largo plazo centrada en los derechos de las víctimas y en cerrar las brechas entre el campo y la ciudad (Departamento Nacional de Planeación - DNP, 2022).

Este proyecto también contribuye a la implementación del Acuerdo final para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera entre el Estado colombiano y las FARC-EP. En particular, se enfoca en el punto 1 del acuerdo, la "Reforma Rural Integral", con el objetivo de dirigir los planes nacionales hacia la reducción de la pobreza mediante la mejora de la infraestructura, el desarrollo social, la productividad y la formalización laboral (Poder Legislativo, 2016).

Como parte de los acuerdos mencionados, se estableció la implementación de los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) en los próximos 15 años como parte de la Reforma Rural Integral. El Decreto 893 del 28 de mayo de 2017 del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural estableció la creación y jurisdicción de los PDET en los 170 municipios más afectados por el conflicto de 60 años, priorizando estos territorios debido a las grandes brechas existentes entre la ruralidad y los centros urbanos (Poder Legislativo, 2016).

Los municipios PDET representan el 36% del territorio nacional y albergan a 6,6 millones de personas, siendo 2,5 millones de estas, reconocidas como víctimas del conflicto armado. Así mismo, en estas zonas, se concentran el 24% de la población rural del país y el 38% de comunidades étnicas de Colombia. Desde la perspectiva de interés ambiental, los 170 municipios priorizados contemplan el 45% de áreas de Parques Nacionales Naturales, pero también concentran el 82% de áreas deforestadas y el 90% de áreas sembradas con cultivos ilícitos en el país (Agencia de Renovación del Territorio, 2022). Sumado a esto, las necesidades básicas insatisfechas presentan porcentajes muy superiores al promedio nacional, un tercio de la población en estas zonas no cuenta con acceso a agua potable, 3 de cada 4 habitantes no tienen una vivienda digna y el 77% de las vías terciarias están en mal estado. Los municipios PDET se convierten en una prioridad urgente en el objetivo fundamental de lograr una paz estable y duradera debido a todas estas condiciones (Agencia de Renovación del Territorio, 2022). Este proyecto de investigación tiene como objetivo proporcionar herramientas académicas que permitan a las organizaciones sociales y las comunidades que representan, ser los impulsores de su propio desarrollo, y estar mejor preparados para enfrentar los desafíos actuales y futuros en el proceso de implementación de la paz.

La totalidad de municipios del departamento del Caquetá han sido catalogados como municipios PDET y presentan condiciones históricas de afectación debido a las consecuencias del conflicto armado y elevados índices de pobreza multidimensional. Ante el objetivo de aumentar el índice de calidad de vida en las zonas rurales, debe tomar relevancia la revisión sobre el nivel de preparación y capacidades de las organizaciones de base como actores puente entre la comunidad y el estado. Este proyecto de investigación responde a la necesidad de lograr impactos integrales y transformadores mediante la implementación de los Acuerdos para la construcción de Paz y para ello busca realizar el diseño de una propuesta con enfoque comunitario rural que permita fortalecer y articular a las organizaciones de base, aumentar su capacidad organizacional y promover el desarrollo territorial sostenible para mitigar los impactos históricos del conflicto.

Desde la perspectiva académica, la Maestría en Gerencia Integral de Proyectos en su estructura curricular aporta conceptos, herramientas y experiencias útiles para el desarrollo de esta investigación y específicamente en el módulo de Gerencia de Proyectos Sociales, se plantean perspectivas de análisis que facilitan este proceso investigativo. Así mismo, existen teorías sobre gestión de proyectos que pueden servir como punto de partida e hipótesis iniciales, sobre las cuales, se puede verificar su validez a través de un trabajo detallado que permita develar los elementos clave que deben incluirse en una propuesta de gerencia integral con enfoque comunitario rural.

La experiencia que arroja este trabajo de investigación abre el camino para nuevos trabajos académicos relacionados con la implementación del posconflicto que constituye una prioridad en el marco del nuevo gobierno nacional para el periodo 2022 – 2026 y una apuesta que debe ser de carácter estatal en los 15 años que se han estimado para la implementación de los PDET.

Por todo lo anterior, es necesario hacer un estudio detallado para diagnosticar y analizar cómo superar las debilidades de las organizaciones comunitarias, mediante una propuesta de gerencia que aproveche como escenario, los proyectos socio-productivos que actualmente se implementan en los municipios PDET. Además, se debe establecer una estrategia metodológica adecuada para evaluar la aplicación de herramientas de gestión por parte de estas organizaciones, considerando las variables territoriales con el fin de aumentar el impacto de los proyectos en las zonas rurales en cuanto a calidad de vida y sostenibilidad de los mismos.

4. OBJETIVOS

4.1 Objetivo General

Diseñar una propuesta de gerencia de proyectos sociales con enfoque comunitario rural, para mejorar la gestión y ejecución de proyectos socio-productivos en las organizaciones involucradas en los Acuerdos de Paz en el Caquetá.

4.2 Objetivos Específicos

- ❖ Elaborar un diagnóstico de línea base sobre las organizaciones ASOCAGUAYAS, AMUCAPA y el AETCR Miravalle.
- ❖ Identificar factores de éxito en casos de proyectos productivos derivados de procesos de posconflicto en el contexto internacional.
- ❖ Determinar variables claves para la implementación de proyectos sociales con enfoque comunitario rural por parte de organizaciones de base enfocadas en la creación de valor público.
- ❖ Determinar métricas e indicadores para el análisis del rendimiento de las organizaciones comunitarias en la gestión y administración de proyectos del posconflicto.

5. MARCO REFERENCIAL

5.1 Estado del arte

Para analizar el papel decisivo que juegan y los retos que enfrentan las organizaciones de base en la implementación de proyectos derivados de los Acuerdos de Paz, debemos hacer uso del material intelectual y documental que diversos autores han producido, especialmente en lo relacionado con las dinámicas en que se desenvuelven las comunidades a nivel rural, las políticas públicas del posconflicto y los proyectos de inversión como instrumento para la materialización del desarrollo social y económico en zonas afectadas por la violencia.

Dentro de la documentación analizada, se puede destacar el proyecto investigativo denominado “Análisis de la política de reforma rural integral, bajo escenarios de posconflicto” (Quiceno Salazar, 2018), en este, el autor examina la política de Reforma Rural Integral como una respuesta a los desafíos que enfrenta el sector agrario en el escenario de superación del conflicto armado. Se llega a la conclusión de que la clave para mejorar la competitividad del sector y la calidad de vida de la población, tal como busca la política de RRI, radica en la inversión en infraestructura y la reconstrucción del tejido social.

De otro lado, la investigadora de la Universidad Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá, Edilma Osorio, en su trabajo "Entre la supervivencia y la resistencia: acciones colectivas de población rural en medio del conflicto armado colombiano" publicado en 2012, aborda la cuestión de cómo la población rural colombiana se enfrenta a la guerra interna que afecta su día a día, y bajo qué referentes se desarrollan estas acciones colectivas (Osorio, 2012). El estudio se enfoca en las experiencias de las comunidades campesinas en los territorios y busca caracterizar las manifestaciones de acción colectiva, resistencia y supervivencia frente a los grupos armados que impactan los territorios rurales del país.

A nivel internacional, es importante destacar la publicación “Desarrollo de Capacidades Locales para la Gestión, un Método, una Filosofía” (Ugarte Ubilla, 2011) donde el autor adelanta un análisis teórico sobre el fortalecimiento de capacidades locales para la gestión como una propuesta de filosofía del desarrollo, concluyendo que aún existen vicios en la oferta de capacitación a organizaciones locales que deben superarse, aplicando un enfoque territorial y desarrollando aspectos metodológicos enfocados al fortalecimiento de competencias, el cumplimiento de metas y la retroalimentación del proceso a través de las lecciones aprendidas.

Así mismo, la investigación titulada “Revisión retrospectiva de la ejecución de proyectos relacionados con el postconflicto en las zonas ETCR (espacios territoriales de capacitación y reincorporación) del municipio de Caldono, Cauca, una propuesta de mejoramiento desde las prácticas de liderazgo” (Medina, 2020) enfatiza la importancia de la participación ciudadana en la planificación y seguimiento de programas para abordar las necesidades específicas de los

territorios y construir la paz. Se sugiere que las instituciones cooperen para mejorar la ejecución de proyectos en las zonas ETCR y lograr una sostenibilidad socioambiental en las regiones.

De otro lado, la investigación titulada “La gestión ambiental en el Programa de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) de la Cuenca del Caguán y el Piedemonte Caqueteño.” (Gómez, 2019) reveló que existía un alto nivel de insatisfacción de las comunidades debido a que solo se incluyeron 100 iniciativas en la etapa subregional del PDET, a pesar de que se habían acordado más de 3000 en la etapa municipal. Además, hay dudas sobre si la participación y los aportes de las personas fueron considerados genuinamente o si solo se trataba de un gesto simbólico para aparentar que las comunidades estaban siendo escuchadas.

En este mismo sentido, el estudio “Limitaciones en la implementación de la ruta PDET: Algeciras, Huila.” (Montoya Martínez, 2018) concluye que la forma de concepción y ejecución de las políticas públicas en Colombia ha creado una división presupuestal por sectores, lo que dificulta la consolidación de la Reforma Rural Integral en programas y proyectos concretos que benefician de manera integral a los territorios rurales, ya que las entidades se concentran en cumplir con metas sectoriales sin considerar el contexto territorial.

Además, la investigación “Impacto de la gestión de proyectos productivos como alternativa económica para la reintegración social de agentes desmovilizados en el departamento del Huila.” (Alzate D. , 2019) resalta que los proyectos socio-productivos en el período posterior al conflicto tienen como objetivo promover la inclusión de grupos vulnerables al mercado formal a través de enfoques alternativos. El logro de su éxito depende de la cooperación humanitaria, la voluntad y el esfuerzo de los beneficiarios, así como del respaldo de la sociedad en general. Para asegurar su efectividad, es fundamental contar con una política pública sólida que los respalde.

También, el artículo “El Desafío del Postconflicto: ¿Cómo se puede reconstruir el Tejido Social de comunidades urbanas y rurales del país?” (Chaparro, 2016) analiza 7 dimensiones fundamentales para la implementación del posconflicto, destacando que uno de los desafíos es fortalecer la capacidad de la comunidad para identificar, analizar y proponer soluciones a sus problemas, y movilizarse en conjunto a través de mecanismos asociativos.

Existe una investigación denominada “Implementación del programa nacional integral para la sustitución de cultivos de uso ilícito PNIS desde las perspectivas campesinas en San Vicente del Caguán.” (Quimbay Barrios, 2020) donde el autor analiza la implementación de proyectos productivos en la política de sustitución de cultivos ilícitos derivada de los acuerdos de paz, concluyendo que los campesinos que participaron en el acuerdo voluntario de sustitución de cultivos tienen confianza en el programa y erradicaron voluntariamente sus cultivos, pero no están convencidos de que los proyectos mejoren sus condiciones de vida y tienen una opinión regular sobre el acompañamiento técnico recibido.

Así mismo, se revisó el proyecto investigativo que se denomina “Posconflicto en el Caquetá, desafíos y expectativas” (Jaramillo Castelblanco, 2016). El texto analiza los desafíos de

implementar programas y proyectos en el departamento del Caquetá, y concluye que no hay una estrategia pedagógica adecuada que permita a los ciudadanos informarse sobre lo que está sucediendo, especialmente desde la perspectiva de los intereses y la realidad de cada región. Además, se destaca la importancia de restaurar la institucionalidad y el reconocimiento de las comunidades hacia el Estado como proveedor de bienestar y desarrollo.

La Política Nacional de Reintegración Social y Económica para Personas y Grupos Armados Ilegales (PRSE), establecida en 2008, tiene como propósito la reintegración social, comunitaria y económica de personas desmovilizadas de grupos armados ilegales. Para lograr este objetivo, se combinan ofertas sociales y económicas para los desmovilizados, se proporciona acompañamiento en el proceso de reintegración y se promueve la responsabilidad social para construir entornos familiares y comunitarios saludables y fomentar la permanencia en la legalidad, con la finalidad de mejorar su calidad de vida y aumentar sus oportunidades de desarrollo. (Consejo Nacional de Política Económica y Social, 2008).

Figura 2 Ruta de acción a la PRSE



Fuente: (CONPES 3554, 2008)

Se utilizan dos estrategias para mejorar las habilidades y destrezas de las personas desmovilizadas y facilitar su inserción en el mercado laboral y la generación de ingresos propios. La primera consiste en identificar las habilidades necesarias para un desempeño laboral adecuado, mientras que la segunda busca desarrollar habilidades sociales para acceder a actividades económicas legales y brindar apoyo en los procesos de empleabilidad. Los programas que cumplen con la dimensión de productividad de la PRSE son el Programa de Servicio Social, Empleabilidad y Planes de Negocio. (Consejo Nacional de Política Económica y Social, 2008).

La ARN sostiene que la estabilidad económica influye en la satisfacción física y mental de las personas y la reducción de las desigualdades sociales, lo que contribuye al bienestar individual y colectivo. En este sentido, la implementación de estrategias para mejorar el desarrollo económico y social de los desmovilizados es fundamental para lograr una transformación positiva en los estándares de vida a nivel personal y comunitario. Por ello, esta

área de la PRSE es de gran interés tanto a nivel nacional como internacional, ya que su correcta o incorrecta aplicación, puede llevar a algunas regiones a niveles más altos de organización o, por el contrario, retroceder en el proceso de transformación.

Es de resaltar, el trabajo “La reincorporación del desmovilizado a través de proyectos productivos” (Frayle Arismendy , Reyes Otálora, & Rodríguez, 2007), allí los autores concluyen que la falta de planificación en la inversión ha llevado a una dispersión de recursos que no ha logrado el objetivo de reintegración a la vida civil, lo que ha generado desmotivación en los grupos vulnerables y ha limitado la capacidad de organismos internacionales y empresas privadas para invertir en la oferta de empleo y comercialización de productos.

La revisión bibliográfica destaca que el éxito de las intervenciones en la reactivación económica y estabilización social en los territorios PDET requiere la coordinación de todos los actores involucrados en cada etapa de los proyectos. El fortalecimiento del vínculo estado-comunidad y la recuperación de la confianza de las personas más afectadas durante el conflicto son clave para el éxito de la Reforma Rural Integral y la reducción de brechas. Además, el acompañamiento internacional es fundamental para garantizar una implementación efectiva y articulada con las expectativas de las comunidades. La descentralización y la participación inclusiva y efectiva de las comunidades también son importantes para que las acciones respondan a las necesidades y deseos de los habitantes y se fortalezca la cohesión social.

En síntesis, se destaca la importancia de un acompañamiento integral a las comunidades y organizaciones sociales para recuperar el tejido social y promover el desarrollo económico en zonas rurales. Es fundamental fortalecer las competencias de las organizaciones territoriales, la cohesión social y garantizar servicios básicos. También se enfatiza en la necesidad de establecer la legalidad como pilar del desarrollo económico y consolidar los procesos organizativos como fuente de bienestar en los municipios PDET.

5.2 Marco teórico

5.2.1 Antecedentes

Históricamente, los gobiernos han utilizado los proyectos de inversión como un medio para implementar políticas, programas y planes que buscan reducir las desigualdades entre las zonas rurales y los centros urbanos en gran parte del país. En su mayoría, estas inversiones se han financiado con recursos públicos, pero también han llegado inversiones extranjeras a través de varias agencias de cooperación internacional, especialmente después de los procesos de paz. Los proyectos centrados en la comunidad y en la zona rural han abordado temas como el mejoramiento de las cadenas productivas, la construcción de vías terciarias y la promoción de procesos culturales y de reconciliación. Sin embargo, los gobiernos han implementado políticas temporales y a corto plazo, diseñadas para cumplir con objetivos específicos en línea con los planes nacionales de desarrollo, ejemplos de esto son programas como el PLANTE y la política

antinarcoóticos del Plan Colombia. Más recientemente, se han ejecutado políticas de estabilización de territorios en posconflicto como la de "Paz con Legalidad" y el actual gobierno ha enfocado sus recursos en la denominada "Paz Total", sin embargo, se necesita una visión a largo plazo que permita un proceso escalonado de fortalecimiento de capacidades en las organizaciones de base y asegure el desarrollo económico y social en las áreas rurales afectadas por el conflicto armado y la falta de atención estatal.

En el 2016 se acordó implementar una serie de principios para promover la transformación de los territorios rurales. Sin embargo, la falta de coherencia entre estos principios y la realidad de su implementación ha generado descontento y desconfianza en la comunidad hacia el estado, como se demostró en las protestas a nivel nacional en 2021. Además, la implementación ha sido lenta y poco efectiva, lo que ha llevado a una baja apropiación de los proyectos por parte de las comunidades rurales y a una falta de impacto en la calidad de vida y en la organización comunitaria. Las inversiones han sido fragmentadas y poco integrales, y los proyectos han sido ejecutados con objetivos ajenos a las capacidades de los territorios, lo que ha generado una pérdida de reconocimiento hacia la institucionalidad. Todo esto ha contribuido a un menor grado de apropiación por parte de los ciudadanos rurales en el proceso de transformación de sus territorios y a la imposibilidad de consolidar un estado de paz sostenible en el tiempo. Estas falencias han sido evidenciadas en múltiples informes de organizaciones como la Comisión de Seguimiento, Impulso y Verificación a la Implementación – CSIVI², la Misión de Verificación de las Naciones Unidas³, El Instituto Kroc⁴, la Fundación Ideas para la Paz⁵ entre otras y pronunciamientos de diversos actores locales de municipios PDET⁶.

5.2.2 La Lógica de la Acción Colectiva

La necesidad de organización es una característica inherente a la naturaleza humana desde tiempos prehistóricos. Desde que los seres humanos comenzaron a vivir en grupos, han necesitado organizarse para sobrevivir y prosperar.

En la prehistoria, los grupos humanos se organizaban en torno a la caza, la pesca y la recolección de alimentos, lo que implicaba la división del trabajo y la cooperación para lograr objetivos comunes. Con el tiempo, la organización de los grupos humanos se fue haciendo cada

² En los informes publicados por la CSIVI se han mencionados en diferentes etapas del proceso de implementación, las dificultades persistentes en temas de seguridad para los líderes sociales y los llamados de las organizaciones sociales para una inclusión efectiva de las comunidades.

³ Los informes periódicos de la Misión de Verificación pueden ser consultados en el siguiente link: <https://colombia.unmissions.org/documentos>

⁴ Los informes periódicos del Instituto Kroc pueden ser consultados en el siguiente link: <https://keough.nd.edu/es/>

⁵ De manera continua, la FIP ha adelantado labores investigativas e informes donde se emiten alertas sobre los puntos débiles de la implementación y sus posibles consecuencias para el proceso PDET.

⁶ En diferentes espacios las organizaciones sociales han manifestado su descontento con la forma de implementación, una evidencia de ello son los reclamos desde instancias como la EIANPE, la Convención Nacional Campesina y diferentes colectivos defensores de DD.HH.

vez más compleja y sofisticada, y se desarrollaron formas más avanzadas de organización social, política y económica.

En la actualidad, la necesidad de organización sigue siendo una constante en la vida humana. Las organizaciones son una parte fundamental de la sociedad moderna y se han desarrollado en una amplia gama de ámbitos, desde las empresas y las instituciones políticas hasta las organizaciones no gubernamentales y las organizaciones comunitarias.

En su libro “Lógica de la Acción Colectiva: Bienes públicos y la teoría de grupos” (Olson, 1992) aborda el tema de la acción colectiva y la coordinación en grupos y organizaciones. Algunos de los puntos centrales que estudia tienen que ver con la teoría de la elección racional y cómo se aplica a la acción colectiva, enfatizando la importancia de las expectativas y la información en la toma de decisiones colectivas.

Así mismo, se discute cómo las soluciones para problemas de acción colectiva dependen de la capacidad de coordinación de los grupos y de la información disponible para los miembros del grupo. Olson también utiliza la teoría de los juegos para analizar los incentivos y los dilemas de la acción colectiva, y cómo los individuos pueden resolver estos dilemas mediante la cooperación y la coordinación. En su obra, el economista también examina cómo los cambios sociales y políticos pueden influir en la acción colectiva, y cómo los grupos pueden movilizarse para lograr objetivos políticos y sociales.

El autor argumenta que la acción colectiva es una forma eficaz de alcanzar objetivos que no se pueden lograr individualmente, pero que la coordinación y la cooperación son esenciales para lograr el éxito. También, destaca la importancia de la información, las expectativas y la confianza en el éxito de la acción colectiva. En resumen, Olson ofrece una perspectiva teórica interesante y útil para entender la dinámica de la acción colectiva en diferentes contextos y para abordar los desafíos que plantea la coordinación en grupos y organizaciones.

Todos estos elementos teóricos, son aplicables al contexto de las organizaciones comunitarias rurales partiendo del análisis de sus características comunes, como, por ejemplo, sus objetivos como grupo, los intereses de sus miembros, su tamaño y las condiciones del medio en que operan. La teoría de Olson sirve para entender mejor su dinámica y mejorar su capacidad de coordinación y acción colectiva. Para ello es importante estudiar algunos ámbitos de aplicación al contexto rural:

Analizar los incentivos y los costos de la acción colectiva; aquí Olson sostiene que las personas sólo participarán en la acción colectiva si creen que los beneficios superan los costos. En el caso de organizaciones comunitarias rurales, esto podría implicar analizar los incentivos y los costos de la participación en la organización, como el tiempo y los recursos necesarios para asistir a reuniones y participar en actividades. Si los costos son demasiado altos, es posible que los miembros no estén dispuestos a participar.

Identificar los problemas de coordinación; en este punto se destaca también la importancia de la coordinación para la acción colectiva exitosa. En el caso de organizaciones comunitarias rurales, esto podría implicar, la identificación de los problemas de coordinación que obstaculizan la acción colectiva, como la falta de comunicación o la falta de liderazgo claro. Una vez identificados estos problemas, la propuesta de fortalecimiento de capacidades de gestión que se plantea, puede desarrollar estrategias para superarlos.

Fomentar la cooperación; Olson enfatiza que la cooperación es esencial para la acción colectiva exitosa. En el caso de organizaciones comunitarias rurales, esto implica fomentar la cooperación entre los miembros de la organización a través de la construcción de relaciones positivas y la creación de oportunidades para trabajar juntos en proyectos comunes.

Buscar oportunidades para la acción colectiva exitosa; el autor sugiere que la acción colectiva es más probable que tenga éxito cuando hay oportunidades claras para lograr objetivos compartidos. En el caso que se aborda, esto hace necesaria la búsqueda de oportunidades para la acción colectiva exitosa, a partir de los intereses comunes e individuales sobre los proyectos comunitarios tanto sociales como productivos que están siendo planeados y ejecutados en el territorio de la mano de estas organizaciones.

Para concluir, la teoría de Mancur Olson de la Lógica de la Acción Colectiva es útil en el presente trabajo de investigación para entender mejor las dinámicas de las organizaciones comunitarias rurales y mejorar su capacidad de coordinación y acción colectiva. Al analizar los incentivos y los costos, identificar los problemas de coordinación, fomentar la cooperación y buscar oportunidades en los PDET para la acción colectiva exitosa, se puede construir una propuesta de gestión que ayude a las organizaciones a mejorar su capacidad para lograr sus objetivos y beneficiar a sus comunidades.

5.2.3 Organizaciones comunitarias rurales y su papel en el posconflicto colombiano.

Las organizaciones sociales en Colombia, han existido desde los años 50's surgidas a raíz de la crisis política de la época, a la fecha existen diversas formas de asociación a nivel local, regional o nacional; según su interés común, se puede mencionar que existen las Juntas de Acción Comunal, las Asociaciones Sociales o Productivas, las Cooperativas, los Comités, los Colectivos, los Sindicatos, las Fundaciones, las Corporaciones, las Organizaciones No Gubernamentales, las Organizaciones de la Sociedad Civil – OSC, los Gremios y las Organizaciones Sin Ánimo de Lucro – OSAL, entre algunas otras.

A lo largo de los años, cada una de estas expresiones organizativas, ha ido acumulando un compendio normativo que las regula, sin perder su objetivo principal relacionado con actividades altruistas, desarrollo comunitario o económico y acciones humanitarias o con fines sociales.

Las organizaciones comunitarias rurales están llamadas a desempeñar un papel importante en el posconflicto colombiano al promover la participación y la inclusión de las comunidades rurales en los procesos de construcción de paz y desarrollo sostenible. La (FAO, 2006) enfatiza en la importancia de la participación y capacitación de todos los actores involucrados en el proceso de desarrollo para fortalecer el liderazgo de las organizaciones comunitarias. Sin embargo, se observan falencias en su estructura organizativa y debilidad en la aplicación de herramientas administrativas, especialmente en el ámbito rural de Colombia debido a las condiciones propias del campo, como falencias en infraestructura, transporte y acceso limitado a formación y capacitación. La aplicación de estas herramientas podría mejorar significativamente el trabajo y la incidencia de estas organizaciones en la formulación, ejecución y control de proyectos para impulsar el desarrollo rural.

Dentro de los elementos teóricos que pueden ayudar a entender el rol que juegan las organizaciones de base en la implementación de los acuerdos tenemos:

- Participación ciudadana y empoderamiento: La teoría del empoderamiento y la participación ciudadana desarrollada por algunos autores como (Portes, 1998), (Coleman, 1988) y (Ordoñez, 2007) nos ayuda a inferir que el fortalecimiento de las capacidades y el empoderamiento de las comunidades son esenciales para lograr una paz sostenible en el posconflicto. Las organizaciones comunitarias rurales pueden desempeñar un papel clave en este proceso al brindar a las comunidades rurales una voz y una plataforma para participar activamente en la toma de decisiones y la implementación de políticas y programas que afectan sus vidas.
- Desarrollo rural integral: La teoría del desarrollo rural integral sostiene que el desarrollo sostenible en las zonas rurales debe abordar no sólo los aspectos económicos, sino también los sociales y ambientales. Las organizaciones comunitarias pueden contribuir al desarrollo rural integral al promover la participación y la inclusión de las comunidades rurales en los procesos de planificación y toma de decisiones sobre el desarrollo rural (Morris, 1987).
- Construcción de capital social: La teoría del capital social defiende que las redes y los vínculos sociales son esenciales para la construcción de una sociedad sostenible y pacífica (Putnam, 1993). Las organizaciones comunitarias rurales pueden contribuir a la construcción de capital social al fomentar la cooperación, la confianza y la solidaridad entre sus miembros, lo que puede fortalecer la resiliencia de las comunidades y su capacidad para enfrentar los desafíos propios del posconflicto.
- Resolución pacífica de conflictos: La teoría de la resolución pacífica de conflictos afirma que la prevención y la resolución de conflictos son esenciales para la construcción de una paz sostenible. Las organizaciones comunitarias rurales pueden contribuir a la resolución pacífica de conflictos al promover el diálogo, la negociación y la mediación entre las partes en conflicto y al facilitar el acceso a mecanismos formales e informales de justicia y resolución de conflictos (Lederach, 1996). En marco de los PDET donde intervienen

diversos actores con intereses heterogéneos, estas capacidades de armonización y resolución por parte de las comunidades organizadas deben ser claves para que la implementación avance con el ritmo y los resultados esperados.

A partir de estos conceptos, se puede inferir que, las organizaciones comunitarias rurales pueden desempeñar un papel importante en el posconflicto colombiano al promover la participación y la inclusión de las comunidades rurales en los procesos de construcción de paz y desarrollo sostenible. Al enfocarse en la participación ciudadana y el empoderamiento, el desarrollo rural integral, la construcción de capital social y la resolución pacífica de conflictos, estas organizaciones pueden participar de mejor manera en la ejecución de recursos PDET y contribuir a la construcción de una sociedad sostenible y pacífica en Colombia.

Es importante no perder de vista que el posconflicto colombiano es un conjunto de retos y aprendizajes nuevos en la vida del país como sociedad y república, una apuesta donde deben confluir los esfuerzos y voluntades de todos los actores de la sociedad. Como sostiene (Valencia Agudelo, 2018) “Se trata de una implementación compleja y de larga duración, en la que se requiere de la concurrencia de múltiples esfuerzos que ayuden a ejecutar el Acuerdo. Las tareas y responsabilidades que se tienen en el posconflicto son múltiples y deben ser realizadas por los variados actores que intervienen en dichas tareas: sector privado, gubernamental, comunidad internacional y actores comunitarios, entre otros. La implementación no es solo para los excombatientes en el posconflicto, también deben tener un papel protagónico la sociedad civil, las comunidades afectadas por la guerra, los territorios en disputa histórica”.

5.2.4 Gerencia social y su aplicación en el ámbito rural

La Gerencia Social es una disciplina que se enfoca en el análisis, diseño, implementación, evaluación y gestión de políticas y programas sociales. Su objetivo principal es mejorar las condiciones de vida de las personas más vulnerables y garantizar el ejercicio de sus derechos, mediante la planificación estratégica, la gestión eficiente de los recursos y la participación activa de la comunidad. Esta definición se ha ido construyendo a partir de diversos aportes realizados por autores como Morera, Kliksberg y Muñoz (1995).

Edwald W. Matarazzo es uno de los autores más importantes en el desarrollo del concepto moderno de "Gerencia Social". Matarazzo es un reconocido académico y experto en el campo de la gerencia social y ha contribuido significativamente a su conceptualización y aplicación. Matarazzo ha enfatizado la importancia de la gerencia social como una disciplina que combina la gestión de recursos y procesos con el enfoque en el bienestar social y la promoción de la justicia social. Su trabajo se ha centrado en la integración de teorías y prácticas de la gerencia y la administración con los principios de la justicia social y el desarrollo humano.

Este autor ha abordado temas clave en la gerencia social, como la participación ciudadana, la gobernabilidad, la gestión de políticas sociales, el fortalecimiento de capacidades y la planificación estratégica en el contexto de la gestión de proyectos y programas sociales.

En el contexto de proyectos a nivel rural, varios elementos teóricos de la gerencia social resultan relevantes en el contexto de la presente investigación y son de importancia para el éxito de proyectos en zonas rurales. Cabe destacar que cada proyecto es único y requiere adaptar y combinar diferentes enfoques y herramientas según el contexto y las necesidades específicas de la comunidad en cuestión.

En el fortalecimiento de capacidades en organizaciones comunitarias a nivel rural, se pueden retomar varios elementos de la gerencia social que permiten potenciar su capacidad para identificar, planificar y gestionar sus propios proyectos y programas. A continuación, destacamos los más relevantes para la propuesta presentada en el capítulo 7 de este documento:

- **Enfoque participativo:** La gerencia social promueve la participación de las personas y organizaciones en la toma de decisiones. En el fortalecimiento de capacidades en organizaciones comunitarias rurales, es fundamental adoptar un enfoque participativo que valore y fomente la participación activa de los miembros de la organización. Esto implica involucrarlos en la identificación de necesidades, la planificación de actividades y la toma de decisiones relacionadas con el fortalecimiento de capacidades.
- **Diagnóstico participativo:** Un diagnóstico participativo es una herramienta útil para comprender las necesidades y capacidades de la organización comunitaria. Permite identificar las fortalezas y debilidades, los recursos disponibles y los desafíos a los que se enfrenta. El enfoque de gerencia social impulsa la realización de diagnósticos participativos, involucrando a los miembros de la organización en el análisis de su situación y en la identificación de las áreas clave que requieren fortalecimiento.
- **Enfoque de desarrollo sostenible:** Su aplicación promueve el desarrollo sostenible, que busca equilibrar el crecimiento económico, la equidad social y la protección ambiental. En proyectos rurales, esto implica considerar la conservación de los recursos naturales, promover prácticas agrícolas sostenibles, impulsar el acceso a energías limpias y fomentar la diversificación económica en armonía con el entorno rural.
- **Aprendizaje y formación:** La gerencia social promueve el aprendizaje continuo y la formación como herramientas de fortalecimiento de capacidades. En el contexto rural, es importante diseñar programas de formación adaptados a las necesidades de la organización comunitaria, brindando oportunidades de capacitación en áreas como liderazgo, gestión de proyectos, desarrollo de habilidades organizativas y manejo de recursos.
- **Articulación y redes:** Debemos enfatizar en la importancia de la articulación y la creación de redes entre organizaciones y actores relevantes. En el fortalecimiento de capacidades en organizaciones comunitarias rurales, se puede fomentar la colaboración y el

intercambio de experiencias con otras organizaciones similares, tanto a nivel local como regional. Esto permite compartir conocimientos, buenas prácticas y recursos, y fortalecer la capacidad colectiva para abordar desafíos comunes.

- **Monitoreo y evaluación:** La gerencia social destaca la importancia del monitoreo y la evaluación para medir el impacto de las acciones y realizar ajustes cuando sea necesario. En el fortalecimiento de capacidades en organizaciones comunitarias rurales, se pueden utilizar herramientas de seguimiento y evaluación para evaluar el progreso y los resultados del fortalecimiento de capacidades, y tomar decisiones informadas para mejorar la efectividad de los esfuerzos. Es importante monitorear y adaptar las decisiones para garantizar que se alcancen los objetivos propuestos.

En esta investigación, los elementos mencionados se utilizaron para desarrollar la propuesta de gerencia en organizaciones comunitarias buscando integrar a todos los actores entorno a los proyectos socio-productivos derivados del programa PDET. En su construcción, se sumaron los aspectos particulares del entorno rural en municipios PDET y las condiciones propias del proceso de implementación de los Acuerdos de Paz, con objetivos que incluyen aumentar la autoconfianza de las poblaciones objetivo, establecer prácticas y el uso de herramientas gerenciales para la gestión de proyectos, desarrollar una ética de responsabilidad social y lograr la sostenibilidad de los programas y proyectos que llegan al territorio.

5.2.5 La creación de Valor Público desde las Organizaciones Comunitarias

La creación de valor público se refiere al proceso mediante el cual los gobiernos y otras organizaciones públicas trabajan para generar valor para la sociedad en su conjunto, en lugar de simplemente buscar satisfacer sus propias necesidades o intereses.

Con el fin de crear un marco conceptual para desarrollar una propuesta estratégica que aborde los desafíos en la implementación de proyectos derivados de los Acuerdos de Paz, así como los desafíos específicos que surgen en los contextos rurales en Colombia, es necesario reconocer la distinción entre los esfuerzos gerenciales para generar valor público en entornos públicos complejos y aquellos dirigidos a la creación de valor privado.

Mientras que, en el sector privado, los esfuerzos se concentran principalmente en la búsqueda de rendimientos financieros y en garantizar la generación de valor para asegurar la supervivencia de las empresas, en el sector público, y especialmente en las organizaciones comunitarias que buscan generar valor público, este enfoque no puede ser tan estrecho. En su lugar, es necesario abordar, siguiendo la propuesta de Moore (1998), la cuestión fundamental de si se está produciendo valor público, el cual se define en términos del cumplimiento de objetivos sociales expresados en la visión y misión de la organización. Además, se debe prestar atención al financiamiento para garantizar la supervivencia futura y la capacidad de crear valor público de la organización.

En el contexto rural colombiano, la creación de valor público se ha centrado principalmente en mejorar la calidad de vida de las personas que residen en las zonas rurales, promoviendo el desarrollo sostenible y la equidad social en estas áreas. No obstante, es fundamental que este valor público se manifieste tanto en la generación y gestión de ingresos y recursos para garantizar la supervivencia de las organizaciones, como en la capacidad de influir en la opinión pública, representar los intereses de las comunidades donde desarrollan su objeto social y ganar legitimidad frente a los actores locales y externos con los que interactúa.

A partir de estos conceptos, podemos extraer que para aplicar la creación de valor público en el contexto rural y aprovechar al máximo los recursos que están llegando al territorio en la fase de implementación de los PDET, debemos apuntar la propuesta de gerencia hacia un enfoque que contemple los siguientes preceptos:

Es necesario que las organizaciones del ámbito comunitario rural establezcan claramente su misión y visión, de manera que se puedan identificar los valores públicos que se busca generar, y orientar los esfuerzos organizativos hacia ese objetivo. Es importante recordar que la misión (ideología) y visión (proyección) deben responder a lo que define (Byrson, 1995) como “mandatos”. Existen mandatos formales e informales. Los formales incluyen requerimientos legales, leyes, ordenanzas, artículos de constitución, decretos y estatutos. Los mandatos informales son aquellos que no están formalizados, como las expectativas de los miembros, beneficiarios y otros actores clave del territorio.

Es importante considerar tanto los mandatos formales como los informales al definir los objetivos y metas de una organización. No se debe limitar la gerencia social únicamente al cumplimiento de los mandatos, sino que en lugar de descartarlos por completo, es esencial examinarlos y reinterpretarlos para utilizarlos como punto de partida en la definición de una misión y visión que faciliten la implementación de la propuesta de creación de valor público.

De otra parte, ante los recursos limitados que se tienen por parte del estado para el cumplimiento de lo acordado en La Habana, las organizaciones sociales de base deben tener una capacidad de influencia política que les permita entrar en el debate de la asignación de recursos defendiendo los intereses y prioridades sobre lo que es realmente valioso para sus comunidades, clientes o beneficiarios. Para ello se debe vincular de manera transversal el concepto de enfoque territorial resaltando las necesidades, oportunidades y potencialidades a nivel local.

La gestión a nivel comunitario rural implica la necesidad de realizar un seguimiento detallado tanto de "qué se hace" como de "cómo se hace" y de los beneficios o valor público que se logran. Además, requiere de una retroalimentación continua a medida que se ejecutan los proyectos o acciones, teniendo en cuenta la percepción pública de lo que se considera valioso, y cómo la organización debe responder a los cambios que pueden surgir.

Dada la amplia gama de relaciones que las organizaciones comunitarias establecen con actores gubernamentales, individuos, otras organizaciones y comunidades, su labor va más allá de

la simple gestión o provisión de bienes y servicios pertinentes y de calidad. También tienen la responsabilidad de informar y rendir cuentas a su entorno interno y externo, en línea con sus responsabilidades y objetivos. Así para la propuesta diseñada, se consideran tanto las gestiones e interacciones interorganizacionales, a las que denominaremos "macro gestión", como el proceso organizacional interno, al que denominaremos "micro gestión".

En cuanto a la macro gestión, es fundamental establecer la coordinación entre redes de organizaciones que compartan objetivos, área de influencia y beneficiarios. Por otro lado, a nivel de micro gestión, la propuesta debe resaltar la importancia de gestionar tanto los resultados como los procesos, y no limitarse únicamente a la entrega de productos o servicios. Es necesario realizar un seguimiento de la calidad de los procesos y evaluar los impactos de los bienes entregados en el bienestar común, es decir, el nivel de valor público generado.

Estos principios se pueden agrupar en tres áreas fundamentales para el desarrollo de una propuesta dirigida a la creación de valor público en los proyectos PDET. Estas áreas o componentes de la propuesta son: la Gestión Socio-Política, que se enfoca en acciones para movilizar el apoyo de los actores involucrados en el proceso y contribuir al logro de los objetivos de la organización; la Gestión Operativa, que vincula las intervenciones propuestas para impulsar el desarrollo a través de una cadena de valor que abarca los medios y fines de la organización; y la Gestión Organizacional, que busca implementar procesos y estructuras para desarrollar rutinas y capacidades organizacionales que facilitarán la obtención de los resultados deseados. Todos estos componentes giran en torno a la misión, la visión y los mandatos que rigen la organización.

Finalmente, basándonos en estos conceptos, se define el alcance de la propuesta de gestión para las organizaciones comunitarias de base, con el objetivo de lograr uno de los resultados clave de los PDET: crear valor público. Esto implica comprender, desde las propias organizaciones, lo que la población valora y necesita, y desarrollar la capacidad política, operativa y organizacional necesaria para ofrecer soluciones pertinentes a esas necesidades aprovechando el escenario histórico de los PDET y el volumen de recursos económicos dispuestos para atender necesidades en diferentes aspectos sociales.

5.2.6 Elementos teóricos utilizados para entender el proceso de implementación del PDET y la reintegración.

5.2.6.1 *El Enfoque Territorial*

El Enfoque Territorial o también llamado Desarrollo Territorial Rural (DTR) surgió como respuesta a las estrategias ineficaces de combate a la pobreza rural implementadas hasta finales de los años 90. Estas estrategias especializadas en la agricultura y mediante una planificación centralizada de políticas, no se tuvo en cuenta la diversificación de las economías rurales ni la reducción de la importancia de la agricultura en la producción y generación de empleo. Además, no tomaban como eje central los avances hacia una sociedad más democrática con una mayor

participación y papel activo de los actores sociales y territoriales. Por lo tanto, el DTR se empezó a enfocar en el territorio como un todo y en la participación activa de los actores locales para promover un desarrollo sostenible y equitativo. (Berdegué, Favareto, & Christian, 2015).

Organizaciones enfocadas en el desarrollo internacional como el BID, la CEPAL y la FAO han aportado desde su experiencia en intervenciones a lo largo de Latinoamérica, nuevas perspectivas para el desarrollo rural, especialmente a partir del enfoque territorial y el análisis dinámico de la ruralidad. Se destaca la importancia de los vínculos entre áreas urbanas y rurales, así como con mercados en constante evolución. Adicionalmente, estos organismos enfatizan en la importancia de la innovación tecnológica y se plantea la necesidad de llevar a cabo reformas institucionales, descentralización y fortalecimiento de los gobiernos locales, así como fomentar la cooperación entre actores públicos y privados. Estas medidas se consideran instrumentos fundamentales para crear un actor colectivo territorial, estrategia que se sostiene, puede impulsar los procesos de desarrollo a nivel local.

El enfoque territorial no solo implica una herramienta de análisis para comprender mejor las realidades rurales, sino también una propuesta de acción para reducir la pobreza en estas zonas y avanzar hacia una mayor igualdad y desarrollo sostenible en el ámbito territorial. En este sentido, la cohesión territorial se considera esencial para garantizar el pleno ejercicio de los derechos y oportunidades para todos los habitantes del país, sin dejar a ningún territorio marginado. Las brechas de desarrollo entre zonas urbanas y rurales no solo plantean desafíos éticos y prácticos para las zonas más rezagadas, sino que también limitan el potencial de crecimiento de todo el país. (Modrego & Cazzuffi, 2015).

Es importante destacar que el enfoque territorial no implica la exclusión del enfoque sectorial, sino más bien su inclusión articulada y complementaria en la planificación y aplicación de políticas públicas. Desde la primera mitad de la década del 2000, en el contexto del debate intelectual sobre el desarrollo rural, se han identificado cinco elementos fundamentales que constituyen la esencia del enfoque territorial:

- a) Se considera al territorio como un conjunto de construcción social, en lugar de ser simplemente un área geográfica.
- b) Se reconoce la diversidad de sectores económicos presentes en las zonas rurales, más allá de la vocación agrícola.
- c) Se valora el papel de los centros urbanos y las interrelaciones entre las áreas rurales y urbanas, comprendiendo sus interdependencias y conexiones.
- d) Las estrategias y programas dirigidos a impulsar el desarrollo a nivel rural deben ser diseñados, implementados y dirigidos desde las propias comunidades locales, desde la base territorial, pero manteniendo un diálogo e interacción con las dinámicas supraterritoriales de diversa índole.

e) La estrategia de desarrollo para cada territorio debe contemplar la construcción de colectivo territorial, involucrando a los diversos actores y promoviendo la colaboración y participación activa de la comunidad.

Estos elementos fundamentales del enfoque territorial son los que se abordaron en el trabajo de investigación, buscando extraer de la revisión, los insumos claves para la elaboración de una propuesta de fortalecimiento integral de capacidades en organizaciones de base e integradora de proyectos comunitarios en municipios PDET.

Recordemos que el Acuerdo Final en Colombia persigue una paz estable y duradera mediante un enfoque territorial, diferencial y de género. Reconoce las necesidades y particularidades de los territorios y comunidades, promoviendo la igualdad efectiva, busca la sostenibilidad socioambiental y la participación ciudadana, abordando temas como la tenencia de la tierra y la brecha campo-ciudad. Estos son componentes esenciales que no debe perder de vista la implementación del Acuerdo Final.

Se ha encontrado producto de un análisis previo de informes de la Comisión de Seguimiento, Impulso y Verificación a la implementación del Acuerdo Final (CSIVI), informes de la Misión de Verificación de la ONU, investigaciones de otros autores, artículos de prensa y de Organizaciones No Gubernamentales, pronunciamientos de organizaciones sociales y reportes de diversas fuentes oficiales e independientes, que luego de 5 años de planeación y ejecución de la estrategia PDET y sus proyectos socio productivos derivados, no existe aún una evidencia clara que demuestre que los proyectos ejecutados han aportado significativamente en la mejora de los índices de desempeño y capacidad de las organizaciones rurales para gestionar y administrar recursos. Incluso, se aprecia que es un índice poco tenido en cuenta desde el sector oficial a la hora de evaluar los resultados del posconflicto, el cual se continúa midiendo en volumen de recursos invertidos, cantidad de kilómetros de vías mejoradas, número de escuelas construidas, dejando de lado, la medición del impacto en cuanto a fortalecimiento de capacidades en el territorio, el aumento en el nivel de reconocimiento de las comunidades hacia la institucionalidad que para 2017 no superaba el 40% (Observatorio de la Democracia, 2017) y el nivel de satisfacción de los habitantes rurales por las intervenciones realizadas, es decir, persiste un problema estructural para la implementación de los acuerdos y el logro de una verdadera paz total, la aplicación efectiva de los principios teóricos del enfoque territorial.

5.2.6.2 La reincorporación en los Acuerdos de Paz

Según la Agencia Colombiana de Reintegración, el proceso de reintegración implica el fortalecimiento de habilidades y competencias cívicas tanto en las personas que se han desmovilizado como en sus comunidades. Además, busca crear oportunidades para la convivencia, la reconciliación y fomentar la corresponsabilidad de los actores externos. (ACR, 2016)

La Alta Consejería presidencial para la Reintegración señala que la reintegración de la población desmovilizada está estrechamente relacionada con su capacidad de convertirse en miembros autosuficientes y útiles de la sociedad. Por lo tanto, se requiere ofrecer opciones y apoyo para que estas personas puedan reintegrarse exitosamente.

Para este propósito, se ha creado la Ruta de Reintegración a través de la Resolución 1356 de 2016, que establece una serie de condiciones, beneficios, estrategias y acciones para fomentar el desarrollo de habilidades y capacidades, permitiendo a las personas desmovilizadas evolucionar de su situación de vulnerabilidad y practicar su ciudadanía de manera autónoma. (ACR, 2016)

Es fundamental entonces, tener presente y repasar el compromiso del Gobierno en su búsqueda de la globalidad en el proceso de reintegración. De acuerdo con lo establecido en el CONPES 3554 de 2008, se pretende ofrecer acompañamiento a través de intervenciones que contribuyan a mejorar las condiciones de vida de las personas en proceso de reintegración, así como a fomentar una convivencia constructiva con sus familiares y comunidad (Consejo Nacional de Política Económica y Social, 2008).

Los expertos coinciden en que, la implementación de proyectos productivos sostenibles desempeña un papel fundamental en la integración económica de las personas en proceso de reintegración, así como en la promoción de una inclusión social exitosa que impulse el desarrollo económico y social del país. (Alzate, 2019). Para ello, resulta relevante tener en cuenta los mecanismos que han influido en el desarrollo económico y social de Colombia en el período de posconflicto, así como las expectativas y oportunidades que surgen tras el cambio de modelo que propone el nuevo Gobierno Nacional.

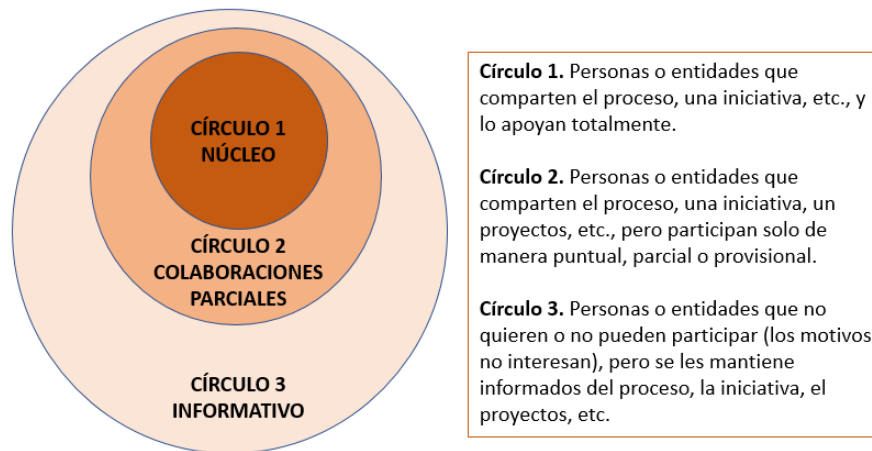
En resumen, la ruta de reintegración busca establecer un conjunto de actividades acordes con las opciones y proyectos de vida del individuo, teniendo en cuenta la regulación de los beneficios sociales, económicos y jurídicos. En marco de la implementación de los PDET, se pueden utilizar los proyectos sociales y productivos como herramientas para impulsar las capacidades y activos que permiten alcanzar la meta propuesta tanto a nivel individual como a nivel de organizaciones de excombatientes que han surgido en las comunidades que se han formado a raíz de los Acuerdos y a partir de los AETCR.

5.2.6.3 La participación efectiva como instrumento de paz

Entendiendo el valor determinante que supone la participación ciudadana en la toma de decisiones y en la implementación general de proyectos PDET, es de interés entender como los diferentes grados de participación a lo largo de las etapas de un proyecto social o comunitario conducen a una mayor legitimidad y responsabilidad en la gestión de los recursos públicos, y esto a su vez, a la generación de valor público.

Como parte de los insumos teóricos de la presente investigación, se acudió a la teoría propuesta por Marco Marchioni denominada “La teoría de los tres círculos”. Esta teoría se puede esquematizar en la ilustración 8.

Figura 3 Esquema teoría de los 3 círculos de participación



Fuente: Elaboración propia

Como lo sostiene el autor, sabemos que no todo el mundo puede o está interesado en participar en todo, su grado de involucramiento dependerá de los momentos, las circunstancias, las posibilidades, etc. Con el fin de promover la participación en los PDET (Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial), es importante que el concepto de participación se entienda como un proceso potencialmente accesible para todos. La idea es que cualquier persona que desee o pueda participar pueda hacerlo en el momento que le sea conveniente o en la medida en que desee involucrarse. No con esto, se busca eximir de la responsabilidad de los actores estatales de promover y garantizar la participación efectiva durante todo el proceso de implementación de los Acuerdos de Paz. Desde la perspectiva de la metodología comunitaria, es importante fomentar la participación de todas las personas, a pesar de que en la práctica solo una minoría participe activamente. Sin embargo, es crucial que la metodología sea diseñada de manera que esta minoría se mantenga abierta a la integración de nuevos participantes y no se aisle. (Marchioni, 2016).

Es importante tener en cuenta que la participación activa puede generar una carga adicional para las personas, especialmente cuando existen liderazgos vitalicios y centralizados en las organizaciones de base. Por lo tanto, es necesario tomar medidas para minimizar esta carga, como reducir la frecuencia y duración de las reuniones con las entidades, y fomentar una participación que sea considerada como algo normal y sostenible en el tiempo. Además, sería beneficioso llevar a cabo un ejercicio para identificar de manera diferenciada el papel de la institucionalidad local, los grupos impulsores, otros procesos participativos y diversos actores comunitarios en estos círculos (incluyendo su relevancia). De esta forma, se podrían establecer

compromisos y roles específicos para cada actor en el proceso de participación. Esto permitiría una mejor definición de los roles y responsabilidades de cada actor involucrado en el proceso.

Esta teoría aplicada en el proceso PDET, nos lleva a ser conscientes de que no es correcto pretender que todos los actores participen en todas las etapas del proyecto, esto sería un espejismo. En este sentido, la teoría de los tres círculos proporcionó un marco útil para analizar y comprender la participación comunitaria en la implementación de proyectos PDET. Igualmente, a partir de la aplicación de esta teoría durante la etapa del trabajo de campo, se identificaron los niveles de compromiso y se detectaron barreras y facilitadores, que permitieron diseñar estrategias de participación dentro de la propuesta de fortalecimiento organizacional, así como indicadores para evaluar los niveles de inclusión que se dan en la formulación y ejecución de proyectos a nivel rural.

5.2.7 Experiencias Internacionales en el fortalecimiento de organizaciones comunitarias rurales en procesos de posconflicto

Como parte de la labor investigativa y con el objetivo de recopilar información importante que ha resultado de procesos de paz en otros países, se han encontrado elementos importantes como metodologías, herramientas y lecciones aprendidas que guardan similitud con el caso colombiano y pueden aprovecharse como insumo clave en la elaboración de la alternativa de gerencia social con enfoque rural que se pretende en esta investigación.

Uno de los procesos de paz considerados como caso exitoso, es sin duda el acuerdo de paz desarrollado entre 1994-1998 y logrado entre el gobierno de Irlanda del Norte y el Ejército Republicano Irlandés o IRA por sus siglas en inglés. Siendo así, es importante revisar el proyecto de investigación “Análisis del Proceso de Paz en Irlanda del Norte. Reflexiones sobre su alcance para el abordaje del proceso de paz colombiano” (González Rubio, 2015). En este trabajo se examina el proceso de paz en Irlanda del Norte a través de un estudio de caso, empleando un análisis documental para identificar los factores clave que contribuyeron al cese del conflicto y al desarme de grupos armados al margen de la ley. Además, se identifican las herramientas utilizadas en el proceso de paz que podrían ser relevantes para el contexto colombiano. Este proceso de paz condujo a la creación de instituciones de gobierno compartido y un proceso de desarme de los grupos paramilitares. A raíz de esto, se llevaron a cabo iniciativas de fortalecimiento organizacional que fomentaron la participación cívica, la construcción de confianza y la reconciliación. Se establecieron organismos de cooperación transfronteriza y se promovieron programas de desarrollo económico para revitalizar las comunidades afectadas por el conflicto. El caso de Irlanda del Norte destaca la importancia de la inclusión política, la inversión en desarrollo socioeconómico y la promoción de la participación ciudadana en el proceso de posconflicto.

El caso de Mozambique: Mozambique experimentó una guerra civil que duró desde 1977 hasta 1992. Tras la firma de un acuerdo de paz en 1992, se llevó a cabo un proceso de reconstrucción y fortalecimiento organizacional. Se crearon programas para desmovilizar y reintegrar a los excombatientes a la sociedad, así como iniciativas de desarrollo económico y social en las áreas afectadas por el conflicto. Se fomentó la participación ciudadana en la toma de decisiones y se promovieron mecanismos de resolución de conflictos a nivel comunitario. El caso de Mozambique destaca la importancia de la reintegración de excombatientes, el enfoque en el desarrollo local y la construcción de capacidades locales para el sostenimiento de la paz.

Por otra parte, se destaca el caso de Guatemala, que sufrió un conflicto armado interno caracterizado por actos de crueldad y desprecio hacia la vida y la dignidad de la población guatemalteca, el país ha buscado formas de asegurar que tales hechos no se repitan y de llevar a cabo una justicia transicional. Después de décadas de conflicto armado interno, Guatemala alcanzó la paz en 1996 con la firma de los Acuerdos de Paz. El proceso de paz incluyó la creación de una Comisión de Esclarecimiento Histórico y un proceso de desarme. Además, se implementaron políticas de fortalecimiento organizacional que promovieron la participación política de grupos históricamente excluidos, la reforma judicial y la protección de los derechos humanos. Se llevaron a cabo programas de desarrollo rural y se establecieron mecanismos para abordar las demandas de las comunidades indígenas. El caso de Guatemala resalta la importancia de la inclusión étnica y cultural, la justicia transicional y la protección de los derechos humanos en el proceso de posconflicto.

Otro caso de nivel internacional en concordancia con nuestra investigación y que también provee elementos cualitativos a tener en cuenta dentro del posconflicto colombiano, es el caso sudafricano. Tras el fin del sistema de segregación racial del apartheid, Sudáfrica se embarcó en un proceso de transición y reconciliación liderado por el expresidente Nelson Mandela. La Comisión de la Verdad y la Reconciliación fue una iniciativa clave en este proceso, que permitió a las víctimas y perpetradores del apartheid contar sus historias y buscar la reparación. Además, se implementaron políticas de fortalecimiento organizacional para promover la inclusión social y económica de las comunidades marginalizadas, especialmente aquellas afectadas por el apartheid. Estas políticas incluyeron programas de desarrollo económico, educación y acceso a servicios básicos. El caso de Sudáfrica resalta la importancia de abordar las causas profundas del conflicto, la justicia transicional y el empoderamiento de las comunidades afectadas.

En Colombia, se pueden extraer valiosas lecciones de las tres décadas de proceso que ha vivido Sudáfrica. En particular, los mecanismos de transición que se implementaron en el sur de África, como las comisiones de la verdad, la justicia transicional y la reconciliación, pueden servir como experiencias enriquecedoras para Colombia. Sin embargo, es importante comprender que estos procesos son lentos y contradictorios, y no siguen una dirección única y gradual.

Estos casos ofrecen lecciones valiosas sobre los elementos clave para el fortalecimiento organizacional durante el posconflicto, como la reintegración de excombatientes, la participación

ciudadana, la promoción de la reconciliación, la construcción de confianza el desarrollo económico y social, la reforma institucional, la justicia transicional y la protección de los derechos humanos. Todos estos aspectos requieren un enfoque integral y son fundamentales para consolidar la paz y construir una sociedad más justa y equitativa en Colombia.

5.3 Marco Normativo y político

Durante años, las organizaciones comunitarias en Colombia han luchado por garantías para representar a sus comunidades de manera efectiva ante los órganos del poder local, regional y nacional. En 2010, se logró que el gobierno de Álvaro Uribe Vélez aprobara la "Política Nacional para el Fortalecimiento de los Organismos de la Acción Comunal" a través del documento CONPES 3661, con el objetivo de enfrentar las debilidades en el funcionamiento y financiamiento del sector. Sin embargo, esta estrategia solo tuvo una vigencia de tres años y solo el 60% de las acciones planteadas se cumplieron de manera parcial (Ministerio de Interior, 2018).

En el año 2018, se intentó nuevamente desarrollar estos objetivos a través del CONPES 3995, "Estrategia para el fortalecimiento de la acción comunal en Colombia", con el propósito de "robustecer" las capacidades de los líderes comunitarios y abordar los vacíos en capacitación y formación. Sin embargo, después de cuatro años del gobierno Duque, no hay evidencia de avances en su implementación y no se han reportado resultados por parte del Ministerio del Interior. Las estadísticas actuales son preocupantes, con solo el 5% de los afiliados a las organizaciones comunitarias siendo jóvenes entre 14 y 29 años, y la población femenina solo representando el 41% de los miembros. Además, el liderazgo se concentra en las mismas figuras de poder, con el 65% de los cargos directivos recayendo en las mismas personas durante más de una década (Dirección para la Democracia, la Participación Ciudadana y la Acción Comunal - Ministerio del Interior, 2018).

Respecto a la participación de estos diferentes grupos comunitarios en la implementación del posconflicto, es importante mencionar que, la puesta en marcha de la Reforma Rural Integral se inició en Colombia después de la firma de los acuerdos de paz entre el Estado y las FARC-EP en La Habana. Los objetivos de esta reforma se incluyen en los puntos 1 y 4 de los acuerdos y se establece que contribuirá a la transformación estructural del campo, el fortalecimiento de la asociatividad para la productividad y cerrará las brechas entre el campo y la ciudad para lograr el bienestar y el buen vivir de la población rural. Para garantizar la implementación, se han creado decretos y normas a través del mecanismo "Fast Track" incluido en el acto legislativo 001 de 2016.

Uno de los decretos clave en este proceso es el 893 de 2017, que crea los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) y se enfoca en los 170 municipios más afectados por el conflicto y el abandono del Estado. Estas medidas de impacto a largo plazo tienen como objetivo superar las brechas sociales y económicas en estas regiones. Además, se aprobó el Plan

Marco de Implementación del Acuerdo Final en 2017 para orientar las políticas públicas necesarias y facilitar su seguimiento durante los próximos 15 años.

El Decreto 902/2017 establece medidas que facilitan la implementación de la Reforma Rural Integral, especialmente en relación con el acceso a la tierra, definiendo los sujetos que pueden acceder a ella y el proceso de formalización sin costo, junto con sus responsabilidades. Por su parte, la Resolución 333/2021 del Instituto Geográfico Agustín Codazzi describe las actividades asociadas a la implementación de proyectos de catastro multipropósito que se vinculan con las iniciativas presentes en los Planes de Acción para la Transformación Regional (PATR). Estas actividades sirven como insumo para viabilizar las iniciativas o proyectos prioritarios en los municipios incluidos en los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET).

Finalmente, el Decreto 248/2017 establece que los fondos remanentes del Fondo Nacional de Regalías, en proceso de liquidación, serán utilizados para financiar proyectos de inversión destinados a la implementación del Acuerdo Final para la terminación del Conflicto Armado y la construcción de una Paz estable y duradera.

A continuación, se hace un recuento de las principales normas jurídicas que sustentan el proceso de implementación de los PDET, así como la regulación de la participación de las organizaciones comunitarias en la ejecución de los proyectos socio productivos que se derivan de los Acuerdos de Paz.

Tabla 1 Marco Legal

MARCO LEGAL	
NORMATIVIDAD	DEFINICIÓN
Constitución Política de Colombia de 1991	Artículos 38, 39 y 103
Ley 83 de 1931	"Por la cual se reconoce a los trabajadores el derecho de asociarse libremente en defensa de sus intereses, formando sindicatos, asociaciones profesionales, etc., etc."
Ley 79 de 1988	"Por la cual se actualiza la Legislación Cooperativa"
Decreto 1529 de 1990	"Por el cual se reglamenta el reconocimiento y cancelación de personerías jurídicas de asociaciones o corporaciones y fundaciones o instituciones de utilidad común, en los departamentos"
CONPES 3661	Política Nacional para el Fortalecimiento de los Organismos de la Acción Comunal
Ley 1551 de 2012	"Por la cual se dictan normas para modernizar la organización y el funcionamiento de los municipios"
CONPES 3995	Estrategia para el fortalecimiento de la acción comunal en Colombia
Ley 2166 de 2021	"Por la cual se deroga la Ley 743 de 2002, se desarrolla el Artículo 38 de la Constitución Política de Colombia en lo referente a los organismos de acción comunal y se establecen lineamientos para la

	formulación e implementación de la política pública de los organismos de acción comunal y de sus afiliados, y se dictan otras disposiciones"
Acto legislativo 01 de 2016	“Por medio del cual se establecen instrumentos jurídicos para facilitar y asegurar la implementación y el desarrollo normativo del acuerdo final para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera”.
Sentencia C-699 Corte Constitucional	Se declara exequible el procedimiento legislativo especial para agilizar el acuerdo final para la terminación del conflicto y construcción de la paz estable y duradera (transito rápido o fast track) y facultades presidenciales para la paz.
Acto legislativo 01 de 2017	“Por medio del cual se crea un título de disposiciones transitorias de la Constitución para la terminación del conflicto armado y la construcción de una paz estable y duradera y se dictan otras disposiciones”
Decreto 2366 de 2015	“Por el cual se crea la Agencia de Renovación del Territorio (ART), se determina su objeto y estructura”. Se establece como objeto de la agencia: “La Agencia para la Renovación del Territorio tiene por objeto coordinar la intervención de las entidades nacionales y territoriales en las zonas rurales afectadas por el conflicto priorizadas por el Gobierno nacional, a través de la ejecución de planes y proyectos para la renovación territorial de estas zonas, que permitan su reactivación económica, social y su fortalecimiento institucional, para que se integren de manera sostenible al desarrollo del país”
Ley 1779 / 2016	Por medio de la cual se modifica el artículo 8 de la ley 417 de 1997, prorrogada y modificada por las leyes 548 de 1999, 782 de 2002, 1106 de 2006, 1421 de 2010 y 1738 de 2014.
Ley 1922 / 2018	Por medio de la cual se adoptan las reglas de procedimiento para la Jurisdicción Especial para la Paz, implementación, verificación y refrendación de dichos acuerdos.
Decreto 248 /2017	Por el cual se dictan disposiciones sobre el Fondo Nacional de Regalías en Liquidación y se dispone de los saldos del mismo para financiar proyectos de inversión para la implementación del Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto Armado y la Construcción de una Paz Estable y Duradera
Decreto 121 /2017	“Por el cual se adiciona un capítulo transitorio al Decreto 2067 de 1991”. Procedimiento legislativo especial para la paz (tránsito rápido o fast track) y facultades presidenciales para la paz.
Decreto 587 /2017	“Por el cual se conforma el Comité de Escogencia para la selección de unos miembros del Sistema Integral de Verdad, Justicia, Reparación y No Repetición (SIVJNR)”
Decreto 588 /2017	“Por el cual se organiza la Comisión para el Esclarecimiento de la Verdad, la Convivencia y la no Repetición”
Decreto 589 /2017	Por el cual se organiza la Unidad de Búsqueda de Personas dadas por desaparecidas en el contexto y en razón del conflicto armado

Decreto 671 /2017	Por el cual se modifica la Ley 1448 de 2011, en lo relacionado con la certificación de desvinculación de menores en caso de acuerdos de paz, y se dictan otras disposiciones”
Decreto 706 /2017	“Por el cual se aplica un tratamiento especial a los miembros de la Fuerza Pública en desarrollo de los principios de prevalencia e inescindibilidad del Sistema Integral de Verdad, Justicia, Reparación y se dictan otras disposiciones”
Decreto 891 /2017	"Por el cual se adiciona un párrafo al artículo 190 de la Ley 1448 de 2011 en lo relacionado con el proceso de restitución de los derechos de los niños, niñas y adolescentes a cargo del ICBF, desvinculados de las FARC-EP en virtud del Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera"
Decreto 893 /2017	“Por el cual se crean los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial -PDET”
Decreto 897 /2017	"Por el cual se modifica la estructura de la Agencia Colombiana para la Reintegración de Personas y Grupos Alzados en Armas y se dictan otras disposiciones".
Decreto 899 / 2017	"Por el cual se establecen medidas e instrumentos para la reincorporación económica y social colectiva e individual de los integrantes de las FARC-EP conforme al Acuerdo Final, suscrito entre el Gobierno Nacional y las FARC-EP el 24 de noviembre de 2016"
Decreto 2026 /2017	“Por medio del cual se reglamentan los Espacios Territoriales de Capacitación y Reincorporación (ETCR), creados mediante el Decreto 1274 de 2017 y se dictan otras disposiciones”
Decreto 2446 /2017	"Por medio del cual se modifica el artículo 3 del Decreto 2026 de 2017"
Decreto 1417 /2018	“Por el cual se actualiza la organización y funcionamiento de la Comisión de Seguimiento, impulso y Verificación a la Implementación del Acuerdo Final suscrito entre el Gobierno Nacional y las FARC- EP el 24 de noviembre de 2016”.
Acuerdo 002 /2018	Por el cual se establece la estructura de la Jurisdicción Especial para La Paz – JEP

Fuente: Gestor Normativo Senado de la República

5.4 Marco Contextual

La fase de implementación del proceso de paz entre el Estado Colombiano y la guerrilla de las FARC-EP ha supuesto enormes retos en materia de recursos, disposiciones legales, ajustes normativos, reorganización de la estructura de los poderes judicial, legislativo y ejecutivo, además de la coordinación de políticas públicas que permitan al Estado avanzar en la

implementación de los 6 puntos del acuerdo final. Esta investigación se enfoca en las organizaciones comunitarias que vienen participando en la ejecución de los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial – PDET y sus proyectos derivados como instrumento de planeación y gestión para dar celeridad y prioridad a los diferentes planes diseñados para desarrollar el Punto 1 de los Acuerdos, denominado la Reforma Rural Integral.

“Los PDET son una herramienta de gestión y planificación que se utilizan para implementar de manera prioritaria los planes y programas nacionales sectoriales en las zonas rurales de los 170 municipios seleccionados, bajo cuatro criterios: impacto del conflicto armado, pobreza multidimensional, presencia de economías ilegales y debilidad institucional, en línea con la Reforma Rural Integral y las medidas establecidas en el Acuerdo Final.” (Poder Legislativo, 2017).

Los PDET se instrumentalizan mediante los Planes de Acción para la Transformación Regional – PATR, contruidos participativamente por los actores del Territorio.

Desde 2017, la Agencia de Renovación del Territorio, entidad adscrita a la Presidencia de la República, ha liderado la construcción e implementación de los PDET. Su tarea principal ha sido coordinar y articular un proceso participativo con las comunidades de los 170 municipios priorizados en esta estrategia, así como con la institucionalidad a nivel nacional, regional y local. Este proceso participativo permitió la concertación de 32.803 iniciativas en ocho temas transversales con el objetivo de cerrar las brechas entre el campo y la ciudad y vincular estos territorios al desarrollo nacional.

A nivel nacional, los municipios priorizados se agruparon en 16 subregiones, y en cada una de ellas se construyó un Plan de Acción para la Transformación Regional (PATR), enmarcado en los ocho pilares que contempla los PDET: ordenamiento social de la propiedad rural, infraestructura y adecuación de tierras, salud rural, educación y primera infancia rural, vivienda, agua potable y saneamiento básico rural, reactivación económica y producción agropecuaria, derecho a la alimentación, y reconciliación, convivencia y paz.

Las iniciativas presentadas por las comunidades, que reflejaban sus necesidades y deseos de transformación de sus territorios, fueron revisadas por la Agencia de Renovación del Territorio y los diferentes sectores competentes. Se caracterizó cada necesidad para usarla como base en la planificación y atenderla de manera efectiva.

Desde el año 2019 cuando terminó la construcción de los 16 PATR a nivel nacional, se inició la fase de implementación donde a través de la articulación de esfuerzos entre las entidades a nivel nacional y territorial, el sector privado, la cooperación internacional y la vinculación de recursos del Sistema General de Regalías se han venido identificando, formulando y ejecutando proyectos de inversión para atender las necesidades expresadas por las comunidades en los 170 municipios.

El estado actual del proceso refleja que los proyectos sociales y productivos que se vienen adelantando, no han respondido de manera efectiva a las expectativas de las comunidades ni han generado un impulso significativo al desarrollo integral de estos territorios. Esto se evidencia en los diferentes procesos de movilización social que se han dado a nivel nacional en los últimos años donde las comunidades manifiestan inconformidad por la manera centralizada como se diseñan las soluciones y se manejan los recursos. En la mayoría de los casos, las comunidades han manifestado que los proyectos diseñados no responden a las realidades de cada subregión, no tienen en cuenta a la comunidad en sus diferentes etapas y sus resultados no impactan en lo económico ni en lo social de manera relevante, existen también denuncias de corrupción e incluso, en algunos casos, estas intervenciones han sido detonantes de nuevos conflictos al interior de las organizaciones, comunidades y entre éstas y la institucionalidad.

En el caso del departamento del Caquetá, sus 16 municipios junto al municipio de Algeciras, Huila fueron priorizados como parte de los PDET y se agruparon en la subregión llamada Cuenca del Caguán y Piedemonte Caqueteño. A la fecha los recursos asociados a la implementación de iniciativas PDET en el Caquetá asciende a más de 1 billón de pesos canalizados desde el Presupuesto General de la Nación, los recursos propios de las entidades territoriales, el Sistema General de Regalías a través del OCAD Centro-Sur y el OCAD Paz, recursos del sector privado a través de mecanismos como Obras por Impuestos y rubros de la cooperación internacional, principalmente la USAID y la Unión Europea. A pesar de estas importantes e históricas cifras para los municipios del Caquetá, resaltando que son de categoría sexta y un bajo nivel de recursos propios, los resultados en materia de recuperación del tejido social, desarrollo agropecuario, provisión de servicios básicos, acceso a servicios públicos y desarrollo de infraestructura social y productiva parecen ser menores y resultan preocupantes en el actual escenario donde no se tiene certeza de donde saldrán los recursos ni cuánto tiempo más demorará la implementación de los PDET para lograr el anhelado cierre de brechas. Mientras tanto, las comunidades y organizaciones sociales siguen perdiendo la confianza en el proceso, continúan sin recibir un fortalecimiento organizacional adecuado y en las zonas rurales crecen de nuevo las economías ilícitas, volviendo a los campesinos presa fácil de los grupos armados ilegales que cada día tienen mayor presencia y control en el territorio. En este contexto, las comunidades continúan reclamando ser tenidas en cuenta de manera inclusiva y efectiva en las acciones que se desarrollen en marco de la paz.

En este escenario, esta investigación toma como caso de estudio a tres organizaciones enfocadas en temas comunitarios y productivos que han hecho parte de la construcción e implementación de los PDET en Caquetá:

La Asociación de Mujeres Productoras de Café de El Paujil - AMUCAPA como organización de mujeres rurales productoras, nace en el año 2003 como un grupo de 29 mujeres rurales que de manera artesanal procesaban la cosecha de café en la vereda La Sonora del Municipio de El Paujil. Para iniciar la organización, se crean los estatutos donde se proyecta a las asociadas, como mujeres propietarias de la tierra que venden la cosecha a la organización a mejor

precio que el del mercado tradicional, además de participar como asociadas en las labores de la organización para el proceso de transformación y venta del producto final, generando con ello, bienestar, empoderamiento e ingresos económicos para ellas y sus familias. A través de los años y mediante gestiones ante entidades públicas, gremio cafetero y cooperación internacional, la organización ha logrado contar con cafetería de exhibición, centro de acopio y máquinas para la transformación del producto. El proceso de la organización ha estado marcado también por la discriminación y cultura machista que generó en los primeros años, sumado a la violencia, la disminución del número de asociadas. Con los años y ante el crecimiento de las actividades de AMUCAPA, así como la gestión para temas relacionados con el mejoramiento de la vía principal de las veredas, ha generado mayor reconocimiento de parte de la comunidad por el progreso conseguido y se ha convertido en un referente de gestión ante las entidades públicas, privadas y de cooperación. Así mismo, al interior de la organización, la administración compartida entre las asociadas ha permitido fortalecer el espíritu de crecimiento personal, la apropiación de conocimientos y habilidades que generan en las asociadas consciencia colectiva de su valor y capacidades como mujeres rurales. Actualmente, la organización cuenta con 32 asociadas directas.

ASOCAGUAYAS como asociación de Juntas de Acción Comunal en el municipio de Puerto Rico Caquetá nace en el 2004 agrupando a las veredas del corregimiento de Lusitania principalmente motivadas por la conservación, mantenimiento y mejoramiento de la vía principal Lusitania – Tres Esquinas como arteria vial principal de la zona. A través de las gestiones realizadas ante la entidad territorial y los resultados logrados con la cooperación internacional se convierte con los años en una estructura organizada con diferentes comités y administración de recursos que aportan las veredas asociadas. Dado el nivel de organización adquirido y buenos resultados, se hace necesaria la creación del comité pro carreteras entre ríos Guayas y Caguán, que agrupa a 50 veredas entre los municipios de Puerto Rico y San Vicente del Caguán en el Caquetá, ampliando el rango de acción de la organización y con el objetivo principal de adelantar la administración de la red vial a nivel veredal garantizando ante la falta de recursos estatales, el buen estado de las carreteras y la posibilidad de movilización para los habitantes de la zona en todas las épocas del año.

Con los años, se crea un peaje rural para recolectar recursos y hacer mantenimiento de las vías que se ha vuelto en la principal fuente de recursos de la organización además de los aportes propios de las veredas asociadas. En el año 2015, se realizó un acompañamiento por parte de USAID y se da un ajuste en los estatutos de la organización, logrando ampliar su objeto social permitiéndole a la organización obtener mayores recursos por parte de cooperación internacional y atender diferentes sectores de la vida cotidiana de los habitantes de la zona. La organización es liderada por una junta directiva, pero existe una fuerte cultura de la planeación participativa con el fin de beneficiar a todas las veredas miembros, esto se lleva a cabo a través de reuniones mensuales y asambleas generales para rendición de cuentas y programación de gastos e inversión de los recursos recolectados.

Actualmente, la organización a pesar de tener una gran solidez presenta una falta de relevo generacional en la junta directiva que ha estado constituida por las mismas personas por más de 10 años, sumado a esto, la pandemia del COVID-19 redujo significativamente el ingreso de recursos a través del peaje y limitó las reuniones y asambleas por lo cual la fuerza con que venía creciendo la organización en todos sus ámbitos se vio diezmada. Actualmente, la organización requiere apoyo para retomar el empoderamiento ante la sociedad civil y lograr mayor impacto a la hora de ejecutar su objeto social.

Finalmente, el AETCR – Miravalle como espacio nacido de los acuerdos de paz y organización comunal y productiva donde se busca la reincorporación digna y efectiva de excombatientes y sus familias en el municipio de San Vicente del Caguán, permite hacer un acercamiento al proceso de reincorporación a la vida civil y como las personas antes combatientes pueden desarrollar capacidades organizativas y aportar al desarrollo local en marco de la legalidad. Este AETCR nació para acoger a más de 100 excombatientes y en su corto periodo de existencia ha logrado vincularse efectivamente a la comunidad residente en la vereda Miravalle y su Junta de Acción Comunal jugando un papel determinante en la gestión de soluciones en servicios públicos y proyectos productivos para una zona alejada del casco urbano y por muchos años olvidada por ser sinónimo de violencia y drogas ilícitas.

Como AETCR y con los recursos aportados por el estado colombiano y la cooperación internacional, se han desarrollado proyectos productivos como el Modelo de producción piscícola en un sistema Bioflow, la granja integral de productos agropecuarios, creación de establecimientos comerciales y proyectos de turismo asociados a la práctica del rafting, proyectos que en general han tenido un buen desarrollo, pero no han tenido el nivel de sostenibilidad deseado. Actualmente, el espacio cuenta con una población de excombatientes cercana a los 50 miembros, esta reducción debido al traslado de personas hacia otras zonas del país o el regreso a la lucha armada donde se evidencia que se requieren mayores esfuerzos para garantizar la consolidación del proceso de incorporación a la vida civil y oportunidades reales para que estas personas puedan vivir en legalidad y con condiciones de bienestar aceptables.

Cabe resaltar que estos Antiguos Espacios se encuentran en etapa de finalización y por parte del Gobierno Nacional se ha diseñado una estrategia para adquirir tierras en los antiguos Espacios Territoriales de Capacitación y Reincorporación (AETCR) con el objetivo de brindar soluciones permanentes a los excombatientes que decidieron abandonar la ilegalidad. Esta estrategia busca generar arraigo socioeconómico a través del acceso a la tierra, vivienda y proyectos productivos para la reincorporación efectiva de los excombatientes a la sociedad. (ARN, 2022). Actualmente se adelantan los estudios de viabilidad técnica por parte de las diferentes entidades como ARN, ANT y Corpoamazonía para la adquisición de los terrenos y poder entregar a estas personas condiciones de vivienda, salud, educación y servicios públicos para continuar con su proyecto de vida alejados del conflicto armado y en condiciones socioeconómicas que les permitan avanzar como comunidad rural productiva.

En este contexto, esta investigación a través del análisis de las dinámicas internas de estas organizaciones (micro gestión), entendidas como los procesos inherentes a su desarrollo y crecimiento, así como el grado de madurez en aspectos como la distribución de funciones, jerarquía interna, capacidad de planeación y decisión participativas, recursos humanos, tecnológicos y financieros para el desarrollo de su objeto social, la interacción entre la organización y sus afiliados como también el manejo de los recursos disponibles buscó establecer un diagnóstico que permita identificar las debilidades internas y las oportunidades de mejora comunes que tienen las organizaciones comunitarias en la formulación y gestión de proyectos en marco de los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial.

En este mismo sentido, se estudian las dinámicas externas (macro gestión) de las organizaciones, relacionadas con las capacidades para gestionar recursos, el grado de interacción con actores estatales y de cooperación internacional, el nivel de relacionamiento con las comunidades beneficiarias, el nivel de impacto de la organización en el territorio a través de su participación o ejecución de proyectos PDET y los mecanismos utilizados para el control social y la veeduría a los recursos ejecutados por la organización o por otros actores en su área de influencia. Esto con el fin de hallar las fortalezas de las organizaciones en el diálogo multiactor y su nivel de liderazgo en el territorio, así como las debilidades en el proceso de implementación de los PDET por parte de las entidades a nivel nacional y local que estarían limitando el fortalecimiento de capacidades en las organizaciones comunitarias y sus beneficiarios.

Como tercer componente, se analiza el grado de vinculación al proceso PDET por parte de las organizaciones como entes representantes y aglutinantes de las perspectivas y expectativas de las comunidades frente al proceso de paz y la implementación de los acuerdos de la Habana. Tanto en la etapa de planeación como en la fase de implementación de los PDET, es importante conocer cuál ha sido el nivel de participación efectiva para poder vislumbrar las causas fundamentales del bajo nivel de desempeño de las organizaciones como gestores y ejecutores de proyectos al igual que permite identificar las falencias presentadas por parte de los demás actores responsables de la implementación de estos programas y proyectos.

Con esta metodología, se tiene finalmente un diagnóstico, una propuesta de gerencia comunitaria que permita mejorar las capacidades de gestión y administración en proyectos por parte de las organizaciones de base y unas conclusiones y recomendaciones generales para los actores que hacen parte del proceso, todo en busca de impulsar un mayor nivel de cumplimiento respecto a lo acordado en el proceso de paz y de lo concertado con las comunidades rurales en la fase de planeación de los PDET.

5.4.1 Primera aproximación a la propuesta de Gerencia Integral en proyectos PDET

Revisada la bibliografía y recolectados los insumos conceptuales y normativos, se presenta la primera aproximación a la propuesta de gerencia que se buscaba diseñar. Esta

esquematización permitió avanzar en las diferentes etapas de la investigación dentro de un marco conceptual manteniendo los objetivos claros y una correlación adecuada con los productos esperados.

Figura 4 Aproximación inicial a la propuesta de gerencia



Fuente: Elaboración propia

6. METODOLOGÍA

6.1 Tipo de Investigación

El objetivo de esta investigación es diseñar una propuesta de gerencia orientada a fortalecer y articular los proyectos socio-productivos de las organizaciones involucradas en la implementación de los acuerdos de paz en el departamento del Caquetá, aprovechando este momento histórico como escenario experimental para la aplicación de enfoques, procesos de gestión e indicadores de evaluación que permitan mejorar el desempeño en el accionar de las organizaciones, y a través de la retroalimentación, ajustar el modelo a las necesidades y condiciones particulares de cada organización social y cada territorio. Para su desarrollo, se utilizó un enfoque inductivo/descriptivo, que se basó en la recolección de datos del territorio objetivo y en fuentes de información oficiales a nivel local, nacional e internacional, así como en investigaciones realizadas por otros autores y conceptos teóricos desarrollados sobre la gerencia social.

Esta investigación permitió comprender una problemática relevante y aportar una posible solución teniendo en cuenta criterios de sostenibilidad y gestión estratégica a nivel territorial.

6.2 Enfoque de la Investigación

Este trabajo se enfocó en el marco conceptual de la investigación cualitativa y cuantitativa puesto que se requiere un análisis de datos bibliográficos, estadísticos y numéricos pero sin dejar de lado las variables sociales y características propias del entorno en que se desarrolla, a partir de allí, a través del diálogo con los actores y la descripción narrativa se pudieron extraer las fortalezas y debilidades que tiene el territorio y sus organizaciones cuando se enfrentan a un momento histórico donde pueden realmente ser artífices de su propio desarrollo.

6.3 Método de acercamiento al objeto de estudio

Para llevar a cabo la investigación se utilizó un método que involucra variables cuantitativas y cualitativas. Se realizó un análisis inicial sobre el estado del proceso de implementación de los PDET, el nivel de capacidades organizacionales demostrado en los proyectos ya ejecutados y el nivel de satisfacción general sobre los resultados e impactos generados por los proyectos derivados de los Acuerdos de Paz en los territorios PDET.

A través de este análisis, se pudieron establecer coincidencias y profundas diferencias entre la visión de los formuladores de políticas públicas y los habitantes de estas zonas históricamente excluidas. Se identificaron las necesidades y requerimientos de las comunidades para superar las brechas en materia social y económica en comparación con el resto del país.

Durante el trabajo de campo se adelantó un relacionamiento de forma directa con los principales actores que intervienen en la implementación de proyectos socio-productivos en marco de los PDET. Las labores de investigación se centraron en el diálogo directo con los miembros de las organizaciones seleccionadas como estudio de caso, las comunidades de las zonas donde desarrollan su objeto social y los actores estatales y de cooperación que han venido trabajando con estas comunidades en el desarrollo de proyectos socio productivos. Este relacionamiento permitió conocer de primera mano el relato vivo del proceso histórico por el que han pasado las comunidades y organizaciones, las debilidades históricas en la inversión estatal e internacional y los anhelos de una mejor calidad de vida.

6.4 Modelo de análisis

El modelo de análisis de esta investigación se centró en dos categorías de análisis, la gerencia social en organizaciones comunitarias rurales y la construcción de paz, las cuales se abordaron en las siguientes subcategorías:

Tabla 2 *Categoría de análisis*

<i>Gerencia social en organizaciones comunitarias rurales</i>	Fortalezas y debilidades de la organización comunitaria rural como actor clave en la implementación de los proyectos socio-productivos en marco de los PDET Herramientas gerenciales en el contexto rural del posconflicto
<i>Construcción de paz</i>	Proceso de Paz en Colombia – Implementación de los PDET La participación inclusiva y efectiva como factor clave para la construcción de paz Experiencias exitosas y lecciones aprendidas en procesos de paz alrededor del mundo

Fuente. Elaboración propia.

Estas categorías y subcategorías permiten dar soporte a este trabajo de investigación, ya que el análisis teórico, la construcción de las herramientas e instrumentos para la recolección de información, el proceso de tabulación y análisis de resultados, la discusión y retroalimentación con los actores clave, la propuesta de fortalecimiento y las conclusiones tratan sobre la descripción del contexto rural y la gerencia social aplicada en marco del posconflicto como fenómeno histórico, teniendo en cuenta los marcos conceptuales y normativos expuestos en capítulos anteriores.

6.5 Marco Interpretativo

El marco interpretativo en la presente investigación fue el Estudio de Caso cuyo alcance se puede describir de la siguiente manera: “Un estudio de caso implica la sistematización de una o varias experiencias o procesos a lo largo de un período de tiempo determinado, con el fin de identificar sus momentos críticos, los actores involucrados y el contexto en el que se

desarrollaron”, lo anterior según la metodología del (Banco Interamericano de Desarrollo, 2011). Esta metodología plantea el siguiente modelo:

Figura 5 Pautas para la elaboración de estudios de caso.



Fuente: BID (2011).

Implementando estas pautas y como parte de la metodología, se adelantó un trabajo de campo con tres organizaciones rurales del departamento del Caquetá: la Asociación Campesina Para El Desarrollo Social Y Comunitario Entre Ríos Guayas y Caguán (ASOCAGUAYAS), y la Asociación de Mujeres Productoras de Café de El Paujil (AMUCAPA), ambas en el departamento del Caquetá, además del AETCR Miravalle en el municipio de San Vicente del Caguán – Caquetá, con quienes se realizó una evaluación detallada del modelo de gerencia y gestión implementados actualmente mediante jornadas de trabajo aplicando la metodología del “Focus group”, encuestas de percepción a los afiliados de las asociaciones, una encuesta diseñada para establecer un diagnóstico inicial donde se involucraron todos los actores que hacen parte de estos proyectos, análisis de la interrelación organización social – estado – comunidad y finalmente, la construcción mancomunada de una propuesta de fortalecimiento organizacional y gerencia social según las condiciones propias de cada territorio que propende por la implementación de herramientas de gestión, además de sistemas de seguimiento y evaluación integral de las acciones adelantadas y proyectos ejecutados por parte de las comunidades.

6.6 Fuentes de Información

Como parte de los datos requeridos para el desarrollo de la investigación, se adelantó la recopilación de información confiable y corroborable a nivel primario y secundario que permitió desarrollar el proceso de análisis y contrastar sobre los elementos conceptuales utilizados, para este fin, se planteó implementar los siguientes recursos para la consecución de la información requerida:

Información primaria: Datos recolectados mediante entrevistas a líderes de las organizaciones seleccionadas como casos de estudio y miembros de las comunidades de su área

de influencia. También, se obtuvo información de la documentación legal e histórica de las organizaciones analizadas referente a experiencia, conformación, estatutos, objeto social y actividades desarrolladas entre otros. Igualmente, se recopilaron datos estadísticos de las fuentes oficiales a nivel gubernamental sobre conformación y representación legal, contratación estatal y proyectos desarrollados con recursos públicos en las áreas de interés.

Información secundaria: Se tomaron datos recopilados en anteriores investigaciones y de autores especializados en el tema, se analizaron bases de datos públicas sobre censos, proyectos productivos, grupos poblacionales y proyecciones. De igual forma, fue importante el análisis de la información con que cuentan los organismos de cooperación internacional que vienen trabajando en el departamento del Caquetá y las instancias de seguimiento al proceso de paz, tanto oficiales como de la sociedad civil.

6.7 Población objetivo

Dentro de la población objetivo, se trabajó con 3 organizaciones comunitarias del departamento del Caquetá: ASOCAGUAYAS del municipio de Puerto Rico, AMUCAPA del municipio de El Paujil y el ETCR Miravalle en el municipio de San Vicente del Caguán. Igualmente se vinculó al objeto de investigación a 3 Agencias estatales del orden nacional, 3 alcaldías municipales, 1 gobernación departamental y 3 programas de cooperación internacional.

6.7.1 Criterios para la definición de la población objetivo

En concordancia con la metodología planteada para la presente investigación, se establecieron unos criterios mínimos que permitieron determinar las organizaciones y actores que servirían como casos de estudio, siendo estos los siguientes:

- ❖ Localización y Accesibilidad: En marco de los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial, es sabido que los proyectos y acciones se adelantan en zonas rurales dispersas, se optó por adelantar el análisis sobre organizaciones y actores de municipios del departamento del Caquetá que pudieran ser accesibles por las condiciones geográficas del territorio y el nivel de dispersión de sus miembros.
- ❖ Grado de participación en los PDET: En las etapas de planeación e implementación de los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial y contando con la ayuda de la entidad que lidera este proceso, la Agencia de Renovación del Territorio, se pudo establecer las organizaciones y actores que mayor nivel de participación tanto en planeación como en ejecución de recursos han tenido en marco de las inversiones derivadas de los acuerdos de paz.
- ❖ Enfoques diferenciales: Los estudios de caso propuestos han sido resultado también de la vocación y aplicación de los diferentes enfoques diferenciales, teniendo en cuenta la inclusión de organizaciones que promuevan el liderazgo de

la mujer, el liderazgo juvenil y propenda por la inclusión social de los excombatientes como parte del proceso de reconciliación.

- ❖ Estructura interna y madurez administrativa: Se busca conocer el funcionamiento de organizaciones de primer (Juntas de Acción Comunal) y segundo nivel (Asociaciones de veredas o productores) cuya estructura interna permita identificar debilidades y oportunidades de mejora para su funcionamiento e impacto en sus áreas de incidencia.
- ❖ Experiencia en manejo de recursos: Se seleccionaron organizaciones y comunidades que han presentado una voluntad de trabajo comunitario y han podido acceder a ser ejecutores de recursos públicos y de cooperación internacional, esta experiencia es fundamental para el desarrollo de las variables que conforman la propuesta de gerencia objeto de la presente investigación.

6.8 Herramientas para el trabajo de campo

Las herramientas utilizadas en los trabajos de campo fueron:

- ❖ Grabadora de voz
- ❖ Cámara fotográfica
- ❖ Formatos para la recolección de datos
- ❖ Bitácora de campo

6.9 Etapas de la investigación

Para la presente investigación se definieron 4 etapas fundamentales:

Fase 1. Recolección de información relacionada con proyectos socio productivos, actores presentes en el territorio, cultura organizacional en el ámbito comunitario e implementación de los Acuerdos de Paz.

Fase 2. Evaluación y análisis de la información recolectada.

Fase 3. Diseño de la propuesta de gerencia en marco de la implementación los PDET.

Fase 4. Etapa de ajustes y formulación del documento final con los resultados.

6.10 Diseño de instrumentos para la recolección de la información

6.10.1 Descripción de instrumentos

De acuerdo con la metodología adoptada, se emplearon diversas técnicas e instrumentos para la recolección de información durante la Fase 1 de la investigación. Para la estrategia de campo, se utilizaron entrevistas semi-estructuradas, trabajo con grupos focales, encuestas tipo cuestionario y matrices. Además, se realizó una revisión exhaustiva de bases de datos públicas gubernamentales, información de archivo de las organizaciones de estudio, información de organismos internacionales de cooperación y seguimiento al proceso de paz. Asimismo, se llevó a cabo un diagnóstico de las capacidades organizacionales utilizando el Índice de Capacidad Organizacional - ICO. Según las características identificadas en cada actor que ha participado en el proceso de implementación de los proyectos socio-productivos, se determinó el tipo de instrumentos utilizados y estos se presentan en la tabla siguiente:

Tabla 3 Instrumentos de recolección de información

Actor	Cualitativo	Cuantitativo	Justificación	Cantidad de elementos a desarrollar
1. Directivos organizaciones sociales y J.A.C.	Cuestionario sobre participación en el proceso PDET y percepción sobre la implementación y aspectos relevantes de la organización como actor dentro de la ejecución de proyectos y agente de cambio dentro de la comunidad.	Formato sobre índice de capacidad organizacional - ICO. Datos socioeconómicos de las familias que componen y se benefician de la organización.	Estos líderes de organizaciones juegan un papel no solo administrativo sino de interlocución con las entidades responsables de la implementación de los acuerdos y los PDET. Los instrumentos aplicados permiten analizar los límites y potencialidades de la organización.	6 cuestionarios (2 por cada organización estudio de caso) y 3 Formatos de Índice de Capacidad Organizacional (1 por cada organización estudio de caso)
2. Miembros no directivos de las organizaciones sociales y J.A.C	Focus group (entrevista grupal) alrededor de	Encuesta sobre participación en la ejecución de proyectos PDET y	Estos instrumentos permiten conocer las	3 Focus group (1 por cada organización estudio de caso),

	cómo se percibe la organización comunitaria y que hacer para mejorar su desempeño. Matriz sobre variables de participación en las diferentes etapas de los proyectos.	grado de satisfacción con los beneficios obtenidos y el quehacer de la organización.	condiciones de vida básicas de los beneficiarios de los proyectos y a través de una discusión grupal extraer sus expectativas y percepción sobre los proyectos que se vienen desarrollando. Permiten también examinar eventos que han influido de forma decisiva sobre el desarrollo de la comunidad	3 Matrices bajo la metodología de los 5 ¿por qué? (1 por cada organización estudio de caso), 3 Matrices sobre variables de participación (1 por cada organización estudio de caso) y 15 entrevistas semi-estructuradas (5 por cada organización estudio de caso)
3. Funcionarios Agencias Gubernamentales	Formato de entrevista semi-estructurada sobre nivel de articulación con las organizaciones - comunidades y aspectos sobre ejecución de proyectos socio productivos en municipios PDET del departamento del Caquetá.	Informes anuales de rendición de cuentas con enfoque en la implementación de proyectos y acciones en municipios PDET del departamento del Caquetá.	Estos instrumentos permiten analizar las relaciones entre las instituciones y las organizaciones-comunidades y su importancia. Igualmente, se puede analizar la experiencia en anteriores procesos de estabilización territorial y como han influido los resultados obtenidos en el diseño de las políticas públicas desde el gobierno	3 entrevistas semi-estructuradas a directivos de Agencias Gubernamentales presentes en el departamento del Caquetá (Agencia de Renovación del Territorio, Agencia para la Reincorporación, Unidad de Restitución de Tierras) y solicitud de información a las entidades de interés.

			central en marco de los PDET.	
4. Funcionarios Entidades territoriales	Formato de entrevista semi-estructurada sobre el papel desempeñado como actor articulador entre gobierno central y organizaciones de base. Nivel de aportes de la entidad territorial al proceso PDET y forma de interrelación con las organizaciones sociales.	Informes anuales de rendición de cuentas con enfoque en la implementación de proyectos PDET. Datos sociodemográficos de las zonas de interés, actividades productivas que se desarrollan en estos territorios, contratos ejecutados por organizaciones sociales, base de datos sobre J.A.C. del municipio y su nivel de actividad.	Estos instrumentos permiten analizar las relaciones entre la comunidad y las instituciones locales y su importancia identificando puntos de mejora requeridos para una gobernanza más armónica y una mayor eficacia de los recursos y proyectos ejecutados.	8 entrevistas semi-estructuradas a funcionarios de entidades territoriales (Gobernación del Caquetá, Alcaldías de los municipios de El Paujil, Puerto Rico y San Vicente del Caguán) y recolección de bases de datos en las secretarías de planeación, gobierno, hacienda, desarrollo rural y promotoría de J.A.C.
5. Funcionarios programas de cooperación internacional	Formato de entrevista semi-estructurada sobre nivel de articulación con las organizaciones de base, comunidades, entidades nacionales y locales y aspectos sobre ejecución de proyectos socio productivos en municipios PDET del departamento del Caquetá.	Informes anuales con enfoque en la implementación de proyectos y acciones en municipios PDET del departamento del Caquetá. Bases de datos recolectados en anteriores intervenciones sobre las organizaciones estudio de caso.	Estos instrumentos buscan aprovechar el camino recorrido por la cooperación internacional en estos territorios y el conocimiento sobre potenciales y limitaciones en el ámbito productivo, social y organizativo que tienen las comunidades rurales en el	3 entrevistas semi-estructuradas a directivos de programas de cooperación internacional (USAID – Gobernabilidad Responsable, Red Adelco y GIZ – Paz Comunal). Solicitud a los programas de cooperación sobre bases de datos de interés para la investigación.

			departamento del Caquetá. También, poder retomar casos exitosos sobre canales de comunicación que han resultados provechosos para la institucionalidad y para las organizaciones comunitarias rurales.	
--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

6.10.2 Validación de los instrumentos

Para la validación de los instrumentos propuestos en las diferentes fases de la investigación, se adelantó un juicio de expertos que se define como: “El proceso de juicio de expertos se refiere a la recopilación de opiniones y evaluaciones de un grupo de personas experimentadas y conocedoras en un tema específico, con el fin de obtener una evaluación crítica sobre un objeto, material de enseñanza o aspecto determinado.” (Cabero & Llorente, 2013).

En la presente investigación requirió un alto conocimiento y experiencia en temas sociales, formulación y ejecución de proyectos, organizaciones comunitarias y proceso de paz. Por este motivo, se propuso conformar un equipo de evaluadores compuesto por un funcionario de la Gobernación del Caquetá con amplia experiencia en programas de cooperación internacional y trabajo con comunidades rurales del departamento del Caquetá, una profesional magister en temas sociales y además funcionaria con experiencia por más de 5 años en una entidad involucrada directamente en la implementación de los acuerdos de paz y un docente de la maestría en formulación y evaluación de proyectos de la Universidad de la Amazonía.

La evaluación por realizar giró en torno a 4 aspectos fundamentales de los instrumentos propuestos: Pertinencia, Coherencia, Eficiencia y Redacción. Para cada uno se asignó un puntaje en la escala de 1 a 10 siendo 10 el mayor nivel de validez posible y 1 el menor nivel de validez posible para el aspecto evaluado de acuerdo con el criterio de los expertos quienes realizaron las recomendaciones de mejora para cada instrumento. Los puntajes fueron consignados en la siguiente tabla.

Tabla 4 Validación de instrumentos por parte del equipo de expertos

Instrumento	Pertinencia			Coherencia			Eficiencia			Redacción			Puntaje
	E1	E2	E3	E1	E2	E3	E1	E2	E3	E1	E2	E3	promedio
1. Cuestionario a líderes de organizaciones estudio de caso	9	9	9	8	7	8	8	9	8	9	8	8	8,33
2. Formato sobre Índice de Capacidad Organizacional	10	9	9	9	8	9	9	8	8	9	8	9	8,75
3. Entrevista a Grupo Focal (Metodología de los 5 ¿Por qué?)	8	7	8	8	8	8	8	7	7	8	8	7	7,66
4. Entrevista a Grupo Focal (Matriz de variables de participación)	9	9	8	8	9	8	9	9	9	8	9	8	8,58
5. Encuesta con escala de Likert a miembros no directivos de las organizaciones estudio de caso	9	8	8	9	9	8	9	8	8	8	8	8	8,33
6. Entrevista a actores de Agencias Gubernamentales	9	8	8	8	8	8	9	9	8	9	8	8	8,33
7. Entrevista a actores territoriales (Gobernación del Caquetá y alcaldías municipales de El Paujil, Puerto Rico y San Vicente del Caguán)	9	8	8	8	8	8	9	9	8	9	8	8	8,33
8. Entrevista a actores de Cooperación Internacional	9	8	8	8	8	8	9	9	8	9	8	8	8,33

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5 Observaciones y sugerencias de mejora a los instrumentos por parte del equipo de expertos

Instrumento	Observaciones y sugerencias de mejoras
1. Cuestionario a líderes de	Experto 1: “Considero que como es un cuestionario muy largo lo deben estructurar por partes, ejemplo:

organizaciones estudio de caso	Parte 1: Información de la Organización. Todas las preguntas que direccionen a conocer la organización como (misión, objetivos, capacidades o experiencias etc.). Parte 2: Preguntas con relación al Programa de Desarrollo con enfoque territorial. Todas las preguntas que direccionen a eso. Parte 3: Preguntas con relación a la interacción de la organización o empoderamiento de la organización. Todas las preguntas que direccionen a eso.” Experta 2: “Dado que es un estudio de caso. La historia de cada organización es importante para comprender su contexto y la forma como se han organizado y por qué.” Experto 3: “Las capacidades pueden ser diversas, en el documento se menciona varias veces, pero no se explica de todo el tipo de capacidades exactamente cuales se van a observar y por qué.”
2. Formato sobre Índice de Capacidad Organizacional	Experto 1: “Sería interesante que el resultado (respuestas) lo puedan manejar ya sea en gráficas, infografías etc. Esto le va permitir tomar acciones. Uno de los mejores instrumentos, muy acorde a la investigación.” Experta 2: “Vale la pena saber si de ese instrumento de manera crítica ustedes identifican elementos que no están y se requieren para dar una lectura de por ejemplo construcción de paz.” Experto 3: “Algunas preguntas se repiten con el formato anterior, como por ejemplo el de relevo generacional.”
3. Entrevista a Grupo Focal (Metodología de los 5 ¿Por qué?)	Experto 1: “El instrumento debe tener al respaldo o en una hoja aparte la descripción de la metodología. Para que las personas que lean el proyecto o quieran implementarla van a tener una referencia” Experta 2: “La pregunta central del grupo focal es "BAJO NIVEL DE APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS GERENCIALES CON ENFOQUE RURAL POR PARTE DE LAS ORGANIZACIONES SOCIALES EN LA GESTION DE PROYECTOS GENERADOS POR EL ACUERDO DE PAZ." Cuestionaría el hecho de partir de una idea que no me queda clara en el documento que sea totalmente así.” Experto 3: Sugiero redactar las preguntas de manera que identifiquen que tipo de herramientas gerenciales se han trabajado, y que tipo de enfoque, que debilidades y qué expectativas se tienen respecto al acuerdo de paz.
4. Entrevista a Grupo Focal (Matriz de variables de participación)	Experto 1: “Debe ser el último instrumento en aplicar porque permite recoger, retroalimentar y evaluar los otros y quizás preguntar algo que se le paso o fortalecer la afirmación de respuesta (indagar más).” Experta 2: La herramienta puede ser útil es clave saber con quienes se va a diligenciar y cómo. Lo cualitativo y descriptivo de las preguntas o de las escalas debe registrarse también pues de ahí pueden identificar casos de éxito o fracasos etc.

	Experto 3: Se debe establecer exactamente ¿a qué proyecto se va a referir? ¿sobre qué proyecto va a indagar? o ¿es sobre los proyectos en general?
5. Encuesta con escala de Likert a miembros no directivos de las organizaciones estudio de caso	Experto 1: “Agregar en datos como: Estudios, Genero, Estrato, Zona urbana/ rural, a que grupo poblacional pertenece.” Experta 2: Siento que las preguntas se hacen en abstracto, es clave saber a qué proyecto PDET se van a referir. Experto 3: Respecto a la pregunta, ¿Cuál considera que es el nivel de capacidades administrativas y técnicas que tiene la organización a la que pertenece?, ahí la gente puede decir un poco de todo. Si quieren ser más precisos en la observación, se debe establecer si son capacidades administrativas, que se espera y sobre eso preguntar.
6. Entrevista a actores de Agencias Gubernamentales	Experto 1: “Recomendación para las 3 entrevista (instrumento 5,6 y 7) tratar que tenga preguntas similares o la misma en las tres unas (2 o 3) similares, esto le va permitir comparar, crear discusión, puntos de encuentro entre otros, que alimentan la información recolectada. (para realizar trazabilidad)”. Experta 2: “La herramienta se podría organizar en temas pues al leerla los temas como que se van mezclando. Comienza por temas de participación, luego pasa a la inversión, luego al tema de capacidades etc.” Experto 3: “Es clave saber cómo se van a elegir a los funcionarios a entrevistar. Precisar el objetivo de la herramienta.”
7. Entrevista a actores territoriales (Gobernación del Caquetá y alcaldías municipales de El Paujil, Puerto Rico y San Vicente del Caguán)	Experto 1: “También recomiendo segmentar la entrevista por fases o momentos: Ejemplo: 1. Momento de implementación. 2. Impacto o ejecución. Etc.” Experta 2: “La herramienta se podría organizar en temas pues al leerla los temas como que se van mezclando. Comienza por temas de participación, luego pasa a la inversión, luego al tema de capacidades etc.” Experto 3: “Es clave saber cómo se van a elegir a los funcionarios a entrevistar. Precisar el objetivo de la herramienta.”
8. Entrevista a actores de Cooperación Internacional	Experto 1: “sería bueno que en esta entrevista la Institución entrevistada realice algún tipo de recomendaciones al proyecto de investigación (como un comentario general).” Experta 2: “La herramienta se podría organizar en temas pues al leerla los temas como que se van mezclando. Comienza por temas de participación, luego pasa a la inversión, luego al tema de capacidades etc.” Experto 3: “Es clave saber cómo se van a elegir a los funcionarios a entrevistar. Precisar el objetivo de la herramienta.”

Fuente: Elaboración propia.

Los promedios obtenidos permitieron evaluar la validez de los instrumentos y realizar las mejoras requeridas por el panel de expertos previo a su implementación en los trabajos de campo.

6.10.3 Encuestas con escala de Likert a miembros no directivos de las organizaciones estudio de caso

En esta investigación se hizo uso de encuestas que contienen escalas de Likert para los miembros no directivos de las organizaciones que son objeto de estudio. Esto permitió obtener una evaluación numérica pero también cualitativa sobre la satisfacción de estos ciudadanos con respecto al desempeño de las instituciones, los beneficios y efectos de los proyectos llevados a cabo en el marco de los PDET, y su percepción acerca del papel de la organización comunitaria como un agente de cambio. Se incluye una copia de la encuesta en el Anexo No. 5 de este documento.

6.10.4 Escalas de Likert

La escala de Likert fue ideada por el psicólogo Rensis Likert y se trata de una escala de medición ordinal aditiva. Consiste en una serie de afirmaciones o ítems sobre los cuales se le pide al sujeto que emita un juicio.

“Las variables que se pretenden medir son las características que son de interés para el investigador. El sujeto debe indicar su grado de acuerdo o desacuerdo con una afirmación específica. A cada categoría de respuestas se le asigna un valor numérico, que se suma para obtener una puntuación total. La puntuación final determina la posición del sujeto en la escala, y se ordena en función del grado en que presenta la actitud o variable que se está midiendo.” (Bedoya Laguna, 2017). Los resultados obtenidos para las 3 organizaciones se presentan y analizan en el capítulo 7.

Durante la segunda fase, se emplearon herramientas y técnicas estadísticas para analizar tanto los datos primarios como secundarios, con el objetivo de establecer relaciones entre la información empírica recopilada y las bases de datos gubernamentales consultadas. Los hallazgos de este análisis se detallan en el capítulo 7.

7 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

7.1 Estrategias de Análisis

Para el trabajo de campo y a partir de los instrumentos aplicados, el proyecto de investigación se propuso implementar estrategias de análisis de los datos recolectados como la extracción y verificación, la organización según variables definidas y la aplicación de métodos estadísticos. Para la valoración cualitativa, se implementaron escalas como la de Likert que permitieron conocer las motivaciones y grado de aceptación por parte de las comunidades sobre temas relacionados con la implementación de los acuerdos de paz y el papel desempeñado por las organizaciones comunitarias en la ejecución de proyectos.

7.2 Aplicación de los Instrumentos

7.2.1 Cuestionario a líderes de organizaciones estudio de caso

Mediante cuestionario de preguntas abiertas, se pretendió conocer tres dimensiones relacionadas con el funcionamiento de las organizaciones y su vínculo a los proyectos socio productivos del PDET. Se tienen así, como primera dimensión las dinámicas internas (micro-gestión) de la organización, estas responden a la misionalidad y quehacer de las organizaciones, se evaluaron los puntos fuertes y débiles en cuanto al conocimiento de los directivos y asociados sobre la misión y visión, las capacidades técnicas, administrativas, operativas, comerciales, herramientas de comunicación, competencias en la resolución de conflictos y el funcionamiento interno de la organización a la hora de vincularse a proyectos de diferentes fuentes de recursos.

En segunda instancia, las dinámicas externas (macro-gestión) entendidas como el relacionamiento de las organizaciones estudiadas frente a la institucionalidad y las comunidades y como tercera dimensión, la percepción de los directivos de las organizaciones estudio de caso sobre lo que significa la implementación de los PDET, el nivel de participación que han tenido y que grado de satisfacción presentan hasta el momento (Dimensión Socio-Política). Estas tres dimensiones aportaron a la identificación de fortalezas y debilidades dentro de las organizaciones, así como las oportunidades de mejora que se pueden desarrollar para que logren sus objetivos misionales. Este análisis también aportó información sobre las necesidades y amenazas internas y externas a la organización en marco del proceso PDET. El cuestionario planteado se encuentra detallado en el Anexo No. 1 de este documento.

Análisis de resultados: Para la aplicación de estas entrevistas, inicialmente se dio un marco introductorio a los entrevistados con el contexto y los objetivos del cuestionario. Mediante los resultados obtenidos a través de las entrevistas se dio una valoración a las respuestas de carácter cualitativo que se recolectaron en las cada una de las 3 dimensiones. En cada grupo de preguntas, se dio el mismo peso porcentual y una valoración de acuerdo con el nivel de apropiación o madurez que se extrajo de las respuestas aportadas por cada entrevistado.

Así, por ejemplo, ante la pregunta sobre conocimiento de la Misión de su organización, una respuesta afirmativa y demostrada con alto grado de apropiación, se representó numéricamente como una unidad dividida sobre el total de entrevistados, una respuesta con debilidad de apropiación o desconocimiento, se representó con un 0%. De igual forma se aplicó esta valoración numérica para preguntas como el uso o no de herramientas de comunicación, la existencia de relevo generacional o la necesidad o no de apoyos externos para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Finalizada la recolección de información se procedió a ponderar de acuerdo al tamaño de la muestra, el grado de madurez que presentaba cada organización sobre los temas consultados en cada dimensión. El cuestionario fue aplicado a 6 miembros de las juntas directivas de las 3 organizaciones estudio de caso, en las siguientes tablas y gráficas se detallan los resultados de los cuestionarios y el análisis de la información recopilada.

Tabla 6 Resultados cuestionario sobre dinámicas internas de las organizaciones comunitarias

DINAMICAS INTERNAS		A1	A2	A3	A4	A5	A6	TOTAL
1	¿Cuál es la misión de su organización?	16.7%	0%	0%	16.7%	16.7%	16.7%	66.8%
2	¿Cuáles son los objetivos de su organización en el corto y mediano plazo? ¿Cómo se proyectan en 5 años?	0%	16.7%	0%	0%	0%	16.7%	33.4%
3	¿Qué experiencia tiene la organización en manejo de recursos? ¿Cuáles son las fuentes donde la organización ha gestionado o conseguido recursos?	16.7%	16.7%	16.7%	0%	0%	16.7%	50.1%
4	¿Qué experiencia o capacidades técnicas tiene la organización respecto a la ejecución de proyectos socio productivos?	16.7%	0%	16.7%	16.7%	16.7%	0%	66.8%
5	¿Qué métodos o acciones se usan para rendir cuentas a los miembros de la organización y las comunidades beneficiarias?	16.7%	16.7%	0%	16.7%	16.7%	0%	50.1%
6	¿Existe un relevo generacional en curso o previsto sobre el manejo y las directivas de la organización?	0%	0%	0%	0%	0%	16.7%	16.7%
7	¿Qué herramientas de información y comunicación posee la organización? ¿Cómo las aprovechan?	16.7%	0%	0%	0%	0%	0%	16.7%
8	¿Qué tipo de respaldo o apoyo requiere la organización para lograr sus objetivos?	0%	16.7%	0%	0%	0%	16.7%	33.4%
PROMEDIO								42%

Fuente: Elaboración Propia

Figura 6. Tabulación de encuestas de directivos y organizaciones



Fuente: Elaboración propia

Resultados: En este ejercicio, el cuestionario abordó las dinámicas internas o micro gestión como el nivel de conocimiento y apropiación de los líderes sobre la visión, misión y objetivos fundamentales de su organización, poder conocer estos aspectos resultaron fundamentales para el diseño de la propuesta de gerencia estratégica en el componente de Gestión Organizacional. Así mismo, el cuestionario indagó sobre las capacidades adquiridas o desarrolladas por la organización en marco de la ejecución de proyectos, capacidades técnicas, funcionamiento administrativo, experiencia y manejo de recursos, esto permitió desarrollar el componente de la propuesta relacionado con la Gestión Operativa. Finalmente, las preguntas relacionadas con el relevo generacional, recursos humanos, la rendición de cuentas, interacción entre directivos y asociados, herramientas de información y comunicación implementadas, y el apoyo que requieren de los actores externos, permitieron ajustar el componente de la Gestión Socio-Política.

Así, la evaluación realizada sobre las organizaciones estudio de caso arrojó como resultado, que en general, el promedio de conocimiento y apropiación de estas dinámicas internas fue del 42% en una escala de 0 a 100 donde 0 significa un nulo nivel de conocimiento y apropiación y 100 significa un alto nivel de conocimiento y apropiación. Dentro de los principales hallazgos positivos y negativos, tenemos los siguientes:

DEBILIDADES:

- ❖ Bajo nivel de apropiación sobre el cooperativismo, su importancia y sus beneficios.
- ❖ Falta de empoderamiento para el diálogo con actores externos en temas de comercialización, esto genera que toda la carga recaiga sobre las directivas.
- ❖ Falta de estrategias de comercialización y publicidad (Bajo nivel de uso de redes sociales).
- ❖ No se tiene un manejo sistematizado de los recursos que ingresan, todo es muy rudimentario, incluso la contabilidad.

- ❖ Falta de pertenencia desde los miembros para dedicar tiempo a atender las actividades operativas y comerciales de la organización, ya que es más rentable atender las labores del campo.
- ❖ Falta de músculo financiero para competir con otros comercializadores.
- ❖ No se tiene relevo generacional en marcha.

FORTALEZAS:

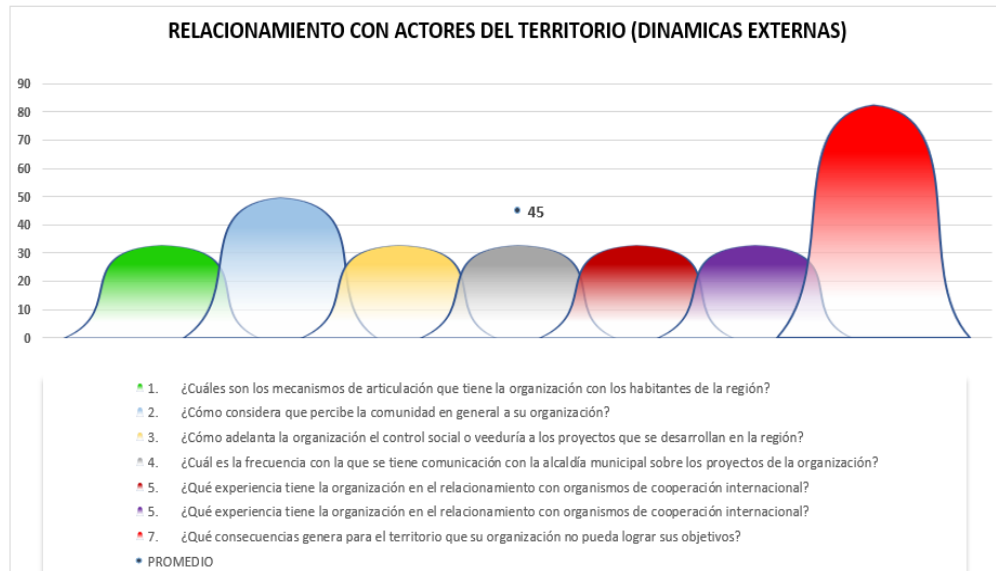
- ❖ En marco de las ejecuciones de recursos aportados por la cooperación internacional, se ha brindado fortalecimiento a las comunidades en temas ambientales, organizacional, capacidades técnicas y operativas.
- ❖ En algunos casos, las organizaciones cuentan con espacios físicos de su propiedad para adelantar sus actividades de oficina, almacén, transformación de producto o tienda demostrativa.
- ❖ Visibilidad de las organizaciones por la experiencia y el trabajo adelantado.
- ❖ Se cuenta con experiencia en la ejecución de recursos en tema de infraestructura vial principalmente.
- ❖ Se tienen reuniones periódicas establecidas para presentación de avances en gestiones, rendición de cuentas, toma de decisiones y análisis del trabajo adelantado por las directivas de las organizaciones.

Tabla 7 Resultados cuestionario sobre dinámicas externas de las organizaciones comunitarias

DINAMICAS EXTERNAS	A1	A2	A3	A4	A5	A6	TOTAL
1. ¿Cuáles son los mecanismos de articulación que tiene la organización con los habitantes de la región?	0%	0%	16.7%	0%	16.7%	0%	33.4%
2. ¿Cómo considera que percibe la comunidad en general a su organización?	0%	16.7%	0%	16.7%	0%	16.7%	50.1%
3. ¿Cómo adelanta la organización el control social o veeduría a los proyectos que se desarrollan en la región?	16.7%	0%	16.7%	0%	0%	0%	33.4%
4. ¿Cuál es la frecuencia con la que se tiene comunicación con la alcaldía municipal sobre los proyectos de la organización?	0%	16.7%	0%	0%	0%	16.7%	33.4%
5. ¿Qué experiencia tiene la organización en el relacionamiento con organismos de cooperación internacional?	0%	0%	16.7%	16.7%	0%	0%	33.4%
6. ¿Cuáles son los factores externos a la organización que considera no permiten el cumplimiento de sus objetivos?	0%	0%	0%	16.7%	16.7%	0%	33.4%
7. ¿Qué consecuencias genera para el territorio que su organización no pueda lograr sus objetivos?	16.7%	16.7%	16.7%	0%	16.7%	16.7%	83.5%
PROMEDIO							45%

Fuente: Elaboración Propia

Figura 7 Resultados cuestionario dinámicas externas de las organizaciones comunitarias



Fuentes: Elaboración propia

Respecto a la evaluación de las dinámicas externas (macro-gestión) donde se analizaron aspectos como la capacidad de gestión de recursos, interacción con actores locales, estatales y de cooperación internacional, nivel de relación con las comunidades de la zona, nivel de impacto de la organización en el territorio y los mecanismos utilizados para el control social y la veeduría a proyectos, estos resultados permitieron identificar los puntos clave a tener en cuenta en el componente de gestión socio-política de la propuesta así como en el componente transversal de evaluación y retroalimentación donde se detectaron los indicadores necesarios para poder medir el impacto de los proyectos que ejecuta la organización y en general, del impacto de su accionar sobre la calidad de vida de las comunidades que pretende beneficiar.

En los casos de estudio, la evaluación arrojó como resultado, que en general, el promedio de nivel de madurez frente a estas dinámicas externas fue del 45% en una escala de 0 a 100 donde 0 significa un nulo nivel de madurez y 100 significa un alto nivel de madurez. Dentro de los principales hallazgos positivos y negativos, tenemos los siguientes:

DEBILIDADES:

- ❖ Falta de apoyo desde la alcaldía municipal para la ejecución de los proyectos.
- ❖ Los miembros no son conscientes de las obligaciones fiscales y legales (Cámara de comercio, DIAN, etc.)
- ❖ Bajo nivel educativo de los asociados que no les permite ser interlocutoras con las comunidades y las entidades.
- ❖ Falta de apoyo de los medios de comunicación para visibilizar el trabajo de la organización y sus productos.

- ❖ Falta de acceso a las herramientas digitales y tecnologías de la información y la comunicación.
- ❖ A las organizaciones, no les resulta fácil acceder a la información de proyectos que llegan a la zona, falta mejores canales de comunicación entre ellas y las entidades u organismos que llegan al territorio.

FORTALEZAS:

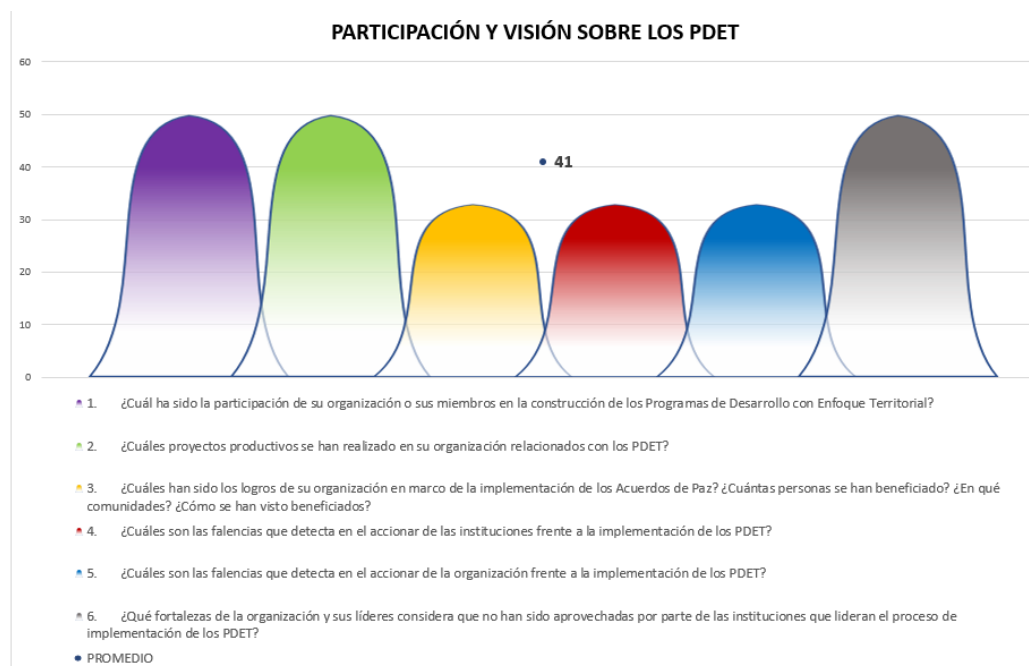
- ❖ Vínculo fuerte entre la asociación y las J.A.C, espíritu colaborativo de los habitantes de la zona para actividades comunitaria como el mejoramiento de la vía principal.
- ❖ Articulación con otros grupos asociativos (aromáticas, chocolates, queso) para impulsar estrategias de comercialización conjuntas.
- ❖ En general, las organizaciones tienen un muy buen relacionamiento con cooperación internacional a través de USAID y la Unión Europea donde se han logrado recursos para obras y fortalecimiento en equipos para las organizaciones.
- ❖ Se ha institucionalizado la creación de veedurías ciudadanas para todos los proyectos que llegan a la zona, las personas son activas en la participación y control social.
- ❖ Se ha logrado apoyos de la Gobernación del Caquetá en anteriores periodos, pero se ha perdido el relacionamiento en el actual periodo.
- ❖ Las comunidades ven a las organizaciones como un referente de interlocución con las entidades para la solución de necesidades en la zona.
- ❖ Existe confianza de los asociados hacia los líderes de las organizaciones por los buenos manejos y resultados.

Tabla 8 *Resultados cuestionario participación y percepción sobre los PDET*

PARTICIPACIÓN Y VISIÓN DE LOS PDET	A1	A2	A3	A4	A5	A6	TOTAL
1. ¿Cuál ha sido la participación de su organización o sus miembros en la construcción de los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial?	16.7%	16.7%	0%	0%	16.7%	0%	50.1%
2. ¿Cuáles proyectos productivos se han realizado en su organización relacionados con los PDET?	0%	16.7%	0%	16.7%	0%	16.7%	50.1%
3. ¿Cuáles han sido los logros de su organización en marco de la implementación de los Acuerdos de Paz? ¿Cuántas personas se han beneficiado? ¿En qué comunidades? ¿Cómo se han visto beneficiados?	16.7%	0%	16.7%	0%	0%	0%	33.4%
4. ¿Cuáles son las falencias que detecta en el accionar de las instituciones frente a la implementación de los PDET?	0%	0%	16.7%	0%	0%	16.7%	33.4%
5. ¿Cuáles son las falencias que detecta en el accionar de la organización frente a la implementación de los PDET?	0%	0%	16.7%	0%	16.7%	0%	33.4%
6. ¿Qué fortalezas de la organización y sus líderes considera que no han sido aprovechadas por parte de las instituciones que lideran el proceso de implementación de los PDET?	16.7%	0%	0%	16.7%	16.7%	0%	50.1%
PROMEDIO							41%

Fuente: Elaboración propia

Figura 8 Resultados cuestionario participación y percepción sobre los PDET



Fuente: Elaboración propia

En relación a la dimensión de “participación y visión sobre los PDET”, donde se analizaron aspectos como la participación de las comunidades en el proceso de planeación, los canales y efectividad de la comunicación con los actores estatales, la participación de las organizaciones sociales como ejecutores de proyectos y recursos de la paz, las fortalezas y debilidades de la organización frente a la implementación y la percepción del impacto de los PDET en el cierre de brechas, se encontraron elementos importantes para el desarrollo del componente transversal de mejoramiento continuo y calidad total en marco del entorno rural así como para la elaboración de las recomendaciones a las entidades y organismos responsables de la implementación buscando impactar aspectos como la apropiación por los proyectos y recursos que se invierten en el territorio, el nivel de reconocimiento hacia la institucionalidad y la recuperación de confianza en el estado.

Este análisis puntual arrojó como resultado que, en general, el promedio de percepción frente a estas dinámicas de participación e impacto fue del 41% en una escala de 0 a 100 donde 0 significa un nulo nivel de participación e impacto y 100 significa un alto nivel de participación e impacto. Dentro de los principales hallazgos positivos y negativos, tenemos los siguientes:

DEBILIDADES Y AMENAZAS:

- ❖ El acompañamiento de las instituciones no se debe enfocar solamente en suministrar infraestructura o capacitaciones.

- ❖ Falta de capacitación y asistencia técnica por parte de los actores que implementan los PDET para fortalecer las capacidades de la organización y sus miembros.
- ❖ La construcción del PDET ha sido un proceso de aprendizaje tanto para las instituciones como para las comunidades y organizaciones.
- ❖ El PDET viene en cierta forma estructurado desde el nivel central. Los proyectos se formulan sin identificar las necesidades y características del territorio, los profesionales de las instituciones tienen bajo nivel de sensibilidad social.
- ❖ La participación se ha reducido a la firma de listas de asistencia para demostrar que se están invirtiendo recursos, pero no hay un proceso integral y completo con un análisis real del impacto de los proyectos en el territorio.
- ❖ Falta de espacios desde la institucionalidad para que la comunidad pueda hacer control social a los proyectos. Se genera desconfianza.
- ❖ Desconfianza en la implementación de la paz de parte de las comunidades, no han sentido un cambio real en sus condiciones de vida.
- ❖ La construcción del Pacto Municipal del PDET fue resumiéndose hasta el punto de que mucha información detallada que se había construido en cada vereda, se perdió.
- ❖ Los delegados campesinos designados han dejado de participar en las reuniones y por lo mismo, la información sobre avances de la implementación no llega a las comunidades.
- ❖ Las autoridades locales han dejado de lado la inversión con recursos propios ya que entidades nacionales o cooperación internacional han venido invirtiendo.
- ❖ Se han usado estas obras con fines de proselitismo político y no puede medir realmente cual es el impacto de los PDET, que es lo nuevo que se está haciendo respecto a cuando no había proceso de paz.
- ❖ Las entidades no cuentan con equipos permanentes en los territorios por lo cual, las solicitudes de las comunidades deben tramitarlas en la capital del departamento, algo que implica mayores tiempos de respuesta.

FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES:

- ❖ A la comunidad le gusta la forma de trabajo con cooperación internacional donde los ahorros que logran en la ejecución de proyectos son recursos que pueden invertir en otros temas o necesidades de la organización. Esto es un gran incentivo para ellos ya que también se genera un proceso participativo al decidir en que quieren invertir esos remanentes.
- ❖ La comunidad es muy activa y propositiva cuando son vinculados en la construcción de los proyectos.
- ❖ Se puede adaptar los objetivos y metodología de implementación del PDET a los deseos y sueños del territorio.
- ❖ Se debe involucrar en mayor medida a la academia y sector empresarial (SENA- Universidades - Gremios productores) que permita mayor capacitación en temas empresariales y mayor nivel técnico en las organizaciones.
- ❖ Retomar experiencias internacionales como Costa Rica que vinculen productos propios de la región como el café y el turismo, café como producto de lujo y con denominación de origen.
- ❖ Vincular los temas de capacitación a la organización con el fortalecimiento educativo de los asociados, que aprendan a leer y escribir, que tengan acceso a procesos de formación cultural, la capacitación debe ser integral y medio para aportar a la reconciliación.

- ❖ La infraestructura por construir debe tener un enfoque de reconciliación y vínculo entre las comunidades. Que las inversiones permitan a los campesinos ser conscientes y artífices de su propio desarrollo.
- ❖ Los funcionarios públicos deben tener formación en el diálogo con comunidades.
- ❖ Desde la academia se puede realizar mayor investigación en temas de organizaciones productivas e implementación de paz, producción intelectual que se convierta en verdaderas herramientas y conocimientos para las comunidades.

7.2.2 Formato sobre Índice de Capacidad Organizacional

El Índice de Capacidades Organizacionales (ICO) es una herramienta diseñada para evaluar la capacidad de las organizaciones rurales para implementar proyectos y programas de desarrollo. Se basa en una serie de indicadores que miden el grado de desarrollo de diferentes capacidades organizacionales, tales como liderazgo, gestión de recursos, planificación y evaluación, entre otros.

En el sector rural, el ICO es utilizado para evaluar la capacidad de las organizaciones comunitarias, como cooperativas, asociaciones, grupos de productores, entre otros, para llevar a cabo proyectos y programas de desarrollo que beneficien a sus comunidades. El objetivo es identificar las fortalezas y debilidades de las organizaciones y establecer planes de mejora que les permitan fortalecer sus capacidades y mejorar su capacidad para implementar proyectos y programas de manera eficiente y efectiva.

El ICO es una herramienta muy útil para los responsables de la formulación de políticas públicas y los organismos de cooperación internacional, ya que les permite identificar las organizaciones más aptas para recibir financiamiento y apoyo técnico, y asegurar que los recursos destinados a proyectos de desarrollo rural sean utilizados de manera eficiente y efectiva. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Índice de capacidad organizacional – ICO (2003).

Para la presente investigación, se elaboró un formato de Índice de Capacidad Organizacional adecuado a los requerimientos de la investigación y las características generales de las organizaciones comunitarias rurales del departamento del Caquetá, partiendo de las metodologías generales aplicadas por las instituciones que lideran la implementación y organismos de cooperación internacional que han desarrollado procesos de fortalecimiento organizacional en la región, este formato se presenta en el Anexo No. 2 de este documento.

El ICO analiza el espectro interno y externo de las organizaciones a través de 6 componentes y es allí donde se encontró el punto de articulación con las 3 dimensiones analizadas anteriormente (Dinámicas Internas, dinámicas Externas y Participación y visión de los PDET). Se parte de unos puntajes y escalas ideales para el desempeño en cada componente. La sumatoria de puntajes final permite identificar en que áreas es más débil y necesita mayor fortalecimiento la organización.

Para la aplicación de este instrumento, se trabajó con los líderes de las organizaciones estudio de caso aprovechando la información histórica a nivel narrativo y documental con que cuentan las asociaciones, en un ejercicio preliminar, se explicaron cada uno de los componentes que analiza el ICO, la metodología de evaluación e interpretación de cada componente y a nivel general, así como los objetivos de conocer esta información y su valor para definir los puntos a mejorar en el desarrollo de capacidades organizativas.

En el componente de capacidad técnica se tiene una escala de 0 a 5 puntos donde 0 es menor capacidad y 5 mayor capacidad, con este mismo criterio, se tiene una escala de 0 a 15 puntos para los demás componentes evaluados.

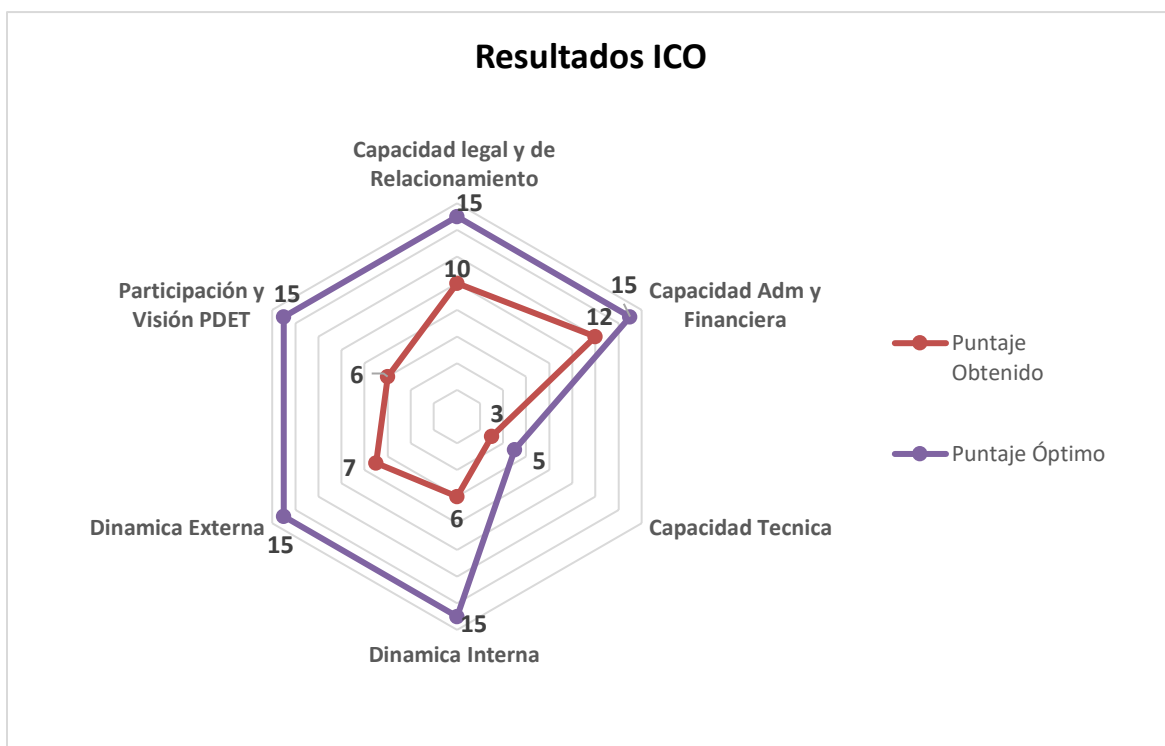
Los resultados promedio obtenidos y los puntajes esperados en cada componente se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 9 Resultados Índice de Capacidades Organizacionales

Componente	Dimensión con que se relaciona	Puntaje Obtenido	Puntaje Óptimo
Capacidad legal y de Relacionamento	Participación y Visión sobre los PDET	10	15
Capacidad Administrativa y Financiera	Dinámicas Internas	12	15
Capacidad Técnica	Dinámicas Externas	3	5
Dinámica Interna	Dinámicas Internas	6	15
Dinámica Externa	Dinámicas Externas	7	15
Participación y Visión PDET	Participación y Visión sobre los PDET	6	15

Fuente: Elaboración propia

Figura 9 Resultados Índice de Capacidades Organizacionales



Fuente: Elaboración propia

Análisis de resultados: Mediante la aplicación del instrumento en las 3 organizaciones estudio de caso, se estableció que el nivel conocimiento y apropiación sobre dinámicas internas y externas es similar en las organizaciones analizadas, encontrándose en la parte media-baja de la escala. De igual forma, la dimensión sobre participación y percepción sobre los PDET también presenta un resultado menor al 60% de madurez lo cual significa que en las 3 dimensiones analizadas se requiere adelantar un fuerte proceso de fortalecimiento que permita mejorar las capacidades propias de las organizaciones y desarrollar las habilidades de gestión e interlocución con los demás actores del territorio, además, se deben realizar cambios en las metodologías de implementación por parte de las entidades e instituciones, que generen mayor participación efectiva de las organizaciones y se logren adelantar soluciones con verdadero enfoque territorial que respondan a las expectativas generadas en las comunidades en la etapa de planeación de los PDET.

7.2.3 Entrevista a Grupo Focal

El Grupo Focal se definió como un “Una técnica de investigación cualitativa que implica reunir a participantes seleccionados en torno a una entrevista o tema específico, dirigida por un moderador, con el objetivo de obtener opiniones sobre productos o servicios”. (Lisboa, 2019)

En la presente investigación, el método del Grupo Focal permitió obtener información válida y generalizada sobre la implementación de los proyectos en el marco de los PDET por

parte de las instituciones y actores externos, así como el grado de satisfacción de los participantes sobre el impacto de las inversiones y la forma como interviene la organización comunitaria en todo el proceso. Como parte de este ejercicio, se vincularon a habitantes miembros y no miembros de las organizaciones comunitarias y beneficiarios de los proyectos PDET en las zonas de estudio, buscando tener la visión de diferentes grupos etarios, de género y niveles socioeconómicos en el ámbito rural.

Para el estudio que se adelanta, se utilizó la metodología de los “5 por qué” desarrollada por Sakichi Toyoda, fundador de Toyota. La matriz a aplicar durante las sesiones de trabajo con los grupos focales de las 3 organizaciones objeto de estudio, se centró en encontrar las causas que generan el problema central que se aborda en esta investigación, relacionado con el bajo nivel de aplicación de herramientas gerenciales en la implementación de los proyectos. La matriz se presenta en el Anexo No. 3 de este documento. Además de trabajar sobre la metodología de los “5 por qué”, se complementó la actividad, con el diligenciamiento de manera conjunta de la matriz de variables de participación en las diferentes etapas de los proyectos.

Para la aplicación de la metodología de los “5 por qué” se realizaron 3 focus group con la participación de miembros no directivos de las organizaciones objeto de estudio y habitantes de la zona de injerencia de cada organización.

Allí, manteniendo el marco de analizar las 3 dimensiones establecidas en la investigación, se explicó la metodología donde mediante un diálogo orientado y con base en 3 preguntas orientadoras (1 por cada dimensión), se buscó que los participantes encontraran un máximo de 5 por qué como causas fundamentales de las debilidades de las organizaciones y el proceso PDET. Las preguntas orientadoras sobre las cuales se desarrolló el ejercicio fueron las siguientes:

Tabla 10 Preguntas orientadoras focus group

PREGUNTAS GENERADORAS DEL DIÁLOGO	
	Pregunta 1. ¿Por qué la organización no ha tenido mayor participación en la ejecución de proyectos socio productivos derivados del proceso de paz?
	Pregunta 2. ¿Por qué factores externos, la organización no ha logrado incidir en el desarrollo eficiente de los proyectos PDET?
	Pregunta 3. ¿Por qué la organización no puede adelantar una mayor gestión y ejecución de los proyectos?

Fuente: Elaboración propia

A partir del dialogo con los grupos focal, se obtuvieron respuestas concertadas con los miembros de las 3 organizaciones analizadas, debido a que no en todos los casos, se lograron “5

por qué” a cada pregunta, el consolidado de respuestas obtenidas para cada una de las preguntas, se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 11 Respuestas focus group

Pregunta/Dimensión	¿Por qué? 1	¿Por qué? 2	¿Por qué? 3	¿Por qué? 4	¿Por qué? 5
Pregunta 1 – Participación y percepción sobre los PDET	Porque no cuenta con experiencia y personal idóneo en los diferentes módulos gerenciales	Porque las entidades que lideran los proyectos no vinculan a la organización en su desarrollo.	Porque no cuentan con las bases y conocimientos para la ejecución de los proyectos.	Porque la comunidad no tiene fácil acceso frente a los procesos y proyectos que se desarrollan en la región	No existe un liderazgo con capacidad de gestión y dialogo con los diferentes actores
Pregunta 2 – Dinámicas Externas	Falta de apoyo por parte de la alcaldía municipal	Falta de capacitación por parte de las entidades que ejecutan los PDET y profesionales que puedan elaborar perfiles de los proyectos	Presencia de grupos armados ilegales en la zona que ejercen presiones sobre toda la ciudadanía	Falta de conectividad en la zona que dificulta el acceso a internet y la comunicación	Competidores fuertes con mayores recursos financieros que pueden manejar mejores precios y menores costos de producción
Pregunta 3 – Dinámicas Internas	Falta de organización interna y delegación de funciones	Falta de relevo en las directivas que mantienen una visión atrasada y son resistentes al cambio	Falta de infraestructura y equipos para desarrollar mejor su labor	Falta de apoyo de la comunidad y de los miembros que delegan todo en el presidente	No se tienen legalizados todos los documentos que exige la ley (DIAN, Cámara de comercio, alcaldía, etc.)

Fuente: Elaboración propia

Así mismo, a partir de las causas encontradas, los participantes plantearon las siguientes alternativas de solución asociadas a las 3 dimensiones:

Tabla 12 Propuestas de solución focus group

Pregunta	Propuesta de Solución
Pregunta 1. ¿Por qué la organización no ha tenido mayor participación en la ejecución de proyectos socio productivos derivados del proceso de paz?	1. Dentro del módulo de gerencia se estableció un sistema de información y diversos canales de comunicación con todos los actores internos y externos. 2. Establecer componentes que involucren y formen parte del módulo de gerencia social y productiva tales como: Gestión de integración, Gestión de recursos y gestión del riesgo.
Pregunta 2. ¿Por qué factores externos, la organización no ha logrado incidir en el desarrollo eficiente de los proyectos PDET?	1. Crear dentro de la propuesta gerencial, un componente de gestión humana, organizacional, plan de capacitación, diseñar y establecer una metodología para los futuros potenciales profesionales. 2. Definir e incluir dentro de la propuesta de gerencia, la gestión del riesgo. 3. Establecer una gestión logística y operativa que permitan generar una competitividad sostenible.
Pregunta 3. ¿Por qué la organización no puede adelantar una mayor gestión y ejecución de los proyectos?	1. Diseñar e implementar una propuesta de gerencia integral con enfoque comunitario rural. 2. Dentro del componente de producción, incluir gestión de compras y proveedores, gestión organizacional y normograma.

Fuente: Elaboración propia

Dentro el ejercicio de los 3 focus group, se adelantó también el diligenciamiento de los cuestionarios tipo Likert a miembros no directivos de las organizaciones objeto de estudio, el ejercicio se adelantó con 15 personas. El cuestionario diseñado abordó 5 componentes con sus respectivas preguntas asociadas donde cada pregunta se evaluó en una escala de 1 a 4 donde 1 significó menor nivel de satisfacción y 4 mayor nivel de satisfacción frente a los consultado.

Alta (4) Media (3) Baja (2) Nula (1)

Los resultados para los 5 componentes y las 3 organizaciones se presentan y promedian en la siguiente tabla.

Tabla 13 Resultados cuestionarios escala de Likert

COMPONENTE S / ASOCIACIONES	AMUCAPA					ASOCAGUAYAS					ETCR					PROMEDI O
	A1	A2	A3	A4	A5	A1	A2	A3	A4	A5	A1	A2	A3	A4	A5	
PERCEPCIÓN DE IMPACTO																
Usted como beneficiario, ¿En qué medida considera que los proyectos PDET implementados en la región hasta el momento han cumplido con los requerimientos solicitados por las comunidades?	2	2	1	1	2	3	2	2	1	1	2	2	1	3	1	1,73
¿Qué tanto ha mejorado su calidad de vida al pertenecer a la organización comunitaria?	1	3	3	2	1	3	3	2	2	2	2	1	1	2	2	2
¿Bajo su percepción, ¿En qué nivel ha mejorado la calidad de vida de la población posterior al inicio de la implementación de los PDET (año 2019)?	1	2	1	2	2	2	3	1	2	2	1	2	1	1	2	1,67
En qué grado los productos y/o resultados entregados al finalizar los proyectos PDET fortalecen el desarrollo de sus actividades económicas?	2	3	3	2	1	2	2	3	2	2	2	1	2	1	2	2
PROMEDIO															1,85	
PARTICIPACIÓN																
Usted como beneficiario de los proyectos PDET ¿Qué grado de participación ha tenido en las diferentes fases de los proyectos?	2	2	3	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	1,87
¿Según su experiencia, cuál sería su nivel de interés en participar en la ejecución de nuevos proyectos PDET en sus diferentes etapas?	3	2	3	3	2	3	1	2	3	3	1	2	2	3	3	2,4
¿Cuál ha sido su grado de participación directa en la ejecución de los proyectos que su organización ha liderado?	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	1	1	2	2	1	2,13
PROMEDIO															2,13	
FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL																

[illegible]

¿En qué grado considera que ha sido tenido en cuenta por parte de organización comunitaria para definir sus objetivos y planes de acción?	2	2	3	3	2	2	1	2	1	2	2	3	2	1	2	2
¿Qué tanto conocimiento tiene sobre el funcionamiento de la organización comunitaria a la que pertenece?	2	3	3	2	2	2	1	3	2	2	2	2	1	2	2	2
¿Qué grado de conocimiento tiene sobre los proyectos que su organización comunitaria ha ejecutado y el origen de los recursos?	2	1	2	2	2	2	3	3	2	2	2	1	1	2	2	2
¿Con que frecuencia la organización adelanta espacios como asambleas, reuniones o capacitaciones sobre los proyectos que ejecuta?	3	4	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	1	2	2
PROMEDIO																2,13

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14 *Evaluación resultados cuestionarios escala de Likert*

Componentes	Puntajes Promedio	Puntaje Ideal
Percepción de Impacto	1,85	4
Participación	2,13	4
Fortalecimiento Organizacional	1,89	4
Calidad	1,71	4
Vinculo Organizacional - Comunidad	2,13	4
PROMEDIO	1,94	4

Fuente: Elaboración propia

Figura 10 Evaluación resultados cuestionarios con escala de Likert



Fuente: Elaboración propia

Con los resultados obtenidos, se puede concluir que los 5 componentes evaluados a través de las respuestas de los miembros no directivos de las organizaciones objeto de estudio, presentan un nivel bajo de satisfacción, lo cual indica que se deben fortalecer los 5 aspectos desde la propuesta de gerencia que se pretende en este trabajo de investigación y mediante ajustes metodológicos por parte de las entidades y actores que lideran y participan de la implementación de los PDET.

7.2.4 Matriz sobre variables de participación en las diferentes etapas de los proyectos

Cuando se habla de intervención comunitaria, y retomando lo propuesto por (Marchioni & Morin, 2016), “la participación se relaciona con una serie de elementos básicos –derivados de experiencias concretas– que han manifestado su importancia a lo largo de los años. Estos elementos pueden ser sintetizados de la siguiente forma: La participación es, al mismo tiempo, una necesidad humana básica, un derecho y un requisito para el éxito de cualquier iniciativa. La participación es, a la vez, un fin y un medio: sin participación no habrá proceso y no habrá cambios sustanciales y sostenibles”. Es claro entonces que la participación como eje fundamental en el diálogo y concertación de estrategias para el desarrollo social y como proceso continuo, es a la vez, un fin y un medio: sin participación no hay proceso y no hay cambios sustanciales y sostenibles en la sociedad, en este caso sin participación efectiva, no se lograrán los objetivos de la RRI y de los PDET.

Partiendo de este concepto es claro que la participación de la comunidad no se puede entender como la asistencia a actos o actividades o el diligenciamiento de listas de asistencia presenciales o virtuales, así sean muchas personas quienes asistan. La participación tiene que relacionarse con la implicación, es sentirse parte de algo y contribuir a que la propiedad colectiva pueda ser mejorada, impulsada, etc. Lo fundamental es entonces, mantener la relación con las personas de los territorios, comunidades que, en su mayoría, no pueden estar presentes en todas las etapas de los proyectos. Bien menciona Marchioni que “la participación tiene que ir vinculada a procesos que faciliten la autoorganización y faciliten y promuevan la autonomía comunitaria. Si las comunidades que participan no sienten que forman parte de una organización propia, siempre sentirán que dependerán de actores externos para poder gestionar su desarrollo” (Marchioni & Morin, 2016)

Teniendo estos preceptos, se propuso la siguiente matriz para realizar la evaluación de como perciben las comunidades su nivel involucramiento en las diferentes etapas de los proyectos que se ejecutan en sus territorios, se seleccionaron 8 variables que se vislumbran como fundamentales para garantizar la participación comunitaria a partir de la revisión del Acuerdo de paz, la visión de los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial, las evaluaciones e informes sobre implementación y el conocimiento previo de los investigadores como personas que han estado en contacto directo con las comunidades en marco de la ejecución de proyectos de desarrollo rural. La matriz trabajada se presenta en la siguiente tabla y en el Anexo No. 4 de este documento.

Tabla 15 Matriz sobre variables de participación en las diferentes etapas de los proyectos

VARIABLES • NULA • BAJA • MEDIA • OPTIMA 0 1 2 3	Inclusión	Concertación	Diseño de Soluciones	Articulación Nación - Territorio	Autonomía	Enfoques de género y étnico	Fortalecimiento Organizacional	Control Social
ETAPAS DEL PROYECTO								
1. Identificación								
2. Selección de Alternativas								
3. Formulación								
4. Financiación								
5. Ejecución								
6. Seguimiento								
7. Evaluación								

Fuente: Elaboración propia

El cruce de esta información, permitió analizar los niveles de satisfacción de los beneficiarios de los proyectos e identificar puntos débiles en el proceso de articulación entre comunidades y sus organizaciones y a su vez entre estas y las instituciones. Los resultados obtenidos en las jornadas de trabajo con los miembros de las 3 organizaciones fueron los siguientes:

Tabla 16 Resultados sobre variables de participación en las diferentes etapas de los proyectos

VARIABLES •NULA •BAJA •MEDIA •OPTIMA 0 1 2 3	Inclusión	Concertación	Diseño de Soluciones	Articulación Nación -	Autonomía	Enfoques de género y	Fortalecimiento Organizacional	Control Social
ETAPAS DEL PROYECTO								
1. Identificación	1	1	0	1	0	1	0	0
2. Selección de Alternativas	1	1	0	0	0	1	0	0
3. Formulación	1	0	0	0	0	0	0	0
4. Financiación	0	0	0	0	0	0	0	0
5. Ejecución	1	1	2	1	0	0	1	1
6. Seguimiento	1	1	1	0	0	0	1	1
7. Evaluación	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio	5	4	3	2	0	2	2	2

Variables	Obtenido	Total
Inclusión	5	21
Concertación	4	21
Diseño de soluciones	3	21
Articulación Nación - Territorio	2	21
Autonomía	0	21
Enfoque de Genero y Etnico	2	21
Fortalecimiento Organizacional	2	21
Control Social	2	21

Fuente: Elaboración propia

Una vez realizado los ejercicios de grupo focal orientados a identificar el nivel de participación efectiva de las comunidades y organizaciones comunitarias en las diferentes etapas de los proyectos que se han ejecutado en marco del PDET, se obtuvieron los resultados mostrados en la tabla 16, los cuales revelaron la percepción particular de la población sobre las variables analizadas y permitieron vislumbrar la valoración que hacen sobre la participación comunitaria en el proceso de implementación y los puntos a mejorar para lograr intervenciones de mayor pertinencia y con alto impacto en las dimensiones social, económica y política.

Como se evidencia en los resultados, las 8 variables estudiadas presentan resultados entre Nulos y Bajos lo cual significa que, a lo largo de las diferentes etapas de los proyectos, las comunidades no perciben que su participación sea real y efectiva, se reitera la ausencia de un enfoque verdaderamente territorial que tenga en cuenta las características, necesidades y expectativas de los beneficiarios directos. Como ya es habitual, las instituciones y entidades creen tener el diseño adecuado para las necesidades del territorio y terminan convirtiendo a los actores

locales en instrumentos de validación y a la participación comunitaria en un comodín que se adecua a los intereses del gobierno de turno.

Dentro de las variables se puede concluir que la inclusión, la concertación, el diseño de soluciones y la articulación Nación-Territorio son los aspectos en los que existe cierto grado de oportunidad de mejora y en los cuales, mediante la experiencia acumulada por las entidades nacionales y cooperación internacional, se puede dar un impulso y aumentar a través de ellos la confianza de las comunidades en el estado, el nivel de interés por hacer parte de los proyectos que llegan a las regiones y aportar a la reconciliación como sociedad. De otro lado, se evidencia que variables como la autonomía, el enfoque de género, el fortalecimiento organizacional y el control social son los aspectos que requieren mayor esfuerzo para lograr dar a la comunidad los espacios y herramientas para que se materialicen en las intervenciones, se requieren esfuerzos y compromiso de todos los actores sobre todo de gobierno para lograr resultados palpables y que los proyectos ejecutados realmente aporten al cierre de brechas en los territorios más apartados.

Finalmente, en cuanto a las etapas de los proyectos, es claro que las comunidades reclaman ser tenidos en cuenta como actores deliberantes y propositivos, sobre todo en las etapas de formulación de los proyectos, en su financiación y en la evaluación del impacto obtenido. Para esto, requieren acceso a la información precisa y oportuna, espacios de participación real a niveles no solamente locales, articulación con las instancias de planeación territorial y la disposición de las entidades para que desde el Gobierno se impulse una pedagogía del proceso que les permita a las comunidades y a los líderes que están fuera de estos espacios ser parte de la implementación de los proyectos. De esta forma, se tendrían beneficios para todas las partes, por un lado, se tienen proyectos con impacto positivo en el desarrollo rural y la reconciliación; mientras que el proceso PDET puede impulsar el funcionamiento de las organizaciones comunitarias y darles vida alrededor de un interés común para el territorio, como lo es la materialización de las iniciativas PDET y en general, la construcción de una Paz estable y duradera.

7.2.5 Entrevista a actores de Agencias Gubernamentales

Se consideró fundamental conocer la visión de las instituciones y el gobierno central como responsable y articulador de los demás actores en torno a la implementación de los Acuerdos de Paz, la ejecución de proyectos que respondan a lo planteado por las comunidades en los PDET y el fortalecimiento de las organizaciones de base como eslabón primario del desarrollo territorial, la reconciliación social y la construcción de paz.

En el Anexo No. 6 se plantean las preguntas orientadoras de la entrevista realizada a los directores y/o coordinadores regionales para el departamento del Caquetá de las entidades nacionales identificadas.

Mediante la aplicación de entrevistas a directivos regionales de 3 entidades del gobierno nacional con presencia en el departamento del Caquetá como son la Agencia de Reincorporación

y Normalización – ARN, responsable de coordinar la política, los planes, programas y proyectos de reincorporación y normalización de los integrantes de las FARC-EP, conforme al Acuerdo Final, la Agencia de Renovación del Territorio como entidad que lidera la articulación de la oferta institucional y de cooperación internacional así como el seguimiento a las estrategias para la implementación de los PDET y por último La Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas – UARIV como entidad que busca el acercamiento del Estado a las víctimas mediante la coordinación de acciones que promuevan la participación efectiva de las víctimas y transformación social en su proceso de reparación.

En el ejercicio adelantado con los funcionarios de estas entidades se pudo identificar la visión que tienen como gobierno nacional sobre los avances y retos del proceso de implementación PDET, específicamente en un territorio como el Caquetá que ha vivido todo el proceso histórico del conflicto, desde sus causas, su cruel desarrollo y efectos negativos que hoy desde la institucionalidad se quieren mitigar para entrar en un proceso de transformación social donde las organizaciones comunitarias y demás actores locales, tengan las capacidades y herramientas para ser artífices de una realidad con más oportunidades y bienestar.

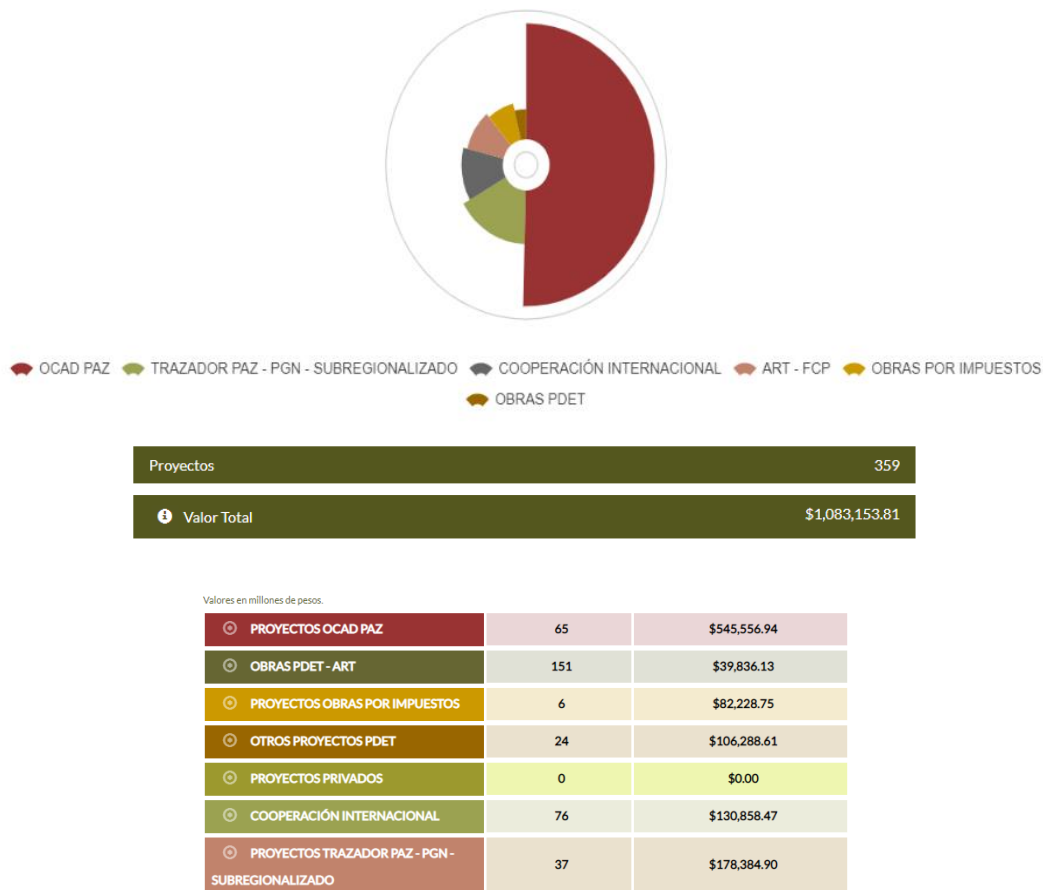
Como resultados de estas entrevistas se obtuvieron los siguientes aportes cualitativos y cuantitativos sobre los 3 componentes fundamentales:

El rol de la entidades en marco de los PDET: Sobre este punto se evidencia que las entidades del gobierno nacional en marco de sus funciones y competencias han tenido como actividades principales en la materialización de los PDET, en primera medida la generación de espacios de diálogo y construcción participativa con comunidades campesinas, étnicas y actores territoriales de las iniciativas en cada uno de los 8 pilares, posteriormente el trabajo fue más técnico para aterrizar las iniciativas plasmadas por las comunidades y luego un rol de articuladores para alinear la oferta de las entidades nacionales, la cooperación internacional y los entes privados a las necesidades de estas comunidades y trabajar de la mano con ellos para ir cerrando las brechas en este proceso que se vislumbra en un horizonte de 15 años de implementación.

Así mismo, destacan que desde estas entidades y con el presupuesto asignado en cada vigencia, que no son de una gran cuantía, han venido implementando proyectos para el mejoramiento de vías terciarias, infraestructura educativa, comunitaria y productiva además de todas las otras fuentes que se han volcado para la implementación de los PDET. Estas inversiones pequeñas y que se han manejado con las organizaciones de base, buscan generar confianza en el proceso por parte de las comunidades e impulsar el fortalecimiento organizacional y la recuperación del tejido social. Es de mencionar que según las cifras con corte a 2022 manejadas por la Agencia de Renovación del Territorio, en el departamento del Caquetá se puede hablar de cerca de 1 billón de pesos relacionados con proyectos PDET.

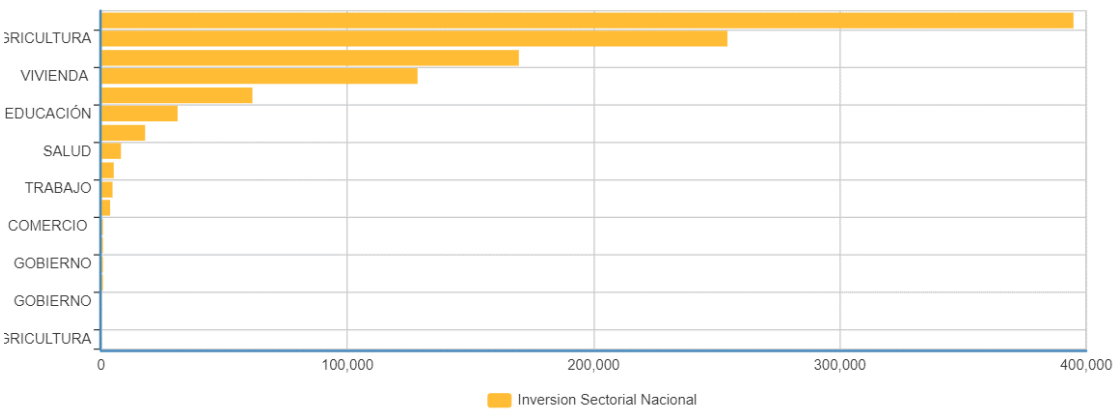
A continuación, presentamos la distribución por fuentes y sectores en los cuales se ha dado la principal inversión de recursos en proyectos PDET en el departamento del Caquetá.

Figura 11 Fuentes de recursos asociadas a proyectos PDET en Caquetá



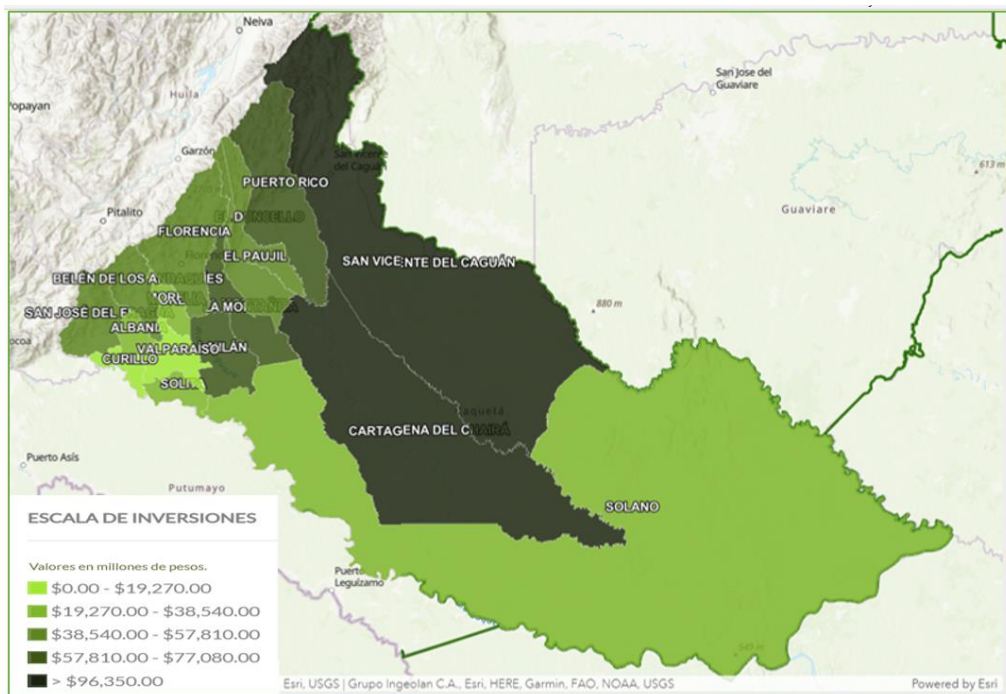
Fuente: Agencia de Renovación del Territorio. Central de información PDET

Figura 12 Distribución por sectores de recursos invertidos en municipios PDET.



Fuente: Agencia de Renovación del Territorio. Central de información PDET

Figura 13 Nivel de inversión en municipios PDET del Caquetá.



Fuente: Agencia de Renovación del Territorio. Central de información PDET

Sobre la información que presenta el gobierno nacional, se puede mencionar que algunos proyectos tienen una cobertura sobre varios municipios y en los informes revisados los valores no se discriminan, sino que se repiten por lo cual se considera que las cifras totales alrededor del billón de pesos pueden presentar cierto grado de sobreestimación.

En ninguno de los informes oficiales revisados o portales institucionales se encontró información sobre la cantidad de organizaciones comunitarias vinculadas o fortalecidas como parte del proceso de implementación de los proyectos PDET, no se evidencia tampoco que existan obligaciones contractuales o políticas que prioricen la contratación de recursos públicos con organizaciones comunitarias. En la información disponible de las entidades nacionales analizadas, tampoco se evidenció que exista un manual específico y único que entregue los lineamientos a los diferentes actores que invierten recursos, sobre como adelantar los procesos de fortalecimiento o vinculación de las comunidades en las diferentes etapas de los proyectos, esto redundando en acciones aisladas por parte de cada actor y con diferentes criterios de intervención territorial que no permiten impulsar de manera efectiva a los territorios y organizaciones de municipios PDET.

Al revisar los informes sobre la implementación, se evidenció que las fuentes más representativas destinadas para la implementación de proyectos PDET son en su orden de aportes: en primer lugar, el Sistema General de Regalías a través del OCAD Paz con cerca de la mitad de recursos invertidos, aunque es destacable la voluntad y disposición del gobierno

nacional en destinar recursos del SGR exclusivos para temas PDET y adelantar recursos de vigencias futuras para impulsar el desarrollo de estas regiones, se debe mencionar que existen varios cuestionamientos de parte de las comunidades sobre el proceso de aprobación de los proyectos y han surgido varias denuncias de corrupción en el manejo de los recursos, además a la fecha, muchos de los proyectos aprobados no han cumplido los plazos establecidos para su ejecución. Sobre esta fuente se han recogido apreciaciones de las comunidades donde mencionan que estos proyectos responden a la visión política de los mandatarios locales, no tienen una planeación que apunte a una intervención integral en el territorio y que no se ha tenido la participación en su formulación y menos en su ejecución.

En segunda medida, se encuentra el Presupuesto General de la Nación donde se han invertido recursos de forma específica desde cada Ministerio para su sector correspondiente o a través de los Planes Nacionales Sectoriales, se ha encontrado que estas inversiones no se han dado en forma articulada con los actores de base ni con características de integralidad lo que termina convirtiéndolas en proyectos aislados con bajo nivel de apropiación y sostenibilidad.

En tercer lugar se tiene a la cooperación internacional donde se evidenció que se ha dado el proceso con mayor grado de planeación participativa y con vinculación efectiva de las comunidades y organizaciones sociales, estos proyectos ejecutados tienen también un impacto de mediano plazo puesto que mientras los esfuerzos de la cooperación no sean apoyados y coordinados de manera efectiva con los actores territoriales y nacionales terminarán siendo un esfuerzo desaprovechado para lograr cumplir los objetivos de la Reforma Rural Integral.

Es importante mencionar que este análisis permite evidenciar que aún falta una mayor inversión desde el sector empresarial como actor clave para el desarrollo tecnológico y comercial de las organizaciones productivas, así como mayor apoyo desde las entidades territoriales como interlocutores directos y representantes del sentir de las comunidades ante los niveles centrales de gobierno, además de ser los responsables en gran medida de la gestión de nuevas fuentes de recursos para la transformación de sus municipios.

En el segundo tema abordado con las entidades nacionales sobre el relacionamiento con las organizaciones de base y comunidades en el proceso de implementación PDET, se destacan los siguientes valoraciones y debilidades identificadas en el accionar de las organizaciones comunitarias desde la perspectiva del gobierno nacional:

Las entidades destacan que, en el departamento del Caquetá, 18.000 personas participaron y determinaron 3322 iniciativas PDET enfocadas en los 8 pilares que tiene la Reforma Rural Integral. Atender estas necesidades es la tarea y el reto de las entidades para alinear la oferta de las diferentes fuentes y actores y enfocarlas a cerrar las brechas sociales en la ruralidad de estos municipios.

Se mencionó también que, en la etapa de implementación de los recursos, cuando se trató de proyectos de baja complejidad se subcontrató directamente con estas organizaciones de base obteniendo buenos resultados en tiempo, ahorros en costos y mayor apropiación de las obras. Así

mismo, cuando las obras son ejecutadas por terceros contratistas, se les recomienda la vinculación del personal de la zona.

Desde el gobierno nacional se resalta que los proyectos ejecutados con recursos del PGN tienen un componente social donde se busca fortalecer las capacidades de las organizaciones precisamente para que puedan ser ejecutores de recursos y a futuro puedan presentarse a las convocatorias estatales, de cooperación o de privados para gestionar proyectos y recursos. En este sentido, se ha dado lineamientos a los operadores para que el fortalecimiento esté acorde a las necesidades y requerimientos de las comunidades, no solo temas administrativos sino temas como resolución de conflictos, veeduría ciudadana, entre otros. La comunidad ve de manera positiva las intervenciones viales, pero siempre va a ser mínimo este esfuerzo frente a todo lo que está por hacer. Así mismo, buscando fortalecer la participación y veeduría ciudadana, cuando las comunidades ejecutan los proyectos directamente, se han establecido unos espacios denominados “Comités de Acompañamiento Comunitario” donde la comunidad hace seguimiento a las obras y expresa sus inconformidades, mediante estos se fomenta también la creación de veedurías ciudadanas y ejercicios de rendición de cuentas desde las organizaciones de base hacia la comunidad.

Las entidades encuentran aspectos positivos en las comunidades respecto a la ejecución de recursos por parte de las organizaciones de base, allí mencionan que el balance es positivo, logrando ahorros en el costo de las obras, manejos responsables y aportes en mano de obra para un mejor desempeño. Destacan que las organizaciones tienen buena mano de obra y personal técnico, pero se requiere el acompañamiento profesional para cumplir con los estándares de calidad.

Dentro de las dificultades del proceso de implementación se mencionó que se han tenido inconvenientes con las organizaciones comunitarias que se subcontratan por parte de los operadores, ya que por los términos contractuales se obliga a las juntas de acción comunal a disponer de los recursos para terminar las obras y posteriormente se han demorado los pagos generando inconvenientes para algunas entidades como la ART.

Las entrevistas realizadas permiten extraer que existen dificultades en la comunicación de las acciones adelantadas. En este aspecto, por ejemplo desde la Agencia de Renovación del Territorio en marco de la implementación, se adelantan espacios denominados Círculos de información donde se le transmite a los delegados comunitarios por cada municipio, cuáles son los avances y proyectos ejecutados en su región, buscando que la información se transmita a toda la comunidad, en algunas ocasiones y debido a la pandemia se han realizado espacios virtuales pero debido a las limitaciones de conectividad, no ha sido posible la participación de todos los representantes de las comunidades. En estos espacios se escucha a los delegados y se busca promover el dialogo con las entidades territoriales.

Se tiene la sensación de que los representantes de las comunidades no transmiten a todos los habitantes de las zonas rurales sobre estos avances, la información no trasciende. Se ha buscado tener mayor articulación con consejos de paz, consejos territoriales de planeación, concejos municipales y alcaldías para que a través de ellos fluya la información hacia las comunidades, se espera desde las entidades nacionales mayor reciprocidad de los delegados comunitarios en ese rol que tienen de transmisores de la información.

También se ha buscado articular la información con todas las entidades del gobierno nacional para que los entes territoriales puedan conocer los proyectos que se ejecutan en cada sector, aclarar las dudas y que así haya claridad que la implementación PDET se da desde varias fuentes y no solo desde el gobierno nacional que es otra de las falencias del proceso de entendimiento de lo que son los PDET. En este ejercicio se ha notado pasividad desde las alcaldías municipales donde se vinculan, pero solo cuando las entidades nacionales los convocan y ven el espacio como rendición de cuentas, falta mayor difusión desde las alcaldías a sus ciudadanos.

Respecto a las administraciones municipales, las entidades nacionales manifiestan que se tienen algunas que han apoyado a sus comunidades y han facilitado la implementación fortaleciendo las capacidades locales. También hay administraciones que solo acompañan los eventos de socialización o de entrega y no tienen un involucramiento durante todo el proceso. Se requiere un mayor vínculo de las administraciones para que complementen las obras e intervenciones que se hacen desde el gobierno nacional y la cooperación internacional.

Respecto a la percepción de las comunidades sobre el PDET se tienen ambas caras de la moneda, hay comunidades que están informadas y conocen los avances y entienden en mayor medida el proceso y valoran positivamente la implementación. Hay también comunidades que no tienen acceso a conectividad y a la información por lo cual no conocen y no sienten el impacto de los PDET en el territorio. Este tema de los canales de comunicación es vital para entregar la información sobre los avances de la implementación lo que generaría mayor apropiación de las comunidades por el proceso PDET.

En las entrevistas realizadas, como tercer tema abordado con los funcionarios de las entidades nacionales se buscó identificar algunas reflexiones frente a la implementación y su vínculo con el territorio que permitieron identificar puntos de mejora en el proceso de implementación de las iniciativas formuladas por las comunidades, entre las más destacables tenemos las siguientes:

Las capacitaciones que se dan en marco de los proyectos deben validarse para que si se dé una cualificación efectiva en la comunidad y organizaciones que participan. Las capacitaciones no deben llegar con temas definidos sino escuchar a las organizaciones sobre que falencias tienen y en qué temas requieren mayor fortalecimiento. Se ha evidenciado que en los procesos de fortalecimiento que se llevan a cabo siempre participan las mismas personas (directivos de las organizaciones), lo que genera que no haya transferencia de conocimientos ni relevo generacional.

Las comunidades tienen un alto nivel de resiliencia, siempre están prestas a participar y aportar para el desarrollo de su territorio. Se debe mejorar en que las entidades puedan llegar a las comunidades rurales dispersas y tener diálogos directos.

Es sabido de las dificultades presupuestales de los municipios de sexta categoría, existen empresas privadas que aún se deben sumar en mayor medida a la implementación del PDET, se debe trabajar en que los aportes de cooperación internacional se vinculen con la comunidad y se impulsen temas productivos que generen mejores condiciones de vida para las comunidades.

Las alcaldías no explotan los espacios que se generan con la institucionalidad del nivel nacional, se deberían aprovechar los escenarios para enterarse y solucionar cuellos de botella en

los diferentes proyectos. Se tiene un reto enorme de cumplir las expectativas de las comunidades y las instituciones en ese horizonte de 15 años, se tiene un tema trascendental ante la falta de recursos para seguir avanzando, se requiere mayor compromiso de las administraciones locales y mayor vinculación del sector privado en la implementación de los PDET.

Todos los actores deben interiorizar que son responsables de la implementación y que los PDET no son solo un tema del gobierno nacional.

7.2.6 Entrevista a actores territoriales (Gobernación del Caquetá y alcaldías municipales de El Paujil, Puerto Rico y San Vicente del Caguán)

Las entidades territoriales son “actores determinantes en la dirección y gestión de asuntos y materias a nivel local, departamental o regional, conforme a los principios de coordinación, concurrencia y subsidiariedad, y en el propósito de responder a la aplicación de los principios básicos de distribución y articulación de competencias entre la Nación y las entidades territoriales” (Ospina & Linares, 2019).

Por este motivo, se planteó entrevistar a funcionarios claves de las alcaldías municipales de El Paujil, Puerto Rico y San Vicente del Caguán así como de la gobernación del Caquetá que han tenido participación en las acciones del PDET y pueden desde su perspectiva y responsabilidades, aportar conocimientos referentes al accionar de las organizaciones comunitarias, las potencialidades del territorio y los temas a impulsar para lograr una mejor implementación de los proyectos socio productivos que materializan el Punto 1 de los acuerdos de paz, la denominada “Reforma Rural Integral”.

Para las entrevistas, se plantearon una serie de preguntas orientadoras que se establecen en el Anexo No. 7 de este documento.

A través de las entrevistas realizadas a funcionarios de las entidades territoriales donde tienen accionar las organizaciones comunitarias estudiadas se lograron determinar puntos de vista, percepciones y recomendaciones en los tres aspectos fundamentales abordados, para este ejercicio, se entrevistó a secretarios de planeación y miembros de concejos municipales. A continuación, se presentan los puntos más importantes que se logran extraer de las entrevistas en cada tema:

El rol de las entidades en marco de los PDET: Cuando hablamos de alcaldías y concejos municipales inmediatamente se identifica el vínculo de cercanía entre estos actores y las organizaciones comunitarias a las que finalmente representan al ser elegidos de manera democrática. Es quizás, esta fortaleza la que no se ha aprovechado en la medida que se espera para una correcta implementación de los proyectos PDET, en este punto, los entrevistados destacan que no han sentido el grado de vinculación al proceso de construcción e implementación siendo en muchos casos desconocidos por las entidades del orden nacional, en especial los concejos municipales, esta se identifica como una gran falencia ya que la información y posibilidades de gestión se limitan a las alcaldías cuando existen otros actores que pueden servir

de puente entre el estado y las comunidades para una mejor y efectiva implementación de los proyectos.

En general, las entidades territoriales se auto perciben como acompañantes e invitados a escuchar, pero no actores que tengan poder de decisión o influyan en las estrategias para la implementación de recursos PDET, los funcionarios entrevistados manifiestan en muchos casos, total desconocimiento sobre las acciones adelantadas y falta de información desde las entidades nacionales que lideran el proceso. Tanto así, que solo hasta el año 2022, por iniciativa de algunos concejos municipales se ha citado a las entidades del gobierno nacional para que informen a estas corporaciones los avances en los proyectos e inversiones en los municipios PDET del departamento del Caquetá.

Destacan las entidades territoriales que, ante la escasez de recursos propios, los proyectos que pueden adelantar se limitan a las necesidades urgentes de las comunidades y es importante que las inversiones en marco del PDET no se queden solamente en obras de concreto ya que se requieren acciones sociales que aporten a la reconciliación. Estos proyectos de obra se prestan para focos de corrupción y pérdida de recursos como se ha evidenciado a nivel nacional con los recursos de regalías. Además, como ya se mencionó, la falta de vinculo e información efectivos con el nivel nacional, ha generado que estas entidades locales pierdan en cierta forma, su grado de responsabilidad como implementadores y se limiten a acompañar las inversiones externas sobre las cuales tienen muy poco nivel de injerencia.

Otro de los aspectos en que las entidades territoriales detectan falencias, es la metodología denominada “Hoja de Ruta” mediante la cual se priorizaron algunas iniciativas, pero no se ha cumplido con su implementación, lo que ha generado decepción del proceso en la comunidad y los actores que participaron de esa priorización. Aun así, se tiene la disposición desde gobernación, alcaldías y concejos para que se ajuste la metodología de implementación y adelantar su función de gestores, ejecutores, acompañantes de las organizaciones sociales y veedores sobre las inversiones que se vienen adelantando y que se van a dar en el corto plazo.

Como oportunidades para retomar el rumbo y mejorar los efectos de los proyectos PDET, las entidades territoriales identificaron el interés y conocimiento del territorio por parte de los actores locales y la confianza de la comunidad en el Acuerdo de Paz como elemento que puede transformar sus territorios pero se debe volver al espíritu del acuerdo con el enfoque de Paz Territorial el cual se materializa al “tener en cuenta las necesidades, características y particularidades económicas, culturales y sociales de los territorios y las comunidades”, apelando entonces, no solo a la participación de las comunidades sino la diferenciación regional en la construcción de paz (Poder Legislativo, 2016). En este mismo sentido, destacan los entrevistados la experiencia que tienen las comunidades y organizaciones comunitarias en la solución de sus propias necesidades (mejoramiento de vías, proyectos agropecuarios, medicina tradicional, entre otras) que con un acompañamiento profesional y un fortalecimiento técnico pueden convertirse en un camino efectivo para la recuperación del vínculo estado-comunidad y una alternativa que le permita a las organizaciones crecer en todos los aspectos y al estado poder cumplir con las expectativas que las comunidades tienen frente a esta nueva era de paz.

Respecto a la inversión extranjera, se concluye por parte de los actores locales que los proyectos de cooperación deben iniciar con la visión de la institucionalidad local y el territorio para buscar ese enfoque colectivo, así mismo, se debe buscar que todas las iniciativas que se construyen desde la cooperación internacional se incluyan en políticas públicas para garantizar

recursos adicionales que complementen el esfuerzo de estos organismos transnacionales. Como muestra de ello, se destaca que el departamento del Caquetá, más del 30% de las iniciativas del PDET se incluyeron en los Planes de Desarrollo Territorial, lastimosamente esto no asegura su cumplimiento por el ya conocido problema de recursos y la dependencia de la visión particular de cada administración local.

Frente al segundo tema, el relacionamiento con las organizaciones de base y comunidades PDET, los entrevistados recalcan en la importancia de aprovechar el diálogo directo que sostienen a nivel local con comunidades y organizaciones. Así mismo, consideran que se deben fortalecer espacios de planeación local como los Consejos Territoriales de Paz, Consejos de Planeación, Consejos de Juventud, Mesas de Víctimas y demás como espacios fundamentales para que se aborden los temas PDET ya que son actores claves de la institucionalidad y de la comunidad quienes participan de estos escenarios.

Recomiendan los funcionarios que se deben mejorar las capacidades de gobernanza territorial para que se puedan aprovechar mejor todas las inversiones de cooperación territorial que es donde mayor participación directa tienen las organizaciones comunitarias como ejecutores. Las organizaciones sociales se han dedicado a la lucha por la reivindicación de derechos, pero se han olvidado de la administración pública, por lo cual no tienen representantes directos en las administraciones municipales ni en los concejos municipales, esto genera que se sientan desgastados.

Se resalta también que las metodologías del PDET son complejas, los delegados comunitarios han sido desgastados en jornadas de capacitación, encuentros y talleres, pero no se sienten incluidos en la formulación de los proyectos, todo llega estructurado desde la alcaldía o desde las agencias nacionales. La falta de planeación de los proyectos desde el territorio, genera que los impactos no sean efectivos, se terminan beneficiando las personas que tienen menos necesidades mientras los más vulnerables siguen esperando, se debilita la posibilidad de fortalecer las veedurías ciudadanas y también de ser ejecutora de recursos y tener mayor apropiación por estas inversiones.

Resaltan en las respuestas obtenidas que la virtualidad ha limitado los procesos de diálogo y no permite afianzar los lazos de confianza entre los interlocutores, por este motivo se debe avanzar en una estrategia de comunicación amplia y efectiva que facilite la coordinación entre todos los actores en todos los niveles. Resaltan el interés de las comunidades y es claro que existe una fuerte disposición de los jóvenes y mujeres para tomar las riendas de las organizaciones sociales y cuentan cada día con mayor empoderamiento a la hora de participar en los espacios de debate y concertación.

Es importante destacar que, desde la visión de las entidades territoriales, falta mayor personal experto en las alcaldías municipales para que la formulación de los proyectos sea concertada y se tenga mayores posibilidades de lograr la financiación en las diferentes fuentes. Así mismo, los resultados frente a las metas de los Planes Territoriales de Desarrollo deben ser realmente sobre las inversiones y logros en temas PDET y no solamente por buscar cumplir con indicadores cuantitativos.

Finalmente, en el tercer tema abordado, reflexiones frente a la implementación y su vínculo con el territorio, se destacan en las respuestas obtenidas, los siguientes puntos a tener en cuenta:

Las organizaciones tienen mucha desconfianza frente al manejo de recursos por parte de actores externos por los hechos históricos de corrupción y por el manejo político que tienen las inversiones. A pesar de ello, se tienen muchas expectativas sobre el nuevo plan de desarrollo a nivel nacional, pero se tiene claro el estado de desfinanciación de la paz. Se concibe que debe existir mayor alineación desde los representantes del departamento en el congreso para que sean gestores de inversiones en estos municipios alineados a las políticas del nuevo gobierno. En la construcción del nuevo PND, hay mucha centralización, desde lo histórico este diálogo debe darse desde los territorios más afectados, en el caso de Caquetá, debería ser San Vicente del Caguán.

Debe existir mayor apoyo desde el estado a los líderes sociales para que puedan desarrollar su labor, tanto en lo logístico como en su seguridad, en especial aquellas personas en condición de excombatientes. Las organizaciones deben contar con mayor profesionalización de sus líderes, apuntar a delegar funciones en más miembros que cuenten con capacitación técnica o tecnológica, ya que los líderes de siempre no pueden estar en todos los espacios y escenarios. Se debe vincular de mayor manera a las universidades como entes neutrales que pueden aportar a la investigación y generar insumos sobre la implementación de los PDET.

Se tiene la esperanza que desde el nuevo gobierno se garantice la implementación de lo acordado. Para ello también es necesario acompañamiento e incidencia desde la comisión de Paz del Senado de la República. Los recursos que han llegado no han tenido alto impacto y la metodología ha desgastado a las organizaciones.

Es positivo que el proceso de paz logró el desarme de un grupo al margen de la ley, pero ha sido negativo que han surgido nuevos grupos por la poca implementación de los acuerdos, así mismo se ha debilitado la protección ambiental que ejercían estos grupos que se desmovilizaron y que ante su ausencia, el estado no ha entrado a suplir esa presencia.

Se sugiere que se puedan revisar los PDET ya que en el caso de Caquetá se siente que grupos como los jóvenes y las mujeres no cuentan con iniciativas propias que los beneficien. Los errores en la implementación deben servir para que en el nuevo gobierno no se repitan las falencias presentadas.

Se deben reactivar los Consejos Territoriales de Paz a nivel municipal y departamental, como espacios de seguimiento, acompañamiento y veeduría del proceso PDET. Muy importante se deben incluir los resultados del informe de la comisión de la verdad en los planes educativos para que se conozca a nivel general, lo sucedido en el conflicto. Se deben generar mecanismos para que los concejos municipales puedan hacer seguimiento y retroalimentación a los proyectos que se formulan desde el nivel nacional.

7.2.7 Entrevista a actores de Cooperación Internacional

Sin duda, desde hace varios años, el papel de la cooperación internacional ha sido fundamental para el desarrollo de las zonas rurales en Colombia y en muchos lugares de la geografía nacional, quizás, las únicas acciones adelantadas en pro de recuperar el tejido social, superar las brechas de desigualdad y mejorar la calidad de vida de los colombianos que el estado ha olvidado por años. Uno de esos casos es el departamento del Caquetá, donde se ha presentado desde la época de la zona de distensión un “boom” de inversiones de diferentes aportantes y en

diferentes sectores que lastimosamente parecieran no haber generado la transformación del territorio que se esperaba. Sin embargo, y como lo describe (Abella Osorio, 2021) “La evolución y los cambios en la agenda de prioridades de la comunidad internacional han alcanzado un punto de desarrollo que hoy día permite una variedad de oportunidades para que la ONU y otros organismos multilaterales desempeñen un papel cada vez más complejo y relevante en los procesos de prevención y solución de los conflictos violentos en el mundo.”

Con esto de precepto, en esta investigación se propuso realizar entrevistas a funcionarios de los programas de cooperación con mayor experiencia y conocimiento del territorio y las organizaciones estudio de caso. Los programas identificados son financiados por diferentes aportantes, destacando la USAID y la Unión Europea que dan alto grado de validez y pertinencia a sus percepciones y recomendaciones sobre aspectos claves a mejorar en el funcionamiento de las organizaciones comunitarias, igualmente sobre su forma de afrontar la implementación de los proyectos socio productivos que se desarrollan en marco de los PDET.

Para las entrevistas, se plantearon una serie de preguntas orientadoras que se establecen en el Anexo No. 8 de este documento y los principales resultados obtenidos se presentan y analizan en el capítulo 7 del documento.

Como resultado de las entrevistas realizadas a miembros de programas de cooperación internacional que han desarrollado actividades y programas en el departamento del Caquetá, se tienen las siguientes percepciones, propuestas y reflexiones sobre el accionar de las organizaciones comunitarias, los proyectos PDET y el proceso de implementación del Acuerdo de Paz. Al igual que con las entidades nacionales y locales, se buscó abordar 3 temas de interés para esta investigación:

En el primer tema relacionado con el rol que juegan los organismos de cooperación internacional en marco del PDET se tiene que la visión general es que todas las entidades que están implementando están en un proceso de aprendizaje. El acompañamiento de la cooperación es importante, pero es externa y alude al concepto de “Cooperación”, no busca desplazar lo que el estado debe hacer, la cooperación suma. La cooperación internacional es una ayuda para la “Autoayuda”, no para hacerlo todo ni para volver dependientes a los estados.

Dentro de la construcción del proceso de paz se deben analizar factores como que: el acuerdo de paz es nacional pero la implementación se está dejando a nivel territorial. Las agencias que se crearon tenían el rol de acompañantes, pero no eran implementadores. Cuando se busca hacer una implementación territorial en municipios de categoría sexta, con entidades territoriales con pocos recursos, pues la cooperación se vuelve importante y sus recursos son fundamentales, en el caso de Caquetá, ese crecimiento se ha dado apalancado en esos recursos externos.

En los últimos 5 años, el Caquetá ha recibido un “boom” de cooperación internacional de diferentes fuentes, pero se evidencia que todo ese recurso es mayor a los que por ley, se debería haber invertido desde el estado. Los alcaldes han tenido una visión de pedir, de esperar que traen los demás, pero no hay una actitud estratégica de como sumar esfuerzos. Es ahí donde se reitera que este proceso es un aprendizaje, es el primero proceso de paz con un programa real de implementación y por ello se requiere el concurso de todas las entidades para que el proceso sea integral.

Es difícil implementar un proceso de paz solamente con talleres y cursos del SENA, además de esto se requieren tierras para el desarrollo de proyectos productivos, infraestructura vial, servicios públicos, salud, educación y demás. El estado falla por muchas razones, los recursos son escasos, por ejemplo, la plata de la paz de 10 años se gastó en 4 años, la corrupción que se ha instaurado en la implementación desfigura los proyectos y recursos, si esto se superara se podría ver a la cooperación como un apoyo y no como todo.

En segunda medida, respecto al relacionamiento que han tenido estos organismos de cooperación con las organizaciones comunitarias se extrajeron las siguientes apreciaciones:

Los proyectos desarrollados por la cooperación se han centrado en fomentar procesos de agroindustria y mejoramientos viales fortaleciendo a organizaciones líderes en los núcleos veredales donde se desarrollaron, así mismo, estos proyectos han fortalecido procesos de reintegración de excombatientes. A través de su experiencia, la cooperación para realizar el fortalecimiento organizacional, mapea en las zonas donde se va a concentrar la intervención a las organizaciones que podían estar vinculadas al proyecto y sus objetivos con el fin de construir con ellas ese plan de mejora orientado a la reconciliación. Normalmente cuando se ejecutan estos proyectos por parte de entidades estatales o territoriales, no se hace un involucramiento de las organizaciones para el desarrollo presente y futuro del territorio, son simplemente tomadas como puntos de referencia y cumplir cuantitativamente unos listados de asistencia. No se debe olvidar que las organizaciones no nacen para resolver temas administrativos, tienen una visión, unos objetivos que van más allá y unas razones para su surgimiento.

En el Caquetá se ha encontrado que el nivel de capacidades es bajo o crítico en las organizaciones sociales sobre todo en las Juntas de Acción Comunal donde se ha evidenciado la falta de acompañamiento para el desarrollo de las organizaciones con visión de largo plazo, invirtiendo recursos, para mejorar esta situación se recomienda que el primer paso sea que las organizaciones realicen un proceso cognitivo mediante el hacer, aprender haciendo, no se trata de solo dar talleres y capacitaciones, el cambio de estado se da con un proceso de aprendizaje acompañado.

Se debe identificar como se comunican al interior de la organización, si existe o no un liderazgo monopólico o micropoderes de los líderes de la organización. Se debe revisar si los roles de secretario, tesorero, fiscal y demás se cumplen o no. Se ha detectado que en la mayoría son roles que se instauran solo por cumplir requisitos de Cámara de comercio y demás, pero en la realidad, no se cumplen las funciones, todo queda concentrado en 1 o 2 personas.

Las grandes debilidades detectadas tienen que ver con el relacionamiento interpersonal y la comunicación al interior de las organizaciones. Se presenta un acallamiento de la mujer, no se da valor a la mujer, se tienen juntas directivas machistas y la equidad de género no se da de manera efectiva. Allí se detecta que se debe fortalecer la cohesión social para mejorar como se distribuyen las tareas y se asumen las responsabilidades. Se identificó que se debe iniciar por un trabajo con profesionales sociólogos, psicólogos y trabajo social.

Las falencias detectadas en la administración y gerencia de las organizaciones. En los proyectos normalmente se reclutan profesionales para implementarlos, pero lo que se debe hacer es primero revisar con las comunidades que requieren y a partir de allí se construye el perfil de los profesionales que deben apoyar la ejecución (profesionales sociales, administrativos, técnicos, jurídicos, etc.). Para esos temas particulares de cada territorio, se debe contar con profesionales

por ejemplo en enfoque de género o temas de discapacidad, buscando involucrar los profesionales presentes en el territorio.

Como parte de este cambio de mentalidad y forma de funcionar en las organizaciones de base, se debe empezar a confiar recursos que se entreguen a la organización para ayudarla a crecer donde sus miembros y beneficiarios decidan en qué y cómo gastarlo, además de ser ejecutores y rendir cuentas a sus asociados y beneficiarios. Todas las etapas del proyecto deben desarrollarse, pero se les debe apoyar con el acompañamiento de profesionales. Es un proceso nuevo para muchas organizaciones, con nuevas realidades para ellos como la existencia de comité de compras, llevar informes contables, rendir cuentas, tener cuenta bancaria, formalizar contratos, entre otras pero que, desde la experiencia de la cooperación en el territorio, dejan grandes crecimientos y aprendizajes para estas comunidades.

Finalmente, sobre el tercer tema de interés, los delegados de organismos de cooperación entrevistados, aportaron las siguientes reflexiones sobre la implementación del acuerdo de paz y su vínculo con el territorio:

El desarrollo se da día a día, el desarrollo siempre implica retos y falencias, no hay proceso sin falencias, el desarrollo es algo que nadie tiene concebido y debe afrontar las contingencias que no se tienen en cuenta al momento de planear. El desarrollo se va acomodando a los contextos y se debe entender que los seres humanos son conflictuales y en los procesos de crecimiento como grupo van apareciendo nuevas expectativas y detonantes de nuevos conflictos. En las organizaciones siempre hay contradicciones internas más cuando los liderazgos se vuelven monopólicos.

Los contextos están afectados políticamente, en el Caquetá se tiene una manera miope de hacer política, donde el sistema es clientelista y donde los gobernantes atienden las necesidades de las comunidades según los resultados electorales limitando el acceso a la oferta estatal. No tienen una visión amplia de lo que debe ser el desarrollo.

Estos factores permean el desarrollo y se deben tener en cuenta cuando se implementa, la planeación nunca es cumplida al 100%. Las entidades deben tener disposición a escuchar a la comunidad y entender los conflictos que se dan en la comunidad, esto es un gran reto para profesionales que adelantan acciones en el territorio. Es importante también la disposición para el cambio y para adaptarse a las realidades del territorio, existen programas de cooperación muy rígidos en su estructura que chocan con las expectativas de la comunidad, más allá de las programaciones de obra, presupuestos y productos se debe tener en cuenta la realidad del territorio.

Los proyectos implementados por la cooperación son con visión máximo de 4 años, es difícil implementar a 15 años cuando los procesos no tienen tiempo, pero los proyectos sí. Se debe buscar que los proyectos y programas empalmen con nuevos esfuerzos que los complementen. Se deben sumar los estragos de la pandemia, que hizo retroceder los avances logrados, limitó la comunicación con las organizaciones y demás actores por temas de aforo y falencias en la conectividad en los territorios, incluso en las mismas entidades. Posteriormente, los temas del paro nacional y la ola invernal impactaron aún más el desarrollo de los programas que actualmente se ejecutan.

Se debe conectar la inversión extranjera con la academia para que continúe apoyando los proyectos que tienen que ver con sus áreas de interés, temas productivos, agrícolas y ambientales, así se fortalece el vínculo entre la academia y las organizaciones socio-productivas.

La falta de articulación entre cooperación y estado es una gran falencia que afecta la continuidad y sostenibilidad de la implementación. Se tiene un manejo político inadecuado de actores que piensan primero en su proyecto electoral antes que en un desarrollo integral del territorio. Se debe adelantar un proceso de largo plazo para cambiar el chip en las entidades, pero debido a gobiernos cuatrianuales que gastan la mitad del tiempo en entender que se debe hacer y en entregar obras. Falta una visión colectiva del desarrollo. Las instituciones no dan sostenibilidad ya que los procesos contractuales se basan en contratos de prestación de servicio donde los funcionarios rotan rápidamente y los puestos sirven para cumplir compromisos políticos por lo cual siempre se tienen reprocesos de aprendizaje y esta falta de continuidad es factor de fracaso para los proyectos. La institucionalidad debería ser desde la academia que es constante y tiene menos fluctuaciones. Para que realmente haya desarrollo se tendría que dejar de pensar en proyectos cortoplacistas, mínimo 10 años para que pueda darse la sostenibilidad.

La cooperación es respetuosa de los actores internos del país y sus decisiones, los organismos tienen claro que son un apoyo y dan un impulso, pero son neutrales. Los diálogos con cooperación deben ser con visión integral, el gobierno colombiano debería manejar el diálogo y las decisiones con criterio de integralidad, sin dejarlas a criterios personales de funcionarios de alto nivel. La cooperación debería tener mayor autonomía, esto no se da por los conflictos históricos y episodios de colonización que han existido.

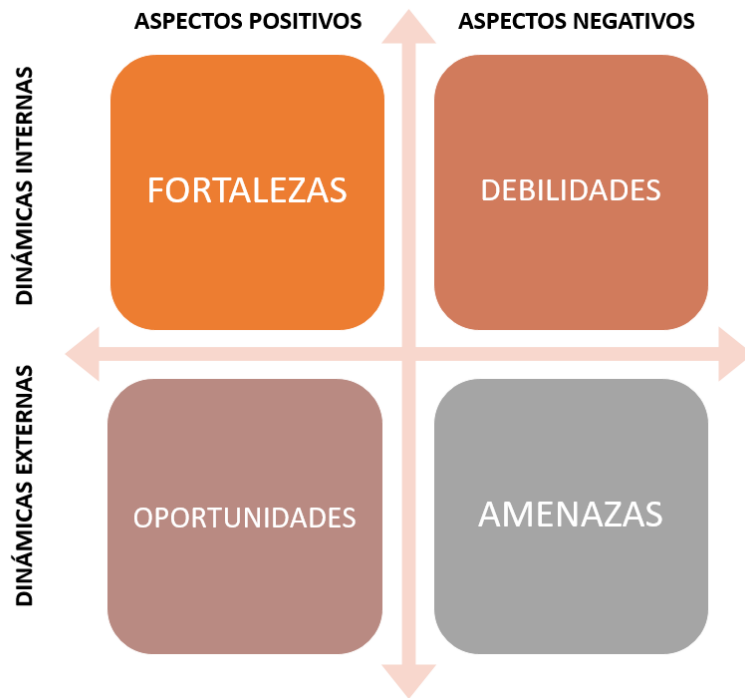
La presencia de necesidades se puede ver como una fortaleza, ya que hay mucho por hacer y es una posibilidad de desarrollo. El Caquetá tiene actores estratégicos esperando, pero se debe comprometer a las partes para que se hagan esfuerzos conjuntos y no solo esperar el que me traen.

Como resultado de este capítulo, podemos decir que para la puesta en marcha de la propuesta de gerencia construida en base a los aportes de los diferentes actores que influyen en el quehacer de las organizaciones comunitarias, se requiere la interacción de todos los involucrados con un alto sentido de compromiso y disposición al aprendizaje continuo mediante la adaptación a nuevos contextos, solo así, se podrá definir la ruta estratégica del modelo propuesto para generar un valor agregado, asegurando competitividad y productividad con enfoque comunitario rural.

7.3 Matriz DOFA

El origen del análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas Y Amenazas) se atribuye a Albert Humphrey, consultor del Instituto de Investigación de Stanford, quien en la década de 1960 propuso esta herramienta como un plan a largo plazo que fuera razonable y accionable. Este análisis permite una evaluación intuitiva y concreta de la situación y una visión general de los resultados, buenos o malos, que pueden ocurrir al tomar una decisión. En las organizaciones, puede considerarse como un estudio preliminar para elaborar una estrategia de acción para el siguiente año o un plan para un proyecto en particular, con la información que aporta la comunidad, se pueden esbozar los puntos y herramientas a implementar para un mejor desarrollo de los proyectos socio productivos.

Figura 14 Matriz DOFA



Fuente: Elaboración propia.

Esta matriz es el producto final de la fase 2 de la investigación donde se recogen los resultados de todos los instrumentos aplicados y se articulan las visiones de los 5 actores involucrados en el proceso.

La identificación de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA) buscó comprender el contexto estratégico de las organizaciones comunitarias para analizar los factores externos e internos que pueden contribuir favorable o desfavorablemente al cumplimiento de sus objetivos y en el impacto que tienen los proyectos PDET en las comunidades que representan.

Este ejercicio se construyó participativamente entre junio y diciembre de 2022. Frente a las dinámicas internas (micro-gestión) se analizó y consolidó de acuerdo con las variables establecidas identificando las principales fortalezas y debilidades de las organizaciones objeto de estudio. Para la valoración del contexto externo se realizó un análisis de los factores que pueden tener algún tipo de implicación en el cumplimiento de la misionalidad de las organizaciones comunitarias en marco del PDET, posteriormente se realiza un análisis de las dinámicas externas (macro-gestión) en relación con el periodo de tiempo en que puede generarse la afectación, priorizando aquellas que su influencia se estima en el corto plazo. Posteriormente, se realizó un cruce dónde se relacionan las diferentes variables a fin de determinar los componentes a incluir dentro de la propuesta de gerencia que mitiguen el impacto de las amenazas y se reduzcan las debilidades, haciendo uso de las fortalezas detectadas y aprovechando las oportunidades que

brinda la implementación del Acuerdo de Paz y las ventajas comparativas de las organizaciones en el territorio.

Dentro de la identificación de aspectos positivos propios de las organizaciones analizadas se destacan las fortalezas relacionadas con conocimiento del territorio, vínculo con sus comunidades y procesos afianzados de manera empírica según el contexto rural en que se desarrollan. Así mismo dentro de las debilidades destacan la falta de acceso o uso de tecnologías de la información y las comunicaciones, así como la falta de una estructura sólida y confiable en la parte administrativa y operativa.

Esta matriz DOFA fue la base para el ajuste de la primera aproximación presentada en el capítulo 5 de este documento y la construcción de la propuesta final de gerencia y de las recomendaciones generales a tener en cuenta por parte de los actores del proceso PDET para una mejor implementación y un mayor impacto de los proyectos que se ejecutan en marco del proceso de posconflicto.

A continuación, se presenta la matriz consolidada por los investigadores con las principales líneas tenidas en cuenta para la complementación de la propuesta inicial de propuesta gerencial.

Figura 15 Matriz DOFA sobre el desempeño de las organizaciones comunitarias en la ejecución de proyectos socio productivos.



Fuente: Elaboración propia.

Para la Fase 3 se utilizaron libros y artículos especializados sobre el tema analizado para incluir los aportes teóricos y los casos de éxito a nivel internacional en el diseño de la propuesta de gerencia, igualmente se aplicaron también los lineamientos generales de la gerencia social adaptándolos a las condiciones específicas encontradas en el territorio caqueteño en marco del entorno de posconflicto. De esta manera, se diseñó una herramienta con validez teórica que contempla las características comunes de las organizaciones sociales, el territorio y los proyectos que se adelantan en las zonas rurales como parte del proceso de paz y posconflicto. La información tomada como referencia para la propuesta presentada en el capítulo 8 se encuentra en el capítulo 5 de este documento.

Finalmente, en la Fase 4 se adelantaron los ajustes pertinentes y se consolidaron los resultados de la investigación presentando la propuesta de gerencia de manera descriptiva en el capítulo 8 de este documento.

8 ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA DE GERENCIA INTEGRAL EN ORGANIZACIONES COMUNITARIAS Y PROYECTOS PDET

A partir del esquema inicial presentado y tomando los insumos consolidados mediante los instrumentos aplicados en los diferentes actores involucrados en el accionar de las organizaciones comunitarias en el marco de los proyectos PDET, se logró complementar la propuesta de gerencia que se presenta en su versión final a continuación:

Figura 16 Propuesta de Gerencia Integral para Organizaciones Comunitarias y proyectos PDET



Fuente: Elaboración propia

El proceso investigativo permitió diseñar una propuesta de gerencia orientada al fortalecimiento de capacidades en las organizaciones de base que participan en la ejecución de proyectos comunitarios en marco del PDET en el departamento del Caquetá. La propuesta plantea una revisión inicial que permita mediante el análisis de la normatividad, las oportunidades que representa el PDET y el Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026, los intereses de los actores externos y las expectativas de los miembros y beneficiarios, ajustar los lineamientos estratégicos que deberá seguir la organización para cumplir sus objetivos y lograr un impacto positivo en la sociedad. Una vez definido el horizonte hacia el cual se busca orientar la organización, se incluyeron e integraron procesos de gestión para los componentes clave en el desarrollo de proyectos sociales y productivos en el entorno rural, de tal manera que se garantice en todas las etapas el cumplimiento de indicadores de eficiencia, eficacia, productividad, competitividad y, sobre todo, impacto social mediante la creación de valor público, fin último de esta propuesta de gerencia integral.

Para garantizar la integralidad del modelo, se incluyeron enfoques de participación efectiva, calidad total, mejoramiento continuo y sostenibilidad. Finalmente, se recomiendan una serie de indicadores que permitirán evaluar cuatro aspectos transversales al quehacer de las organizaciones sociales: El impacto en el índice de calidad de vida de asociados y beneficiarios logrado por la organización, el crecimiento y desarrollo de capacidades organizacionales, la sostenibilidad de los proyectos ejecutados y la participación efectiva de los actores entorno a la organización. Los resultados logrados a través del tiempo deberán retroalimentar los ajustes y adaptaciones al modelo, destacando que las condiciones particulares y las condiciones específicas de cada territorio pueden favorecer o no la aplicación de la presente propuesta.

Es importante mencionar que la implementación de la propuesta diseñada debe contar con el respaldo gubernamental a todo nivel, iniciando por las entidades territoriales con quienes las organizaciones tienen el vínculo más estrecho y la mayor capacidad de gestión de recursos. Debe existir un compromiso por parte de los planificadores y ejecutores de política pública en cuanto al trabajo articulado y aprovechamiento de las organizaciones locales para la implementación de proyectos que promuevan el desarrollo económico y social. Así mismo, los programas y proyectos diseñados a nivel nacional deben contar con una validación territorial que garantice la satisfacción de las expectativas de las comunidades y la vinculación efectiva de las organizaciones de base como actor clave para el desarrollo de las intervenciones.

Los componentes que conforman la propuesta y su forma de implementación se explican a continuación:

8.1 Ajustes y articulación entre misión y visión

Para la implementación de la propuesta de gerencia, la organización de base deberá adelantar una revisión inicial de los procesos internos y externos que adelanta, articulando y ajustando de manera participativa la misión y visión en marco de la normatividad que la rige. Puesto que el trabajo de campo permitió identificar grandes debilidades en cuanto a la actualización de estatutos, bajo nivel de relevo generacional y bajo conocimiento de los objetivos de la organización por parte de sus miembros, esta primera fase del modelo representa una alternativa que permite adaptar el horizonte de la organización y el surgimiento de nuevos liderazgos, acorde a los intereses internos, el entorno donde desarrolla su objeto social y las expectativas de los beneficiarios. A partir de allí, se podrán identificar las oportunidades que representan el PDET y el nuevo Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 para el crecimiento y madurez, obtención de recursos, desarrollo de capacidades y aumento del impacto de la organización en la sociedad.

8.2 Impacto social y cumplimiento de objetivos

Estos se convierten en las metas principales del modelo diseñado y hacia estos fines deben pensarse el análisis, los ajustes y los procesos a implementar por parte de la organización. Si se logra mantener estos objetivos como eje central de la propuesta de gerencia, el modelo permite gestionar acciones, procesos y procedimientos dentro de un marco eficiente y eficaz para

generar un impacto positivo en las comunidades rurales del Caquetá, mediante capacidades que se irán desarrollando en la organización para responder de manera pertinente y adecuada ante los retos que suponen los programas sociales que se ejecutan por parte de organismos estatales y de cooperación internacional en el territorio, a la vez, que se aprovechan los proyectos del postconflicto como escenario experimental para la aplicación de la propuesta diseñada.

8.3 Enfoques transversales

Los 4 enfoques incluidos de manera transversal en la propuesta de gerencia diseñada buscan dar un marco integral a las acciones, políticas, procesos y procedimientos sugeridos para una mejor implementación de proyectos en marco de los PDET por parte de las organizaciones de base y un mayor nivel de cumplimiento frente a sus objetivos y expectativas de sus beneficiarios. Estos enfoques clave son:

8.3.1 Mejoramiento Continuo

El enfoque de mejoramiento continuo incluido en esta propuesta de gerencia integral implica un compromiso constante con la mejora continua de todos los aspectos de la organización. Esto implica evaluar y revisar regularmente los procesos, las políticas y los resultados, con el objetivo de identificar áreas de oportunidad e implementar acciones correctivas y preventivas. La organización social debe buscar siempre formas de mejorar y aprender de sus experiencias.

Se debe fomentar una cultura en la que todos los miembros de la organización estén comprometidos con la búsqueda de la excelencia. Una vez identificadas las oportunidades de mejora, es necesario planificar las acciones necesarias para implementar los cambios. Esto conlleva establecer metas y objetivos claros, definir los pasos y recursos necesarios, asignar responsabilidades y establecer un cronograma de implementación. La planificación estratégica de las acciones de mejora ayuda a guiar los esfuerzos hacia resultados tangibles.

Para lograr el mejoramiento continuo, las organizaciones que lo implementen deben llevar a cabo los cambios planificados de manera sistemática y disciplinada. Esto puede implicar ajustes en los procesos, la actualización de políticas y procedimientos, la adopción de nuevas tecnologías o la capacitación del personal. Es importante involucrar a todos los miembros de la organización en este proceso, brindando capacitación y apoyo para facilitar la adopción de los cambios.

Finalmente, la retroalimentación es fundamental en el enfoque de mejoramiento continuo propuesto. Se deben establecer mecanismos para recibir comentarios y sugerencias de la comunidad y de los miembros de la organización. Esto puede incluir encuestas, reuniones de retroalimentación, sesiones de evaluación y otros métodos participativos. La retroalimentación proporciona información valiosa para la identificación de nuevas oportunidades de mejora y el aprendizaje organizacional.

8.3.2 Calidad Total

Con el enfoque de calidad propuesto, se busca mediante la optimización de las diferentes gestiones en cada uno de los eslabones que lo conforman, alcanzar objetivos y metas propuestas en los diferentes proyectos ejecutados en el marco PDET. Estos eslabones se incluyeron, luego de identificar diferentes falencias durante el trabajo investigativo. De esta manera, se plantea una propuesta integral que permite la planificación, gestión, seguimiento y un control en las diversas etapas del ciclo de los proyectos. Con este componente, las organizaciones pueden mejorar su funcionamiento interno y su capacidad de gestión gerencial. De igual forma, se gestiona el conocimiento y se cualifica la gestión de los proyectos desarrollados en territorios de interés para generar un mayor impacto y credibilidad en la comunidad, reduciendo de manera real las brechas entre el campo y la ciudad.

El enfoque de calidad total pone al cliente, en este caso los miembros y la comunidad, en el centro de todas las actividades de la organización. Se busca comprender y satisfacer las necesidades, expectativas y deseos de los miembros y comunidad beneficiaria, para brindarles servicios y proyectos de calidad. La organización debe desarrollar mecanismos para recibir retroalimentación de la comunidad y utilizarla para mejorar sus acciones. Se deben establecer canales de comunicación efectivos que permitan a los miembros expresar sus ideas, aportar conocimientos y contribuir a la toma de decisiones. La participación de todos los involucrados promueve un sentido de propiedad y compromiso con la calidad de las acciones de la organización.

La calidad total enfatiza la importancia de los procesos eficientes y efectivos en la organización. Se deben identificar los procesos clave que afectan el desempeño de la organización y trabajar en su mejora continua. Esto incluye optimizar los flujos de trabajo, reducir desperdicios, utilizar herramientas de gestión de calidad, como el ciclo PHVA, y fomentar una cultura de mejora continua en todos los niveles de la organización.

En este sentido, la organización debe utilizar datos y evidencia para evaluar el desempeño, medir el impacto de sus acciones y tomar decisiones fundamentadas. Esto implica establecer indicadores de desempeño, recopilar datos relevantes, analizarlos y utilizarlos para la toma de decisiones estratégicas.

Este enfoque del modelo planteado, implica también un liderazgo comprometido en las organizaciones de base. Los líderes deben establecer una visión clara, comunicarla de manera efectiva y demostrar un compromiso constante con la calidad. Además, deben fomentar una cultura de calidad, motivar y capacitar a los miembros de la organización y asignar o buscar los recursos necesarios para implementar mejoras.

8.3.3 Participación Efectiva

Una de las acciones relevantes y no de menor importancia en esta propuesta, es la tendiente a lograr la participación efectiva de las comunidades en todo el desarrollo del proyecto, a través de estrategias que permitan una comunicación más ágil y un diálogo directo entre todos los actores que hacen parte de los acuerdos de paz. Como se ha mencionado a lo largo de este documento, la participación es un instrumento fundamental en la construcción de una paz estable y duradera, solo a través de la participación, se puede generar confianza en la población y desarrollar el enfoque territorial. Para la aplicación de este enfoque, se proponen desde el modelo acciones afirmativas como las siguientes:

Inclusión y diversidad: El enfoque de participación efectiva debe propender por garantizar la inclusión y la diversidad en la toma de decisiones. Esto implica asegurarse de que todos los miembros de la comunidad tengan la oportunidad de participar, independientemente de su género, edad, origen étnico, nivel socioeconómico u otras características. Se deben eliminar barreras y crear espacios seguros para que todos puedan expresar sus ideas y opiniones.

Proceso participativo: Un enfoque de participación efectiva implica la adopción de procesos participativos en la toma de decisiones. Esto implica brindar oportunidades para que los miembros de la comunidad aporten sus conocimientos, experiencias y perspectivas en la identificación de problemas, la definición de objetivos, la planificación de actividades y la evaluación de resultados. Se deben utilizar métodos participativos como reuniones, asambleas, grupos de trabajo, encuestas, entrevistas y consultas públicas. Aquí es importante potencializar espacios que se han ido afianzando en proyectos PDET como lo son los Comités de Acompañamiento Comunitario.

Comunicación abierta y transparente: La comunicación abierta y transparente es fundamental en el enfoque de participación efectiva. Las organizaciones de base deben promover una cultura de comunicación en la que se compartan de manera clara y oportuna la información relevante, los procesos de toma de decisiones y los resultados obtenidos. Esto incluye proporcionar información accesible sobre las actividades de la organización, los recursos disponibles, los desafíos y los logros a todos los niveles de la jerarquía interna.

Capacitación y fortalecimiento de capacidades: Para lograr una participación efectiva, es necesario fortalecer las capacidades de los miembros de la comunidad. La organización comunitaria puede buscar el apoyo de diversos actores que permita ofrecer capacitación, talleres y programas de desarrollo para empoderar a los miembros y brindarles las habilidades necesarias para participar de manera informada y significativa. Esto incluye fortalecer habilidades de liderazgo, comunicación, resolución de problemas y trabajo en equipo.

Empoderamiento comunitario: El trabajo de campo realizado muestra que la sostenibilidad de una organización comunitaria a nivel rural también depende del grado en que la comunidad esté empoderada y participe activamente en las actividades y proyectos, siendo los

liderazgos monopólicos totalmente perjudiciales. Es esencial involucrar a la comunidad en la toma de decisiones, fomentar la apropiación local de los programas y proyectos, y desarrollar liderazgos comunitarios que puedan asumir roles de responsabilidad en la organización. Esto asegurará que la organización cuente con un apoyo sólido y arraigado en la comunidad, así como una estrategia de relevo generacional en las posiciones de liderazgo.

8.3.4 Sostenibilidad

Este enfoque busca afianzar las capacidades de la organización para mantener y fortalecer sus actividades a largo plazo, asegurando que pueda seguir cumpliendo con su misión y contribuyendo al desarrollo de la comunidad de manera continua. Para que este enfoque se materialice, se proponen acciones tales como:

Visión a largo plazo: El enfoque de sostenibilidad implica adoptar una perspectiva a largo plazo en la gestión de la organización. Esto significa pensar más allá de los resultados inmediatos y considerar cómo las acciones y decisiones de hoy afectarán la capacidad de la organización para seguir operando y generando impacto en el futuro. La organización debe establecer una visión clara y definir metas a largo plazo que orienten su trabajo. Con este precepto, la parte inicial del modelo se enfoca en esa adaptación en perspectiva de la misión y visión organizacionales hacia los objetivos, intereses y expectativas reales de quienes la conforman o se benefician de ella.

Diversificación de fuentes de financiamiento: Es cierto que, en la actualidad, el proceso de paz ha generado un boom de inversiones en el territorio, pero para ser sostenible, una organización comunitaria rural necesita contar con múltiples fuentes de financiamiento. Dependiendo únicamente de una fuente de ingresos puede ser arriesgado y limitante. Por lo tanto, es importante diversificar los recursos financieros, buscando apoyo de donantes, entidades gubernamentales, colaboraciones con otras organizaciones, generación de ingresos propios, entre otros. Aquí existen grandes expectativas frente a lo planteado en el PND 2022-2026 que ubica a las organizaciones del territorio como actores principales para el desarrollo social y pretende una entrega directa de recursos. Es aquí donde los componentes presentados en esta propuesta, pueden servir para que muchas organizaciones mejoren sus procesos, trabajen de forma articulada con las instituciones y se aprovechen las oportunidades de mejora a través de esta nueva política del Gobierno Nacional.

Fortalecimiento de capacidades internas: Para lograr que las organizaciones sociales de municipios PDET sean sostenibles, se debe desarrollar las capacidades internas necesarias para llevar a cabo sus actividades de manera efectiva y eficiente. Para ello, se deben invertir en el desarrollo del personal, mejorar los sistemas y procesos internos, promover la transparencia y la rendición de cuentas, y fomentar una cultura organizacional basada en el aprendizaje y la mejora continua. El escenario de los PDET donde confluyen apoyos financieros, técnicos, pedagógicos y empresariales para las organizaciones de base, es la oportunidad crucial para desarrollar el

potencial de nuestros grupos asociativos, el modelo presentado busca aportar herramientas para que ese proceso se de manera ágil y significativa en los territorios.

Alianzas estratégicas: La sostenibilidad de una organización social puede fortalecerse mediante la creación de alianzas estratégicas con otras entidades, como organizaciones no gubernamentales, instituciones académicas, empresas privadas, entidades gubernamentales locales, entre otros actores relevantes. Estas alianzas pueden brindar recursos adicionales, conocimientos especializados y oportunidades de colaboración que ayuden a la organización a ampliar su impacto y asegurar su continuidad. Aquí la experiencia del trabajo con las organizaciones, arroja que se requiere una mayor participación de la academia regional y nacional en los procesos de fortalecimiento de capacidades, a través de sus grupos de investigación, centros de pensamiento y profesionales de alto nivel, pueden aprovechar el escenario PDET para adelantar investigaciones y probar modelos que generen un mejor desempeño por parte de los grupos asociativos en todos los aspectos de su diario quehacer.

Planificación a largo plazo: Aquí el modelo propone el uso de la planificación estratégica a largo plazo por parte de las organizaciones de base. Esto implica definir una estrategia clara que guíe las acciones y decisiones, establecer metas y objetivos medibles, y evaluar regularmente el progreso hacia esos objetivos. La planificación a largo plazo permite a la organización adaptarse a los cambios y desafíos, identificar oportunidades de crecimiento y mejora, y garantizar su relevancia e impacto en las comunidades a través del desarrollo de su objeto social.

8.4 Procesos de gestión

Dentro de la propuesta de gerencia se incluyen algunas actividades y acciones que, si se llevan a cabo de manera sistemática y se logran apropiar en las organizaciones de base, permitirán alcanzar sus objetivos a la par que se generan impactos en la calidad de vida de las comunidades. Los procesos planteados abordan los aspectos fundamentales y de mayor interés para las organizaciones en el territorio, destacando la planeación como herramienta principal para mejorar su desempeño, la gestión de los procesos relacionados con la ejecución de proyectos PDET y las herramientas para impulsar su grado de incidencia en los campos político y social. A continuación, se presentan los 3 componentes:

8.4.1 Gestión Programática

Para este componente, se plantea la puesta en marcha del modelo de planificación estratégica en el ciclo Deming, el cual tiene un enfoque de mejora continua que se basa en el Ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) desarrollado por el estadístico y experto en calidad Dr. W. Edwards Deming.

En este modelo, la planificación estratégica es un proceso que se enfoca en establecer objetivos a largo plazo y estrategias para alcanzarlos. Se utiliza el ciclo PHVA para planificar y ejecutar estas estrategias, y para monitorear y evaluar su efectividad a lo largo del tiempo.

Aplicando el modelo en las organizaciones de base de municipios PDET en el Caquetá, se pueden abordar de la siguiente forma, las etapas del ciclo:

Planificar: En esta etapa, la organización comunitaria rural debe establecer sus objetivos y metas claras. Esto implica identificar las necesidades y deseos de la comunidad, así como definir las estrategias y acciones necesarias para satisfacerlos. Por ejemplo, se puede planificar proyectos, actividades o programas que aborden problemáticas específicas de la comunidad.

Hacer: En esta etapa, se implementan las acciones y actividades planificadas. La organización comunitaria pone en marcha los proyectos, involucra a los miembros de la comunidad y lleva a cabo las iniciativas identificadas. Es importante contar con un plan de ejecución claro y asignar los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades.

Verificar: En esta etapa, se monitorea y evalúa el progreso y los resultados obtenidos. Se recopilan datos, se analizan y se comparan con los indicadores establecidos en la etapa de planificación. Es importante evaluar si las acciones implementadas están cumpliendo con los objetivos planteados y si se están logrando los resultados esperados.

Actuar: Basándose en los resultados obtenidos en la etapa anterior, se toman acciones correctivas o preventivas para mejorar el desempeño de la organización comunitaria. Si los resultados son positivos y se están logrando los objetivos, se pueden reforzar las acciones exitosas. En caso de que los resultados no sean los esperados, se deben identificar las causas y tomar medidas para corregir los problemas identificados.

Es importante destacar que el ciclo Deming es un proceso continuo y cíclico. Después de la etapa "Actuar", se vuelve a la etapa de "Planificar" para establecer nuevos objetivos o mejorar los existentes, y se repiten las etapas "Hacer", "Verificar" y "Actuar" en sucesión.

Este enfoque de mejora continua ayuda a identificar áreas de oportunidad, optimizar recursos y promover una participación activa de los miembros de la comunidad en el proceso de toma de decisiones. El modelo de planificación estratégica en el ciclo Deming se enfoca en la mejora continua y la adaptabilidad, permitiendo a las organizaciones ajustar y mejorar sus estrategias y objetivos a medida que cambian las condiciones del entorno y se obtienen nuevos resultados.

8.4.2 Gestión Operativa

En el componente Operativo, se incluyen en la propuesta 8 subprocesos que se identificaron como claves a lo largo de la revisión teórica y el trabajo de campo. Estas áreas se perciben como las de mayor debilidad en las organizaciones analizadas y las que tienen un alto impacto en el desempeño presentado hasta el momento por las organizaciones sociales que han administrado recursos PDET. A continuación, se describen las acciones propuestas en cada subproceso con el fin de lograr un mejor desempeño en la ejecución de proyectos.

Gestión de Riesgos: La Gestión de los Riesgos del Proyecto debe incluir la identificación, evaluación y respuesta a los riesgos que pueden afectar el éxito de un proyecto o actividad en una comunidad rural. Esto incluye la identificación de posibles riesgos, la evaluación de su impacto y probabilidad, la planificación de medidas preventivas y de contingencia, y la implementación de estrategias de respuesta en caso de que los riesgos se materialicen. La gestión de riesgos ayuda a las organizaciones comunitarias rurales a anticiparse a los problemas y tomar medidas para minimizar su impacto, lo que aumenta la probabilidad de éxito del proyecto o actividad en cuestión.

Gestión de Recursos: La Gestión de los Recursos se refiere al proceso de planificación, asignación, seguimiento y control de los recursos disponibles para la ejecución de proyectos y actividades. Los recursos pueden incluir materiales, equipos, infraestructuras, financiamiento, personal y voluntarios.

La gestión de los recursos busca garantizar que los recursos estén disponibles en el momento y lugar adecuados, en las cantidades y calidades necesarias, y que se utilicen de manera eficiente y efectiva para cumplir con los objetivos y metas establecidos por la organización y la comunidad.

La gestión de los recursos en las organizaciones comunitarias de base puede incluir la elaboración de planes de recursos, la identificación y análisis de las necesidades de recursos, la asignación de responsabilidades y roles para la gestión de los recursos, el seguimiento y control del uso de los recursos, la identificación y resolución de problemas y riesgos relacionados con los recursos, y la evaluación y mejora continua de los procesos de gestión de los recursos.

Una gestión efectiva de los recursos en las organizaciones del territorio puede llevar a una mayor eficiencia en la ejecución de proyectos y actividades, una mejor utilización de los recursos disponibles, una mayor satisfacción de los miembros de la comunidad y una mayor sostenibilidad y viabilidad de la organización a largo plazo.

Gestión de Alcance: La gestión del alcance hace referencia al proceso de definir y gestionar los límites o alcance de los proyectos o actividades que lleva a cabo una organización de base. El objetivo principal de la gestión del alcance es garantizar que se cumplan los objetivos del proyecto o actividad, se satisfagan las necesidades de la comunidad y se utilicen adecuadamente los recursos disponibles.

En el contexto PDET, la gestión del alcance puede incluir la identificación de los objetivos del proyecto o actividad, la definición de las metas específicas, la identificación de los resultados esperados, la definición de las actividades necesarias para alcanzar los objetivos, la estimación de los recursos necesarios, la identificación de los riesgos y la definición de los límites del proyecto o actividad.

La gestión del alcance es fundamental para el éxito de la implementación por parte de organizaciones de base, ya que ayuda a garantizar que los proyectos o actividades sean efectivos, eficientes y estén alineados con las necesidades y objetivos de la comunidad. Una buena gestión del alcance puede ayudar a reducir los costos, mejorar la calidad y aumentar la satisfacción de los miembros de la comunidad. Además, puede contribuir a establecer una cultura de planificación y gestión adecuada en la organización social.

Gestión de Cronograma: La gestión del cronograma del proyecto se relaciona con el proceso de planificación, seguimiento y control del tiempo necesario para completar las actividades y alcanzar los objetivos del proyecto o actividad. En otras palabras, se trata de gestionar el tiempo disponible para ejecutar las actividades del proyecto de manera eficiente y efectiva.

A nivel de organizaciones sociales rurales, la gestión del cronograma puede incluir la definición de los plazos para cada actividad, la asignación de recursos, la secuenciación de las actividades y la elaboración de un calendario de actividades que permita realizar un seguimiento del progreso del proyecto.

Además, la gestión del cronograma también puede implicar la identificación y gestión de los riesgos que puedan afectar la duración de las actividades y, por lo tanto, del proyecto en su conjunto. Es importante que las organizaciones comunitarias desarrollen un cronograma realista que les permita cumplir con los plazos establecidos, teniendo en cuenta los recursos disponibles y las necesidades de la comunidad.

Una adecuada gestión del cronograma en las organizaciones comunitarias de municipios PDET puede ayudar a aumentar la eficiencia y la efectividad de los proyectos, permitiendo una mejor utilización de los recursos, una reducción de los costos y una mejora en la calidad de los resultados. Además, puede ayudar a garantizar que se cumplan los objetivos del proyecto dentro del tiempo establecido, lo que contribuye a aumentar la satisfacción de los miembros de la comunidad y a mejorar la imagen de la organización.

Gestión de Costos: La gestión de los costos se refiere al proceso de planificación, estimación, asignación, control y seguimiento de los recursos financieros necesarios para llevar a cabo un proyecto o actividad.

Así, la gestión de costos implica la identificación de todos los costos relacionados con la ejecución de un proyecto, desde los costos directos como los materiales, los suministros y los salarios, hasta los costos indirectos como los gastos administrativos y los costos de energía. La gestión de costos también conlleva la asignación de los recursos financieros necesarios para cada actividad y la elaboración de un presupuesto detallado.

Además, la gestión de costos en las organizaciones que ejecutan recursos provenientes del PDET también implica la monitorización y el control de los costos durante la ejecución del

proyecto para asegurarse de que se estén utilizando los recursos financieros de manera eficiente y efectiva y dentro del presupuesto establecido. Es importante que las organizaciones comunitarias establezcan un sistema de seguimiento y control de los costos para asegurarse de que se están cumpliendo los objetivos del proyecto sin incurrir en costos excesivos.

Una correcta gestión de costos en organizaciones o asociaciones de carácter social y productivo puede ayudar a aumentar la eficiencia y la efectividad de los proyectos, permitiendo una mejor utilización de los recursos, una reducción de los costos y una mejora en la calidad de los resultados. Además, puede ayudar a garantizar que se cumplan los objetivos del proyecto dentro del presupuesto establecido, lo que contribuye a aumentar la confianza de los miembros de la comunidad y a impulsar la reputación de la organización ante los posibles financiadores que pretenden invertir recursos en el territorio. En este punto es importante que las entidades u organismos que aportan los recursos al territorio, desarrollen estrategias que motiven y promuevan la eficiencia financiera en las organizaciones sociales que administran proyectos del PDET, por ejemplo aplicando el sistema de reinversión de los ahorros obtenidos en la ejecución de un proyecto o el sistema de condonación de créditos bancarios a las organizaciones que demuestren que generaron rentabilidad económica o impacto social significativo en su proyecto.

Gestión Logística: La gestión logística es un proceso detallado que debe incluir la planificación, implementación y control del flujo de bienes, servicios e información necesarios para llevar a cabo un proyecto o actividad en una comunidad rural. Esto incluye la gestión de transporte, almacenamiento, distribución, inventarios y adquisiciones, entre otros aspectos. La gestión logística en las organizaciones de base en el contexto rural es fundamental para garantizar que los recursos necesarios estén disponibles en el momento y lugar adecuados, lo que permite que el proyecto o actividad se lleve a cabo de manera eficiente y efectiva. Dadas las condiciones del entorno rural en Colombia donde existen dificultades de accesibilidad, conectividad y muchas zonas dispersas, una gestión logística adecuada se vuelve pilar fundamental para reducir costos, cumplir tiempos y mejorar la satisfacción de los interesados en el proyecto o actividad.

Gestión Documental: La gestión documental es otra de las grandes debilidades identificadas en el trabajo de campo, en este sentido, la propuesta de gerencia plantea algunas acciones y objetivos relevantes que debe plantearse la organización para mejorar su capacidad de respuesta ante los retos y oportunidades que representa la implementación de proyectos PDET.

Organización y acceso a la información: Una gestión documental eficiente permite que la organización pueda organizar y acceder fácilmente a la información relevante. Esto incluye documentos como estatutos, actas de reuniones, informes, proyectos, entre otros. Al tener acceso rápido y fácil a estos documentos, la organización puede tomar decisiones informadas, planificar y coordinar actividades de manera más efectiva.

Eficiencia operativa: La gestión documental adecuada agiliza los procesos internos de una organización comunitaria. Al contar con un sistema de almacenamiento y archivo de documentos

eficiente, se reduce el tiempo y el esfuerzo necesario para buscar información relevante. Esto mejora la eficiencia operativa, permitiendo que los miembros de la organización se enfoquen en actividades más productivas y en la atención directa a la comunidad. Dadas las condiciones del entorno rural, se puede iniciar por acciones básicas que apliquen técnicas de clasificación y archivo de documentos, a medida que se ejecuten proyectos y se de cumplimiento a otros procesos internos, se irá complejizando el nivel de gestión documental por lo cual se debe pensar a futuro en la implementación de herramientas informáticas.

Cumplimiento legal y transparencia: Las organizaciones comunitarias dependiendo de su naturaleza jurídica están sujetas a regulaciones legales y requisitos de transparencia. La gestión documental adecuada garantizará que los documentos necesarios para cumplir con estas obligaciones estén disponibles y actualizados. Esto incluye mantener registros financieros, informes de actividades, registros de membresía, entre otros. Cumplir con las normativas legales y ser transparente en la gestión fortalece la confianza de la comunidad y otros actores interesados en la organización.

Continuidad y resiliencia: La gestión documental también juega un papel importante en la continuidad y resiliencia de una organización de base. Al mantener registros históricos, se preserva la memoria institucional y se asegura que los conocimientos y experiencias pasadas no se pierdan. Esto facilita la transferencia de información entre generaciones y brinda estabilidad a la organización, incluso en situaciones de cambio de liderazgo o adversidades.

Mejora de la comunicación interna y externa: Una gestión documental eficiente facilita la comunicación tanto interna como externa de la organización social. Los documentos almacenados y organizados correctamente permitirán una fácil distribución de información relevante entre los miembros de la organización. Además, cuando se requiera compartir información con otras organizaciones, donantes u otros actores externos, la gestión documental adecuada agilizará este proceso y mejorará la imagen y reputación de la organización.

Gestión de Comunicaciones: La Gestión de las Comunicaciones al interior de la organización debe entenderse como el proceso de planificación, implementación y control de las comunicaciones internas y externas relacionadas con las actividades y proyectos de la organización. Este proceso tiene como objetivo garantizar que las comunicaciones sean claras, efectivas, oportunas y relevantes para las partes interesadas, como miembros de la comunidad, colaboradores, socios, donantes y otras organizaciones involucradas.

La gestión de comunicaciones en las organizaciones de municipios PDET puede incluir la identificación de las necesidades de comunicación, la definición de los objetivos de comunicación, la planificación de las actividades y los canales de comunicación, la elaboración de mensajes y materiales de comunicación, la implementación de las actividades de comunicación y el seguimiento y evaluación de los resultados. A nivel de actores estatales,

territoriales y de cooperación internacional, se debe apoyar este proceso y aprovecharlo como una oportunidad para mejorar el canal de comunicación con las comunidades de su interés.

Entre las actividades de comunicación que se pueden incluir en la gestión de comunicaciones en las organizaciones comunitarias rurales se encuentran la difusión de información sobre proyectos y actividades, la sensibilización sobre temas relevantes para la comunidad, la promoción de la participación y el compromiso de los miembros de la comunidad, la comunicación con socios y donantes, la gestión de redes sociales y otros medios de comunicación, entre otros. En este punto, es fundamental el apoyo desde la institucionalidad a proyectos de comunicación alternativos como las redes de reporteros comunitarios, las emisoras de paz y las escuelas de producción audiovisual que se han desarrollado a partir del proceso PDET.

Una gestión efectiva de comunicaciones en las organizaciones comunitarias rurales puede mejorar la participación y el compromiso de los miembros de la comunidad, aumentar la visibilidad y el reconocimiento de la organización, mejorar la coordinación con otros actores y mejorar la eficacia en la ejecución de proyectos y actividades.

8.4.3 Gestión Socio-Política

Dentro de la propuesta, se incluyó el componente socio-político debido a que es un aspecto fundamental para el correcto desarrollo de proyectos en el territorio y para el crecimiento mismo de la organizaciones de base. Especialmente en municipios PDET donde se presentan variables sociales complejas y donde se tienen diversos intereses por parte de actores externos, es oportuno fortalecer las capacidades de los grupos asociativos para abordar sus necesidades y requerimientos en espacios de planeación territorial, administración pública y asignación de recursos. Así mismo, a través de 4 tareas específicas se busca que las organizaciones tengan un canal de comunicación efectivo hacia el interior con sus beneficiados y al exterior con los actores interesados.

Diagnóstico Participativo: Supone una herramienta poderosa para involucrar a la comunidad en el proceso de toma de decisiones y planificación de acciones, tanto a nivel de proyectos específicos como de acciones o cambios significativos que requiera la estructura o funcionalidad organizacional.

A modo general, antes de comenzar el proceso de diagnóstico participativo, es importante definir claramente los objetivos que se desean lograr. Estos objetivos pueden estar relacionados con el desarrollo de la comunidad, la identificación de necesidades prioritarias o la definición de proyectos específicos. Los objetivos deben ser claros, alcanzables y orientados a mejorar la calidad de vida de la comunidad.

Es importante vincular a la mayor cantidad de actores interesados posible, se debe formar un equipo facilitador que esté a cargo de coordinar y guiar el proceso de diagnóstico participativo. Este equipo puede estar compuesto por miembros de la organización comunitaria, líderes locales, representantes de la comunidad y expertos en facilitación participativa. El equipo facilitador debe tener habilidades en comunicación, escucha activa y manejo de dinámicas de grupo.

El equipo facilitador debe planificar el proceso de diagnóstico participativo en detalle. Esto incluye determinar las etapas y actividades del proceso, establecer un cronograma, identificar los métodos participativos que se utilizarán (como reuniones, asambleas, entrevistas, grupos focales, mapeo participativo, etc.) y asignar responsabilidades claras a los participantes.

El proceso de diagnóstico participativo requiere la participación activa de la comunidad rural. Se deben llevar a cabo reuniones comunitarias y talleres participativos para recopilar información y opiniones de los miembros de la comunidad. Es importante garantizar la representatividad de diferentes grupos y sectores dentro de la comunidad, para que todas las voces sean escuchadas.

Durante las reuniones y talleres participativos, se deben recopilar datos e información relevante sobre la situación de la comunidad rural. Esto puede incluir identificar problemas y necesidades, identificar activos y recursos disponibles, evaluar capacidades y habilidades de la comunidad, y comprender las dinámicas sociales y culturales. La información recopilada debe ser analizada de manera participativa y compartida con la comunidad.

Una vez recopilada y analizada la información, se debe proceder a la priorización de las necesidades y problemas identificados. Esto implica trabajar en conjunto con la comunidad para establecer cuáles son las áreas más urgentes o importantes en las que se debe enfocar la acción. Posteriormente, se deben definir las acciones concretas que se llevarán a cabo para abordar estas necesidades y problemas.

Una vez definidas las acciones, se procede a su implementación. Es importante involucrar a la comunidad en la implementación de las acciones, asignando responsabilidades claras y brindando apoyo y recursos necesarios. Además, se debe establecer un sistema de seguimiento y evaluación para monitorear el progreso de las acciones y realizar ajustes si es necesario.

Incidencia Política: Esta es una estrategia importante para que las organizaciones sociales de base puedan influir en las políticas y decisiones que afectan a sus comunidades. En marco de los PDET, donde existen fuentes de recursos variadas es importante establecer la estrategia para lograr el mayor provecho de esta oportunidad histórica.

Antes de comenzar cualquier actividad de incidencia política, es necesario identificar claramente los temas y objetivos en los que la organización comunitaria desea incidir. Pueden ser cuestiones relacionadas con el desarrollo rural, la atención a necesidades específicas de la

comunidad, la mejora de servicios básicos, entre otros. Los objetivos deben ser realistas, alcanzables y estar alineados con los intereses y necesidades de la comunidad.

Es importante realizar una investigación y análisis exhaustivo sobre los temas y políticas relevantes. Esto implica recopilar información sobre las leyes, regulaciones y políticas existentes, así como identificar los actores clave y sus posiciones. También es útil investigar casos exitosos de incidencia política en áreas similares para aprender de las experiencias de otros.

Las organizaciones comunitarias pueden fortalecer su incidencia política al establecer alianzas y redes con otras organizaciones o actores clave. Identificar y colaborar con organizaciones similares, grupos de interés, académicos, líderes comunitarios y otros aliados puede aumentar la influencia y el poder de la organización para lograr cambios.

Es necesario desarrollar una estrategia de incidencia política que se ajuste a los objetivos y contexto específico de la organización comunitaria. Esto implica identificar las tácticas y herramientas más efectivas, como la promoción directa, la movilización comunitaria, la participación en procesos de consulta pública, la redacción de políticas, entre otros. La estrategia también debe incluir un plan de comunicación efectivo para difundir mensajes clave y generar apoyo.

La participación y movilización de la comunidad son fundamentales para el éxito de la incidencia política. Se deben llevar a cabo acciones para informar y concientizar a la comunidad sobre los temas y objetivos de incidencia, así como para movilizar su apoyo y participación activa en las actividades de incidencia. Esto puede incluir reuniones comunitarias, campañas de sensibilización, petición de firmas, manifestaciones pacíficas, entre otros.

Las organizaciones de base deben establecer una comunicación abierta y continua con los actores clave, como funcionarios gubernamentales, legisladores y líderes de opinión. Se deben buscar oportunidades para reunirse, presentar propuestas, compartir información relevante y argumentos sólidos que respalden los objetivos de incidencia. El establecimiento de relaciones constructivas y de confianza es crucial para influir en las políticas y decisiones.

Finalmente, durante todo el proceso de incidencia política, es necesario realizar un monitoreo constante para evaluar los avances y resultados obtenidos. Esto permite ajustar la estrategia según sea necesario, identificar obstáculos y aprovechar oportunidades adicionales. La evaluación también ayuda a aprender sobre los intereses de actores gubernamentales y como adaptar los objetivos de la organización a los objetivos de las políticas públicas.

Control Social: La implementación de este componente en la propuesta de gerencia busca fomentar la participación activa y el empoderamiento de la comunidad en la toma de decisiones y supervisión de las actividades de la organización.

Se considera en el modelo que es fundamental que la organización comunitaria promueva la transparencia y brinde acceso a la información relevante sobre sus actividades, finanzas y toma

de decisiones. Esto puede incluir la divulgación de informes, estados financieros, planes estratégicos y políticas internas. La comunidad debe tener acceso claro y oportuno a esta información para poder realizar un control efectivo. Esto debería extenderse a todos los actores del orden local, nacional o internacional que hacen presencia en el territorio e implementan proyectos PDET, buscando los mayores niveles de transparencia y fortalecimiento de la confianza por parte de los beneficiarios.

A nivel interno, las organizaciones deben promover la participación activa de la comunidad en los procesos de toma de decisiones. Esto implica asegurarse de que los miembros de la comunidad tengan la oportunidad de expresar sus opiniones, plantear inquietudes y contribuir en la definición de objetivos y acciones. Además, es importante garantizar una representación equitativa y diversa de la comunidad en los órganos de gobierno y comités de la organización.

De igual forma, es importante establecer mecanismos de vigilancia y supervisión para garantizar que las actividades de la organización se realicen de manera ética, efectiva y en línea con los objetivos acordados. Esto puede incluir la creación de veedurías ciudadanas o comités de supervisión integrados por miembros de la comunidad, que tengan la responsabilidad de monitorear el cumplimiento de los planes y políticas, realizar visitas a proyectos y programas, y reportar cualquier irregularidad o inquietud.

Para poder desarrollar estas actividades de control, la organización debe invertir o gestionar los recursos con aliados estratégicos para avanzar en la capacitación y el fortalecimiento de capacidades de los miembros de la comunidad, para que puedan comprender y participar activamente en el control social. Esto puede incluir talleres sobre derechos ciudadanos, veeduría ciudadana, gestión financiera básica, liderazgo y habilidades de supervisión. Al capacitar a la comunidad, se promueve su empoderamiento y se les brinda las herramientas necesarias para participar efectivamente en el control de las actividades de la organización.

Como última línea de acción, se propone establecer canales claros y accesibles para que la comunidad pueda presentar denuncias o quejas en caso de detectar irregularidades o violaciones éticas. Estos canales deben ser confidenciales y proteger a quienes presenten las denuncias de represalias. La organización debe asegurar que se investiguen y tomen medidas adecuadas para abordar las denuncias y corregir cualquier problema identificado.

Rendición de Cuentas: Las organizaciones del ámbito rural que participan del proceso PDET deben establecer mecanismos claros de rendición de cuentas para garantizar que las decisiones y acciones sean responsables y acordes con los intereses de la comunidad. Esto puede incluir la presentación regular de informes de actividades, la evaluación del desempeño y la apertura a la retroalimentación y críticas constructivas por parte de la comunidad.

Se deben buscar los medios para la presentación y difusión de informes regulares que detallen las actividades realizadas, los resultados obtenidos, los desafíos enfrentados y los planes

futuros. Estos informes deben ser claros, concisos y comprensibles para la comunidad, utilizando un lenguaje sencillo y evitando tecnicismos. Los informes pueden presentarse en reuniones comunitarias, a través de boletines informativos o en plataformas en línea accesibles.

La organización debe llevar a cabo evaluaciones internas periódicas para analizar su desempeño y cumplimiento de objetivos. Esto implica revisar las metas establecidas, los indicadores de impacto, los resultados alcanzados y los desafíos encontrados en el desarrollo de su objeto social.

Se puede considerar también la realización de evaluaciones externas periódicas para garantizar la objetividad y la imparcialidad en la revisión de sus actividades. Estas evaluaciones pueden ser realizadas por expertos independientes o por organizaciones externas especializadas en la evaluación de proyectos comunitarios. Los resultados de estas evaluaciones deben ser compartidos con la comunidad y utilizados para mejorar la gestión y los resultados de la organización.

La organización debe establecer canales de retroalimentación y recibir comentarios de la comunidad. Esto puede incluir la creación de buzones de sugerencias, encuestas periódicas, espacios de consulta abiertos y un enfoque receptivo para escuchar las preocupaciones y opiniones de la comunidad. Es importante que la organización responda de manera oportuna y adecuada a los comentarios recibidos.

Así mismo, se deben convocar reuniones regulares y asambleas generales donde se presente información actualizada, se discutan temas importantes y se brinde la oportunidad de hacer preguntas y expresar opiniones. Estas reuniones deben ser inclusivas, asegurando la participación de todos los sectores de la comunidad, y deben facilitar la toma de decisiones colectivas.

8.5 Evaluación del modelo

El proceso de evaluación de la propuesta presentada es clave para medir el desempeño, identificar áreas de mejora y tomar decisiones sobre ajustes y adaptaciones para un mejor desempeño de la organización en todas sus áreas.

Para adelantar una evaluación objetiva se debe tener presente que los objetivos generales de esta propuesta de gerencia se relacionan con el impacto de las acciones organizacionales en la comunidad, la eficiencia operativa, la participación comunitaria, y la sostenibilidad de los proyectos que ejecuta la organización.

Para lograrlo, es importante seleccionar indicadores que sean relevantes y significativos para cada organización y el contexto en el que desarrolla sus actividades.

Para llevar a cabo la evaluación, se deben recopilar datos relevantes sobre los indicadores de desempeño seleccionados. Esto puede implicar la revisión de documentos, la recopilación de datos estadísticos, encuestas a la comunidad, entrevistas con los miembros de la organización y otras técnicas de recolección de datos. Es importante asegurarse de que los datos sean confiables y representativos de la realidad.

Una vez que se han recopilado los datos, se deben analizar para obtener información útil sobre el desempeño de la organización. Esto implica comparar los resultados obtenidos con los objetivos establecidos y evaluar el grado de cumplimiento. Además, es importante identificar patrones, tendencias y áreas de mejora que puedan ser abordadas en el modelo de gerencia.

8.5.1 Indicadores de desempeño

El enfoque de mejoramiento continuo aplicado en esta propuesta, implica medir y evaluar los resultados de las acciones implementadas. Esto permite establecer indicadores de desempeño que permitan evaluar el impacto de los cambios y compararlos con los objetivos establecidos. La evaluación de los resultados proporciona información valiosa para retroalimentar el proceso de mejora y realizar ajustes si es necesario.

Por ejemplo, para una evaluación específica del desempeño de una organización comunitaria y dependiendo de los objetivos específicos de la organización y las áreas de enfoque, se pueden incluir como indicadores clave en organizaciones de municipios PDET los siguientes:

- El número de proyectos implementados
- El grado de participación comunitaria
- La mejora en indicadores sociales o económicos (Impacto social)
- Eficiencia Operativa
- Cobertura Geográfica
- Numero de Colaboraciones y Alianzas Estratégicas
- El nivel de satisfacción de los beneficiarios.

Estos indicadores se obtienen del análisis teórico y práctico realizado a lo largo de la investigación. Los resultados arrojaron que, tanto a nivel interno como a nivel externo, estas mediciones pueden dar cuenta de los avances obtenidos en el desempeño de la organización, abordando aspectos como su nivel de operatividad, su grado de incidencia e interrelación con las comunidades y otros actores, el grado de cumplimiento de sus objetivos y metas y por supuesto, el nivel de impacto de sus acciones sobre el índice de calidad de vida de sus beneficiarios.

8.5.2 Retroalimentación del Modelo

Con base en el análisis de los resultados, se debe elaborar un informe de evaluación que presente de manera clara y concisa los hallazgos, conclusiones y recomendaciones sobre posibles ajustes requeridos en el modelo gerencial buscando mayor adaptación a las necesidades de la

organización. El informe debe ser comprensible para la comunidad y otros actores relevantes. Puede incluir gráficos, tablas y ejemplos concretos para ilustrar los resultados y las lecciones aprendidas.

Es importante compartir los resultados de la evaluación con la comunidad y otros actores involucrados en el modelo de gerencia. Esto puede realizarse a través de reuniones comunitarias, presentaciones públicas o la divulgación del informe de evaluación. Además, se debe promover un espacio de retroalimentación para que los miembros de la comunidad puedan expresar sus comentarios, hacer preguntas y contribuir a la reflexión y mejora continua del modelo de gerencia.

Basándose en las conclusiones y recomendaciones de la evaluación, la organización comunitaria debe implementar mejoras y ajustes necesarios en el modelo de gerencia. Esto puede implicar cambios en las políticas internas, la asignación de recursos, la capacitación del personal o el análisis profundo de la misión de la organización frente al contexto de su comunidad beneficiaria.

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Dentro de las conclusiones generales derivadas de la investigación desarrollada, podemos resaltar las relacionadas con el diagnóstico realizado sobre las organizaciones estudiadas, en general, se puede mencionar que las organizaciones que participan en el proceso PDET en Caquetá presentan las siguientes condiciones:

- Las organizaciones comunitarias rurales tienen un conocimiento profundo de las necesidades y recursos de su comunidad. Esto les permite formular proyectos que aborden las necesidades más urgentes y que sean realistas y sostenibles a largo plazo.
- Las organizaciones de base tienen una gran capacidad para movilizar a los miembros de la comunidad y hacer que se involucren en los proyectos. Al hacerlo, se pueden obtener recursos y habilidades que pueden ser valiosos para el éxito de las intervenciones lideradas por actores estatales y de cooperación.
- Los líderes de las asociaciones y organizaciones del territorio tienen la capacidad de trabajar en estrecha colaboración con otros actores locales, incluidos gobiernos locales, empresas y organizaciones sin fines de lucro, para mejorar sus capacidades y maximizar los recursos disponibles para los proyectos, esta es una oportunidad de mejora importante para impulsar los resultados de la implementación de los Acuerdos de Paz.
- Es importante destacar que la formulación y ejecución de proyectos exitosos requieren habilidades técnicas y de gestión, como la planificación, el seguimiento y la evaluación. Si bien las organizaciones comunitarias rurales pueden tener limitaciones en estas áreas, pueden capacitarse y buscar apoyo técnico en la academia para mejorar sus habilidades.
- Las organizaciones sociales a nivel rural pueden enfrentar desafíos, como la falta de financiamiento, la falta de acceso a tecnología y el bajo nivel de educación. Sin embargo, con la capacitación y el apoyo adecuados, estas organizaciones pueden superar estos desafíos y lograr el éxito en la formulación y ejecución de proyectos.

En este sentido, se identificaron diferentes campos de acción, en los cuales es necesario fortalecer el trabajo de las organizaciones comunitarias; entre ellas se destacan:

- Fortalecimiento de capacidades: Las organizaciones comunitarias deben fortalecer sus capacidades técnicas y administrativas para ser más eficaces en la implementación de los proyectos.
- Participación comunitaria: Es importante que las comunidades estén involucradas en todas las etapas del proyecto, desde la pre-inversión, su ejecución, cierre y entrada en operación, para garantizar que las necesidades de la comunidad sean satisfechas de manera acorde a las características socio-culturales de cada territorio.
- Coordinación con otras organizaciones: Las organizaciones comunitarias deben colaborar y coordinarse con otras organizaciones y actores relevantes en la implementación del acuerdo de paz.

- Transparencia y rendición de cuentas: Las organizaciones comunitarias deben ser transparentes y rendir cuentas sobre la gestión y uso de los recursos en los proyectos.
- Enfoque en resultados: Es importante que las organizaciones comunitarias se enfoquen en resultados tangibles y medibles para evaluar el éxito de los proyectos.

Estas acciones deben responder a un esfuerzo articulado entre el Estado y las comunidades para impulsar las capacidades de las organizaciones de base y a su vez, lograr una mejor implementación de lo acordado en La Habana.

Se concluye también que existen valiosas experiencias en el contexto de acuerdo de paz a nivel internacional replicables en el caso colombiano, pueden destacarse las siguientes:

- Inclusión y participación de todas las partes interesadas: En varios procesos de paz en el mundo, se ha visto que la inclusión y la participación de todas las partes interesadas, incluyendo grupos minoritarios como comunidades étnicas y personas en proceso de reincorporación, puede ser fundamentales para lograr un acuerdo de paz sostenible. En el caso colombiano, es importante asegurarse de que todas las partes interesadas en los proyectos sociales, incluyendo las comunidades más vulnerables, tengan voz y voto en la formulación, implementación y monitoreo de los proyectos.
- Enfoque en la construcción de confianza: En muchos procesos de paz, se ha demostrado que la construcción de confianza es fundamental para lograr un acuerdo sostenible. Esto puede lograrse a través de medidas como la comunicación efectiva, la transparencia y la rendición de cuentas. En el caso colombiano, es importante que las organizaciones y agencias gubernamentales encargadas de la implementación de proyectos sociales trabajen para recuperar la confianza de las comunidades en las que trabajan.
- Participación de la comunidad local: En los procesos de paz analizados, se encontró que la participación activa de la comunidad local en el diseño, implementación y monitoreo de los proyectos sociales puede ser fundamental para su éxito. En el caso colombiano, es importante que los proyectos sociales se diseñen y ejecuten de manera colaborativa con las comunidades locales y que se les brinde la capacitación y los recursos necesarios para que puedan tomar un papel activo en el proceso.
- Sostenibilidad a largo plazo: La experiencia internacional ha mostrado que los proyectos sociales solo son sostenibles a largo plazo si se abordan las causas profundas del conflicto y se abordan los desafíos subyacentes de la pobreza, la desigualdad y la exclusión social. En el caso colombiano, es importante que los proyectos sociales se enfoquen no solo en proporcionar ayuda inmediata, sino también en abordar las causas profundas de la exclusión social y económica que han contribuido al conflicto.
- Apoyo técnico y financiero adecuado: Algunos procesos de posconflicto han evidenciado que el apoyo técnico y financiero a las organizaciones locales de forma adecuada y con condiciones claras es fundamental para la implementación efectiva de los proyectos sociales. En el caso colombiano, es importante que el gobierno y otros donantes

proporcionen el apoyo técnico y financiero necesario para garantizar que los proyectos sociales se implementen de manera efectiva y sostenible a largo plazo.

Sobre la metodología aplicada en esta investigación se puede concluir que la metodología de estudio de caso es una herramienta muy útil para investigar y analizar la realidad de las organizaciones comunitarias rurales, ya que permite profundizar en el conocimiento de su funcionamiento, estructura y procesos, y entender su dinámica en el contexto social, económico y político en el que operan.

La metodología de estudio de caso permitió comprender la complejidad de las organizaciones comunitarias rurales y su relación con el contexto. Al estudiar un caso en profundidad, se pueden identificar las interacciones entre las diferentes variables que influyen en el funcionamiento de la organización, como el contexto social, económico y político, las relaciones de poder y los intereses de los actores involucrados. Esto permite entender la complejidad de la realidad y generar conocimiento profundo y significativo sobre las organizaciones.

En cuanto a la perspectiva que se plantea para las organizaciones y en general, para el proceso de implementación de los Acuerdos de La Habana, se puede afirmar que, en Colombia, a partir del Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 y la inclusión de la implementación de Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial PDET como estrategia estructural para la construcción de una paz duradera, ha generado expectativas, esperanzas y nuevos lineamientos para los actores que ejecutan recursos de orden nacional e internacional en los territorios en los que se busca:

- Mayor participación de la comunidad en la definición y ejecución de proyectos de desarrollo.
- Un enfoque más integral en el abordaje de problemáticas locales, que consideren tanto aspectos económicos como sociales y ambientales.
- Mayor inclusión de grupos vulnerables y marginados en el desarrollo local.
- Mejor coordinación entre diferentes entidades y sectores involucrados en el desarrollo territorial.
- Promover de manera prioritaria en municipios PDET, modelos productivos de bioeconomía y turismo incluyentes, basados en el conocimiento del territorio y la innovación.
- Fortalecer el control social y adoptar políticas, estrategias y mecanismos para garantizar la mayor transparencia en los procesos de contratación y ejecución de los proyectos de implementación de los Planes de Acción para la Transformación Regional.

Para esto, es necesario superar desafíos enormes en los niveles tanto nacional como regional algunos de ellos son:

- Dificultades en la identificación y priorización de proyectos y acciones a nivel local.
- Limitaciones en la capacidad técnica y administrativa de algunas entidades territoriales para ejecutar los proyectos de manera eficiente.
- Dificultades para garantizar la continuidad y sostenibilidad de los proyectos a largo plazo, especialmente por problemas de mercadeo y deficiencia en vías terciarias.
- Desafíos en la coordinación y articulación entre diferentes niveles de gobierno y sector privado.
- Lograr la revisión y actualización de las iniciativas propuestas inicialmente por las comunidades con una metodología de participación plural, con enfoque territorial y que establezca una prioridad y un ciclo de vida para los proyectos que sea necesario desarrollar con el fin de atender las necesidades de la comunidad.

En este sentido, consideramos que la propuesta de gerencia de proyectos desarrollada en esta investigación, puede aportar elementos útiles para mejorar el desempeño de las organizaciones de base en el proceso de implementación. Resaltamos en el modelo propuesto, la mejora continua que se propone, con la participación de los actores involucrados en las diferentes fases del proyecto, y el uso de la planeación estratégica como una herramienta que facilita alcanzar resultados competitivos y sostenibles.

Por otra parte, otro resultado que arroja esta investigación, es que se hace necesario implementar el modelo de gestión gerencial de proyectos propuesto, con las gestiones indicadas y los procesos que agrupan el modelo integral para llevar a cabo las diferentes soluciones a las problemáticas encontradas, y a la vez, aprovechar las oportunidades y fortalezas que se encontraron en el territorio y sus habitantes.

A nivel de recomendaciones y con base en los resultados expuestos, se plantean las siguientes:

Socializar los resultados de esta investigación con instituciones involucradas en los proyectos PDET de orden regional, nacional e internacional como insumo para la planeación y desarrollo de las intervenciones proyectadas en los siguientes años.

Así mismo, desarrollar un trabajo pedagógico con las organizaciones comunitarias que les permita extraer estrategias para superar sus debilidades e identificar oportunidades de mejora a nivel interno y externo que impulsen su desempeño en marco del proceso de paz.

Promover nuevas investigaciones desde la Maestría en Gerencia Integral de Proyectos que permitan nuevos aportes al proceso de construcción de la paz.

En el proceso de implementación de los Acuerdos, se deben establecer mecanismos de monitoreo y evaluación efectivos para garantizar que los proyectos sociales estén logrando los resultados deseados, respondiendo a las expectativas de los territorios y se ajusten a medida que surgen desafíos. Esto puede incluir la recolección regular de datos, la realización de evaluaciones independientes y la mejora en el acceso a la información pública sobre los avances y resultados de las inversiones adelantadas.

Es importante también promover la coordinación y colaboración entre las agencias gubernamentales y las organizaciones no gubernamentales, estas acciones pueden ser fundamentales para garantizar la eficacia y sostenibilidad de los proyectos desarrollados con las comunidades maximizando los recursos y la experiencia disponibles.

Un gran reto es desarrollar políticas públicas a todo nivel dirigidas al fortalecimiento de las organizaciones comunitarias con una adecuada aplicación del enfoque territorial y objetivos consonantes con las expectativas y potencialidades de los territorios rurales.

Finalmente, se debe impulsar la participación de investigadores colombianos y miembros del gobierno en eventos nacionales e internacionales para confrontar las metodologías y herramientas de gerencia de proyectos y perfeccionar instrumentos como la propuesta diseñada en esta investigación, buscando que pueda ser mejorada y aplicable en diversos contextos y territorios.

Referencias citadas y bibliografía

Abella Osorio, 2022. Cooperación internacional y construcción de paz: miradas históricas y reflexivas sobre Colombia. Razón Crítica, (12).

Ardila G y Valdés M, 2018. Ciudad, sostenibilidad y posconflicto en Colombia.

Agencia de Renovación del Territorio, 2017. Caracterización Económica de los municipios PDET.

Agencia de Renovación del Territorio, 2022. Avanza PDET. Informe 28 de febrero de 2022 sobre Estabilización en los municipios PDET.

Alzate, D. A. 2019. Impacto de la gestión de proyectos productivos como alternativa económica para la reintegración social de agentes desmovilizados en el departamento del Huila. Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD.

Barrera, M. E. 2018. Análisis de las experiencias de intervención para creación de unidades productivas a jóvenes entre 15 a 24 años en Colombia entre 2010-2016. Resultado del proyecto de investigación DIS-PAZ-2464.

Bedoya, 2017. Diseño de un instrumento tipo escala Likert para la descripción de las actitudes hacia la tecnología por parte de los profesores de un colegio público de Bogotá. Universidad Distrital Francisco José del Caldas.

Berdegúe, J.; Christian, C.; Favareto, A. 2019 Quince años de desarrollo territorial rural en América Latina, Buenos Aires. RIMISP – Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural.

Banco Interamericano de Desarrollo, 2011. Pautas para la elaboración de estudios de caso. Lecciones Aprendidas. Washington, DC.

Bustacara, 2019. Articulación de redes y alianzas para la construcción de paz en Cundinamarca, el caso de la Agencia de Cundinamarca para la Paz y el Posconflicto en el periodo 2016- 2019. Corporación Universitaria Minuto de Dios.

Byrson, John M. 1998. Planeación estratégica para organizaciones públicas y sin ánimo de Lucro. San Francisco, Jossey-Bass Publishers.

Castrillón G y Cadavid H, 2018. Proceso de paz entre gobierno colombiano y las FARC-EP: camino hacia la reincorporación de combatientes. Entramado, 14(2), 148-165.

Castro, 2019. La participación, engranaje fundamental en un proyecto de infraestructura comunitaria (PIC), en el marco de la construcción de Paz territorial. El caso del PIC en la Montañita- Caquetá. Universidad del Rosario.

Chaparro F, 2016. El Desafío del Postconflicto: ¿Cómo se puede reconstruir el Tejido Social de comunidades urbanas y rurales del país? Universidad Central

Chaparro W, 2014. Las Zonas de Reserva Campesina (ZRC) reconocimiento del campesino como sujeto político y cultural en Colombia. Universidad Tecnológica de Pereira.

Coleman, 1988. Social Capital and Creation Human Capital. American Journal of Sociology, vol. 94, 1988, pp. S95–120.

CPEC, 2022. Informe de Resultados de Paz con Legalidad. Agosto 2018 – febrero 2022. 42 meses.

DNP, 2013. Manual de soporte Conceptual, Metodología General para la Formulación y Evaluación de Proyectos.

DNP, 2017. Cartilla Orientadora para la Puesta en Marcha y Gestión de los Bancos de Programas y Proyectos Territoriales.

DNP, 2018. Manual operativo y de funcionamiento del Banco de Proyectos de Inversión. Escobar y Bonilla, 2018. Grupos focales: una guía conceptual y metodológica. Universidad El Bosque. Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología, Vol. 9 No. 1, 51-67.

España y Camacho, 2021. La necesidad de aumentar la productividad del agro colombiano. CAF Banco de Desarrollo de América Latina, Artículo consultado en la web <https://www.caf.com/es/>.

Expósito, 2003. Diagnóstico rural participativo: una guía práctica. CLACSO

Fernández y Soloaga, 2019. Enfoque territorial y análisis dinámico de la ruralidad: alcances y límites para el diseño de políticas de desarrollo rural innovadoras en América Latina y el Caribe.

García, Plata y Ramírez, 2017. Colombia Rural Posconflicto – 03 Democracia e Instituciones. Observatorio de la Democracia. Universidad de los Andes.

Gobierno Colombiano y FARC-EP, 2016. Acuerdo final para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera.

Gobierno de Colombia, 2018. Plan Nacional de Desarrollo 2018 – 2022 “Pacto por Colombia, pacto por la equidad”.

Gómez L, 2019. La gestión ambiental en el Programa de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) de la Cuenca del Caguán y el Piedemonte Caqueteño. Pontificia Universidad Javeriana.

González, 2015. Análisis del proceso de paz en Irlanda del Norte. Universidad Católica de Colombia

Jaramillo L, 2016. Posconflicto en el Caquetá, desafíos y expectativas. Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

Lisboa, 2019. Focus Group: ¿qué es esta metodología y cómo aplicarla a tu estrategia de marketing? Recuperado de Rockcontent el 15 de 06 de 2022
<https://rockcontent.com/es/blog/focus-group/>

Kliksberg, 2006. Hacia una gerencia social eficiente: Algunas cuestiones clave. Universidad Nacional de La Plata.

Marchioni y Morín, 2016. La intervención comunitaria. Sociedad Española de Medicina de Familia y Comunitaria.

Medina, S. D. (2020). Revisión retrospectiva de la ejecución de proyectos relacionados con el postconflicto en las zonas ETCR “espacios territoriales de capacitación y reincorporación” del municipio de Caldono, Cauca, una propuesta de mejoramiento desde las prácticas de liderazgo, Universidad EAN.

Mezones, 2006. Estudios de caso para la investigación y el aprendizaje sobre buenas prácticas en la gerencia social. INDES – BID

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura y Banco Mundial, 2003. Índice de capacidad organizacional – ICO: instrumento de diagnóstico del estado organizativo de las comunidades campesinas locales. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

Modrego, F. y Cazzuffi, C. 2015. Desigualdad y crecimiento económico: contribuciones desde el desarrollo territorial. RIMISP – Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural.

Molina G, 2015. Zonas de Reserva Campesina una política pública de corto aliento para un estado en postconflicto. Universidad Católica de Colombia.

Montoya A, 2018. Limitaciones en la implementación de la ruta PDET: Algeciras, Huila. Universidad Tecnológica de Bolívar.

Moore, Mark. H. 1999. Gestión estratégica y creación de valor en el sector público. Madrid. Paidós.

Morris, 1987. Regional Development, Trends and Policies. Revista Latin American Development: Geographical Perspectives. Págs. 141 - 168.

Navarro, King, Ortegón y Pacheco, 2006. Pauta metodológica de evaluación de impacto ex-ante y ex-post de programas sociales de lucha contra la pobreza. CEPAL

Olson, 1965. La Lógica de la Acción Colectiva: Bienes públicos y la teoría de grupos. Departamento de Economía de la Universidad de Harvard.

ONU, 2014. Objetivos de desarrollo Sostenible. Organización de las Naciones Unidas.

Ordoñez, 2007. Aprender Ciudadanía desde la Práctica. Universidad Simón Bolívar. Grupo Participa.

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura – FAO, 2006. Organización Comunitaria. Programa Especial para la Seguridad Alimentaria Nutricional Nacional.

Ortíz y Sánchez, 2017. Propuesta de una metodología para la gestión de proyectos de infraestructura y socio productivos en una gerencia de desarrollo social. Vol. 38 (Nº 21). Pág. 24.

Osorio, F. E, 2012. Entre la supervivencia y la resistencia: Acciones colectivas de población rural en medio del conflicto armado colombiano. Cuadernos De Desarrollo Rural, (47). Recuperado a partir de <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/desarrolloRural/article/view/2065>

Ospina y Linares, 2019. El rol de las entidades territoriales en la implementación del Sistema Integral de Verdad, Justicia, Reparación y No Repetición. Comisión colombiana de juristas.

Pérez M, Fernández L y Alegre F, 2009. Planificación en Territorios Rurales.

Proyecto Intervención Comunitaria Intercultural – ICI, 2015. Juntos por la convivencia: claves del Proyecto de Intervención Comunitaria Intercultural. Obra Social “La Caixa”.

Portes, 1998. Capital Social: Sus Orígenes y Aplicaciones en la Sociología Moderna. Pág. 1-24, FLACSO.

Puello, 2014. El proceso de paz en Irlanda del Norte ¿Ventana al proceso de Paz en Colombia? Pontificia Universidad Javeriana.

Putnam, 1993. The Prosperous Community: Social Capital and Public Life. The American Prospect vol. 4 no. 13.

Quiceno C, 2018. Análisis de la política de reforma rural integral, bajo escenarios de posconflicto. Fundación Universidad de América

Quimbay, C. A. 2020. Implementación del programa nacional integral para la sustitución de cultivos de uso ilícito PNIS desde las perspectivas campesinas en San Vicente del Caguán. Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD.

Salas Picón, W. M., Valenzuela Bonilla, E. B., & Prada Galvis, A. (2019). Experiencias Significativas en Procesos de Construcción de Paz en Tres Municipios del Magdalena Medio Afectados por la Violencia. *El Ágora USB*, 19(2), 323–342.

Silva, 2021. Comunicación organizacional estrategia para el posicionamiento del liderazgo femenino de las organizaciones comunitarias rurales en la Provincia del Guayas. Universidad de Guayaquil.

Tovar Samacá, Alonso Vinasco, Peñuela Camacho y Sánchez Quiroga, 2022. El dilema de los PDET ¿Cómo construir sobre lo construido, sin seguir en lo mismo? Fundación Ideas para la Paz.

Ugarte Ubilla, 2011. Desarrollo de Capacidades Locales para la Gestión, un Método, una Filosofía. Fundación Concordia y Libertad.

Valencia Agudelo, G. D. (2018). El posconflicto colombiano es centralista y no territorial como se prometió. *Estudios Políticos*, (53), 9-15.

Viñas V, 2004. Evaluación cualitativa de programas de desarrollo regional en zonas rurales. *Revista de Estudios Regionales*, núm. 71, pp. 13-36. Universidades Públicas de Andalucía.