## PROGRAMAS DE DESARROLLO CON ENFOQUE TERRITORIAL





PRIMER INFORME DE ORSERVACIÓN



# PROGRAMAS DE DESARROLLO CON ENFOQUE TERRITORIAL





# PROGRAMAS DE DESARROLLO CON ENFOQUE TERRITORIAL



## PRIMFR INFORMF DF ORSFRVACIÓN

## Alejandra Barrios Cabrera

Directora Nacional - MOE

Observadores PDET:

## Frey Alejandro Muñoz Castillo

Coordinador Administración Pública.

## **Camilo Vargas Betancourt**

Coordinador Observatorio Político Electoral de la Democracia.

## **Diego Alejandro Rubiano Plazas**

Investigador Observatorio Político Electoral de la Democracia.

## **Gabriel Felipe Angarita Serrano**

Investigador Administración Pública.

Diseño y Diagramación:

## Paula Camila Cruz Fajardo

Diseñadora Gráfica - Comunicaciones MOE

## **Diego Ernesto Martínez Zambrano**

Diseñador Gráfico - Comunicaciones MOE

## **Impresión**

Torreblanca Agencia Gráfica

Bogotá D.C., Colombia Marzo, 2018.

# PROGRAMAS DE DESARROLLO CON ENFOQUE TERRITORIAL

## ¿QUÉ SON LOS PDET?

"Los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET), diseñados a 10 años, son un mecanismo para que la Reforma Rural Integral, planteada en el punto 1 de los Acuerdos de Paz, llegue de forma prioritaria a los territorios más afectados por el conflicto, con mayores índices de pobreza, presencia de economías ilícitas y debilidad institucional. Los PDET cumplen un papel central en la construcción de la paz en los territorios, promoviendo escenarios de diálogo social, gestión y resolución de conflictos y otras actividades en busca del fortalecimiento de la convivencia y la construcción de una cultura de paz."

- Agencia de Renovación del Territorio (ART) -

Cada PDET se instrumentalizará en un Plan de Acción para la Transformación Regional (PATR) construido de manera participativa, amplia y pluralista en las zonas priorizadas.

Decreto Ley 893 de 2017, Art. 4°.



Los PDET se desarrollarán en 170 municipios agrupados en 16 subregiones que contarán con su respectivo Plan de Acción de Transformación Regional.

Decreto Ley 893 de 2017, Art. 3°

## **FASES DE CONSTRUCCIÓN**

Plan de Acción para la Transformación Regional



## **Fase Veredal:**

Pacto Comunitario para la Transformación Regional (PCTR)

Documento elaborado por las comunidades rurales en el cual se establece a nivel municipal, las situación del territorio, su visión a 10 años y las iniciativas que permitan materializar dicha visión en un marco de corto  $(2\ a\~nos)$ , mediano  $(5\ a\~nos)$  y largo plazo  $(10\ a\~nos)$ .

## Eventos de la Fase Veredal:

- > Alistamiento
- > Preasamblea.
- > Grupo Motor.
- > Asamblea.



## Fase Municipal:

Pacto Municipal para la Transformación Regional (PMTR)

A partir del **PCTR**, entre los delegados de las comunidades rurales, entidades públicas, organizaciones de la sociedad civil, empresarios, lideres sociales y expertos, del nivel municipal, se concerta e integra las diferentes visiones, situación del territorio y cualifica las iniciativas para perfilarse como estrategias de política pública y proyectos en un marco de corto (2 años), mediano (5 años) y largo plazo (10 años).

## Eventos de la Fase Municipal:

- > Encuentro de Diálogos Preparatorios.
- > Precomisión Municipal.
- > Comisión Municipal.



## Fase Regional:

Plan de Acción para la Transformación Regional (PATR)

A partir de los **PMTR** de los municipios de la subregión, entre los delegados de las comunidades rurales, entidades públicas, organizaciones de la sociedad civil, empresarios, lideres sociales y expertos, del nivel regional, se concerta e integra las diferentes visiones, situaciones de los municipios y consolidan las iniciativas como estrategias de política pública y proyectos para el desarrollo rural en un marco de corto (2 años), mediano (5 años) y largo plazo (10 años).

## Eventos de la Fase Regional:

- >Encuentro de Diálogos Preparatorios.
- >Precomisiones (Mesas de trabajo por Pilar)
- >Comisión Subregional.
- > Encuentro de Secretaría Técnica para la redacción y formalización de PATR.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN ————————————————————————————————————	— PÁG 10
1. OBJETIVOS DE LA OBSERVACIÓN	— PÁG 12
1.1. Objetivo General 1.2. Objetivos Específicos	Pág 13 Pág 13
2. METODOLOGÍA DE OBSERVACIÓN	— PÁG 14
<ul><li>2.1. Etapa de preasambleas</li><li>2.2. Etapa de Grupo Motor</li><li>2.3. Etapa de Asamblea</li></ul>	Pág 15 Pág 15 Pág 17
3. RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN	— PÁG 18
3.1. Hallazgos y recomendaciones en preasambleas	Pág 19

3.2. Hallazgos y recomendaciones en grupos motor	Pág 34
- Grupos motor observados.	Pág 34
- Inicio del grupo motor.	Pág 34
- Construcción de la situación del territorio	Pág 36
(oportunidades - problemáticas y mapa parlante)	
- Construcción de la visión.	Pág 42
- Formulación y priorización de iniciativas por pilar.	Pág 44
- Elección de delegados para el nivel municipal.	Pág 47
- Pacto Comunitario para la Transformación Regional.	Pág 51
- Lugar donde se desarrolló el grupo motor .	Pág 51
- Recomendación final frente al grupo motor.	Pág 52
3.3. Hallazgos y recomendaciones en asamblea	Pág 52
- Asambleas Observadas.	Pág 52
- Inicio de la asamblea.	Pág 52
- Desarrollo de la asamblea.	Pág 54
- Cierre de la asamblea.	Pág 54
CONCLUSIÓN: RETOS DE LA AGENCIA DE RENOVACIÓN DEL TERRITORIO EN LA CONSTRUCCIÓN DE LOS PDET.	— PÁG 56
ANEXO 1: INFORME DE OBSERVACIÓN -SUBREGIÓN DE MONTES DE MARÍA GRUPO MOTOR, MUNICIPIO CHALÁN (SUCRE)	— PÁG 62
ANEXO 2: REGIONES Y MUNICIPIOS PDET	— PÁG 73

## INTRODUCCIÓN

## Los territorios de la implementación: El tsunami del Estado y el agua turbia.

La implementación del Acuerdo de Paz firmado entre el Gobierno Nacional y las FARC-EP ha motivado el despliegue de una observación especial por parte de la Misión de Observación Electoral -MOE- y sus organizaciones aliadas en los territorios donde se vive la transición hacia esa etapa ideal llamada "posconflicto".

Junto con la Fundación Ciudad Abierta y el Secretariado Nacional de Pastoral Social, la MOE emprendió desde agosto de 2016 la preparación de la observación a los efectos del proceso de dejación de las armas sobre la democracia local de las "Zonas veredales transitorias de normalización - ZVTNs", hoy conocidas como "Espacios territoriales de capacitación y reincorporación - ETCRs".

Las hipótesis con las que iniciamos esa observación se basaban en las experiencias anteriores de concentración v desmovilización de grupos armados ilegales. La experiencia del Caguán entre 1998 y 2002, con la concesión total de control territorial sobre el área, la población y las instituciones estatales de cinco municipios; o las desmovilizaciones paramilitares entre 2003 y 2006, marcadas por la entrega ceremonial de armas v la identificación de combatientes al margen de la permanencia de estructuras armadas, el ejercicio de violencia contra líderes sociales y políticos y la injerencia en las elecciones de 2006 y 2007; son antecedentes que guiaban nuestra atención.

Sin embargo, uno de los principales hallazgos que hemos tenido a lo largo de la observación de más de un año a las ZVTNs/ETCRs es el impacto de la llegada, no de los combatientes des-

armados, sino de la oferta de servicios e instituciones estatales. Subrayamos el impacto de la oferta, en la medida en que muchos de los efectos que hasta ahora hemos detectado desde entidades y programas como la OACP. FONDOPAZ o PNIS corresponden a la creación de expectativas que rápidamente se traducen en decepción, el atosigamiento de las comunidades con la presentación de programas, planes y propuestas (que exceden al Estado e involucran, en el llamado "desfile de chalecos", a organizaciones no gubernamentales y a entes internacionales multilaterales), y la desconexión entre políticas implementadas y las necesidades percibidas como reales por parte de las comunidades en los territorios.

Lo anterior, omitiendo una gran cantidad de aspectos positivos que por supuesto ha tenido la implementación, ha dejado la impresión negativa de la llegada del Estado como un 'tsunami' a los territorios donde se vivía el conflicto armado, y en medio del agua turbia las poblaciones locales intentan entender en qué se materializa y qué queda finalmente de esa oferta estatal que les llega tras el Acuerdo de Paz.

Es en este contexto, que la Misión de Observación Electoral acompaña la implementación de los PDET, entendiéndolos como una oportunidad que traen los Acuerdos para permitir un "buen vivir" en la ruralidad colombiana, y que al construirse sobre la base de la participación ciudadana está llamada a ser una de las políticas públicas más sentidas y esperanzadoras, e igualmente sujeta a cuestionamientos en la gran apuesta de país denominada PAZ.



## 1. OBJETIVOS DE LA OBSERVACIÓN

La Misión de Observación Electoral -MOE- como plataforma de organizaciones de la sociedad civil independiente del gobierno, de los partidos políticos e intereses privados, mediante memorando de entendimiento con la Agencia de Renovación del Territorio -ART- ha adquirido el compromiso de observar los PDET para lo cual ha establecido el siguiente objetivo:

## 1.1. OBJETIVO GENERAL

Observar el proceso de implementación de los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial -PDET- determinando en su fase de formulación, la metodología utilizada por la Agencia de Renovación del Territorio -ART- para incluir a la ciudadanía e institucionalidad en los i) Pactos Comunitarios para la Transformación Regional -PCTR, ii) Pactos Municipales para la Transformación Regional -PMRT, v iii) Plan de Acción para la Transformación Regional -PATR, y en su fase de ejecución, la forma en que se ejecutaron los recursos y se brindó bienestar a la ruralidad colombiana, con el fin de establecer la efectividad de la política pública, y formular las recomendaciones necesarias para mejorar el proceso.

## 1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- > Observar como mínimo 4 preasambleas, grupos motor y asambleas, y determinar la metodología que utilizó la Agencia para incluir a la ciudadanía, organizaciones sociales e institucionalidad en los Pactos Comunitarios para la Transformación Regional -PCTR-, brindando las recomendaciones necesarias para mejorar el proceso.
- > Observar como mínimo 4 Pactos Municipales para la Transformación Regional -PMTR- y determinar la metodología que utilizó la Agencia para incluir a la ciudadanía, organizaciones

sociales e institucionalidad, brindando las recomendaciones necesarias para mejorar el proceso.

- > Observar los 16 Planes de Acción para la Transformación Regional -PATR- y determinar la metodología que utilizó la Agencia para involucrar e incluir a la ciudadanía, organizaciones sociales e institucionalidad, brindando las recomendaciones necesarias para mejorar el proceso.
- > Evaluar la inclusión de las propuestas ciudadanas en los PDET a través del análisis correlacional entre PCTR, PMTR y PATR, tomando como muestra 4 municipios en cada una de las regiones PDET, para un total de 64.
- > Observar la ejecución y efectividad de los PDET en la Reforma Rural Integral -RRI-, estableciendo las formas de contratación utilizadas por la agencia, el grado de concentración de los prestadores de servicios, la transparencia en la ejecución de los recursos y el bienestar brindado a las comunidades rurales, a través del análisis de las bases de datos de contratación que de manera pública suministre la ART y un estudio de caso en cada una de las regiones PDET.

\* \* \* \* \*

# 2. METODOLOGÍA DE OBSERVACIÓN

A partir de la observación de preasambleas, grupos motor y asambleas, los aspectos que se han tenido en cuenta como recomendables para observar de manera itinerante la construcción de los Pactos Comunitarios para la Transformación Regional, son los siguientes:

## 2.1. ETAPA DE PREASAMBLEAS.

## Antecedentes del evento.

- Establecer con los funcionarios de la ART y actores locales: ¿Cómo se dio el proceso de convocatoria a preasamblea?, ¿Qué dificultades existieron?, ¿Hubo algún comportamiento de actores políticos e institucionales frente a la convocatoria?, ¿Cuál fue el comportamiento de actores armados ilegales frente al evento?
- Establecer si las comunidades conocen otros ejercicios participativos alternos que puedan servir de insumo para la construcción de los PDET, y si la ART los identificó y propició su inclusión.

## Inicio del evento.

- Establecer que señaló la ART como propósito y metodología para el desarrollo del evento.
- Establecer la forma en que cada núcleo veredal seleccionó los miembros que participarían en cada uno de los pilares.
- Establecer que entidades participaron del evento.

## Desarrollo del evento.

• Establecer el procedimiento que utilizó la ART para desarrollar la preasamblea, las dificultades para su implementación, y si alguno de los participantes manifestó inconformidades.

- Establecer como fueron socializados los resultados de la preasamblea.
- Establecer que dificultades tuvo el funcionario de la ART para desarrollar el evento.
- Establecer la experiencia laboral, conocimiento del territorio y capacidad de coordinar el evento por parte de los facilitadores de la ART
- Establecer si el lugar donde se desarrolló el evento fue idóneo.

## Elección de delegados.

- Establecer como fueron elegidos los representantes por pilar para el grupo motor.
- Establecer si los delegados elegidos para el grupo motor recibieron instrucciones para fortalecer su participación en la instancia para la cual fueron seleccionados.

## 2.2. ETAPA DE GRUPO MOTOR.

## Presentación del evento.

- Establecer que entidades participaron del evento.
- Establecer la forma en que se dio inicio el evento, como fueron identificados los participantes y reglas para el desarrollo del certamen.
- Establecer que señaló la ART como propósito y metodología para el desarrollo del evento.

- Establecer que núcleos veredales estaban presentes, y si todos los representantes de los mismos se encontraban.
- Señalar que otras actividades se desarrollaron para presentar los núcleos veredales y organizar el grupo motor por pilares.

## Construcción de la situación del territorio.

- Establecer cuál fue el procedimiento que señaló la ART para identificar las oportunidades por pilar y cómo fue su desarrollo.
- Establecer cuál fue el procedimiento que señaló la ART para identificar las problemáticas por pilar y cómo fue su desarrollo.
- Establecer cuál fue el procedimiento que señaló la ART para construir el mapa parlante, identificar las problemáticas por pilar y cómo fue su desarrollo.
- Establecer cuál fue el procedimiento que señaló la ART para construir la situación del territorio por pilar e identificar como fue su desarrollo.

## Construcción de la Visión.

- Establecer cuál fue el procedimiento que señaló la ART para realizar la visión del territorio.
- Establecer en qué momento de la jornada se realizó la construcción de la visión.
- Establecer si se construyeron visiones por pilar.
- Establecer quiénes construyeron la visión.

• Establecer qué problemáticas se presentaron frente a la construcción de la visión.

## Construcción de iniciativas.

- Establecer cuál fue el procedimiento que señaló la ART para identificar las iniciativas por pilar, y cómo fue su desarrollo.
- Establecer cómo fue el proceso de priorización de iniciativas, las dificultades que existieron, y qué manifestaciones realizó la comunidad frente a este ejercicio.
- Establecer cuántas iniciativas quedaron por pilar.
- Elección de delegados para asambleas y nivel municipal.
- Establecer cómo fueron elegidos los delegados para la fase municipal.

## Pacto Comunitario para la Transformación Regional.

- Establecer la forma en que se presentó el PCTR.
- Establecer si los participantes se sintieron conformes con el PCTR.
- Establecer qué dificultades tuvieron los funcionarios de la ART para desarrollar el evento.
- Establecer la experiencia laboral, conocimiento del territorio y capacidad de coordinar el evento por parte de los facilitadores de la ART.
- Establecer si el lugar donde se desarrolló el evento fue idóneo.

## 2.3. ETAPA DE ASAMBLEA

## Inicio del evento.

- Establecer qué entidades participaron del evento.
- Establecer qué señaló la ART como propósito y metodología para el desarrollo del evento.
- Establecer si los delegados o suplentes del núcleo veredal estaban presentes.
- Establecer si existió representación de todas las veredas del núcleo.

## Desarrollo del evento.

- Establecer cuál fue el procedimiento utilizado por la ART para el desarrollo de la Asamblea.
- Establecer la participación que tuvieron los delegados del grupo motor en el desarrollo de la Asamblea.
- Establecer la participación que tuvieron los funcionarios del grupo motor en el desarrollo de la Asamblea.
- Establecer qué dificultades existieron en la Asamblea.

## Cierre del evento.

- Establecer la forma en que se socializó los resultados de Asamblea.
- Establecer si existieron inconformidades por parte de los asistentes.
- Establecer si se ratificó la elección de delegados para la fase municipal.
- Establecer la experiencia laboral, conocimiento del territorio y capacidad

de coordinar el evento por parte de los facilitadores de la ART.

• Establecer si el lugar donde se desarrolló el evento fue idóneo.



## 3. RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN

Para la primera etapa de formulación de los PDET, entre los días 29 de septiembre y 13 de diciembre de 2017, la MOE observó 12 eventos de la construcción de los Pactos Comunitarios para la Transformación Regional, que a continuación se relacionan:

Alistamiento de preasamblea: Subregión Alto Patía - Norte del Cauca, concertación con comunidades y organizaciones de los municipios Leyva, Rosario, Cumbitara, Policarpa, y Andes (Nariño), en reunión realizada en el municipio de Taminango, corregimiento Remolino (Nariño), día 10 de noviembre de 2017.

Preasambleas: Subregión Sur del Tolima, municipio de Chaparral (Tolima), núcleo veredal Betania, día 29 de septiembre; municipio de Planadas (Tolima), núcleo veredal El Oasis, día 06 de octubre de 2017. Subregión Putumayo, municipio de Orito (Putumayo), núcleo veredal Orito Yarumo, día 02 de octubre; municipio de Puerto Caicedo (Putumayo), núcleo veredal Resguardo, día 13 de octubre de 2017.

Grupos Motor: Subregión Macarena -Guaviare, municipio de San José del Guaviare (Guaviare), días 18, 19 y 20 de octubre de 2017. Subregión Alto Patía-Norte del Cauca, municipio de El Tambo (Cauca), días 07, 08 y 09 de noviembre de 2017; municipio de Caldono (Cauca), días 29 y 30 de noviembre y 1 de diciembre de 2017. Subregión Sur del Tolima, municipio de Planadas (Tolima), días 15, 16 y 17 de noviembre de 2017.

Asambleas: Subregión Sur del Tolima, municipio de Chaparral (Tolima), núcleo veredal de San Bartolomé de Amoyá, día 22 de noviembre de 2017. Subregión Cuenca del Caguán y Piedemonte Caqueteño, municipio La Montañita (Caqueta) núcleo Veredal

Santa Rosa y Montañita, días 12 y 13 de diciembre de 2017.

Este ejercicio de observación se complementa con información recibida por parte de miembros de organizaciones de nuestra plataforma, los cuales han tenido algún tipo de relación con los PDET y nos han compartido sus percepciones e informaciones sobre el proceso en departamentos como Cauca, Valle, Guaviare y Córdoba. Consideramos pertinente incluir algunas de ellas en este informe.

A continuación, se presentan los hallazgos y se formulan algunas recomendaciones, con énfasis en aspectos metodológicos.

## 3.1. HALLAZGOS Y RECOMENDA-CIONES EN PREASAMBLEAS

## • Preasambleas observadas.

Alistamiento: Subregión Alto Patía - Norte del Cauca, concertación con comunidades y organizaciones de los municipios Leyva, Rosario, Cumbitara, Policarpa, y Andes (Nariño), en reunión realizada en el municipio de Taminango (Nariño), corregimiento Remolino, día 10 de noviembre de 2017.

Preasambleas: Subregión Sur del Tolima, municipio de Chaparral (Tolima), núcleo veredal Betania, día 29 de septiembre; municipio de Planadas (Tolima), núcleo veredal El Oasis, día 06 de octubre de 2017. Subregión Putumayo,

municipio de Orito (Putumayo), núcleo veredal Orito Yarumo, día 02 de octubre; municipio de Puerto Caicedo (Putumayo), núcleo veredal Resguardo, día 13 de octubre de 2017.

## Alistamiento: Concertación de espacios PDET con actores locales.

## Caso Subregión Norte de Nariño

En el Norte de Nariño se realizó observación del encuentro de concertación en el municipio de Taminango, corregimiento Remolino, entre la ART y líderes de municipios de la cordillera (Leyva, Rosario, Cumbitara, Policarpa, y Andes), con mediación de entidades como Pastoral Social, MAP-OEA y Defensoría del Pueblo. En este espacio se evidenció los retos que tiene la ART para trabajar en los territorios dadas las exigencias que establecen grupos de interés organizados como Minga por la Paz, COCCAN, FARC, líderes comunales, entre otros.

En esta reunión las peticiones realizadas por los líderes de la cordillera consistían en: i) revisión de núcleos veredales, ii) profundización en la convocatoria ciudadana, iii) capacitación sobre pedagogía del Acuerdo de Paz y PDET antes de preasambleas, e, iv) introducción de nuevos pilares: político, ambiental y género. Todos estos requerimientos perfectamente atendibles dentro del alistamiento y metodología utilizada por la ART, tal y como lo expusieron los funcionarios encargados de la Agencia en la concertación.

Pese a la exposición de la ART no se llegó a un acuerdo con los actores involucrados dada la dificultad de hacerles entender que el alistamiento y metodología de la ART recoge sus preocupaciones. No obstante, las quejas ciudadanas hicieron evidente la necesidad que tiene la ART de coordinar internamente la disposición de mayor tiempo y recursos para atender los requerimientos de la implementación, especialmente en la profundización del tema de pedagogía.

## Caso la FARC - Tolima, Putumayo y Arauca-

En el Sur del Tolima y Putumayo se obtuvo información de preasambleas donde hubo algunas tensiones por el hecho de que la Fuerza Alternativa Revolucionaria del Común -FARC- exigía a la Agencia que el espacio fuera desarrollado de manera mancomunada.

En el caso del Sur del Tolima específicamente el municipio de Planadas, de acuerdo a información suministrada por funcionarios de la ART, se señaló que antes de la realización de las preasambleas y grupo motor se tuvieron reuniones y conversaciones con miembros de la FARC con el propósito de invitarlos al proceso PDET. Se le indicaba por parte de la Agencia, que la convocatoria era un proceso amplio en el que podían participar miembros del partido en calidad de ciudadanos y como habitantes del territorio, más no como movimiento político, dado que su participación como agrupación política estaría en contra de la naturaleza y esquema de participación en la fase veredal, además que exigiría convocar a todas las organizaciones políticas.

Las condiciones de participación expuestas por la ART no fueron de buen recibo por parte de la FARC, razón por la cual, representantes de esta agrupación política participaron en algunas preasambleas con el animo de dificultarlas al calificar estos espacios de ilegítimos para concertar con las comunidades su desarrollo rural, siendo su principal argumento que la concertación metodológica de los PDET no había pasado por la CSIVI.

A pesar de estos señalamientos, de acuerdo a lo informado por los funcionarios de la ART, se logró salvaguardar el proceso pues las comunidades respaldaron que la FARC no dirigiera las preasambleas, reconociéndose por tanto la autoridad de la ART.

La posición de la FARC también se hizo palpable con su presencia en el GRUPO MOTOR de Planadas, de tal forma que en el segundo día del evento trataron de impedir su continuidad. El argumento escuchado al representante de FARC para paralizar el evento, era que no habían sido debidamente articulados al proceso al no ser un asunto discutido v concertado en la CSIVI, además, señalaba falta de pedagogía del Acuerdo y los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial como insumo para que las personas llegaran mejor informadas a las preasambleas; de igual forma reclamó la presencia de la zona urbana dentro de los PDET, esta última petición en un gesto más de oportunismo político, dado que para sabotear el proceso llegó acompañada de ciudadanos de la zona urbana que atraviesan un problema de vivienda derivado del asentamiento en zonas de riesgo, motivo por el cual estaban siendo desalojados.

La situación presentada logró ser resuelta a través del diálogo. Los delegados del grupo motor hicieron entender a los representantes de la FARC la importancia del evento, el rol que ellos desempeñaban y la atención que estaban prestando a los diferentes asuntos que no permitían el desarrollo rural, ante esta explicación, la FARC accedió a permitir la continuidad del evento con el compromiso de que al finalizar el mismo existiera un nuevo diálogo entre los delegados del Grupo Motor, FARC y ART, con el propósito de establecer el camino a seguir de los PDET en el territorio. La reunión efectivamente se realizó teniendo como compromiso de la ART el realizar mayor pedagogía frente al proceso de paz, y con anterioridad a las Asambleas.

Por último, es importante resaltar frente a este caso, que la FARC realizó un ejercicio participativo alternativo frente a los PDET. El día 22 de septiembre de 2017 en el Espacio Territorial de Capacitación v Reincorporación ubicado en la vereda el OSO del Corregimiento de Gaitania, municipio de Planadas, tuvo lugar taller guía titulado ¿Cómo construir una visión territorial Alternativa para el sur del Tolima?, el cual tenia como propósito ser una quía "para la participación del Programa de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) del sur del Tolima", de acuerdo al documento, en su elaboración participaron lideres y lideresas de los cuatro municipios del sur del Tolima (Rio Blanco, Planadas Chaparrral y Ataco).

En el caso del Putumayo, funcionarios de la ART explicaron que por el arraigo de la FARC en el territorio, a través de organizaciones campesinas como la Mesa Regional de Organizaciones Sociales - MEROS, se anticiparon a informarles del proceso e incluso invitarlos a participar en las preasambleas en calidad de ciudadanos (dejando claro que la FARC no hacen parte de la organización de las mismas).

Aun así, la MEROS saboteó la primera de las preasambleas generando desinformación entre la comunidad, trayendo a colación el descontento de la gente con la sustitución de cultivos y diciendo que no asistieran porque se trataba de más de lo mismo. El malentendido se solucionó mediante el diálogo y la MEROS en adelante participó armónicamente con el ejercicio.

En el caso de Arauca, los funcionarios de la ART informaron igualmente que se anticiparon a establecer una comunicación asertiva con los miembros de la FARC, por lo que estos incluso asistieron en alguno de los ejercicios, en calidad de ciuddanos, y sin causar problema

## Caso ELN - Arauca y Cauca.

En el caso de Arauca, con el fin de evitar cualquier tipo de sabotaje (toda vez que semanas recientes se había presenciado paros armados), los funcionarios explicaron que fue necesario manejar una comunicación con agentes cercanos al ELN. Esto permitió desarrollar las preasambleas de Saravena sin interferencias ni inconvenientes.

En el caso de El Tambo (Cauca), se estableció que en San Juan de Micay el ELN permitió la entrada de la ART al territorio y la realización de la convocatoria a preasambleas sin mayores dificultades. Este hecho también obedeció a los acuerdos de no agresión y respeto que tienen con los Consejos Comunitarios, autoridad en este territorio.

## Caso Comunidades Indígenas.

De acuerdo a lo establecido en el Putumayo, municipio de Puerto Caicedo, si bien existieron dificultades para concertar con las comunidades indígenas debido a sus usos y costumbres, además de las distancias que se debieron recorrer para dialogar con las autoridades de estos pueblos, se evidenció que la ART ha logrado articularlas con éxito al ejercicio de planeación a través de un ejercicio especial de consulta y bajo una ruta PDET paralela que se considera conveniente aplicar dadas las particularidades de estas comunidades.

## Caso Consejos Comunitarios.

Para el municipio de Buenos Aires-Cauca, se tuvo información por parte de miembros de la plataforma MOE pertenecientes a los Consejos Comunitarios de esa localidad, que existieron dificultades en la concertación de la ruta PDET con la ART. El Coordinador ART del Cauca, corroboró las dificultades que se habían tenido con las comunidades negras especialmente con la Asociación de Consejos Comunitarios del Norte del Cauca -ACONC-.

Las dificultades radicaban en los diferentes intereses y visiones que tenían las partes, respecto a lo que debería ser los PDET en estos territorios. A pesar de las dificultades, según información de la ART, la concertación con los Consejos Comunitarios del municipio de Buenos Aires se logró a través de un dialogo fluido en el que las partes llegaron al acuerdo de adelantar el proceso de presaambleas, la ACONC hizo parte del acuerdo.

## RECOMENDACIÓN

Caso Norte de Nariño: La política de la ART indudablemente es llegar a los territorios, razón por la cual debe continuar trabajando para llegar a los lugares más alejados de los municipios priorizados, procurando que al llegar las convocatorias se acompañen de pedagogía sobre el proceso de paz y amplia información sobre los PDET, esto con el objetivo de que los ciudadanos participen con buenos insumos en las preasambleas y las organizaciones que hacen presencia en el territorio se sientan satisfechas por la gestión estatal realizada.

La exigencia de que se creen nuevos pilares debe seguir manejándose bajo el criterio que está negociando la ART, esto es, que los temas políticos, ambientales y de género, pueden y son articulados dentro de los pilares ya establecidos.

Se debe poner especial atención en la conformación de los núcleos veredales a efectos de que habitantes de veredas no se sientan excluidos o indebidamente incluidos dentro de un núcleo.

Caso FARC: Si bien ha existido el temor de que la FARC interfirieran en la realización de los PDET, se ha encontrado que ésta y sus organizaciones aliadas son en muchos casos un actor ineludible en el territorio y de especial importancia, pues su reconocimiento hace parte del proceso y fortalecimiento de la pedagogía para la paz.

Recomendamos reproducir las buenas prácticas de los funcionarios de la ART que en algunos territorios han establecido una comunicación oportuna con los miembros de esta agrupación política para informarlos del proceso y evitar que éstos se sientan excluidos y lo saboteen. Al mismo tiempo, se debe continuar propiciando que los miembros de la FARC que asistan a espacios PDET se articulen a los mismos en calidad de asistentes y como ciudadanos, sin que afecten o se apropien del rol de planificación y concertación de la comunidad.

Cuando se presenten ejercicios participativos alternativos, se debe buscar que las propuestas se articulen a la metodología de los PDET reconociéndose su existencia. Si no es posible en la fase de preasambleas, pueden ser insumos para conocimiento de los grupos motor o asambleas.

Caso ELN: En territorios con presencia del ELN, se recomienda la continuidad de la política de establecer canales de comunicación oportunos para evitar que afecten el proceso.

Caso Comunidades Étnicas: Si bien se han desarrollado con éxito ejercicios de concertación con comunidades étnicas, se debe fortalecer el diálogo con las comunidades, es decir, es recomendable que los funcionarios de la ART sean del territorio o tengan buen manejo de las lenguas y las costumbres locales para establecer una correcta comunicación.

## • Idoneidad de los funcionarios de la ART.

La experiencia laboral, el conocimiento de los territorios, la forma en que dirigen el espacio de participación, acompañada de la claridad con que se expone el propósito de los PDET y la sensibilidad social necesaria para su promoción, permite afirmar que en las preasambleas observadas los funcionarios de la ART que han fungido como facilitadores y coordinadores son personas idóneas para cumplir con el objetivo de la Agencia.

No obstante, es importante advertir que a través de su plataforma de organizaciones la MOE recibió información de que en algunos espacios es necesario fortalecer los equipos de la ART que cuentan con menos experiencia en el territorio, a fines de mejorar el desarrollo y coordinación de los espacios. Así mismo, la llegada de funcionarios que no son del territorio dificulta la generación de empatía, así como el trabajo con las comunidades indígenas al no conocer sus usos y costumbres.

Debe también advertirse la mención realizada por algunas personas cercanas al proceso PDET, que contrataciones de personal han obedecido a recomendaciones de índole político y no a las calidades profesionales de los funcionarios, situación que afecta la

exigencia de tener personal cualificado para el ejercicio de planeación.

Ante estos hechos se debe decir que en diálogo con funcionarios de la ART, se ha advertido como la agencia ha fortalecido los equipos através de ejercicios de nivelación, y además a partir de la experiencia de los funcionarios, se ha adquirido mayor confianza para la coordinación de este importante ejercicio de planeación. De igual forma se ha advertido desde la dirección de la ART, la exigencia de que los procesos de contratación sean transparentes y basados en el merito, indicándose que ante cualquier irregularidad esta la atención para tomar las medidas correctivas que sean del caso.

## RECOMENDACIÓN

> Es entendible que la experiencia en ejercicios de planeación y conocimiento del territorio influye en la forma que los funcionarios facilitan la presamblea. No teniendo todo el cuerpo de funcionarios la misma trayectoria profesional, se debe continuar fortaleciendo a estos equipos recientes a partir de la experiencia.

Los funcionarios con menor experiencia en sus ejercicios iniciales deben contar con la compañía de expertos que les brinden recomendaciones. En estos casos, también los equipos deben ser más robustos a fines de apoyar el evento.

- > En la medida de lo posible se debe contar con personal que conozca el territorio y la cultura local, además que tenga experiencia en trabajo o comunicación con comunidades.
- > Se debe considerar la opción de formular una encuesta de satisfacción

sencilla al terminar el proceso, a fines de determinar la percepción de los ciudadanos frente a la calidad del evento.

- > La contratación de personal debe realizarse con base al merito, y no a partir de recomendaciones.
- > Se debe fortalecer la preparación de los gestores municipales en los pilares temáticos para orientar las discusiones que se presentan en las distintas etapas de la fase veredal.

## • Identificación e inclusión de ejercicios previos de planeación local.

Hemos encontrado en varios territorios que las comunidades han participado en la elaboración de ejercicios de planeación alternativos. Por ejemplo, en el caso de Putumayo, comunidades aludían al Plan de Desarrollo Integral Andino-Amazónico 2035, promovido por la MEROS con apoyo del gobierno y la cooperación italiana. Conversando con funcionarios de la ART de Orito, contaban la experiencia de veredas ubicadas en territorios de Parques Nacionales Naturales (PNN), y de cómo junto con funcionarios de PNN las comunidades ya tenían elaborados ejercicios de planeación a mediano plazo, que llevaron a la preasamblea. En territorios donde las comunidades están relacionadas con los Programas de Desarrollo y Paz (PDPs), se tiene el referente del "proyecto de vida querida". En el ámbito indígena, tanto en conversaciones con miembros de la ONIC a nivel nacional como con miembros de las comunidades a nivel local, traen a coalición sus "planes de vida" como referente de ejercicios de planeación que ya han realizado y apropiado.

Estos insumos se han visto utilizados en el caso de comunidades étnicas, más

no ha sido lo mismo por la comunidad campesina.

## RECOMENDACIÓN

> Se debe planear sobre lo planeado. Es recomendable que la ART haga un mapeo de ejercicios previos de planeación donde las comunidades ya hayan llegado a acuerdos sobre acciones que se pueden armonizar con los 8 pilares de los PDET. Instituciones como las Zonas de Reserva Campesina, Parques Nacionales Naturales, Consejos Comunitarios Afrodescendientes, Cabildos Indígenas, tienen que ver con formas de

territorialidad comunitaria que pueden traer ejercicios previos de planeación con insumos, muchas veces ya documentados, sobre los que puede trabajar la preasamblea para no partir de ceros.

> Cuando la ART haga la convocatoria veredal para que la comunidad asista a las preasambleas, es importante advertirles que es posible que ya hayan participado en otros ejercicios de planeación y que es importante que lleven esos insumos al evento, sin perjuicio de que sean utilizados en grupos motor y asambleas.

Foto N°1. Preasamblea Chaparral Tolima, día 29 de septiembre de 2017 -Diligenciamiento de formulario de asistencia-



Fuente: Foto MOF

## Convocatoria a la ciudadanía para asistencia a las preasambleas.

Uno de los factores de éxito de las preasambleas es lograr convocar a la totalidad de los habitantes de la ruralidad municipal, para lo cual la ART debe llegar hasta el nivel veredal. A partir de conversación con funcionarios de la ART y participación de ciudadanos en los diferentes eventos, se evidenció un compromiso y esfuerzo plausible de la ART por llegar a territorios donde difícilmente la institucionalidad había hecho presencia; son de destacar por su difícil acceso, territorios como El Tambo, Cauca; Leyva, Rosario, Cumbitara, Policarpa, y Andes (Nariño); y Puerto Caicedo (Putumayo).

Frente a la forma de convocatoria, al conversar con la ciudadanía respecto a la manera en que fueron convocados, señalaban de manera preponderante que la información la habían recibido de los presidentes de Juntas de Acción Comunal. Además, comentaban haber escuchado en emisoras y perifoneo la convocatoria; así mismo se evidenciaron documentos plegables que informaban acerca de los PDET. En el caso de comunidades étnicas alejadas de las cabeceras municipales, se estableció que los mismos funcionarios de la ART se acercaban hasta dichos territorios para informarles a las comunidades sobre los PDET.

Sin embargo, en entrevistas con otros tipos de líderes sociales (diferentes de presidentes de JAC o autoridades indígenas), manifiestan no haber sido informados, invitados, o incluso haber sido excluidos del ejercicio PDET. Es el testimonio de líderes de Derechos Humanos o promotores de mecanismos de participación ciudadana (testimoniados en corregimientos de Puerto Asís y Planadas), que por su actividad y perfil no son cercanos a las directivas de la JAC, por no coincidir políticamente o por desinterés en ese espacio.

En consecuencia, observamos que más que ser excluidos, se trata de personas que no fueron informadas por la forma de convocatoria de la ART a través de presidentes de JAC.

Respecto al conocimiento que tenían los ciudadanos frente al quehacer de la preasamblea antes del inicio de la misma, la mayoría mostraba desconocimiento, indicando que habían sido convocados por el líder de junta u otra persona de la comunidad, pero que no tenían claridad del propósito del espacio.

Otras personas señalaban que era algo que tenía que ver con la paz y que era importante; y algunos informaban que era para discutir problemas de sus comunidades, razón por la cual llegaban con documentos que evidenciaban sus necesidades.

## RECOMENDACIÓN

- > Fortalecer la convocatoria para que los ciudadanos tengan la posibilidad de llegar con mayor información para aportar en las mesas de trabajo de los pilares. Es importante informar en este punto sobre el proceso de paz, el quehacer de la ART, el propósito de los PDET, en qué consisten los pilares, y la importancia del desarrollo rural.
- > Difundir con suficiente anticipación la fecha de los eventos, y realizar las acciones necesarias para permitir la participación de ciudadanos que viven en territorios alejados de las cabeceras.
- > Aunque se entiende que la convocatoria a través de los presidentes de JAC es la manera más práctica de reunir legítimamente a la comunidad, es deseable que la convocatoria vaya más allá de ellos. Es un hecho que, aunque se trata de la mayor institución de organización local, las juntas de acción comunal no están vinculadas a la totalidad de las comunidades o liderazgos locales. Esta desvinculación puede llevar a la impresión errónea de que la ART es selectiva y excluyente en sus convocatorias veredales.

## • Presentación del propósito de la preasamblea.

En las preasambleas observadas se evidenció que los funcionarios de la ART exponían con claridad el origen de los PDET, el propósito de los mismos y los riesgos que tiene. Sin embargo, queda la duda de hasta qué punto la exposición es apropiada por la población

3.1 HALLAZGOS Y RECOMENDACIONES EN PREASAMBLEA

asistente, en tanto que el lenguaje en el que está formulado buena parte del material pedagógico puede ser complejo y no comunica de forma evidente su propósito (el enunciado de los 8 pilares, por ejemplo, no siempre es claro y evidente).

Aunque los funcionarios cuentan con material pedagógico para explicar los temas (pendones, presentaciones, videos), se ha observado el riesgo de caer en exposiciones extensas de presentaciones en Power Point que pierden la atención de los asistentes (lectura de las diapostivas en powerpoint), o el riesgo de fallas técnicas o falta de infraestructura que no permita presentar apropiadamente los videos.

Otro punto a tener en cuenta es el manejo de expectativas con las comunidades. Como se explica en la introducción de este informe, la MOE viene observando como desde la instalación de las Zonas Veredales y la implementación del PNIS, las comunidades han sentido la generación de una gran cantidad de expectativas por parte del Gobierno, que por distintas razones muchas veces se perciben como defraudadas; incluso en experiencias anteriores como el Plan Colombia y Plan Nacional de Rehabilitación, que son mencionadas por la población para expresar ese temor ante los PDFT.

En la observación se evidenciaron quejas contra la ART en el marco de los proyectos de Pequeña Infraestructura Social y Comunitaria -PIC- (lo expresado por las comunidades en La Carmelita, Puerto Asís y para la fecha de visita de preasamblea en Planadas, Tolima, aunque cabe notar que para el grupo motor los líderes comunales de este muncipio reconocían avances y comienzos de ejecución en este proceso conforme a sus requerimientos y necesidades). Este hecho generaba desconfianza de las comunidades frente al PDET, indicándose haber evidenciado que la ART no cumple lo que promete.

De otra parte, en las preasambleas observadas, se evidenció que los funcionarios de la ART son claros con la población para hacerles entender que no vienen a prometer ayudas concretas sino a hacer un ejercicio de planeación a mediano plazo, situación que se ve corroborada en el marco temporal de las iniciativas que se proponen en el grupo motor. Es importante dejar claro este mensaje para contrarrestar la idea de "incumplimiento del Estado" que existe en muchos territorios de implementación.

En la presentación de los riesgos de los PDET dentro de las preasambleas se incluyen temas de orden público, continuidad del PDET y la llegada de un nuevo gobierno, aspectos relevantes que deben ser presentados como garantía de transparencia en el proceso, pero que se prestan para generar debate político. En las preasambleas observadas, al presentarse la discusión, el facilitador conducía a que las comunidades reconocieran el riesgo, y no se generaran discusiones a favor de una determinada candidatura u opción política, avanzándose rápidamente en otros temas propios de la agenda de la reunión.

## RECOMENDACIÓN

> Aunque los funcionarios de la ART cuentan con una buena gama de materiales pedagógicos para explicar el propósito de los PDET, es recomendable reforzar al máximo el cuidado con la comunicación, para lograr la mayor claridad posible. Se debe procurar no utilizar dispositivos electrónicos para que la comunicación sea más asertiva.

- > Es importante seguir contrarrestando, mediante una comunicación adecuada, la imagen formada en muchos territorios PDET a partir de diversas causas, de que el Estado promete y no cumple con la implementación del Acuerdo.
- > Los riesgos que tiene el PDET en su implementación por razones de índole político, son un hecho ineludible que debe ser manejado con el mayor cuidado. Tal y como se ha evidenciado que es directriz por parte de la ART, se debe establecer como una situación que puede afectar la implementación de los PDET al ser una política pública que pende del gobierno central, pero en ningún caso se deben propiciar que la identificación del riesgo genere debates de índole político. En los casos que se presenten discusiones por parte de la comunidad, los facilitadores deben dejar en claro que el espacio PDET identifica el riesgo de manera transparente a la comunidad a fines de no generar falsas expectativas, pero no es el lugar para generar discusiones o posiciones de índole político.

## • Selección de grupos por pilar.

La conformación de grupos por pilar no presenta dificultades, los participantes reunidos en veredas mostraron un ejercicio dialógico para la selección de los representantes de cada una de las mesas. El único problema observado consiste en casos de veredas en las que no llegaron mínimo 8 miembros, y por lo tanto no pudieron quedar representadas completamente en las mesas. Se estableció que se trataba de veredas que habían sido informadas por parte de la ART, pero donde por alguna razón el presidente JAC o la comunidad mostraron desinterés.

## RECOMENDACIÓN

>Se debe fortalecer el trabajo pedagógico con las comunidades resaltando la importancia de los PDET dentro de su desarrollo, y la responsabilidad que tienen los líderes para con sus comunidades.

## • Desarrollo de la preasamblea.

## Los ocho pilares

El contenido temático de cada uno de los ocho pilares no es del todo evidente, ni el orden en el que se presenta ayuda a que la gente organice mentalmente el conjunto de los temas en los que se organiza la Reforma Rural Integral, tal vez esto obedece a la complejidad de la temática. Los pilares son los siguientes:

- 1. Ordenamiento social de la propiedad rural y uso del suelo
- 2. Reactivación económica y producción agropecuaria.
- 3. Educación Rural y primera infancia rural.
- 4. Infraestructura y adecuación de tierras.
- 5. Salud Rural.
- 6. Garantía del derecho a la alimentación.
- 7. Reconciliación, Convivencia y Paz.
- 8. Vivienda, Agua Potable y Saneamiento básico.

En cuanto al pilar de Reconciliación, Convivencia y Paz, el lenguaje positivo en el que está planteado podría llevar a omitir un tema que sin embargo debería hacer parte de la planeación, a saber, el de la seguridad comunitaria. Debe la ART en este pilar dedicar especial atención y asesoría a la iniciativa de guardias campesinas, cimarronas e indígenas.

En referencia a los pilares "Infraestructura y adecuación de tierras", "Reactivación económica y producción agropecuaria" y "Ordenamiento social de la propiedad rural y uso del suelo", hemos observado que las mesas que abordan estos pilares no tienen claro su contenido ni la delimitación entre uno y otro tema. Adicionalmente, se observó que la complejidad del lenguaje en el que están formulados estos pilares causa confusión entre los asistentes. Por ejemplo, el pilar de "reactivación económica y producción agropecuaria", en los eiercicios observados no se vislumbro un énfasis en propuestas de emprendimiento y cooperativización.

## Problemáticas, oportunidades y preiniciativas.

La metodología de oportunidades, problemáticas y preiniciativas, es idónea para identificar en un primer nivel situaciones propias de los territorios. No obstante, el orden en que se presente a las comunidades influye frente a la forma de concebir el marco lógico de la formulación.

En los ejercicios en los que se comenzaba por las oportunidades - enfoque apreciativo-, se evidenció problemas para entenderlas y ligarlas a las problemáticas y preiniciativas, lo que hacía que las mesas por pilar no fluyeran al inicio de la preasamblea.

## Registro de las propuestas por pilar.

En la mayoría de las preasambleas observadas, la forma de registrar las problemáticas, oportunidades y preiniciativas era una cartelera por cada pilar. Sin embargo, destacamos la metodología observada en Orito, donde el registro se apoyó en una base cartográfica y en vez de cartelera se usaron hojas donde la información se consignó en esfero.

En primer lugar, la elaboración de mapas entre los miembros de distintas veredas, demostró la gran utilidad de ubicarlos a unos con respecto de otros en el territorio del municipio, de tal forma que fueron capaces de pensar problemas y propuestas desde una perspectiva geográfica más amplia que la inmediatez de su vereda.

En segundo lugar, consignar en hojas con esfero y no en carteleras con marcador, demuestra ser un método con el que queda registrado de forma más apropiada el sentido de las propuestas de la comunidad. Las carteleras suelen tener enunciados cuyo significado puede no ser claro, mientras que las hojas permiten a los miembros de la ART recordar lo que la comunidad quiere.

Se observó que según los liderazgos surgidos en cada mesa de trabajo, los grupos por pilar presentan dificultades para plasmar sus ideas por lo que necesitan apoyo constante del facilitador, labor que si bien se cumple, es desgastante (en algunos casos se vio que en la práctica un solo facilitador tenía que trabajar con las ocho mesas). En algunos grupos, se evidenciaba la presencia de organizaciones y entidades que apoyaban el evento (Educapaz, Manos a la Paz y alcaldía), ayuda que se mostró como necesaria e idónea.







Fuente: Foto MOE

## RECOMENDACIÓN

- > Es recomendable simplificar el lenguaje de los pilares, especialmente los más relacionados con temas económicos, para favorecer una mejor comprensión por parte de los asistentes y permitir así la formulación de propuestas más apropiadas.
- > Debe la ART en el pilar de Reconciliación, Convivencia y Paz, dedicar especial atención y asesoría a la iniciativa de guardias campesinas, cimarronas e indígenas.
- > Se recomienda que el orden en que debe ser presentado el marco lógico de la preasamblea es el de problemáticas,

oportunidades y preiniciativas. Se entiende que la idea de iniciar por oportunidades es llevar a los ciudadanos a evidenciar con lo que cuentan dentro de cada pilar, metodología de la ART denominada "enfoque apreciativo", no obstante, dado que el escenario de planeación es en torno a una problemática pública en un escenario concreto, si se parte de la misma y luego se establece aquello con que cuentan efectivamente las comunidades para la solución de sus problemáticas, permitirá reconocer las mismas efectivamente como oportunidades para su desarrollo rural, y en aquellos casos que las oportunidades no son suficientes o deben ser fortalecidas, se formularán una serie de preiniciativas.

1- Problemáticas	2- Oportunidades	3- Pre-iniciativas
¿Cuál es el problema que queremos solucionar en nuestras veredas?		

Se recomienda adoptar la lógica expuesta en la siguiente tabla, explicándola más claramente a las comunidades que asisten a las preasambleas.

- > Se recomienda el ejercicio de ubicación cartográfica por parte de los miembros de las veredas en la preasamblea, así como el registro en papel, que permite captar más información que las carteleras.
- > Es importante que cada pilar cuente con un facilitador de la agencia o con algún colaborador, a fines de fortalecer y concretar las diferentes propuestas, haciéndolo con cuidado para que el colaborador no opaque la palabra y las ideas de las comunidades.

Foto N°3. Preasamblea Chaparral Tolima,29 de septiembre; Planadas – Tolima. 06 de octubre.





Fuente: Foto MOE. (Orden de las fotos según título, de izquierda a derecha)

## • Socialización de los resultados de la preasamblea.

La metodología utilizada para la socialización de los resultados de preasamblea, consistió en una exposición pública de los resultados por grupo, la cual no presenta mayores dificultades y se considera idónea para el tipo evento.

## • Elección de representantes de Grupo Motor.

La elección de representantes de grupo motor, se evidenció de dos formas. Una en la cual la mesa elegía al principal y suplente; y otra en la que la mesa preseleccionaba dos representantes, siendo la totalidad de los participantes de la preasamblea quienes votaban por el principal y el suplente.

Las dos modalidades se consideran pertinentes para la selección de los representantes al grupo motor.

Resaltamos que en general la preasamblea es un excelente método de tamizaje de liderazgos. Es decir, se observa cómo entre las decenas de personas que llegan al evento, siempre llegan unos pocos miembros de la comunidad interesados en liderar temas de sus comunidades.

La ubicación por pilares y luego la postulación para representar ante el grupo motor permite que estos perfiles, sin ser necesariamente líderes de sus comunidades, se destaquen y asciendan en la cadena de elaboración de los PCTR, lo cual es muy favorable.

Foto N°4. Pre-asamblea Chaparral Tolima, 29 de septiembre y Planadas – Tolima, 06 de octubre de 2017 -Firma de acta de compromiso por miembros de grupo motor-





Fuente: Foto MOE. (Orden de las fotos, según título de arriba - abajo)

## • Compromisos de líderes del grupo motor.

Al presentarse cada uno de los pilares y ser designado el representante para el grupo motor, o al finalizar las presentaciones, los delegados firmaban un acta que por su contenido se muestra idónea para generar un compromiso con los PDET. No obstante, no se observó un énfasis en la importancia del grupo motor del que harán parte, la metodología que van a desarrollar, y la importancia de que lleguen con mayor información para fortalecer lo trabajado en las preasambleas.

## RECOMENDACIÓN

> Es necesario hacer un énfasis en el rol que tendrán los representantes del grupo motor, y la importancia de que asistan con mayor información sobre las necesidades identificadas, a efecto de fortalecer este espacio. Al finalizar el evento puede haber una pequeña reunión con recomendaciones para la siguiente fase.

## • Sistematización.

Dada la falta de personal, diseño metodológico y rapidez con que se desarrolla la preasamblea, es difícil sistematizar en tiempo real lo que está pasando, hecho que dificulta la consolidación de la información que arroja el resultado del evento. Esta situación lleva a que los insumos de la preasamblea en materia de oportunidades, problemas y preinicativas no sean lo suficientemente claros para el grupo motor, especialmente por la falta de descripción; esta dificultad se subsana en el grupo motor por el conocimiento que tienen los delegados del territorio.

## **RECOMENDACIÓN**

> Cuando se presentan los resultados de la preasamblea por pilar, las comunidades exponen y describen sus oportunidades, problemas y preinicativas, razón por la cual se recomienda recoger en audio o video estas explicaciones para su posterior sistematización. Otra posibilidad es que, a cada oportunidad, problema y preiniciativa, se le exija a la comunidad que acompañe una descripción. Si existiera un acompañamiento de la ART por cada mesa, se podría tomar una relatoría que facilitaría recoger y sistematizar la información en tiempo real.

Foto N°5. Sistematización de oportunidades de preasamblea –insumo para grupo motor de San José del Guaviare -

Pilar	Nucleo Veredal	Oportunidad	Descripción Oportunidad
Educación Rural y	Cachicamo	TENEMOS INFRAESTRUCTURA	TENEMOS INFRAESTRUCTURA
Primera Infancia	Cachicamo	NIÑOS PARA ESTUDIAR	NIÑOS PARA ESTUDIAR
Rural	Cachicamo	ADULTOS PARA ESTUDIAR	ADULTOS PARA ESTUDIAR
	Capricho	ALTA POBLACION ESTUDIANTIL	ALTA POBLACION ESTUDIANTIL
	Capricho	DOCENTES CONTRATADOS Y NOMBRADOS	DOCENTES CONTRATADOS Y NOMBRADOS
	Capricho	INFRAESTRUCTURA CONSTRUIDA	INFRAESTRUCTURA CONSTRUIDA
	Charras	HAY MUCHAS PERSONAS ADULTAS Y JÓVENES PARA ESTUDIO	HAY MUCHAS PERSONAS ADULTAS Y JÓVENES PARA ESTUDIO
	Charras	TENEMOS INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA	TENEMOS INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA
	Charras	CONTAMOS CON BASTANTE AGUA EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS	CONTAMOS CON BASTANTE AGUA EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS
	Charras	TENEMOS BIBLIOTECA PUBLICA MOVIL	TENEMOS BIBLIOTECA PUBLICA MÓVIL
	Charras	HAY PERSONAL DOCENTE	HAY PERSONAL DOCENTE
	Charras	CONTAMOS CON POBLACION	CONTAMOS CON POBLACION INFANTIL

Fuente: Foto MOE

## 3.2. HALLAZGOS Y RECOMENDA-CIONES EN GRUPOS MOTOR

## • Grupos motor observados.

Subregión Macarena -Guaviare, municipio de San José del Guaviare (Guaviare), días 18, 19 y 20 de octubre de 2017. Subregión Alto Patía-Norte del Cauca, municipio de El Tambo (Cauca), días 07, 08 y 09 de noviembre de 2017; municipio de Caldono (Cauca), días 29 y 30 de noviembre y 1 de diciembre de 2017. Subregión Sur del Tolima, municipio de Planadas (Tolima), días 15, 16 y 17 de noviembre de 2017.

## • Inicio del grupo motor.

En los grupos motor de El Tambo, Planadas y Caldono, los eventos iniciaron tarde. En el primero, la logística del evento no estaba montada desde el día anterior, sujetándose a que la Alcaldía facilitara los implementos a primeras horas del día de inicio, situación que no sucedió. En Planadas existieron dificultades metereológicas que llevaron a que las diferentes vías terciarias tuvieran derrumbes desde la noche anterior al evento, situación que dificultó la llegada de los delegados. En Caldono, al no existir una adecuada infraestructura en el municipio, el evento fue realizado en Santander de Qulichao, lo que propició que los delegados fueran trasportados de un municipio a otro y por tal razón la jornada de trabajo comenzara después de la hora programada, no obstante, este grupo tuvo la ventaja de haber realizado un encuentro con anterioridad, en el que habían construido las comunidades un mapa parlante por resguardo y núcleo veredal.

El grupo motor iniciaba con un registro de participantes a partir del cual a cada persona se le elaboraba una escarapela. Para el caso de San José del Guaviare y Caldono, fue importante una cinta que se colocaba en el pecho de los asistentes, la cual al tener su nombre facilitaba la interacción social; en San José del Guaviare, a pesar de ser un evento de tres días los participantes mantuvieron la cinta con su nombre.

Luego del registro, el facilitador de la ART hacía una presentación del equipo y entidades de apoyo, los núcleos veredales y los objetivos del grupo motor en el marco de los PDET; se hacía un énfasis de la importancia del evento, la responsabilidad de los representantes veredales, y lo que sería el producto del trabajo de los tres días denominado PACTO COMUNITARIO PARA LA TRANSFORMACIÓN REGIONAL.

En los cuatro grupos motor observados, faltaron miembros de los núcleos veredales, ausencia que afectaría la obtención de información veredal en la labor de los pilares.

Otra fase de la presentación consistió en la reunión de los núcleos veredales a efectos de que nombraran un representante que expresara quiénes eran las personas que componían el núcleo, qué veredas, resquardos o cabildos representaban y que expectativas tenían frente a los PDET. Aquí la expresión constante de las comunidades fue la manifestación de que se realizaran efectivamente las iniciativas que formulaban y que pudieran ellas mismas ejecutar los recursos sin necesidad de intermediarios, además, que la institucionalidad actuara en función de las comunidades y no de sus intereses.

En el municipio de Planadas, la presentación de los núcleos fue extensa, hecho que afectó los tiempos del evento; además algunos asistentes reclamaron la presencia de la FARC como actor te-

rritorial, petición que se les cumplió al llegar esta organización el segundo día del evento, con una actitud de sabotear el proceso, pero que logró ser resuelta gracias al diálogo y al compromiso de que al finalizar el evento existiera un diálogo entre los líderes, FARC y ART, con el propósito de establecer el camino a seguir de los PDET en el territorio. La reunión efectivamente se realizó teniendo como compromiso de la ART, el realizar mayor pedagogía frente al proceso de paz con anterioridad a las Asambleas.

Para el caso de San José del Guaviare hubo un minuto de silencio por un líder que fue asesinado, al parecer, por disidencias de las FARC y que debería haber participado en el grupo motor.

Por último, se debe destacar la forma en que participaron las comunidades étnicas en los grupos motor observados. En El Tambo se dio de manera articulada a los distintos pilares, de tal forma que campesinos, indígenas y afros compartieron e integraron sus oportunidades, problemáticas, iniciativas y visiones, lo cual indudablemente enriquecía el ejercicio: así mismo sucedió en Caldono. destacándose la manifestación realizada por las comunidades indígenas al resaltar como los PDET eran el escenario que por primera vez les permitía tener una visión del territorio de manera conjunta con los campesinos.

En el caso de Planadas, el resguardo indígena tuvo una mesa independiente y trabajaba a la par de las otras mesas en un ejercicio más riguroso, dado que se ocupaban de la totalidad de los pilares en cada fase del evento, esto con el apoyo de sus planes de vida.

## RECOMENDACIÓN

- > Previendo dificultades logísticas o metereológicas, es importante que el equipo logístico y los participantes estén desde el día anterior al evento. El recurso del tiempo es un factor importante para el éxito del grupo motor.
- > Sin perjuicio de otras formas de registro, es importante que las personas tengan a fácil vista sus nombres para generar vínculos de confianza y reconocimiento.
- > Lograr que los núcleos estén completos es importante para el ejercicio, por lo cual la convocatoria a los delegados debe enfatizar esta imperiosa necesidad. En los casos que los delegados y suplentes manifiesten imposibilidad de asistencia, la ART debe ser flexible para permitir la asistencia de otros líderes comunales, previa delegación formal por parte de los representantes primarios.
- > Entendiendo que cada territorio tiene sus particularidades, es importante que los facilitadores establezcan tiempos de intervención atendiendo lo escaso de este recurso en el evento de grupo motor. Se deben utilizar ayudas como cronómetros visibles a efectos de que se evidencie como una regla clara del evento y no se sienta como una imposición del facilitador.
- > La posibilidad de que las comunidades étnicas y campesinos compartan sus necesidades en los pilares, enriquece los grupos motor y la construcción de los PDET.
- > Atendiendo las particularidades de los resguardos, su trabajo independiente es válido. Se sugiere la posibilidad de que en estos grupos motor exista una fase en la que se trate de articular los

trabajos de campesinos y resguardos, o que se motive en las socializaciones un intercambio entre ellos a fin de enriquecer los pilares con una mirada integradora.

## • Construcción de la situación del territorio (oportunidades - problemáticas y mapa parlante)

La primera tarea del grupo motores es revisar las oportunidades y problemáticas construidas en preasambleas con el propósito de agruparlas y realizar una única formulación. En el Tambo y San José del Guaviare existió la posibilidad de realizar nuevas formulaciones, articulándolas a las respectivas líneas de acción de cada pilar como directriz de la ART, en Planadas no; además este último municipio tuvo una variante al iniciar la jornada de trabajo con la construcción de un mapa parlante por núcleo veredal para la Corporación Autónoma del Tolima -CORTOLIMA-, esto en apoyo a un ejercicio de cartografia social y actualización de mapas que realizaba la entidad ambiental; de este ejercicio se debe destacar que enriqueció el conocimiento que tenían los delegados sobre su territorio, fortaleciéndose así el grupo motor.

Para desarrollar las oportunidades y problemáticas, se conformaron mesas de trabajo por pilar, perteneciendo a ellas los delegados que a estos pilares habían asistido en preasambleas. Los pilares conformados, en la medida de lo posible, eran acompañados por un representante de la ART o en su defecto de una entidad gubernamental – alcaldía-, o cooperación nacional o internacional como Manos por la Paz, OEA, OACP o PNUD, Consejo de Paz Municipal, Educapaz o Cortolima.

El acompañamiento por pilar es esencial para el éxito del grupo motor, tal es así, que aquellos que estuvieron acom-

pañados por funcionarios de la ART evidenciaban una mayor facilidad para el trabajo; además aquellos que eran acompañados por peritos expertos en el tema del pilar, tenían mayores desarrollos temáticos.

Para el caso de El Tambo, Planadas y Caldono, el trabajo de oportunidades y problemáticas tuvo un desarrollo independiente, mientras que en San José del Guaviare las dos temáticas se trabajaron de manera simultánea. Esta última forma de trabajo generó desequilibrios, pues al existir la capacidad de plasmar oportunidades y problemas en una

misma cartelera, permitia que los delegados estuvieran propensos a priorizar las problemáticas y dejar a un lado las oportunidades, razón por la cual en determinado momento del evento las oportunidades plasmadas eran menores a los problemas planteados, hecho ante el cual, el facilitador del evento advertía a los pilares la necesidad de primero agotar las oportunidades y luego las problemáticas como metodología de trabajo.

Foto N°6. Grupo motor San José del Guaviare, día 18 de octubre de 2017 -Construcción de situación del territorio, oportunidades y problemáticas-



Fuente: Foto MOE

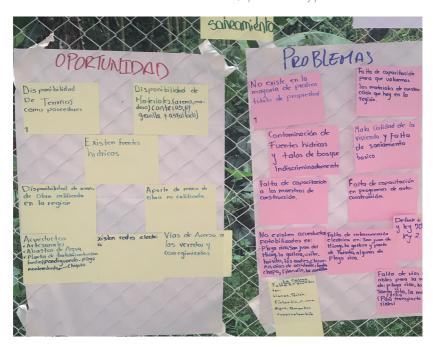
En esta fase inicial existieron dos modalidades de trabajo, una en la cual se trabaja con base en actas de preasambleas, caso San José del Guaviare y Caldono, y otra en la cual, si bien estaban las actas, estas se habían sistematizado y trabajado de tal forma que se encontraban las problemáticas y oportunidades en fichas, caso Planadas y El Tambo.

La modalidad por fichas facilitaba la lectura y agrupación de las oportunidades y problemáticas; en los casos que se trabajaban con actas, los apoyos de mesa debían realizar un mayor esfuerzo para que los delegados entendieran el manejo de las mismas. Un caso en el que se recurrió simplemente a las actas fue en San José del Guaviare. Aqui se evidenció que no todos los pilares las

utilizaban, dado que el éxito de este instrumento dependía del hecho que el facilitador de la ART o entidad no gubernamental asumiera el rol de tener en su mano el acta y divulgarla a los miembros de la mesa, de tal forma que los delegados fueran participes con sus propias actas de la identificación de aquellas que eran comunes y con su aprobación fueran llevadas a la cartelera.

En los casos que el facilitador de mesa no se apropiaba del instrumento, se generaba desorden en la mesa, y conducía a discusiones que no referían a lo plasmado en las actas de preasamblea, pasándose a formular oportunidades y problemas a partir de conceptos de los delegados del pilar.

Foto N°7. Grupo motor El Tambo, día 07 de noviembre de 2017 -Construcción de situación del territorio, oportunidades y problemas-



Fuente: Foto MOE

En el caso de Planadas la construcción de oportunidades y problemáticas tuvo una variante que exigía construir una visión para cada uno de los pilares; además se realizó un requerimiento especial a las mesas, consistente en que las fichas fueran adjuntadas a las oportunidades y problemáticas formuladas, labor que facilitaría a los funcionarios de la ART el diligenciamiento de los sistemas de información.

Foto N°8. Grupo motor Planadas, día 15 de noviembre de 2017 -Construcción de situación del territorio, oportunidades y problemas



Fuente: Foto MOE

Un aspecto importante de la metodología para construir las oportunidades y problemáticas, es que los miembros de los pilares rotaban entre las distintas mesas a efectos de que todos pudieran aportar ideas (metodología café del mundo), convirtiéndose este ejercicio vital para socializar lo trabajado y además fortalecer a cada uno de los pilares.

En San José del Guaviare las personas que exponían los resultados eran los facilitadores de la mesa, mientras que en El Tambo era un delegado del pilar y el facilitador del pilar era quien tomaba nota de los aportes de los visitantes.

Si bien en esta fase del evento las rotaciones no fueron totales, este aspecto metodológico fue totalmente pertinente y fue utilizado en El Tambo y San José del Guaviare, este último con tiempos más prolongados de visita. Para el caso de Planadas y Caldono las oportunidades y problemáticas fueron socializadas en reunión general. Foto N°9. Grupo motores: San José del Guaviare, día 18 de octubre; El Tambo, 07 de noviembre; Planadas, 15 de noviembre; Caldono. 29 de noviembre de 2017. -Construcción de situación del territorio-







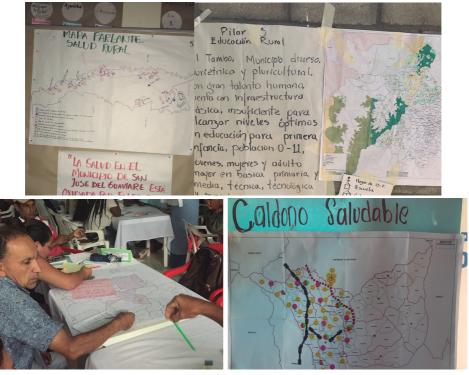


Fuente: Foto MOE. (Orden de las fotos según título, de izquierda a derecha)

Luego de plasmadas las oportunidades y problemáticas, la metodología propuso llevar las mismas a un mapa del territorio en lo que se denominó "mapa parlante", para lo cual, cada uno de los miembros de los pilares se disponían a la tarea, unos grupos con más destrezas que otros. En los casos que existían debilidades los funcionarios de la ART o de apoyo respaldaban el ejercicio.

El mapa debía ser acompañado de una situación del territorio, el cual era la consolidación de las oportunidades y problemas en forma escrita, labor totalmente pertinente para establecer una síntesis del trabajo realizado. Luego de la elaboración del mapa y situación del territorio, el mismo era socializado a todos los asistentes en forma de asamblea general

Foto N°10. Grupos motores: San José del Guaviare, día 18 de octubre; El Tambo, 08 de noviembre; Planadas, 16 de noviembre; Caldono, 29 de noviembre de 2017. -Mapa Parlante-



Fuente: Foto MOE. (Orden de las fotos según título, de izquierda a derecha)

La construcción de la situación del territorio en el caso de San José del Guaviare y Caldono fue un ejercicio del primer día. En El Tambo y Planadas finalizó a comienzos del segundo día, dadas las dificultades logísticas que se tuvieron para iniciar el evento, hecho que repercutiría en la formulación de las iniciativas como se verá más adelante.

#### **RECOMENDACIÓN**

- > Los grupos motor deben ser acompañados como mínimo por uno de los funcionarios de la ART en cada uno de los pilares.
- > Con el fin de evitar desórdenes en las mesas y que se obstaculice la fluidez del trabajo, es necesario que al iniciar los pilares el facilitador de mesa establezca unas reglas de uso de la palabra y forma de trabajo en cada una de ellas, tal y como se hace en asamblea general.
- > Las fichas que sistematizan lo trabajado en preasambleas se muestran como un instrumento idóneo que facilita la organización de las oportunidades y problemáticas. Debe tenerse en cuenta que hay actas de preasambleas que por el trabajo desarrollado por las comunidades hace muy dispendioso la labor de pasar a fichas la información; en estos casos se debe fortalecer el liderazgo que deben ejercer los apoyos de mesa para trabajar las actas.
- > Con el propósito de profundizar en las temáticas y no generar desequilibrios, es pertinente trabajar de forma separada oportunidades y problemáticas.
- > Al igual que lo señalado para las preasambleas, se considera conveniente partir de las problemáticas con el propósito de que las oportunidades

sean vistas como alternativas de solución y no como algo desarticulado del ejercicio por parte de las comunidades.

- > Los equipos ART y organizaciones que apoyan el ejercicio deben ser fortalecidos en la importancia de su liderazgo dentro de los pilares.
- > Se considera conveniente realizar rotaciones para exponer y fortalecer el propósito del grupo motor. Cuando se realiza rotación se recomienda que quienes expongan los pilares sean los acompañantes de mesa, a efectos de que todos los delegados tengan la oportunidad de aportar ideas a los otros pilares.

#### • Construcción de la visión.

Para la construcción de la visión se evidenciaron diferentes lineamientos.

Para el caso de San José del Guaviare una vez finalizadas las iniciativas se designaron delegados por pilar para construir la visión del territorio, trabajo que comenzó al finalizar el segundo día y se concretó durante la mañana del tercer día.

Para el caso de El Tambo y Planadas una vez finalizado el mapa parlante se seleccionaron delegados por pilar para construir la visión conjunta del territorio. Además, en el caso de El Tambo y Caldono, existió una fase de construcción de visión por pilar. La construcción de visión del territorio por representantes de cada pilar, fue un ejercicio que se trabajó paralelamente al de construcción de iniciativas, y tenia como propósito elaborar un proyecto de visión conjunta que seria validado y complementado por todos los delegados del grupo motor.

En el caso de Caldono, se invitó por par-

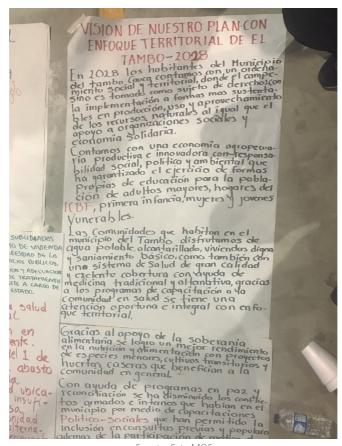
te de la Agencia a realizarla al comienzo del segundo día, como fase siguiente al mapa parlante. No obstante, los delegados propusieron realizar su construcción de la visión una vez terminadas las inciativas, petición que la ART aceptó.

Frente a las dos posibilidades de construcción de visión, consideramos conveniente la aplicada en San José del Guaviare y Caldono, dado que es luego de formuladas las iniciativas que se tiene una clara visión, además porque esta

forma no resta delegados por pilar a la fase más importante del grupo motor, como lo es indudablemente la de iniciativas.

De igual manera es conveniente por razones de tiempo que se le de prioridad a la fase de iniciativas, dado que la construcción de la visión se puede ajustar mejor a los tiempos del cierre del evento.

Foto N°11. Grupo motor El Tambo, día 9 de Noviembre de 2017 -Visión-



Fuente: Foto MOE

#### RECOMENDACIÓN

- > Construir visiones por pilar como una fase no es conveniente en un grupo motor que tiene serias restricciones de tiempo.
- > La construcción de visión debe darse después de formuladas las iniciativas, pues es sólo después de esa fase que se tiene una claridad frente al desarrollo rural que quieren las comunidades. Además, es estratégico que sean luego de las iniciativas dado que su construcción es más sencilla y se puede controlar mejor sus tiempos.
- No es conveniente que se trabajen paralelamente dos ejercicios de planeación (Visión e iniciativas), pues los líderes que se delegan para la visión, por lo general son los más fuertes, siendo una debilidad para la construcción de iniciativas.

## Formulación y priorización de iniciativas por pilar.

Bajo las mismas instrucciones con las cuales se establecieron oportunidades y problemáticas, esto es, a partir de las preiniciativas construidas en preasamblea y su agrupación, se realizó la formulación de iniciativas bajo la recomendación de agruparlas por temáticas o ejes; además en todos los grupos motor se hizo énfasis en tener en cuenta la perspectiva de género.

Debe resaltarse para el caso de Caldono la recomendación realizada por la ART de agrupar las iniciativas del pilar en ejes temáticos derivados del Acuerdo de Paz, para lo cual funcionarios de la Agencia brindaban las carteleras donde se plasmarían las iniciativas; estos ejes permitían conocer temáticas propias del Acuerdo de Paz y además facilitaba la organización de las propuestas, además permitía plasmar nuevas iniciativas en los casos que no existieran en los ejes propuestos.

Como ya se advertía para la construcción de la situación del territorio, en San José del Guaviare v Caldono se evidenció dificultades al utilizar actas de preasamblea, mientras que en El Tambo y Planadas fue beneficioso trabajar en fichas. Es importante advertir que el éxito de las fichas depende de que el facilitador de mesa sepa trabajarlas, esto es: debe ejercer un liderazgo en su organización, y además debe administrar el uso de la palabra de forma que el tiempo no se agote en relatos o anécdotas de campesinos, indígenas y afros sobre cada uno de los puntos que se tratan, propensión que tienen las comunidades al ser la forma en que construyen vínculos, argumentan y ratifican su conocimiento.

No en todos los grupos motor fue claro que luego de agrupar las preiniciativas debía recurrirse a los problemas ya formulados para fortalecer los resultados del ejercicio, es más, en el caso de Planadas no existió la oportunidad de volver a ver los problemas dado que no estaban visibles, hecho que obedecía a que ya habían sido recogidos por los funcionarios de la ART para su sistematización, además que el espacio no facilitaba su fijación en cartelera.

En San José del Guaviare existió rotación total para que los miembros de los distintos pilares estudiaran las iniciativas que se habían identificado, mientras que en El Tambo, Planadas y Caldono no existió esta oportunidad. La rotación realizada en San José enriqueció las iniciativas que se habían formulado, además que fue una forma de socialización más personalizada que permitió opinio-

nes más pausadas y tranquilas, y a su vez una mirada más atenta y detenida por los participantes.

Luego de la identificación de las iniciativas, en el caso de San José del Guaviare, la directriz fue priorizarlas en un marco de corto (2 años), mediano (5

años) y largo plazo (10 años), y además que sólo podían quedar 5 iniciativas en cada uno de estos marcos temporales. Para el caso de El Tambo Planadas y Caldono esta directriz de priorización se dio desde el inicio de la formulación de iniciativas.

Foto N°12. Grupos motor: San José del Guaviare, día 19 de octubre; Caldono, día 1 de diciembre de 2017. -Formulación de iniciativas-





Fuente: Foto MOE. (Orden de las fotos según título, de arriba - abajo)

La priorización para varios de los participantes fue problemática, dado que veían como sus iniciativas requerían una implementación inmediata y no debía sujetarse a estos marcos temporales y presupuestales. No obstante, se entendió las limitaciones que tiene el Estado para ejecutar todos los programas de manera inmediata, razón por la cual a excepción de Caldono, se sujetaron a la metodología, a pesar de lo cual algunos pilares dejaron planteadas iniciativas de manera transversal.

En todos los grupos motor se evidenció dificultades para ordenar las alternativas en el marco temporal de tal forma que no todos tuvieron la distribución propuesta de 5 iniciativas; además por cuestiones de tiempo y falta de rotación en esta fase, no todos los pilares quedaron con 15 iniciativas, con el agravante de que en casos como el de Planadas existieron pilares que sólo realizaron 5 propuestas, hecho que también obedeció a falta de acompañamiento de la ART.

Como ya se advertia el caso de Caldono en este punto fue especial. Las comunidades indígenas fueron enfáticas en consolidar y plasmar la totalidad de iniciativas provenientes de las preasambleas, señalando que la priorización se realizaría en diálogo con sus comunidades y a la espera de otros espacios de concertación.

Una situación de atención en esta fase, es la directriz de que podían formularse iniciativas con porcentajes de cumplimiento dentro del marco temporal establecido.

Lo problemático de esta instrucción es que en algunos grupos plasmaron para una misma iniciativa tres fichas, es decir porcentajes de cumplimiento en periodos de 2, 5 y 10 años, lo que llevaba a que se perdieran 2 fichas de las 15 que proponía la metodología.

Otros grupos entendían esta directriz de manera diferente y en una misma ficha establecían porcentajes de cumplimiento en marcos temporales, sin que se restaran de esta forma 2 fichas.

Los resultados de este ejercicio fueron socializados en asamblea, evento que si bien era participativo, eran pocos los delegados que intervenían siendo razones de este comportamiento: cansancio propio de la jornada, miedo a hablar en público, y desconocimiento de aspectos propios del pilar. Los comentarios y correcciones a las iniciativas formuladas eran asumidas por los miembros del pilar quienes una vez finalizada la exposición pasaban a hacer las fichas que fueran del caso.

Es importante aclarar que pese a no existir rotaciones, se evidenció que miembros de otros pilares se acercaban a mirar grupos diferentes al asignado, a fines de formular propuestas y recomendaciones. Este aspecto es de suma importancia y debe ser promovido en caso de que los tiempos del grupo motor no permitan rotación en esta fase, aun cuando se debe procurar que se tenga pues se considera que es la más importante del grupo motor.

Foto N°13. Grupo motor San José del Guaviare, día 19 de octubre de 2017 -Recomendaciones para construcción de iniciativas-

Construcción Colectiva de Iniciativas
II. Conformar Grupos por Rlares III. Erabajo en grupos
Paso 1. Revisar Insumos de Pre-Asamblea y Organizar Similares
Paso 2. Organizar Pre-Iniciativas identificadas por periodo de t.  Corto Mediano Jugo Tamos tomos Homos
Paso 3. Priorizar 5 iniciativas por cada Periodo de Liempo
2000 5 0 nos (40 0 nos

Fuente: Foto MOE

#### **RECOMENDACIÓN**

- > Trabajar las iniciativas como fórmulas de resolución a los problemas que se habían identificado, para lo cual las actas de preasambleas son un apoyo. En los casos que sea posible, las preinicativas deben ser llevadas a fichas para trabajarlas de mejor manera.
- > Se debe continuar con el acompañamiento y liderazgo de los funcionarios y organizaciones de apoyo en cada una de las mesas, pues son indispensables para esta fase del proceso.
- ➤ La metodología tal y como la tiene diseñada la ART no alcanza a cumplirse en dos días y medio. A efectos de lograr un mayor éxito en la fase de iniciativas, se recomienda iniciar con la claridad de que las iniciativas serán agrupadas por ejes, (recomendable que sea bajo los ejes ya identificados por la Agencia en correspondencia con el Acuerdo de Paz), en un marco temporal de corto, mediano y largo plazo, y con una restricción de 15 propuestas. Luego de que cada pilar formule estas iniciativas, se

debe procurar la rotación de los grupos por todos los pilares, pues este ejercicio permite socializar y fortalecer las propuestas de manera adecuada, pausada y tranquila. Luego de la rotación, los pilares revisarán sus iniciativas y los resultados se socializarán en reunión general con posibilidad de intervenciones para fortalecerlas.

## • Elección de delegados para el nivel municipal.

Construida la visión del territorio se procedió por núcleo veredal a elegir 4 principales y 4 suplentes para la fase de diálogo municipal. La recomendación de la ART estaba dada por la paridad de género en la elección.

El proceso se desarrolló de manera normal, cada nucleo veredal utilizaba mecanismos para la elección que dependía del nivel de liderazgo y posibilidad de participación, evidenciándose prácticas democráticas para la toma de decisiones. Un aspecto que tuvo incidencia en las elecciones, era que no todas tenían 8 representantes por núcleo.

Los facilitadores destacaron la importancia de estos delegados, su función y rol dentro de la ruta del PDET, especialmente para las asambleas y nivel municipal.

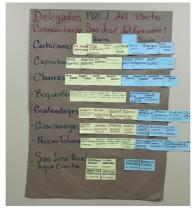
Tanto en El Tambo, como en San José del Guaviare se estableció la posibilidad de realizarse una reunión antes de la fase municipal a efectos de fortalecer el rol de los delegatarios en el siguiente paso de los PDET, evento que sería posible con la colaboración de organizaciones que apoyan el proceso.

En el caso de Planadas, además de la elección de delegados principales y suplentes, se dio la directriz de que uno de los suplentes debía ser elegido como veedor de los PDET, control ciudadano que fue mencionado en las diferentes discusiones que se presentaron dentro de este grupo motor.

Para Caldono se dejó establecida la necesidad de nuevas reuniones antes de la fase municipal, a efectos de priorizar las iniciativas.

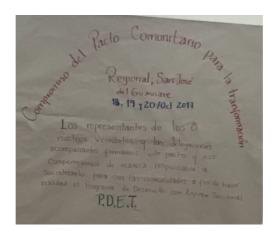
Foto N°14. Grupo motor Planadas, día 16 de noviembre de 2017 San José del Guaviare, día 21 de octubre; -Elección y formularios de elección de Delegados Municipales-





Fuente: Foto MOE. (Orden de las fotos según título, de arriba - abajo)

Foto N°15. Grupo motor San José del Guaviare, día 21 de octubre de 2017 -Firma simbólica de PCTR-







Fuente: Foto MOE

Foto Nº16. Grupos motor: Planadas, día 16 de noviembre; El Tambo, día 09 de noviembre; Caldono, día 01 de diciembre de 2017. -Acto simbólico y firma de PCTR



Fuente: Foto MOE. (Orden de las fotos según título, de izquierda a derecha)

#### **RECOMENDACIÓN**

> La idea de realizarse un trabajo con los delegados para fortalecer su participación en la fase municipal es pertinente, razón por la cual la ART debe contemplar la ampliación del tiempo en el grupo motor, con la posibilidad de un medio día más para trabajar con los delegatarios en función del fortalecimiento de la argumentación en las iniciativas priorizadas.

> El establecimiento de veedores de los PDET a partir del grupo motor, es una práctica que debe ser replicada dado que releva la importancia y necesidad de esta función.

#### Pacto Comunitario para la Transformación Regional.

La finalización del grupo motor estuvo dada por la construcción del Pacto Comunitario para la Transformación Regional, documento que resultaba ser un acta final con referencia a los núcleos veredales participantes, la situación y visión del territorio, las iniciativas priorizadas, y los miembros del grupo motor.

Para el caso de San José del Guaviare y Caldono, este documento sería leído mediante proyección y públicamente, además entregado a los participantes; en San José existieron comentarios a las iniciativas, pero dado el tiempo que se tenía para finalizar el evento y el propósito de la etapa en la que se estaba presentado -la cual se señalaba por el facilitador como de socialización y no de discusión de propuestas-, las inquietudes fueron atendidas de manera rápida sin propiciar que se detuvieran en las mismas.

En el Tambo y Planadas, al tener problemas logísticos y de tiempo no se socializó el Pacto Comunitario, aún cuando se debe advertir que para el Tambo no existía pacto comunitario definitivo dado que al ser un municipio grande se debían realizar dos grupos motor y luego una consolidación de lo trabajado para construir el PCTR.

Todos los eventos tuvieron en su finalización actos simbólicos registrados fotográficamente. En El Tambo se almorzó el tercer día en un lugar emblemático del municipio y además al finalizar la jornada se firmó un pendón y un libro; para Planadas se firmó por los delegados un acta; en San José del Guaviare se firmó una cartelera Simbólica, igual sucedió en Caldono con un pendón.

### • Lugar donde se desarrolló el grupo motor.

El lugar y la infraestructura son vitales para el buen desarrollo del grupo motor. En San José del Guaviare, al ser un sitio cerrado se escuchaba mucho ruido, lo que afectaba la comunicación de las mesas.

En El Tambo, el sitio era adecuado al ser un polideportivo; mientras que en Planadas si bien era un lugar que no encerraba el sonido, si faltaba amplitud para publicitar todo el trabajo realizado por los pilares y permitir mejor movilidad entre los pilares.

En Caldono se utilizaron dos fincas recreativas que se evidenciaron como idóneas para realizar el evento dado que eran lugares amplios y no cerrados.

#### RECOMENDACIÓN

> El lugar donde se desarrolle el evento debe ser adecuado, esto es amplio y no cerrado.

# RECOMENDACIÓN FINAL FRENTE AL GRUPO MOTOR.

Se propone como pasos a seguir en el grupo motor los siguientes:

#### 1. Situación de territorio.

- > Oportunidades y Problemáticas: primer día de 8 am a 12 pm. (sin rotación)
- > Mapa Parlante: primer día de 2 pm a 4 pm. (Con presentación en reunión general)

#### 2. Iniciativas.

- > Formulación de iniciativas por pilar: Primer día de 4 a 6 pm; Segundo día de 7 am a 9 am.
- > Revisión de iniciativas por parte de delegados mediante rotación: Segundo día de 9 am a 11am.

- > Ajustes de iniciativas por pilar: Segundo día de 11 a 12 pm.
- > Socialización de iniciativas en reunión general: Segundo día de 2pm a 5 pm.

#### 3. Visión.

- > Construcción de visión por delegados de pilar: Segundo día de 5 a 7 pm.
- > Construcción de visión en reunión general: Tercer día de 8 am a 10 am.

## 4. Pacto Comunitario para la Transformación Regional.

> Socialización y evento cultural: Tercer día de 10 am a 12 pm.

#### 3.3. HALLAZGOS Y RECOMENDA-CIONES EN ASAMBLEA

#### • Asambleas Observadas.

Subregión Sur del Tolima, municipio de Chaparral, núcleo veredal de San Bartolomé de Amoyá, día 22 de noviembre de 2017. Subregión Cuenca del Caguán y Piedemonte Caqueteño, municipio La Montañita, núcleo Veredal Santa Rosa y Montañita, días 12 y 13 de diciembre de 2017.

#### • Inicio de la asamblea.

En las asambleas observadas se evidenció que al llegar el facilitador al núcleo veredal, éste sostenía una reunión con los delegados presentes del núcleo veredal, los cuales fueron elegidos en la fase de grupo motor, siendo el propósito de esta conversación señalarles la metodología a seguir en la jornada. Para el caso de Chaparral eran los 4 principa-

les, mientras que para La Montañita no estaba establecido que necesariamente fueran estos, sino que también podían estar los suplentes.

Luego de esta corta reunión, el facilitador saludaba a todos los asistentes de las diferentes veredas, indicándoles a las personas asistentes que en la asamblea se revisarían las iniciativas construidas por el grupo motor, proyecto por proyecto. Además, se manifestaba que se iba dar a conocer la visión y situación actual del territorio. De igual forma se recordaba en que consistían los PDET y cual era su ruta.

Presentado el objetivo de la reunión, se procedía a verificar la asistencia de las veredas, para luego dar la palabra a los delegados a efectos de que comunicaran de manera concisa a la asamblea cual fue el trabajo desarrollado por el Grupo Motor en tres días. La asistencia de las veredas no era amplia, pero si representativa, al estar al menos una persona habitante de la misma.

Foto N°17. Asambleas: municipio de Chaparral, núcleo veredal San Bartolomé de Amoyá, día 20 de noviembre de 2017; municipio de La Montañita, núcleo veredal Santa Rosa -Presentación delo que fue el grupo motor-





Fuente: Foto MOE. (Orden de las fotos según título, de izquierda a derecha)

Al presentarse la visión y situación actual del territorio se presentaron dos metodologías, en Chaparral fue el facilitador quien las presentó, mientras que en La Montañita, fueron los distintos delegados. La presentación por parte de los delegados era más lenta que la hecha por el facilitador, dado que el nivel de lectura de algunos delegados era deficiente, no obstante, en estos casos el facilitador respaldaba la dinámica y animaba a que se continuara la lectura y en algunos casos la apoyaba, este ejercicio era respaldado con la proyección de lo que se iba leyendo de tal forma que todos los asistentes pudieran seguir el ejercicio.

Al enseñar la visión y situación actual del territorio, los facilitadores hacían un recuento de la forma en que se trabajó en el grupo motor a efectos de dar a entender como se llegó a la construcción de estos dos productos. Luego explicaban como se formulaban las iniciativas y se consolidaba el Pacto Comunitario

para la Transformación Regional, señalándolo como un documento de suma importancia, siendo un gran logro su construcción. Además, se indicaba que el Pacto se estaba ratificando en dicha asamblea.

#### • Desarrollo de la asamblea.

Para la explicación de las iniciativas se evidenciaron en los municipios observados dos metodologías diferentes.

En el núcleo veredal de San Bartolomé de Amoyá del municipio de Chaparral, los pilares fueron agrupados en pares, de tal forma que cada delegado principal tenía a cargo un grupo. Los pilares se ordenaron de la siguiente manera:

> 1 y 2: Ordenamiento social de la propiedad rural y uso del suelo + Reactivación económica y producción agropecuaria.

- > 3 y 7: Educación Rural + Reconciliación, Convivencia y Paz.
- > 4 y 8: Infraestructura y adecuación de tierras + Vivienda, Agua Potable y Saneamiento básico.
- > 5 y 6: Salud Rural + garantía del derecho a la alimentación.

Dispuestas las mesas para cada par de pilar, los asistentes a la asamblea se agrupaban bajo la instrucción de que debían pertenecer al mismo pilar que en preasamblea.

Organizados, el trabajo en cada mesa consistía en que los delegados dieran a conocer cada una de las iniciativas contenidas en el PCTR explicando las razones por las cuales habían quedado plasmadas, y solicitándole a los miembros del pilar su aprobación o improbación, así como comentarios o ajustes a que hubiera lugar; los instrumentos utilizados para plasmar dichas manifestaciones fueron fichas que se fijaron a una cartelera.

El trabajo en las mesas en general fue fluido. El facilitador rotaba todas las mesas, de forma tal que al llegar solucionaba las discusiones que tenia la comunidad frente a una iniciativa, luego de lo cual los motivaba a continuar con la discusión de otra.

Construidas las carteleras por las 4 mesas, procedió cada una a compartir sus resultados en asamblea general, señalando de manera rápida cual era la iniciativa y que habían decidido los miembros de los pilares. En esta fase no se presentó mayor discusión, quedando las comunidades conformes por el trabajo realizado.

En el caso de los núcleos veredales de Santa Rosa y Montañita del municipio de La Montañita, la metodología fue más sencilla.

Cada uno de los delegados leía las iniciativas por pilar, al finalizar la lectura del pilar los asistentes podían formular objeciones, ajustes y aprobar o improbar lo presentado; lo señalado por los asistentes era introducido dentro del formato presentado a través de archivo Word el cual era proyectado para todos los asistentes.

#### • Cierre de la asamblea.

Finalizado el ejercicio se procedió a realizar un acto simbólico por parte de los núcleos veredales.

#### RECOMENDACIONES

- > El mayor desafío de las Asambleas es la convocatoria de la comunidad, para lo cual se debe continuar fortaleciendo este aspecto.
- > Las distintas metodologías que se observaron en esta fase se observaron como idóneas para la socialización de los resultados del grupo motor.
- Se debe procurar mantener esta fase dado que permite fortalecer las propuestas antes de ser presentadas en la fase municipal, además de que legitima el trabajo realizado por los delegados en el grupo motor y el denominado Pacto Comunitario para la Transformación Regional.

Foto N°18. Asamblea municipio de Chaparral, núcleo veredal San Bartolomé de Amoyá, día 20 de noviembre de 2017 -Aprobación, desaprobación y comentarios a las iniciativas formuladas por grupo motor-



Fuente: Foto MOE

Foto N°19. Asambleas: Chaparral, núcleo veredal San Bartolomé de Amoyá, día 20 de noviembre; La Montañita, núcleos veredales Santa Rosa y Montañita, días 12 y 13 de diciembre de 2017 -Acto de cierre Simbólico-





Fuente: Foto MOE. (Orden de las fotos según título, de arriba - abajo)

# CONCLUSIONES: RETOS DE LA AGENCIA DE RENOVACIÓN DEL TERRITORIO EN LA CONSTRUCCIÓN DE LOS PDET.

Además de las recomendaciones presentadas a lo largo del documento, la MOE considera pertinente abordar una serie de asuntos sobre los cuales la Agencia debe prestar especial atención, en especial, de cara al trabajo a desarrollar en la construcción de los Pactos Municipales para la Transformación Regional -PMRT- y Planes de Acción para la Transformación Regional -PATR-.

# 1. ROL Y NÚMERO DE DELEGADOS DE NÚCLEO VEREDAL EN INSTANCIA MUNICIPAL Y REGIONAL.

Una de las grandes críticas que ha recibido la fase veredal es haber realizado los Pactos Comunitarios para la Transformación Regional-PCTR- con la base de las Juntas de Acción Comunal, lo que representa una falta de involucramiento de organizaciones sociales y entidades estatales en el ejercicio de planeación, catalogándose por tanto como un proceso selectivo v excluvente que no ha reconocido el mandato establecido en el artículo 5 del Decreto 893 de 2017 que establece que Los PDET deben ser construidos con una participación efectiva, amplia y pluralista de todos los actores del territorio, en los diferentes niveles territoriales.

Al preguntarle a funcionarios de la ART sobre la instancia en la cual se involucrarán a organizaciones sociales, empresas y entidades estatales, se ha señalado que en la construcción de los PMRT y PATR es que se se dará esta articulación participativa.

Teniendo en cuenta el hecho de que nuevos actores participarán en las siguientes instancias de planeación, es necesario recalcar que la metodología diseñada por la ART, cimentó los PDET en los PCTR, los cuales fueron construidos por los delegados de los núcleos

veredales, y por tanto estos representantes tienen una responsabilidad frente a sus comunidades respecto al diseño y ejecución de los PDET.

En la observación realizada a los diferentes eventos organizados en la fase veredal, la ART recalcó como los habitantes de las veredas eran los actores privilegiados para plantear las oportunidades, problemas e iniciativas de RRI, ante lo cual los delegados veredales en las diferentes instancias condicionaron su participación al cumplimiento que debe darle la ART a las iniciativas formuladas por la comunidad desde dicho nivel territorial.

Así las cosas, la construcción de los PMRT y PATR deben tener fundamento en las iniciativas surgidas en el nivel veredal, razón por la cual, en caso de que surgan nuevas iniciativas o modificaciones sustanciales a las existentes, estas deben ser aprobadas mediante mecanismos democráticos que den una mayor preponderancia al voto de los Delegados de los núcleos Veredales, dado su rol, responsabilidades y preponderancia en la ejecución de la PDET; además de ser una garantía de transparencia y legitimidad de la base participativa radicada en el nivel veredal.

Razón de lo anterior, el número de delegados principales surgido del grupo motor, 4 por núcleo veredal, se debe mantener en las diferentes instancias de planeación PDET, esto es, la

municipal y regional con las fases que pueda llegar a tener, pues en caso de reducirse el número de delegados se carecería de la representación necesaria para legitimar el proceso, la cual está cuantificada al momento en que se eligieron las representaciones por núcleo veredal, y que son un número suficiente para acompañar y dotar de respaldo y garantía las distintas decisiones que se tomen respecto a los proyectos que concretarán los PATR.

#### 2. IMPORTANCIA DE LAS ORGANIZA-CIONES SOCIALES EN LA CONSTRUC-CIÓN DE LOS PDET.

La participación de las organizaciones sociales, comunales, empresariales y hasta políticas, al igual que las entidades públicas, son un presupuesto y una necesidad para la construcción de los PDET.

Presupuesto dado el mandato de que los PDET sean construidos con todos los actores del territorio, y necesidad por cuanto son estas organizaciones las que permitirán generar sinergias para llevar a buen término la Reforma Rural Integral.

Dada la forma en que trabajan las organizaciones sociales, comunales y políticas, cimentadas en plataformas con capacidad de incidencia en lo local, regional y nacional, al articularse al ejercicio PDET se constituyen en un actor estratégico que permite:

- Publicitar los PDET.
- Involucrarse en los programas y proyectos PDET.
- Brindar un acompañamiento a las diferentes actividades de ejecución que se desarrollarán, siendo una garantía

de ejercicios de veeduría, lo cual es indispensable para el adecuado uso de los recursos.

Por la pluralidad y diversidad ideológica que tienen las organizaciones sociales, empresariales y políticas, es indispensable que la ART involucre a la mayor cantidad de organizaciones con presencia en el territorio, y en su metodología incorpore formas de trabajo que no marquen tendencias ideológicas sino de construcción social del territorio, para lo cual deben mostrarse sus funcionarios imparciales y abiertos a permitir discusiones con reglas claras de juego, que al momento de tomar decisiones sean aprobadas mediante mecanismos democráticos.

## 3. PREALISTAMIENTO VEREDAL, MUNICIPAL Y REGIONAL.

Como se indicaba dentro del informe, la ART no puede escatimar esfuerzos para que las distintas actividades de prealistamiento se desarrollen de la mejor manera. El tema de pedagogía del Acuerdo de Paz, los mapas de actores del territorio, la convocatoria a los distintos actores, la conformación de núcleos veredales, por resaltar las mas relevantes, son esenciales para la legitimidad del proceso.

Para desarrollar estas labores se requiere de un personal idóneo, siendo para esto indispensable que la ART fortalezca sus equipos internos, en especial los vinculados desde consolidación, para que estos asuman su nuevo rol de manera idónea y de acuerdo a los retos y nuevas lógicas y dinámicas que conlleva la ejecución de un proceso de paz.

Respecto al personal contratado, este debe ser el adecuado y con la experiencia para ejecutar los grandes retos que tiene la ART.

#### 4. RIESGO DE POLITIZACIÓN DE Los pdet.

Las Elecciones de Congreso a desarrollar en marzo y Presidenciales a adelantar en mayo, con una posible segunda vuelta en junio, son un factor relevante para los PDET, al encontrarse sujeta su continuidad y ejecución a las decisiones de índole gubernamental y legal que tomarán los candidatos electos.

Razón de lo anterior y dependiendo de los intereses que tengan los funcionarios y contratistas de la entidad, los distintos eventos PDET podrían ser tomados para hacer actos de proselitismo político o de discusiones ideológicas con un transfondo partidista, hecho que debe evitarse para salvaguardar el proceso, así como el inicio de investigaciones de índole disciplinario o penal.

Es importante resaltar en este punto que en la contratación de personal debe tenerse cuidado de no seleccionar personas por criterios políticos, pues además de estar prohibido por ley, los PDET requieren personal con meritos y competencias para desarrollar la labor que se les encomiende, razón por la cual deben establecerse unos filtros adecuados y medidas para la transparencia en la contratación.

#### **5. ARTICULACIÓN PISDA.**

La RRI establece como uno de sus ejes la Sustitución Voluntaria de Cultivos Ilícitos, tal es así que el Decreto PDET en su artículo 7, páragrafo 2, establece que en las zonas donde se adelanten acciones para la sustitución voluntaria, la planeación y ejecución de esas acciones se integrarán en los PDET y PATR.

Dado estos requerimientos de orden legal, es necesario que la ART articule las acciones referidas en los niveles municipal y regional, a efectos de que la sustitución se realice con éxito, toda vez que los PDET son su presupuesto. Hasta que no empiece una ejecución de los pilares PDET, difícilmente se darán las condiciones para una erradicación definitiva.

#### 6. MANEJO DEL ENFOQUE DIFERENCIAL.

Si bien la ART en el trabajo desarrollado con indígenas, comunidades negras, campesinos y mujeres, ha respetado el enfoque diferencial y de género, esta tarea representa un ejercicio continuo que debe solventarse a través de las distintas etapas. Para ello se debe continuar propiciando ejercicios inclusivos al momento de evaluarse las distintas iniciativas, bajo criterios de equidad, asi como de reconocimiento y reparación de derechos.

Dada la complejidad y contextos que involucran a estos distintos actores, la ART debe brindar a sus funcionarios unos lineamientos metodológicos claros, además de un acompañamiento técnico en cada una de las mesas de trabajo, en lo posible apoyados en organizaciones con experticia en el tema.

## 7. CONFLICTOS MINERO AMBIENTALES Y DE PROPIEDAD.

Dos puntos altamente controvertidos por los que atraviesa la agenda de asuntos públicos en Colombia, es el tema minero - ambiental y los conflictos de la propiedad que surgen por la ocupación de predios con limitaciones de dominio o el despojo a causa del conflicto. En los distintos eventos observados, las comunidades campesinas, indígenas y afros, manifestaban de manera unánime y enfática la prohibición de que se exploten por empresas mineras y energéticas los recursos naturales del territorio, manifestando la vocación agrícola de los mismos.

Dado el talante de dichas afirmaciones, y ante los fenómenos de consulta popular que se han venido desarrollando en el país, es necesario que los PDET se constituyan en un espacio de concertación entre las empresas con intereses de explotación, el gobierno nacional, local y las comunidades, a fines de encontrar un punto de equilibrio que evite el surgimiento de nuevas conflictividades.

De otra parte, la ocupación que se esta dando a territorios delimitados como reserva forestal es un punto de especial atención sobre el cual la cabeza del sector ambiental junto con las entidades competentes, deben abordar de manera técnica y responsable a fines de garantizar la protección del medio ambiente con un reconocimiento del estado actual de los territorios, de tal forma que en los casos que las ocupaciones sean ostensiblemente relevantes y no haya posibilidad de reubicación, se titulen estas propiedades o se cree una figura que constituya a las comunidades que las ocupan como quardianes de la reserva natural, garantizándose lo necesario para su labor y sostenimiento en condiciones dignas y propias de la protección ambiental.

Respecto a los problemas de titulación a raíz del conflicto armado, se debe articular a los entes rectores de la política de tierras a fines de agilizar los trámites y resolver los conflictos existentes en el menor tiempo posible, dado que la propiedad es la base jurídica para el otorgamiento de concesiones, créditos, y derechos que demandan la ejecución de los proyectos de la RRI. En esto debe existir un especial acompañamiento de la fuerza pública y organismos de seguridad, dado que en varios lugares del país la política de restitución es un factor de violencia.



# ANEXO 1:

INFORME DE
OBSERVACIÓN:
SUBREGIÓN DE MONTES DE MARÍA
GRUPO MOTOR,
MUNICIPIO CHALÁN (SUCRE)

## 1. CONTEXTO Y PRESENTACIÓN DEL EVENTO.

El municipio de Chalán es el más pequeño en todo el departamento de Sucre, con tan solo 76 km² de superficie, lo que conllevó a una división territorial de la zona rural en solamente dos (2) núcleos veredales. De allí se partió para la ejecución de preasambleas veredales y la elección de los ocho (8) delegados que representarían dichos núcleos en el grupo motor, para un total de 16 delegados principales.

Los dos (2) núcleos veredales del municipio de Chalán son: Núcleo El Cielo, conformado por las veredas Joney, El Cielo, Desbarrancado, Rancho Rocho y Alemania, correspondientes a las veredas al sur de la cabecera municipal, colindando con los municipios de Ovejas, Colosó y Los Palmitos. El segundo es el Núcleo La Ceiba, conformado por las veredas La Ceiba, Monte Bello

y Nuevo Manzanares, que comprenden la zona norte del municipio, con salidas a El Carmen de Bolívar y San Onofre. Es importante mencionar que en la vereda Nuevo Manzanares existe un cabildo indígena de la comunidad Chalé, siendo uno de los delegados representante de este cabildo.

El Grupo Motor se llevó a cabo en el Centro de Eventos Chalán, perteneciente a la alcaldía municipal, lugar donde se ubicaron los materiales y elementos necesarios para el correcto desarrollo de las jornadas. Este centro de eventos fue un lugar propicio para la realización del grupo motor, esto debido a la centralidad dentro del municipio, encontrándose al lado de la iglesia, en la plaza central. De igual manera, contaba con espacio suficiente para albergar esta actividad, garantizando así que todos los asistentes pudieran desarrollar las tareas encomendadas.







Fuente: Foto MOE

La participación estatal estuvo a cargo del personal de la ART, con un total de ocho (8) personas dispuestas para la organización y realización del evento. Es importante señalar que además de los representantes de la ART y observador MOE, ninguna otra organización social, política o entidad estatal dio apoyo o acompañó el evento.

Justifica la no existencia de apoyos externos el hecho de que este grupo motor era pequeño al haber solamente dieciséis (16) delegados, además esos mismos días se llevaron a cabo varios grupos motores en la región, en los municipios de Morroa, (Sucre) Carmen de Bolívar y Córdoba (Bolívar), donde los primeros dos mencionados tenían una mayor cantidad de núcleos.

El evento comenzó con una breve presentación por parte de los integrantes de la ART, donde además se establecieron las reglas y acuerdos requeridos para un correcto desarrollo de la actividad, tales como respetar la palabra, el no uso de celulares, la colaboración y trabajo en equipo, el enfoque de género y, la elaboración de comentarios y propuestas concretas y concisas.

Debido al tamaño ya señalado del municipio, los delegados de cada núcleo veredal ya se conocían entre sí, siendo necesaria solamente una breve presentación de los mismos y la adjudicación de sencillas escarapelas con el nombre de cada delegado.

Esta presentación y una pequeña actividad lúdica para comenzar el día, dieron paso a una contextualización por parte de la ART de cómo se había llegado hasta el punto del grupo motor y la muestra de la Ruta PDET¹: los procesos de preasambleas desarrollados en los diferentes núcleos, los simulacros de actividades realizadas donde se iba capacitando a la ciudadanía en lo requerido para un correcto desarrollo del grupo motor y preasambleas, las actividades hechas en el Cabildo indígena Chalé, con el enfoque étnico necesario, entre otros.

<sup>1</sup> Ruta Gráfica donde se muestran todas las etapas de los PDET, señalando donde se encuentra y que procedimiento ocurre en cada momento de los acuerdos.

Finalmente, se hizo hincapié en algo específico que sería recalcado durante el ejercicio del Grupo Motor: la actividad allí desarrollada tenía el objetivo de construir el Pacto Comunitario para la Transformación Regional, a partir de un análisis situacional del territorio, la elaboración de una visión territorial y las propuestas de iniciativas por pilar, a corto, mediano y largo plazo, de manera

transversal. Esta construcción tenía que ser de manera participativa, incluyente y representativa, algo que se podría lograr debido a la equidad existente entre mujeres y hombres entre los delegados (8 mujeres y 8 hombres) siendo una de las delegadas representante de la comunidad indígena del municipio.

Foto N°2. Grupo motor, Chalán Sucre, día 14 de febrero de 2018 -Ruta PDET-



Fuente: Foto MOE

Habiendo culminado la contextualización, se dispusieron ocho (8) mesas, cada una representaba un pilar con participación de dos (2) delegados, uno por cada núcleo. Los pilares fueron los siguientes: Ordenamiento social de la propiedad rural y uso del suelo; Reactivación económica y producción agropecuaria; Educación rural y primera infancia rural; Infraestructura y adecuación de tierras; Salud Rural; Garantía al derecho a la alimentación: Reconcilia-

ción, convivencia y paz y; Vivienda rural, agua potable y saneamiento básico.

## 2. CONSTRUCCIÓN DE LA SITUACIÓN DEL TERRITORIO.

En cada mesa se hallaban dos actas que recopilaban la información acerca de problemáticas y oportunidades de la zona rural del municipio de Chalán, identificadas por la comunidad en cada núcleo veredal a partir de lo trabajado en las preasambleas. Un acta correspondía a información perteneciente al Núcleo La Ceiba, y la otra al Núcleo El Cielo.

Con la ayuda de estas actas, en conjunto con pliegos de papel periódico y tarjetas rectangulares de cartulina, la ART dio instrucciones a los delegados de cada mesa de traspasar tanto los problemas como las oportunidades encontradas en las actas de preasamblea a las tarjetas de cartulinas, agrupándolas posteriormente en un pliego de papel específico, uno para las oportunidades y otro pliego, para las problemáticas. A su vez, la directriz fue tratar de encontrar cuales problemas u oportunidades eran afines entre las dos actas, para así unificarlas de una manera rápida y práctica.

De manera vivaz los delegados se dispusieron a realizar este ejercicio, logrando obtener los dos pliegos de papel hechos en un corto lapso, pasando así al siguiente punto de la actividad. Posterior al proceso de la elaboración de los pliegos, se pidió a los delegados de cada mesa que pensaran que problemas o que oportunidades habían quedado por fuera, hacían falta y era importante incluir. Este proceso generó un intercambio de ideas entre los delegados, que comenzaron a incluir nuevas problemáticas y oportunidades por cada pilar.

Pasado este punto, la ART convocó a todos los delegados para que de manera mancomunada se dirigieran a cada pilar, con el propósito de revisar los pliegos realizados por los delegados encargados, donde estos mismos exponían a los demás que habían encontrado en relación a los problemas y oportunidades. De manera conjunta los delegados iban dando nuevas ideas, replanteando tarjetas existentes o eliminando las que no consideraban que realmente debieran de estar allí. Este proceso se realizó en cada mesa, llegando a concertar de manera participativa todos los proble-

Foto N°3. Grupo motor, Chalán Sucre, día 14 de febrero de 2018 -Mapas Parlantes Educación y Salud Rural-





Fuente: Foto MOE

mas y oportunidades en relación a los ocho (8) pilares para la zona rural del municipio de Chalán.

Posteriormente, se les pidió a todas las mesas que recogieran los datos de problemas y oportunidades en un mapa municipal, tratando de graficar en que veredas, fincas o sectores del municipio se podían encontrar exactamente estas características. Estos "mapas parlantes", como se les denominaba, eran elaborados por cada pilar, siendo luego complementados por los demás delegados de las distintas mesas. El resultado de este ejercicio fueron ocho (8) mapas parlantes, uno por cada pilar.

Para culminar esta actividad, se pidió a los delegados de cada pilar que regresaran a sus respectivas mesas con el objetivo de trasladar todas las oportunidades y problemáticas de su determinado pilar, a un texto donde se encontrara visibilizado el estado de la zona rural del municipio de Chalán y sirviera de insumo al primer capítulo del Pacto Comu-

nitario. Estos textos fueron realizados en un pliego de papel periódico, para que fuera visible por todos, y se denominaron como "Situación del territorio".

Teniendo los ocho (8) textos (uno por cada pilar) donde se mostraban todos los problemas y oportunidades del municipio, se dio inicio a lo que se denominó "lectura a ocho voces de la situación del territorio". Esta actividad se realizó colgando en hilera todos los textos recolectados y permitiendo que fueran visibles a todos.

En esta lectura, un delegado de cada pilar leyó a viva voz su texto sobre la situación del territorio en el tema de su pilar. Esto iba a realizarse de manera continua, sin interrupciones por parte de los demás delegados, para que todos pudieran oír la situación de cada pilar. Al finalizar la lectura total, se harían todas las intervenciones, correcciones o enmiendas que los participantes considerasen necesarias.





Fuente: Foto MOF

Terminada la jornada, se pidió a cuatro (4) delegados que, de manera voluntaria, ayudaran a dictar las situaciones del territorio a los funcionarios de la ART, teniendo esto como propósito la transcripción del primer capítulo del Pacto Comunitario.

## 3. FORMULACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE INICIATIVAS POR PILAR.

En el segundo día del evento, la jornada comenzó con un desayuno para todos los presentes y una actividad lúdica que tenía como objetivo desperezar a los delegados, haciéndolos entrar en sintonía con el trabajo de la jornada. Se inició la labor haciendo una pequeña y rápida recapitulación de lo hecho el día anterior, mostrando la importancia del trabajo realizado y enfocando nuevamente el quehacer del día en el objetivo de la construcción del Pacto Comunitario para la Transformación Regional.

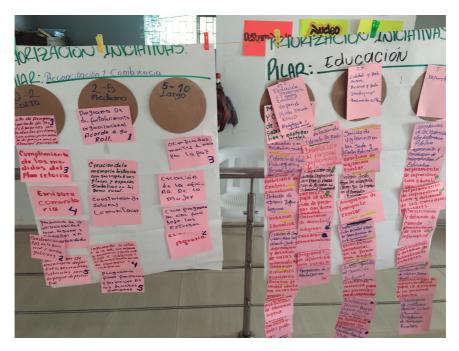
Al retornar todos los delegados a las mesas respectivas, se dio inició a la formulación de las iniciativas por pilar, con miras a solucionar las problemáticas encontradas en la jornada anterior. Para esto, se les dio nuevamente a todos los presentes, copias de las actas de preasamblea en referencia a las preiniciativas de cada núcleo, y los materiales para hacer las nuevas carteleras del día.

Igual que el día anterior, los delegados comenzaron trascribiendo las iniciativas creadas en las preasambleas en tarjetas, comparando entre ellos cuales iniciativas se asemejaban para irlas agrupando. Finalmente, tras concluir esta tarea, se dispusieron a complementar este trabajo con nuevas iniciativas, tratando de solventar los problemas que encontraron el día previo. La última instrucción en este punto fue seleccionar solamente quince (15) iniciativas, las cuales

deberían ser puestas en los tres (3) periodos estipulados para las iniciativas: Corto plazo (de 0 a 2 años); Mediano plazo (de 2 a 5 años) y; Largo plazo (de 5 a 10 años).

En esta parte de la actividad hubo una propuesta de la ART de crear "cajones" donde introdujeran las iniciativas que tuvieran relación entre ellas, pudieran agruparlas y así priorizar las más relevantes. Esta instrucción generó dudas y no dio claridad sobre el procedimiento para la priorización de las iniciativas. La propuesta de la ART consistía en que los delegados unieran las iniciativas que tuvieran semejanza entre sí, para no tener que elegir cuales de estas priorizar. Ejemplo de esto sería poner dentro de un "cajón" de vías, todos los arreglos viales, construcción de carreteras, puentes y demás. De esta manera evitar elegir cuales vías u obras viales hacer dentro de las quince (15) iniciativas, y poder aunar una mayor cantidad de proyectos.

El problema encontrado fue que los delegados no sabían que "cajones" crear, cuales iniciativas podrían entrar dentro de estos, y si a la hora de la priorización, tocaba poner los "cajones" o las iniciativas que había dentro. Este trabajo se alargó más de lo normal debido a la confusión que se presentó entre los delegados. Miembros de la ART prestaron asistencia constante en este punto tratando de solucionar las incógnitas surgidas. Foto N°5. Grupo motor, Chalán Sucre, día 15 de febrero de 2018 -Priorización de iniciativas-



Fuente: Foto MOF

Cuando todos los pilares hubieron construido su cartelera de priorización de iniciativas, estas fueron expuestas para que fueran complementadas con nuevas propuestas de los demás delegados de otros pilares. De esta manera, varias iniciativas fueron cambiando de periodo temporal y variando de "cajones", consolidandose cada vez más las propuestas de los delegados para solucionar las problemáticas existentes.

#### 4. CONSTRUCCIÓN DE LA VISIÓN.

Al igual que lo realizado con la situación del territorio, la ART solicitó a los delegados de cada uno de los pilares, que plasmaran en una cartelera la visión del municipio a diez (10) años; el insumo para este trabajo fueron las ini-

ciativas recientemente formuladas. De esta manera, quedaría plasmado como el municipio de Chalán a diez (10) años, solucionaría sus problemáticas gracias a la ejecución de las iniciativas.

Al terminar de elaborar los textos, se volvió a realizar la "lectura a ocho (8) voces de la visión del municipio" donde los delegados expusieron a los demás la visión de cada pilar. Este proceso se realizó de manera ordenada, sin interrupciones y con suma atención por parte de los participantes.

Foto N°6. Grupo motor, Chalán Sucre, día 15 de febrero de 2018 -Lectura 8 voces de la visión del territorio-



Fuente: Foto MOE

Terminada la jornada, se pidió a cuatro (4) delegados que, de manera voluntaria, ayudaran a dictar la visión del territorio a los funcionarios de la ART, teniendo esto como propósito la construcción un nuevo capítulo del Pacto Comunitario.

## 5. PACTO COMUNITARIO PARA LA TRANSFORMACIÓN REGIONAL.

En el tercer y último día del evento, se hicieron dos actividades. La primera fue la lectura total del Pacto Comunitario para la Transformación Regional, que contenía la situación del territorio, agrupando las oportunidades y los problemas de la zona rural del municipio de Chalán; las iniciativas por pilar para la solución de los problemas y necesidades de la comunidad y; por último,

la visión del municipio a diez (10) años, mostrando el cambio y progreso del territorio gracias al trabajo conjunto.

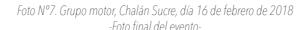
Durante este proceso, fueron varios los cambios que se solicitaron y se realizaron por parte de los delegados. En primera medida, por cuestiones semánticas del documento, ya que consideraban que ciertas palabras dejaban fuera a alguna parte de la comunidad, o era necesario dejar claramente con qué propósito o fin estaba puesta una iniciativa. En segunda medida, hubo discusiones sobre la priorización final de ciertas iniciativas, por lo cual hubo cambios en los periodos temporales de las propuestas.

Todos los delegados participaron en la última construcción del Pacto Comunitario de manera activa, tratando dejar de mejor manera el documento final. Este fue firmado y ratificado por unanimidad por todos los presentes, quedando a gusto con el resultado final.

La segunda actividad y la última, fue la selección de los delegados que irían a al nivel municipal en representación de los dos núcleos del municipio de Chalán. Se eligieron cuatro (4) titulares y cuatro (4) suplentes por núcleo. Este proceso se hizo de manera secreta, ya que los delegados les pidieron a los representantes de la ART y observador MOE que los dejaran solos para realizar la elección. Al volver al recinto del evento, los delegados tenían en una hoja los titulares y los suplentes que los representarían en el nivel municipal.

El Grupo Motor del municipio de Chalán, Sucre, en el PDET de la subregión de Montes de María, se llevó a cabo sin ninguna eventualidad, problema o traba. Los delegados participantes del evento estuvieron en todo momento muy participativos, proactivos, con ánimo y ahínco para desarrollar todos los puntos y actividades que tenían que llevar a cabo.

Los miembros de la ART no tuvieron problemas en el desarrollo de la actividad. Supieron manejar todas las partes del evento, demostrando experiencia en el tema y amplio conocimiento de la región, las problemáticas y los mismos delegados participantes. Esto es un enorme punto positivo en el desarrollo del Grupo Motor, ya que se pudieron solucionar de manera expedita las dudas que iban surgiendo, y se orientó correcta y ágilmente en el quehacer de las actividades.





Fuente: Foto MOE

A modo de cierre del evento, un delegado leyó una copla que había escrito sobre la actividad, el PDET y la relevancia de este proceso en la transformación del territorio.

#### Poema Nuevo Amanecer.

Con miras a nuestro territorio, inversión social ha de venir, a la guerra le haremos un velorio, ella está a punto de morir.

Amar nuestra tierra, un gran deber, sembrando está nuestro campesino, un gran invierno, empezó a llover, producir el pan es nuestro destino, unidos todos por un mismo camino.

PDETs sendero de transformación, el campo colombiano merece algo mejor, si un campesino habla, es con justa razón, cesó la horrible noche, se acabó el dolor.

Organizados todos en una gran asamblea, queda en el papel, que la letra no muera, todos allí debemos dar la pelea, ningún chalanero debe quedar por fuera.

Buscaremos a nuestros productos el buen precio, nunca más nos volverán a robar, el que insista será un hombre necio, le diremos mejor busque el trabajar,

Está por llegar el pacto municipal, un gran paso en este recorrido, no hacerlo sería muy fatal, allí quedaría un Chalán dormido.

Los gallos están cantando, la aurora está por aparecer, los campesinos se están preparando para este nuevo amanecer.

Transformar mi parcela es mi sueño, anhelo darles a mis hijos educación, lograremos esto poniendo mucho empeño, construiremos así una gran nación. Desde Chalán, un lamento montemariano, para que sepan de nuestra humildad, no importa ser niño, joven o anciano, para mostrar nuestra capacidad.

Despierta, despierta chalanero, un nuevo amanecer está por llegar, un mejor mañana prefiero, que quedarme dormido, lo puedo lamentar.

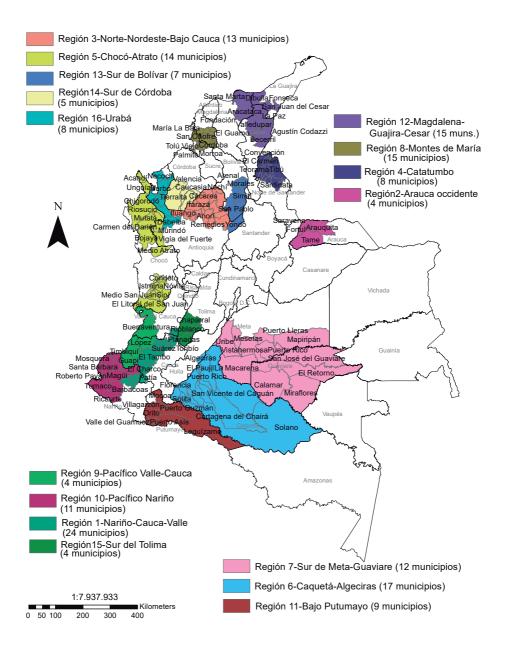
Ya con esto me despido, comiendo yuca del Mancano, delicioso tubérculo jamás ha comido, tierra productiva, te quiero, te amo.

Edilberto.



# ANEXO 2: REGIONES Y MUNICIPIOS PDET





#### **REGIÓN 1** NARIÑO-CAUCA-VALLE

#### Cauca

Argelia Balboa **Buenos Aires** Cajibío Caldono Caloto Corinto El Tambo

Jambaló Mercaderes Miranda Morales Patía Piendamó Santander de Quilichao

Suárez Toribío Nariño Cumbitara

El Rosario Leiva Los Andes Policarpa

#### Valle del Cauca Florida

Pradera

#### **REGIÓN 2** ARAUCA OCCIDENTE

#### Arauca

Arauguita Fortul Saravena Tame

#### **REGIÓN 3** NORTE-NORDESTE-BAJO CAUCA

#### **Antioquia**

Amalfi Anorí Briceño Cáceres Caucasia El Bagre Ituango Nechí Remedios Segovia Tarazá Valdivia Zaragoza

#### **REGIÓN 4 CATATUMBO**

#### Norte de Santander

Convención El Carmen El Tarra Hacarí

San Calixto Sardinata Teorama Tibú

#### **REGIÓN 5** CHOCÓ-ATRATO

**Antioquia** Murindó Vigía del Fuerte Chocó

Acandí Boiavá

Carmen del Darién Condoto El Litoral del San Juan

Medio Atrato Medio San Juan Nóvita Riosucio Sipí Unguía

Istmina

#### **REGIÓN 6**

#### CAOUETÁ-ALGECIRAS

Belén de Los

#### Caquetá Albania.

**Andaquies** Cartagena del Chairá Curillo El Doncello El Paujil Florencia La Montañita Milán Morelia Puerto Rico San José del Fragua San Vicente del Caguán Solano Solita Valparaíso

#### Huila Algeciras

#### **REGIÓN 7** SUR DE META-GUAVIARE

#### Guaviare

Calamar El Retorno Miraflores San José del Guaviare

#### Meta

La Macarena Mapiripán Mesetas Puerto Concordia Puerto Lleras

Puerto Rico Hriba Vistahermosa

#### **REGIÓN 8**

#### MONTES DE MARÍA

#### Bolívar Córdoba

El Carmen de Bolívar El Guamo María La Baia San Jacinto San Juan Nepomuceno Zambrano

#### Sucre

Chalán Coloso Los Palmitos Morroa Ovejas Palmito San Onofre Tolú Vieio

#### **REGIÓN 9** PACÍFICO-VALLE-CAUCA

#### Cauca

Guapi López Timbiauí

#### Valle del Cauca

Buenaventura

#### **REGIÓN 10 PACÍFICO NARIÑO**

El Charco

#### Nariño Barbacoas

Francisco Pizarro La Tola Magüi Mosquera Olaya Herrera Ricaurte Roberto Payán Santa Bárbara Tumaco

#### **REGIÓN 11 BAJO PUTUMAYO**

#### **Putumayo** Leguízamo

Mocoa Orito Puerto Asís Puerto Caicedo Puerto Guzmán San Miguel Valle del Guamuez Villagarzón

#### **REGIÓN 12** MAGDALENA-GUAJIRA-CESAR

#### Cesar

Agustín Codazzi Becerril La Jagua de Ibirico La Paz Manaure Pueblo Bello San Diego Valledupar

#### La Guaiira

Dibulla Fonseca San Juan del Cesar

#### Magdalena

Aracataca Ciénaga Fundación Santa Marta

#### **REGIÓN 13 SUR DE BOLÍVAR**

#### Antioquia

Yondó

Bolívar Arenal Cantagallo Morales San Pablo Santa Rosa del Sur Simití

#### **REGIÓN 14** SUR DE CÓRDOBA

#### Córdoba

Montelíbano Puerto Libertador San José de Uré Tierralta Valencia

#### **REGIÓN 15** SUR DEL TOLIMA

#### Tolima

Ataco Chaparral Planadas Rioblanco

#### **REGIÓN 16** URABÁ

#### **Antioquia**

Apartadó Carepa Chigorodó Dabeiba Mutatá Necoclí

San Pedro de Urabá Turbo







@moecolombia





comunicacionmoe

www.moe.org.co www.datoselectorales.org www.pilasconelvoto.com info@moe.org.co

Línea gratuita nacional 01 8000112101

Misión de Observación Electoral -MOE-Carrera 19 # 35-42 Bogotá D.C Teléfono: (571) 7 22 2495



Mas información en:

