













### SISTEMATIZACIÓN

Gobernabilidad para la paz

# TABLA DE CONTENIDO

**6** 4.1. Prólogo

4.2. Aproximación al concepto de gobernabilidad

**11** 4.3. Introducción al contexto local

**12** 4.4. La hoja de Ruta

**13** 4.5. Tres hitos

4.5.1. Direccionamiento estratégico para el fortalecimiento institucional

4.5.2. Mejora en procesos de planeación como instrumento de gestión pública

Las opiniones expresadas en este documento son de los autores y no reflejan la posición institucional del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD.





- 4.5.2.1. Planes Integrales de Seguridad y Convivencia Ciudadana PISCC
- 4.5.2.2. Fortalecimiento al Banco de programas y proyectos
- 4.5.2.3. Espacios de diálogo como ejercicio para la construcción de ciudadanía. Enseñar a participar, diálogo y participación para gestionar
- 25 4.6 Perspectiva general
- **25** 4.6.1. Dificultades
- **25** 4.6.2. Logros y aprendizajes
- **28** 4.6.3. Retos
- 4.6.4. Recomendaciones
- **31** 4.6.5. Conclusiones

### GOBERNABILIDAD PARA LA PAZ

### 4.1. Prólogo

El proyecto "Caquetá Resiliente, Construyendo Paz", en el componente de Gobernabilidad se propuso el acompañamiento a los gobiernos locales de los municipios de Florencia, La Montañita, El Paujil, El Doncello, Puerto Rico, San Vicente del Caguán y Cartagena del Chaira, a fin de avanzar en el Fortalecimiento de las Capacidades Institucionales y de Ciudadanía en el Marco de la Gobernabilidad para la Paz. Las acciones propuestas y realizadas por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo-PNUD en el marco de este proyecto, se enfocaron hacia el fortalecimiento de la gobernabilidad, pensándola desde las prácticas para el buen gobierno y desde los mecanismos de participación para la construcción de ciudadanía.

Reconociendo la importancia de contribuir al desarrollo de habilidades en procesos de planeación y participación ciudadana, el direccionamiento estratégico de las prioridades de gobierno, así como el fomento de espacios dialógicos que permitan acercar a las organizaciones sociales con la administración municipal, PNUD diseñó una estrategia para el fortalecimiento de capacidades técnicas de gestión pública para la construcción de paz y el desarrollo territorial. Mediante un proceso de acercamiento y familiarización y la metodología de "acompañamiento en puesto de trabajo" a las alcaldías municipales, PNUD comenzó el apoyo al proceso de empalme entre las administraciones salientes y entrantes, llevado a cabo entre octubre de 2015 y febrero de 2016. De los empalmes se derivaron los diagnósticos de gobernabilidad, que fueron el insumo fundamental para la construcción de la hoja de ruta que puntualizó las acciones en cada municipio.

Entre marzo y abrir de 2016 se hizo el acompañaminto a los alcaldes en el proceso de seguimiento de los avances del plan de acción según las prioridades de gobierno. De manera paralela, durante el primer semestre de dicho año, el PNUD

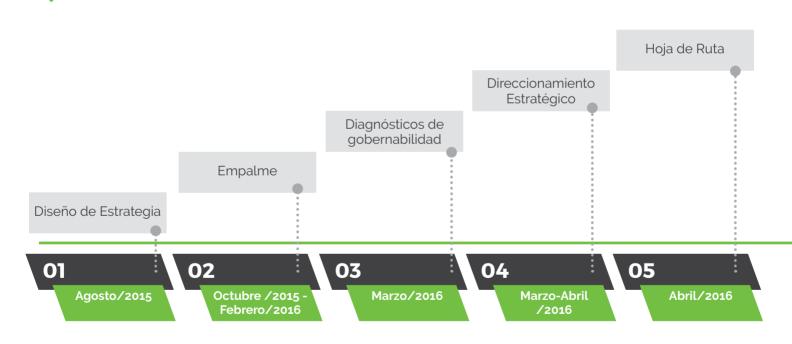


acompañó la elaboración de los planes de desarrollo, y durante el segundo semestre asesoró y acompañó la formulación de los Planes Integrales de Seguridad y Convivencia Ciudadana, PISCC. La elaboración de los PISCC se identificó como una oportunidad para incidir sobre un instrumento de planeación que debe apuntar hacia la construcción de convivencia y paz territorial, incluyendo junto a las acciones de seguridad policiva acciones preventivas y promoviendo la convivencia.

Como parte de la estrategia para el mejoramiento de la gestión pública, de octubre de 2016 a marzo de 2017, el PNUD en conjunto con un Consultor, hizo un ejercicio de fortalecimiento a los bancos de programas y proyectos de los municipios, en lo jurídico, lo técnico y lo operativo. Para esto se realizaron capacitaciones sobre la metodología MGA, sobre los elementos básicos para la estructuración de un proyecto de inversión y sobre aspectos esenciales para la puesta en marcha y funcionamiento del banco de programas y proyectos. Además se acompañó y orientó la estructuración de algunos proyectos priorizados por el alcalde en su plan de acción. Paralelamente se capacitó a unas organizaciones productivas (beneficiarias del proyecto "Caquetá Resiliente" en el componente de productividad) y a algunas comunidades indígenas, en mecanismos de participación y en control social a la gestión pública, y se les apoyó en la formulación participativa de proyectos, con el propósito de consolidar acuerdos concretos entre sectores sociales y las administraciones municipales. Entonces, culminando el primer semestre de 2017, se promovieron espacios de diálogo para establecer puentes y fortalecer la relación entre los gobiernos locales y las organizaciones de la sociedad civil.

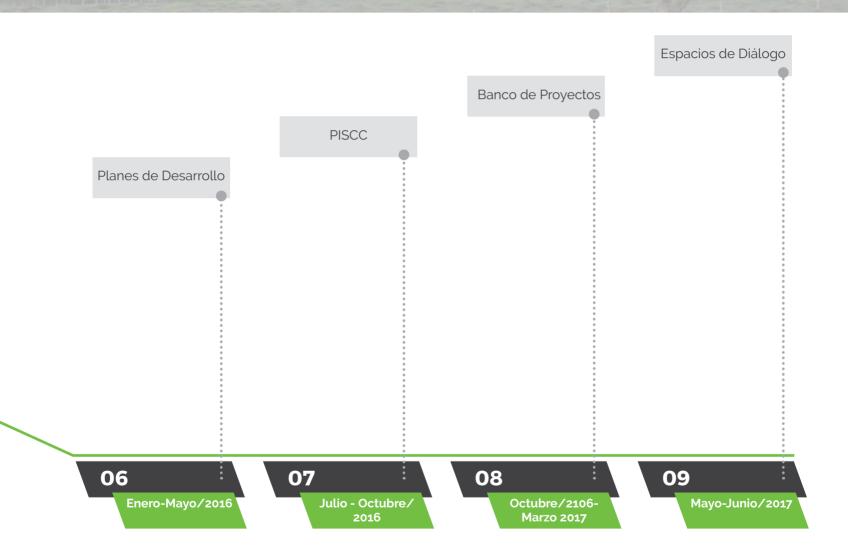
En este documento se encuentra la sistematización de las experiencias significativas enmarcadas en las acciones nombradas, la cual se ha realizado mediante la lectura y análisis de documentos, y a través de entrevistas realizadas a funcionarios públicos de las alcaldías municipales, consultores, productores, líderes indígenas y profesionales del PNUD.







En este componente de gobernabilidad también resultan de gran importancia las relaciones de poder que se construyen en los espacios públicos, la variabilidad de la confianza y la legitimidad, así como la construcción de acuerdos y consensos en la conducción de lo colectivo orientado al desarrollo local coherente con las particularidades de los territorios.



### 4.2. Aproximación al concepto de gobernabilidad

"La gobernabilidad es tal vez el factor más importante para erradicar la pobreza y promover el desarrollo", Kofi Annan. <sup>1</sup>

La gobernabilidad es un concepto complejo, variable y evolutivo que, para efectos de este documento, se entiendo como una relación equilibrada entre el Estado y la sociedad, o sea entre gobernantes y gobernados; "siendo una cualidad que indica el 'grado de gobierno' que se ejerce en una sociedad; dicho grado de gobierno está representado por un equilibrio entre demandas sociales y la capacidad de respuesta gubernamental a éstas"<sup>2</sup>.

¿Qué significa fomentar una buena gobernabilidad? No existe una respuesta única. Pero gran parte del debate reciente se ha centrado en qué hace más efectivas a las instituciones y las normas, incluida la transparencia, la participación, la capacidad de respuesta, la responsabilidad y la primacía de la ley. Todos los factores son importantes para el desarrollo humano especialmente porque las instituciones ineficaces suelen ser especialmente nocivas para las personas pobres y vulnerables. Pero al igual que el desarrollo humano significa mucho más que el crecimiento de la renta nacional, la gestión para el desarrollo humano y la construcción de paz significa mucho más que instituciones y normas efectivas. Debe también ocuparse de si las instituciones y las normas son justas, y si todos tienen voz en determinar cómo funcionan, por las siguientes tres razones:

- 1 Naciones Unidas, 1998
- 2 Camau, A. (1995). "Gobernabilidad y Democracia", Cuadernos de Divulgación de la Cultura Democrática, 6, México, Instituto Federal Electoral. IFE

- La participación en las normas e instituciones que configuran la propia comunidad es un derecho humano básico y forma parte del desarrollo humano.
- 2. Una gobernabilidad más participativa puede resultar más efectiva. Cuando se consulta a los ciudadanos locales acerca de la ubicación de una nueva clínica de salud, por ejemplo, hay más posibilidades de que se construya en el lugar adecuado.
- 3. Una gobernabilidad más participativa también puede ser más equitativa. Se sabe mucho acerca de las políticas económicas y sociales que ayudan a erradicar la pobreza y fomentar un crecimiento más compartido. Pero pocos países aplican con firmeza dichas políticas, a menudo porque los posibles beneficiarios carecen de poder político y sus intereses no están plenamente representados en las decisiones políticas.

La gobernabilidad se puede analizar desde aspectos relacionados con estas capacidades, por ejemplo, la comunicación institucional y organizativa, las redes de apoyo y trabajo comunitario, la participación cualificada de la ciudadanía en los procesos de construcción de paz territorial, la calidad de los procesos de participación y planeación socio ambiental de los territorios, entre otros.

En este componente de gobernabilidad también resultan de gran importancia las relaciones de poder que se construyen en los espacios públicos, la variabilidad de la confianza y la legitimidad, así como la construcción de acuerdos y consensos en la conducción de lo colectivo orientado al desarrollo local coherente con las particularidades de los territorios.

En este orden de ideas, la gobernabilidad para la paz alude al contexto actual nacional que tiene que ver con la construcción de las paces, en los diferentes niveles territoriales. Desde lo institucional tiene que ver tanto con la implementación del Acuerdo Final de Paz, como con la transformación de las causas que incentivan que la violencia sea la herramienta de resolución de los conflictos. Para avanzar en el logro de ambos objetivos se requiere una institucionalidad fuerte, una ciudadanía organizada y un compromiso compartido con la cultura cívica y la participación integral en los asuntos públicos.

### 4.3. Introducción al contexto local

Diversas dinámicas económicas, sociales, políticas y ambientales han contribuido al contexto actual del departamento de Caquetá, entre las que se resaltan, los procesos de colonización - migración, bonanzas económicas basadas en el extractivismo, la ganadería extensiva y los monocultivos, así como características geopolíticas que han convertido al departamento en uno de los epicentros del conflicto socio-político armado que ha vivido Colombia. La coyuntura actual pone presente la tangible posibilidad de la salida política a dicho conflicto con el Acuerdo Final de Paz firmado entre las FARC y el gobierno nacional, abriendo caminos para comenzar a solucionar sus profundas causas históricas.

Lo anterior, representa un desafío a nivel territorial teniendo en cuenta que existen diversos factores relacionados con las condiciones estructurales del conflicto social, político y armado, los cuales han incidido negativamente en las capacidades locales e institucionales para la gobernabilidad. Esto se ha expresado entre otras cosas, en la debilidad del Estado en términos de presencia y calidad institucional en el territorio, cooptación del poder político por parte de intereses particulares, así como la consecuente exclusión de sectores sociales.



Existe una débil relación de gobernabilidad en el departamento, pues por un lado se carece de herramientas, voluntades y capacidades para que los gobiernos de turno respondan a las demandas del colectivo y apunten al bienestar común. y por otro lado, no hay una ciudadanía con participación activa que aporte concientemente a la construcción de desarrollo y que ejerza un control sobre la gestión pública, pues la ruptura del tejido social, la desconfianza, la interiorización de dinámicas clientelistas como forma de relacionamiento con el Estado, el desconocimiento y la desinformación<sup>3</sup>, son elementos característicos de la población caqueteña.

<sup>3</sup> O'Donnell, G. (1993). Estado, democratización y ciudadanía. Nueva sociedad, 128, 62-87.

### 4.4. La hoja de Ruta

La hoja de ruta se construyó en conjunto entre el PNUD y las administraciones municipales, definiendo y acordando puntos o temarios de trabajo, en los cuales los asesores territoriales del área de gobernabilidad concentraron su esfuerzo. En ésta se propuso hacer acompañamiento en:

- Seguimiento al plan de acción de direccionamiento estratégico.
- Fortalecimiento a los bancos de proyectos.
- Asesoría y acompañamiento a la construcción de Planes Integrales de Seguridad y Convivencia Ciudadana.
- Promoción de espacios de diálogo en el marco de la gobernabilidad para la paz.

El proceso llevado a cabo por el proyecto Caquetá Resiliente desde el componente de gobernabilidad, se enfocó en cada uno de los objetivos para el fortalecimiento de las capacidades locales, consiguiendo avanzar en el acercamiento y la generación de confianza en dinámicas territoriales específicas. Los esfuerzos desplegados, desarrollados y adquiridos siguieron el ritmo y las voluntades gubernamentales obteniendo diferentes niveles de avance.

Las diferentes acciones han forjado aprendizajes sobre la importancia de que las comunidades y organizaciones de base consoliden instrumentos de fortalecimiento hacia la construcción de territorio desde una visión colectiva. El uso de estos instrumentos contribuye a la construcción de una cultura política de participación ciudadana integral, concepto que pasa por el reconocimiento y cultivo de nuestras territorialidades como seres políticos.

Pablo Pineda, representante legal del Comité de Caucheros de El Doncello, opina que el proyecto desde este componente de gobernabilidad les permitió verse como personas más políticas:



"Haber construido ese tejido y marcar la ruta institucional para nosotros ha sido importante. Caquetá Resiliente ha permitido a los productores tener la posibilidad de llegar a consensos con los comités y con la administración pública".

#### 4.5. Tres hitos

En el proceso de gobernabilidad para la paz hay tres hitos que lo conforman: 1. Direccionamiento estratégico para el fortalecimiento institucional; 2. Mejora en procesos de planeación como instrumento de gestión pública; 3. Apertura de espacios de diálogo como ejercicio para la construcción de ciudadanía.

## 4.5.1. Direccionamiento estratégico para el fortalecimiento institucional

El proceso de direccionamiento estratégico tiene que ver con un conjunto de actividades orientadoras que en términos de la definición de prioridades y planificación de las acciones de gobierno, busca organizar los esfuerzos para el fortalecimiento. Se inició con el impulso de un espacio de encuentro entre la administración saliente y la entrante a través del empalme y su respectiva retroalimentación, de lo cual surgió el diagnóstico de gobernabilidad.

Después de esto, en el espacio de trabajo con el alcalde y su equipo de trabajo se dio la posibilidad, por un lado, de conocer el diagnóstico de gobernabilidad actual del municipio, resultado de la información evidenciada, para establecer las prioridades de acciones en un ejercicio de proyección a futuro cercano, delegación de responsabilidades y planes de seguimiento a esas prioridades. Según el PNUD, con esto se buscó que el mandatario reconociera cómo está funcionando el municipio para comenzar a accionar la nueva administración en un corto plazo y supiera cuando deben entregarse los informes a los entes de control público.

El impulso y acompañamiento a un espacio de empalme entre gobiernos y la orientación metodológica en la construcción de los Planes de Desarrollo Municipal, contribuyó a la generación de confianza, elemento fundamental para el trabajo comunitario e institucional. El proceso de empalme se realizó sobre los lineamientos del Departamento Nacional de Planeación, para el acompañamiento y la orientación del mismo. Los informes y recomendaciones se revisaron de manera conjunta, habiendo una retroalimentación del empalme, proceso que resultó vital para que la información útil en el ejercicio de gestión pública llegara a quienes están encargados de ella por elección popular.

Conocer y validar la información incidió positivamente en la definición del Plan de Desarrollo Municipal, sin embargo, el entramado político de los distintos niveles nubló en muchas ocasiones la claridad en la información dada y recibida.

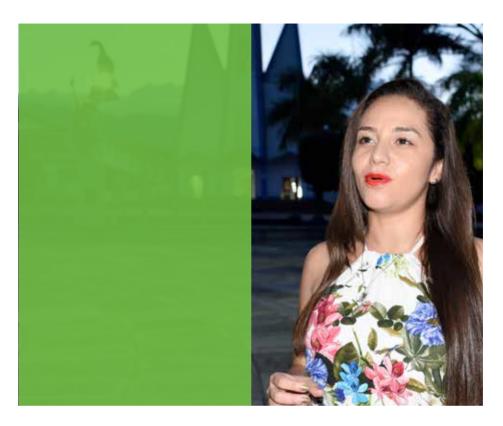
Un caso significativo de empalme es el que se realizó en San Vicente del Caguán entre Domingo Emilio Pérez, ex alcalde perteneciente al partido Polo Democrático y Humberto Sánchez, actual alcalde perteneciente al partido Centro Democrático.

Este hecho es significativo puesto que se lograron crear las condiciones para que se encontraran cara a cara y realizaran el empalme, avanzando en la generación de espacios dialógicos en los que dos gobiernos de corrientes políticas opuestas cedieron al encuentro y se permitieron intercambiar información, con la presencia de un tercero neutral como PNUD. Sin embargo, es normal que las desconfianzas estén latentes y presentes, influyendo en la transparencia del proceso de empalme. Este fenómeno de la desconfianza es promovido por el imaginario erroneo de que el empalme es una acción de auditoria sobre la gestión realizada.

En muchas ocasiones las demandas de los gobernantes con los que se trabaja superan la capacidad de respuesta del proyecto, convirtiéndose en una dificultad para el logro del direccionamiento estratégico como tal. Esto se da porque los alcaldes establecen sus prioridades, pero el día a día los absorbe, además así como hay unas sanas hay otras viciadas, y por último, se establecieron unas prioridades que no se han seguido pues fueron pensadas a 4 años.

Teniendo en cuenta que han sido procesos a corto plazo y que las acciones realizadas en los municipios responden a diferentes tiempos, no se sabe qué tanto se hayan apropiado los gobiernos de ese direccionamiento estratégico y qué tanto corresponda a sus prioridades reales. Hay diversos niveles de respuesta de los gobernantes y sus equipos hacia el proceso, influido por la calidad de los canales de comunicación para el desarrollo del proyecto. En este sentido, se ha visto avances distintos en cada municipio.

Cabe resaltar que en la página web de El Doncello se encuentra colgada la información respecto a empalmes efectivos, lo cual es signo de receptividad en cuanto a este proceso de empalme.



### 4.5.2. Mejora en procesos de planeación como instrumento de gestión pública

Los procesos de planeación municipal son relevantes porque definen el mapa de navegación de los gobiernos locales, determinando las acciones a ser desarrolladas de acuerdo a tiempos y espacios. En este sentido, se hizo acompañamiento y orientación metodológica para la construcción de los Planes de Desarrollo Municipales y capacitación sobre elaboración de informes que como entidad territorial deben realizar en el marco de transparencia en la gestión pública. Según la información surgida en los análisis de gobernabilidad desarrollados en la parte de direccionamiento estratégico, los Planes Integrales de Seguridad y Convivencia Ciudadana, así como el funcionamiento de los Bancos de Proyectos, son dos elementos que llaman la atención para centrar esfuerzos. A continuación, se hace referencia a cada tema desde el trabajo realizado con la administración municipal y con las organizaciones.



### 4.5.2.1. Planes Integrales de Seguridad y Convivencia Ciudadana PISCC

Teniendo en cuenta que la elaboración del Plan Integral de Seguridad y Convivencia Ciudadana es una prioridad en la agenda política de los municipios, en razón a su carácter obligatorio, los espacios de participación ciudadana se abrieron desde estos temas claves en el desarrollo social de los territorios. De acuerdo al propósito del PNUD:



Nuestra misión ha sido construir los puentes entre la ciudadanía y los gobernantes mediante espacios de diálogo, donde pueden ambas partes sentarse a debatir sobre un problema de desarrollo o un problema socio ambiental. Así, el trabajo de los Planes Integrales de Seguridad y Convivencia Ciudadana se hizo de manera participativa entre los distintos sectores institucionales y sociales

Buscando fortalecer las capacidades locales para incidir en las políticas sociales, el acompañamiento en la formulación de los PISCC se basó en procesos participativos que involucraron tanto las instituciones estatales como la ciudadanía. Esta manera cambió la historia, la cual señala una total verticalidad en los procesos de planeación, donde las autoridades estatales, ya sea la administración local o la autoridad de policía, es la que definía su contenido.

La metodología utilizada para la construcción de los PISCC se basó en mesas de trabajo organizadas por sectores de la sociedad para identificar necesidades y propuestas particulares. Se promovió convocar a: las Juntas de Acción Comunal, gremios productivos, comerciantes, la institucionalidad (Ejército, Policía, Fiscalía, Juzgados, Instituciones Educativas. Bienestar Familiar). población desplazada, población infantil, madres cabeza de familia, LGBTI, víctimas, entre otros. Y partiendo de un análisis de conflictividades que afectan la convivencia ciudadana, se formularon propuestas específicas. Según el Gobierno Municipal de El Doncello:



Esta fue la primera vez que el PISCC se formuló de esta manera. Lo que encontré en los archivos de administraciones pasadas es que este documento había sido formulado por la policía sin el carácter participativo. Esta es la primera vez en que la comunidad acompaña este proceso y los resultados fueron excelentes



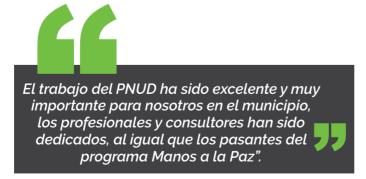
Cuando los procesos de planificación están desde el inicio en la hoja de ruta, el compromiso por parte del órgano de planificación es alto, pues se ha consolidado como prioridad en la agenda. En San Vicente del Caguán estuvieron muy atentos puesto que ésta era una acción priorizada que estaba en su hoja de ruta cuando se hizo el direccionamiento estratégico. Tomaron la decisión de trabajar en la zona urbana y en áreas rurales donde la institución no ha tenido presencia, como es el caso de San

Juan de Losada y Campo Hermoso, donde escucharon las ideas y problemáticas de la gente en temas de seguridad y convivencia.

En Cartagena del Chairá se logró también la formulación del PISCC, para la cual se abrieron los canales permitiendo que las comunidades y actores tanto institucionales como organizativos, participaran de la construcción de este Plan. Uno de los retos que se evidencian según el gobierno municipal es que "Sin la presencia del PNUD no sería fácil llegar a acuerdos, pues su papel ha sido el de mediar y armonizar las relaciones, ayudando a interpretar las ideas y comunicarlas con claridad"

La formulación de los PISCC se ha logrado desde la promoción de nuevas maneras de planear lo público, entendiendo que un contexto de construcción de paz requiere tener una visión participativa que promueva la apropiación por parte del conjunto de la sociedad.

A lo largo del proyecto se observa que uno de los retos que se presentan en el camino de la planeación gubernamental a nivel municipal está relacionado con el apoyo a la gestión por parte de personal cualificado. En El Doncello, por ejemplo, este reto es inminente, entre otras cosas porque no se cuenta con dicho personal, ya que la mayoría de funcionarios se desempeñan como auxiliares o técnicos, habiendo muy pocos para apoyo profesional, limitando la visión y el análisis en la creación de propuestas debidamente consolidadas. La presencia del PNUD en el municipio ha sido una oportunidad para avanzar en la adquisición de herramientas y habilidades para robustecer las capacidades de gestión pública, como lo expresa una funcionaria de dicho municipio:







### 4.5.2.2. Fortalecimiento al Banco de programas y proyectos

Teniendo en cuenta que los municipios de La Montañita, El Paujil, El Doncello, Puerto Rico, San Vicente del Caguán y Cartagena del Chaira pertenecen a categoría 6 (municipios con menos de 10.000 habitantes), los recursos generados por las transferencias desde el nivel central a través del Sistema General de Participación, son para cubrir gastos en salud y educación únicamente. Esto implica que los demás sectores deben ser suplidos con recursos propios y la gestión externa de recursos.

En general, hay una debilidad evidenciada en la capacidad de gobernabilidad en los entes territoriales y en la ciudadanía en general para formular y gestionar provectos, por lo cual el trabajo de acompañamiento en este sentido dio especial interés a la formulación, gestión e implementación de proyectos. El PNUD trabajó, por un lado con organizaciones productoras en la construcción de los proyectos, y por el otro lado con la administración municipal en la orientación de prioridades enmarcadas en el plan de desarrollo. Este acompañamiento se hizo desde metodologías participativas para la identificación de problemáticas y formulación de propuestas, así como su inscripción en el banco de proyectos, brindando asesorías sobre cómo y dónde presentar y financiar los proyectos del municipio".

Es necesario que la administración municipal comprenda la oportunidad que promueve la elaboración de proyectos concretos, para generar opciones de respuesta a aquellos asuntos públicos que no se pueden cubrir desde los recursos propios. Igualmente, es importante poder articular la respuesta a las necesidades de las poblaciones con el Plan de Desarrollo y las políticas públicas diseñadas en este sentido.

### Experiencia banco de proyectos:

El trabajo con los bancos de provectos de las Administraciones Municipales se enfocó en el proceso con los jefes de estas dependencias. lo cual generó una limitación debido a la condición de contratistas de estas personas, pues al término del contrato se congela de cierta manera el trabajo adelantado. En algunos casos, la administración pública por iniciativa propia solicitó acompañamiento en la formulación de un proyecto específico, como es el caso de La Montañita, donde se trabajó un proyecto que ya tenía un piloto desarrollado con Corpoamazonía, sobre estufas ecológicas para el sector rural. En El Doncello se apoyó el Plan Turístico del municipio, que se formuló en 2016 en el que se lograron establecer unas rutas como es el caso de La Ruta del Caucho. pues como lo nombra una funcionaria del gobierno municipal:

"Después de la guerra podemos disfrutar de nuestra geografia llena de riquezas naturales. Llevamos 4 años viviendo tranquilos, aunque quedamos estigmatizados por los medios de comunicación como zona roja. Pero ahora está llegando gente para invertir en tierra para fincas, adelantando proyectos, gente que se había ido ha retornado y eso nos sirve para generar capital, crear fuentes de empleo y construir ideas nuevas. Por eso nuestra meta es el plan de turismo".

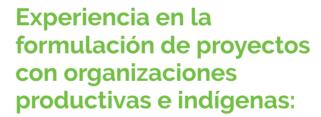
Con respecto a la propuesta de la Administración, el Comité de Caucheros de El Doncello reconoce que:

Los caucheros somos embajadores culturales en el municipio de El Doncello, tenemos un encuentro anual que se llama "El encuentro de la familia cauchera", que se lleva a cabo entre septiembre y noviembre, y para este año, la alcaldía municipal integró en las fiestas del San Pedro:
 "la danza a la labor cauchera.
 Nosotros pensamos que sí es necesario hacer una ruta a través del caucho, pero no es la prioridad para la comunidad cauchera

"

Para los caucheros organizados, su prioridad es el sustento económico desde la siembra y cosecha del caucho a través del fortalecimiento y reconocimiento de la cultura asociada a esta especie maderable. Este caso. en cuanto al desarrollo de propuestas, muestra que se cuenta con habilidades para definir prioridades y enmarcarlas en una agenda de acción tanto desde el nivel institucional como ciudadano. plantear propuestas significa que haya también unas dinámicas de negociación, no simplemente la adaptación de necesidades a propuestas formuladas desde afuera.

Los canales de comunicación se bloquean en ocasiones y más cuando las distancias geográficas son amplias, ese es el caso del trabajo con el municipio de Cartagena del Chairá, ya que son escasas las conexiones que se han tenido. Aquí se avanzó en lo relacionado a la definición de un perfil de proyecto orientado a los cultivos de cacao del municipio. Según el PNUD la alcaldía está interesada en el tema de producción de cacao y de caucho, y tiene la iniciativa de realizar un provecto de fortalecimiento productivo para aumentar los niveles de productividad, capacitar en buenas prácticas agrícolas, tener asistencia técnica y fomentar el pensamiento empresarial en los productores, por lo cual es fundamental dialogar y construir el proyecto de manera participativa e integral con los ciudadanos, en este caso productores, quienes tienen la información de primera mano. De esta manera se puede hacer una buena gobernabilidad.



El apoyo y acompañamiento a la formulación de los proyectos en general, se expresa en que los consultores recogen la información que tiene la comunidad y de fuentes secundarias, la organizan metodológicamente en el formato que exige el gobierno nacional, organizan documentos y entregan a las organizaciones productivas sus proyectos bien construidos. Intentan que los proyectos queden registrados dentro del





banco de proyectos del municipio. Su objetivo es establecer la conexión para generar los espacios de diálogo entre la gente y la administración pública.

Es importante avanzar en que sean personas de la comunidad misma quienes realicen esta organización de documentación y construcción del proyecto como tal, teniendo en cuenta que, en la gestión hay procesos burocráticos ineludibles, frente a los cuales en su mayoría las comunidades y organizaciones no están preparadas.

En cuanto a la experiencia de trabajo desde las organizaciones productivas e indígenas, se vislumbran matices en relación con sus particularidades, pero también se generan lugares comunes que permiten articular acciones y propuestas en pro del beneficio colectivo, según lo explica el consultor para el fortalecimiento a bancos de proyectos:

Se formularon proyectos participativos con las organizaciones productivas identificadas por el proyecto "Caquetá Resiliente, construyendo paz" del PNUD. Con ellos se hicieron talleres con metodologías participativas, donde el tallerista orienta el ejercicio, pero la información parte y surge de las personas de la comunidad. Ellos identificaron problemáticas que priorizaron para luego encontrar sus causas, efectos y así construir los objetivos, metas y actividades del proyecto".

En Puerto Rico, se trabajó con el comité de cacaocultores y reforestadores del municipio COCAREP, con quienes se hicieron 3 talleres para la construcción del proyecto. A una semana de tener el espacio de diálogo con la administración municipal para exponer su proyecto, se realizó otro taller con el equipo técnico del PNUD. el cual tuvo participación de productores de base, más no hubo ningún miembro de la junta directiva. La sensación en dicho encuentro fue que existe poca articulación al interior del gremio, pues si bien la junta directiva conoce el proyecto, la gente de la base no reconoce los detalles del mismo pues no ha habido una apropiación real sobre el proceso que se quiere realizar. Finalmente se abrio un espacio de diálogo donde no estuvo presente el alcalde, pero como delegado estuvo el coordinador de la Unidad de Gestión Agropecuaria, quien

se comprometió en hacer las acciones pertinentes para inscribir el proyecto dentro del banco de proyectos del municipio.

En cuanto a los casos de las comunidades indígenas, cabe resaltar que los Resguardos Indígenas como entes territoriales tienen asignación de recursos económicos desde el Sistema General de Participación, ante los cuales deben presentar proyectos para gestionar el recurso, hecho que despierta la motivación para acceder a la información. Esto se observa viable para las comunidades indígenas organizadas en el municipio de Puerto Rico y otra en el municipio de La Montañita.

Con respecto al caso de Puerto Rico, el apoyo del PNUD al Resguardo Nassa Sek dxi del Quecal se concentró en la formulación de proyectos, logrando la definición de un perfil de proyecto sobre soberanía alimentaria. Se avanzó en aprender que la gestión pública es importante para tener herramientas de presión y acción en cuanto a la consecución de los proyectos propios, como lo dice luis Carlos Ulcué:

Pensando localmente concluimos que necesitamos un proyecto que nos fortalezca la seguridad y autonomía alimentaria, en el tema de las semillas que son tan importantes



Definitivamente, conocer el diseño institucional del nivel local, departamental y nacional es un proceso ineludible en los esfuerzos de gestionar proyectos orientados al desarrollo social. En el caso de los entes territoriales, como los Resguardos Indígenas, que pueden acceder a recursos a través del SGP, aprender sobre cómo formular proyectos y hacerle seguimiento resulta una tarea vital. Según lo comenta Luis Carlos Ulcué:



En la parte técnica aprovechamos las relaciones con PNUD que se comprometieron a apoyarnos en elaborar el proyecto a partir de los borradores que teníamos y reuniéndonos tres veces aquí con la comunidad, nos enseñaron bien como se hace un proyecto, como se encuentran los objetivos a partir del árbol de problemas y soluciones

En lo respectivo al municipio de La Montañita, se acompañó un proceso de reflexión y construcción colectiva entre tres comunidades indígenas que habitan el territorio, como lo son los Embera Chamí, los Murui Muina y los Pijao. Cabe resaltar que de los tres, los Embera Chamí son los únicos que están constituidos bajo la forma de Resguardo Indígena, lo cual da ciertos 'privilegios' en relación con otras formas organizativas. La idea del proyecto y el fortalecimiento comunitario desde este proceso, abrió los espacios para que las comunidades se reconocieran mutuamente, concluyeran una necesidad transversal a las tres y decidieran tejer en conjunto, como lo expresa la gobernadora Murui Muina, Lucélida Perdomo Pakki:

Con los Embera y los Pijao nos reunimos y nos dimos cuenta que a todos nos falta recuperar cultura, quiere decir la lengua, los trajes, el modo de comer, la danza. Concluimos que, aunque en distintos niveles, tenemos las mismas necesidades. Nosotros tenemos nuestra cultura, pero nos hace falta tierra donde plantar nuestros saberes, donde construir maloca y cultivar la chagra. Para recuperar lo que somos, necesitamos un espacio propio

77

Al comienzo cada comunidad pensaba que sus problemáticas eran otras, eran diferentes y distantes, pero cuando todos se sentaron, se dieron cuenta que tenían la misma problemática: la pérdida de identidad cultural. Allá formularon el proyecto colectivo del cual salieron favorecidos

los embera con la construcción de un tambo, que es un espacio sagrado de vida. Sobre esto la gobernadora Murui opina que:



Nosotros quedamos con la parte del fortalecimiento cultural porque lo de la tierra no se pudo por no ser resguardo. Queremos implementar una escuela de formación para el fortalecimiento cultural, para lo cual consideramos importante involucrar a los mayores quienes tienen el conocimiento que debemos recuperar a través del idioma, la medicina tradicional, la danza, la artesanía, la historia, la comida y la soberanía alimentaria. Pero para recuperar de verdad nuestra cultura necesitamos tierra, porque sin tierra no hay maloca y no hay chagra, y sin ninguna de las dos puede haber cultura".

"

La capacidad de gestión se materializa desde lo interno y lo externo, hablando en términos organizativos e institucionales, por lo cual, aprender a conocerse y auto reconocerse en el escenario social y político es clave a la hora de consolidar coherencia entre el discurso y la acción, tan necesaria en el desarrollo de la gobernabilidad en el departamento. Un ejemplo es el desarrollo de un proyecto organizativo de mujeres, como el de la Asociación de Mujeres Cafeteras de Paujil, quienes están trabajando un proyecto para una planta transformadora de café. En esta organización se ha concentrado especialtrabajo sobre conflictividades, relaciones, debilidades, fortalezas, oportunidades







y amenazas, como proceso imprescindible para el desarrollo de capacidades y cohesión a nivel organizativo.

Los procesos propios de cada municipio van dando forma al trabajo realizado por PNUD en los territorios. En este sentido, los esfuerzos realizados en el caso de San Vicente del Caguán, son una apuesta colectiva por definir los horizontes de acción a nivel organizativo – productivo, para así mismo gestionar y posicionar estas apuestas en la agenda de desarrollo local. Esto se fomentó al analizar las realidades productivas mixtas de las organizaciones y se generó así la idea de trabajar entre todos en unidad. Por lo cual, a diferencia de los demás municipios, el foco de trabajo fue la construcción conjunta de un documento que expresa esas apuestas, denominado 'Agenda de Desarrollo Rural'.

# 4.5.2.3. Espacios de diálogo como ejercicio para la construcción de ciudadanía. Enseñar a participar, diálogo y participación para gestionar

La cultura política tiene que ver con el manejo práctico y cotidiano de cómo está organizado el sistema político en que se vive, cuáles son los mecanismos de participación ciudadana y cómo se pueden defender los derechos, entre otras cosas. El reconocimiento de las personas como sujetos políticos es necesario para el fortalecimiento de los procesos asociados al ejercicio de la ciudadanía que se dan en el sistema territorial. El fortalecimiento del tejido social, el fomento de redes con objetivos claros y metodologías acordes a las particularidades de cada territorio y el compromiso con la reciprocidad contribuye a generar estrategias de respuesta a fenómenos que afecten el bienestar colectivo para buscar la tramitación adecuada a los conflictos.

Independientemente del nivel de trabajo que se tenga entre las organizaciones de la sociedad civil y el gobierno municipal, la mayoría reconoce el poder político y administrativo del gobierno, y se observa cierta legitimidad frente a su capacidad de acción para el manejo de lo público.

### **Experiencias:**

Cuando ya existe cierto fortalecimiento en el nivel organizativo del municipio, la creación de redes de apoyo y acción es un logro que se da en el corto plazo, un ejemplo de ello es el caso de la experiencia del fortalecimiento de proyectos en San Vicente del Caguán, donde se conformó la **Red Intergremial de San Vicente del Caguán** a través de la participación activa de las organizaciones productoras, avanzando así en lo referente al diálogo y la participación efectiva como elementos claves en la construcción de ciudadanía. Esta red surge porque, siguiendo las palabras de Arsenio Rojas -presidente del Comité de Caucheros de San Vicente del Caguán:

"Vemos la necesidad de unificar criterios y trabajar unidos para abrir espacios de participación e incidencia. Desde hace más de un año veníamos pensando en conformar un grupo con otras organizaciones afines, pues nos encontrábamos en distintos espacios, pero no trabajábamos en común. Entonces nos propusimos emprender algo en conjunto. Con el PNUD coincidimos y le propusimos a 8 organizaciones comenzar este proceso, el cual se ha ido ampliando y hoy somos 18 organizaciones viendo hacia el mismo lado".

Esto es un gran esfuerzo para la construcción de alianzas territoriales alrededor del desarrollo incluyente y la paz, así como el fortalecimiento de las capacidades de la sociedad civil para incidir en los espacios existentes y en las agendas locales de desarrollo. Un espacio de acción colectiva construye infraestructuras locales permanentes avanzando en la protección, recuperación, conservación y aprovechamiento sostenible de los recursos de la región. De esta manera se está avanzado en la apropiación de la gestión por parte de la red, convocando y participando en espacios de diálogo con la administración municipal, para expresar su Agenda de Desarrollo Rural y buscar apoyo institucional que favorezca la gestión. Es necesario continuar un trabajo conjunto donde se identifiquen aliados y se articulen esfuerzos, aprovechando espacios de diálogo como el foro realizado el 11 de agosto, en el cual se identificaron puntos de encuentro y rutas para avanzar en objetivos comunes, y de esta manera ser más eficientes en el uso y la aplicación de los recursos, haciendo más efectivo el desarrollo institucional.



La red intergremiales un instrumento para poder acceder a otro tipo de recursos, uno de los retos que tiene la red es estar conformada también por organizaciones sociales y políticas, no solamente productivas. Las formas organizativas plantean desafíos en términos de las relaciones de poder, frente a lo cual según don Arsenio Rojas, es necesario que:

"Los roles y poderes roten y no se queden en unas solas organizaciones, sino que todas adquieran las capacidades, responsabilidades y fortalezas a nivel organizativo, administrativo y político. Necesitamos trabajar el empoderamiento, la creencia en el proceso, porque ahora tenemos el apoyo del PNUD, pero después vamos a estar solos y tenemos que mantenernos".

El aprendizaje de los espacios de diálogo es que los actores que participan allí se reconocen como interlocutores válidos para generar propuestas en un escenario de toma de decisiones. Una experiencia relacionada con esto es la de El Doncello, pues, aunque no había consenso sobre el tema turístico planteado por la administración, la organización de caucheros la reconoce como importante y por ello sustenta argumentativamente la propuesta formulada desde sí misma que tiene que ver con la cultura, la siembra y la cosecha del caucho.

La experiencia de los espacios de diálogo entre las tres comunidades indígenas del municipio de La Montañita: Murui Muina, Pijao y Embera Chamí, y la comunidad Nassa del Resquardo Sek dxi del Quecal del municipio de Puerto Rico, pone de presente la necesidad de trabajar con esta población. Respecto a La Montañita, uno de los aprendizajes de los espacios dialógicos es que, a través de intercambio de opiniones e historias entre las comunidades y con el acompañamiento de los facilitadores, se moviliza hacia una reflexión sobre los lugares comunes de sus realidades, logrando construir un mismo proyecto, llegando a la conclusión de la necesidad compartida de rescatar la memoria v los conocimientos culturales. Además, surgió la motivación y receptividad para acercarse a la comprensión sobre la arquitectura institucional, así lo manifiesta la gobernadora Murui Muina: *"los*" indígenas conocemos lo propio, pero hay cosas de afuera que no entendemos como son las dinámicas del Estado. Entonces PNUD nos enseñó las rutas, cómo hacer el provecto".

Las gobernadoras indígenas de las tres comunidades una vez construida la propuesta con las respectivas comunidades, hicieron el ejercicio de comunicarla ante el mandatario local y la inscribieron en el banco de proyectos. Sin embargo, la gestión se vio limitada pues las líneas de inversión estipuladas en el Plan de Desarrollo Municipal no están relacionadas con temas de rescate cultural en comunidades indígenas.

"De ahí no resultó nada, pero el proceso hay que continuarlo para fortalecernos en cuanto a nuestros alimentos y tradiciones. Es importante seguir el trabajo hacia la consecución de la tierra para montar la maloca, sembrar chagra y bosque para recuperar, desarrollar y sustentar la cultura" (Luz Elida Perdomo Pakki).

En cuanto al caso de Puerto Rico, se logró la generación de espacios de diálogo al interior de la comunidad para definir horizontes comunes entre los miembros. En este caso Luis Carlos Ulcué hace un llamado de atención sobre la necesidad de continuar el proceso, donde el apoyo desde lo formativo esté presente para así cualificar a miembros jóvenes de la comunidad que puedan encargarse de temas administrativos y de organización para la gestión en general, manifestando que:

"Me queda la sensación de que si bien se aprende y se refrescan cosas, para las comunidades no deja de ser simplemente un paso más, pero que no lo está empoderando pues no lo está asumiendo. Tenemos muchas debilidades en llevar registros, facturas, hacer informes contables, etcétera. ¿Cómo hacer para que a un grupo de personas jóvenes se le oriente más en el campo administrativo y en la elaboración de proyectos?"



### 4.6. Perspectiva general

#### 4.6.1. Dificultades

Impulsar procesos de gobernabilidad en un departamento como Caquetá implica enfrentarse a maneras tradicionales y viciadas de la gestión pública, las cuales hay que ayudar a desaprender. En ocasiones el trabajo fue dificultoso, ya que estas maneras están enraizadas en la concepción misma del ejercicio político tanto por parte de quienes están en la posición de tomadores de decisiones como por parte de quienes están en la posición de ciudadanos. La falta de compromiso resultó siendo una barrera pues la planeación del trabajo algunas veces se incumplió y esto dificultó los resultados, esto teniendo en cuenta que el PNUD ha tenido que moverse de un municipio a otro y el cambio e incumplimiento de las citas limitó las posibilidades.

Hay una dificultad percibida desde las comunidades indígenas que participaron en el proyecto, la cual tiene que ver con los canales de comunicación, ya que habitar lejos de los centros urbanos donde está la institucionalidad y habitar lejos entre sí, hace que llevar a cabo las reuniones y las actividades de gestión sean difíciles. Esta misma dificultad es percibida por el Secretario de Gobierno de Cartagena del Chairá, lo cual de alguna manera genera retrasos en la fluidez del trabajo y el cumplimiento de las acciones de la hoja de ruta.

### 4.6.2. Logros y aprendizajes

La presencia de la Organización de Naciones Unidas-ONU a través del PNUD es importante para los niveles territoriales, al percibirse que actúa como puente entre diferentes intereses y espacios comunes, contribuyendo de alguna manera al desarrollo de la confianza y el fortalecimiento local.

En general, el apoyo metodológico que el PNUD ha brindado en el marco del proyecto "Caquetá Resiliente, Construyendo Paz" ha sido muy importante en el fortalecimiento de capacidades locales para la gobernabilidad en el norte del departamento de Caquetá.

El aprendizaje sobre la forma de trabajar los temas de gobernabilidad en la región, indica que debe haber una comprensión amplia a partir de dos espacios de trabajo: uno con la institucionalidad v otro con las organizaciones sociales, para finalmente fomentar un espacio dialógico entre estas dos partes que pueda generar acuerdos y establecer una articulación en términos de trabajo conjunto. Es importante tener en cuenta la interdependencia existente desde la relación gobernantes - ciudadanos, pues por un lado, el compromiso en la gestión de recursos externos para el desarrollo de proyectos comunitarios fortalece la imagen del gobernante y su equipo de trabajo ante la población y los medios de comunicación y, por el otro lado, desde la generación de espacios dialógicos que promuevan acuerdos y compromisos, las organizaciones encuentran en la administración municipal un aliado en la gestión sus propias necesidades. Así, como lo dice Pablo Pinedarepresentante legal del comité de Caucheros de El Doncello:

La idea no es que el municipio nos de todo el dinero. Nosotros construimos el proyecto para inscribirlo en el banco de proyectos del municipio para que desde allí nos apoyen en gestionar a nivel nacional e internacional el recurso que requerimos

La participación y la información son dos elementos clave en la construcción de cultura política para fomento de capacidades de agenciamiento de derechos y deberes en el marco de la ciudadanía. Si se quiere incidir en los procesos de toma de decisiones debe haber información que permita proponer y plantear caminos de acción. Capacitar a la sociedad civil en torno al funcionamiento del sistema político es clave a la hora de trabajar sobre participación y ciudadanía, así como también resulta clave la formación en herramientas de gestión como la formulación de provectos. En este sentido, algo importante que se ha logrado es capacitar a varias organizaciones productivas e indígenas sobre la estructura del sistema político en sus diferentes niveles, para así poder tener una comprensión más amplia de lo que significa el gobierno y el Estado. En palabras de Arsenio Rojas-representante legal del Comité de Caucheros de San Vicente del Caquán- capacitarse en participación política es importante porque:



Así comprendemos cómo funciona el Estado y conociendo sabemos hasta dónde podemos ir, cómo y cuáles son nuestros derechos y cómo podemos ejercerlos. iQué venga el PNUD a enseñarnos sobre los mecanismos de participación es una novedad muy buena!





El trabajo desde la gobernabilidad para la paz se expande a las profundidades del sentir de los actores, a través de la generación de confianza y vínculos fuertes como una necesidad imprescindible a la hora de generar un trabajo armónico respecto al fortalecimiento de las capacidades ciudadanas e institucionales. Así lo comenta Luis Carlos Ulcué de la etnia Nassa:



Este proyecto nos ha permitido relacionarnos más, el hecho de que PNUD venga constantemente, hace que la comunidad tenga más confianza en las personas del PNUD y en la institución

"

A través de la práctica y la constante interacción con procesos formativos al respecto de la gestión de los recursos públicos, se ha logrado fortalecer los aspectos positivos de la comunidad. Aunque los procesos comunitarios no son lineales, que las organizaciones aprendan a reconocer las debilidades propias es importante para saber qué se necesita y cómo conseguirlo. Es valioso el desarrollo de un proceso orientado a la capacitación en la arquitectura institucional y la necesidad de construir herramientas colectivas que fortalezcan y cualifiquen la participación.



Este proceso con el PNUD marca un hito importante en la vida del comité de Caucheros de El Doncello, pues ha permitido reformularse, entender mejor la dinámica de la ruta institucional en la cual hay que proponer cosas claras y contundentes."(Pablo Pineda)





#### 4.6.3. Retos

Debe existir un compromiso serio frente a la implementación de los acuerdos de paz y en general, frente a la construcción de políticas públicas eficientes y eficaces que logren crear y robustecer las condiciones que permitan el desarrollo de la gobernabilidad para la paz en el de Caquetá. departamento necesario continuar emprendiendo acciones, como las llevadas a cabo por el PNUD en el componente de gobernabilidad del proyecto "Caquetá Resiliente, Construyendo Paz", con esfuerzos articulados que permitan impacto positivo en el fortalecimiento de las capacidades locales para orientar el desarrollo desde lo microsocial.

Este desarrollo implica a su vez, la calidad de los espacios de participación basados en cultura política y ciudadana que fortalezca las capacidades de las bases para definir su propio camino. En este sentido, la construcción de agendas políticas concretas, es un paso importante en el empoderamiento político de la institucionalidad v de las organizaciones de la sociedad civil. Las experiencias tanto con las organizaciones sociales como con las administraciones muestran que tener prioridades claras hace que se avance en cómo conseguirlas. Uno de los grandes retos y oportunidades de la gobernabilidad se da precisamente en la voluntad y el interés político del gobernante del momento, así como de los liderazgos en las organizaciones de base: tener en cuenta esto a la hora de plantear rutas de acción, es un factor determinante para lograr llamar la atención hacia el desarrollo de acciones coniuntas. Otro reto es que la labor de los jefes de bancos de proyectos se enfoque en la formulación participativa de proyectos y la verificación de los mismos para que tengan una lógica local, no solamente en el registro de los proyectos que el alcalde o el secretario presenten.

El papel que ha desempeñado la presencia de organizaciones internacionales en los últimos tiempos en la región ha sido importante desde varios aspectos, sin embargo, aún existe

el reto de transformar la lógica de tipo paternalista basada en la asistencia material a las comunidades como respuesta a las problemáticas. Debe haber un esfuerzo en la transformación de elementos estructurales que mantienen las condiciones de pobreza, exclusión y opresión, de esta manera, los procesos deben apuntar a cambiar la mentalidad paternalista en la sociedad. Ligado a esto, hay una visión que en muchos casos dificulta el desarrollo de acciones, porque en general las comunidades, organizaciones productivas y administraciones municipales tienen expectativas sobre la cooperación internacional desde los recursos monetarios que pueden traer a la esfera local. Una



estrategia enfocada en que las poblaciones participantes del proyecto valoren los aprendizajes inmateriales debe ser pensada desde el orden local, nacional e internacional.

La gente debe reconocer que el trabajo anterior a una inversión material es la base necesaria para poder consequir los recursos y desarrollar las ideas de manera coordinada, autónoma y coherente. La gobernabilidad para la paz en Caquetá trae consigo un desafío importante en tanto que involucra a todas las esferas de la sociedad civil y tomadores de decisiones del nivel gubernamental. Si se tiene en cuenta el accionar estatal en el departamento, se resalta la presencia desde el aspecto militar más allá del aspecto institucional. es por esto que las organizaciones, los mandatarios elegidos por elección popular y los funcionarios que conforman los equipos de trabajo de la institucionalidad, desarrollen procesos transparentes de gestión pública, como un avance en la transición de un contexto militar a uno civil. Esto, hacia la generación de condiciones que reviertan los efectos del conflicto social, político y armado, y la transformación de la violencia estructural.

En general, el gran reto de las organizaciones de la sociedad civil es, por un lado, continuar gestionando recursos para los proyectos, ya sea con organizaciones gubernamentales o ONGs, y por otro lado, participar en los espacios de planeación para construir políticas públicas conjuntas, así como participar en las diferentes instancias de planeación. El fortalecimiento de la gobernabilidad, tiene que ver con avanzar paso a paso y de manera constante en la siembra de un sentir y un pensamiento acerca de la importancia de conocer los distintos mecanismos de participación y de alguna manera lograr transformaciones hacia un mejor vivir en comunidad. Aunque se ha avanzado bastante en lo referente a la construcción de ciudadanía con las organizaciones con las que se ha trabajado, es un reto a largo plazo el fortalecimiento de la capacidad organizativa en la población, más allá de lo productivo y material. Esto presenta la oportunidad para trabajar desde la cultura como un elemento político que fomente la participación en el nivel más local.



#### 4.6.4. Recomendaciones

Las herramientas, habilidades y destrezas que desarrollen los tomadores de decisiones en términos de gestión pública, son determinantes en la efectividad y eficiencia del ejercicio del poder público en lo local. En este sentido, una recomendación importante con respecto al accionar de organizaciones internacionales o nacionales no gubernamentales que desarrollan proyectos en los territorios, es que una vez se emprendan los procesos, éstos sean continuos y constantes buscando siempre el apoyo psicosocial y que las capacidades queden instaladas en el colectivo.

Si Las acciones de la cooperación internacional o nacional no se enmarcan en un proceso a nivel de territorio, incide en acciones con daño estando lejos de contribuir a superar las condiciones que dificultan la gobernabilidad y la participación ciudadana. Por esto, implementar una estrategia de mapeo y comunicación con los demás actores que hacen presencia en los territorios, facilita el empalme de procesos en términos de articulación de acciones que pueden dotarle mayor solidez y en sí, lograr el fin último que es fortalecer espacios de la administración y la ciudadanía. Como lo expresa un funcionario de la alcaldía de Cartagena del Chairá:

Las agencias de cooperación deberían unir los esfuerzos hacía un mismo objetivo, llegar juntos y trabajar de manera complementada los temas con la administración y con la comunidad, porque se vuelve desgastante organizar y participar en tantas reuniones por separad.

Una recomendación que surge en los espacios dialógicos y de capacitación, es que en el trabajo con comunidades indígenas debe haber un gran esfuerzo en utilizar lenguaje intercultural, que les permita una comprensión de lo que se está presentando. La oralidad y lo visual son dos aspectos importantes a la hora de comunicarse desde la interculturalidad, en este sentido, servir de puente también implica fomentar las capacidades para que se reduzca el aislamiento cultural en el que se encuentran muchas comunidades en los territorios. Siguiendo las palabras de Luis Carlos Ulcué, representante del pueblo Nassa de puerto Rico:

Nosotros como indígenas necesitamos que los talleres que realicemos se vuelvan prácticos, no solo teoría para escuchar.
Necesitamos ir al monte y capacitarnos, pues es en el hacer que se pueden fortalecer los conocimientos y la identidad de un pueblo

Es importante reconocer que en las comunidades y en las administraciones municipales del departamento existe prevención hacia el trabajo del PNUD, como de otras organizaciones que llegan al territorio. El trabajo con las organizaciones productoras se hizo sobre tierra abonada, pues se venía trabajando con ellos y las relaciones estaban

ya establecidas, lo cual difiere del caso de la administración municipal, pues aunque se ha realizado acercamientos de facilitación en forma de empalmes entre gobiernos, no hay confianza consolidada como tal y el proceso de empalme se percibe como una auditoria. Si la confianza es un elemento ineludible en el relacionamiento con las instituciones y organizaciones, el foco del trabajo debe ser fortalecer esas relaciones.

Por lo anterior, se recomienda que se revise la manera de generar acercamientos con los funcionarios. despertar un interés real por el trabajo que el PNUD realiza es importante para que exista un compromiso de trabaio en pro del desarrollo municipal. logrando que los actores locales lo vean como una oportunidad y no como una obligación. De igual manera, como estrategia de acercamiento y familiarización, disponer de más tiempo para generar confianza y buenos canales de comunicación. puede resultar beneficioso. Es necesario tener claridad que un proceso como el fortalecimiento de las capacidades locales, orientado a la gobernabilidad para la paz, es a largo plazo; así que las sesiones de asesoría y acompañamiento deben ser más en cantidad y en calidad. En el caso específico del banco de proyectos, la consultoria para apoyar este tema duró 6 meses y para efectos prácticos se recomienda hacer dicha acción en mínimo 10 meses.



### 4.6.5. Conclusiones

La presencia de la cooperación internacional para el desarrollo es un fenómeno creciente en los últimos tiempos, si se tiene en cuenta el contexto de construcción de paz actual, lo cual implica dos cosas: la primera es plantear acciones en el marco de procesos de corto, mediano y largo plazo que sean construidas conjuntamente con las poblaciones a las cuales se pretende llegar; la segunda tiene que ver con el reto fundamental de generar sostenibilidad política de las acciones para que haya un real fortalecimiento en el sistema territorial.

Aportar a la construcción de paz territorial en el departamento de Caquetá lleva a pensar en la necesidad de fortalecer el tejido social, superar las tensiones y la desconfianza, y poder contribuir a la construcción de apuestas comunes por encima de interés particulares. Los distintos esfuerzos son una esperanza hacia la idea de ser más fuertes y hábiles en la capacidad de respuesta e imaginación de propuestas, para que las capacidades locales hagan real la implementación del Acuerdo Final de Paz en Caquetá.

Se necesita partir desde el nivel local, generando espacios dialógicos a través de metodologías participativas que involucran juegos y contenidos, abriendo el camino para que las relaciones sociales se fortalezcan y los actores sociales y políticos se reconozcan. El accionar desde el enfoque diferencial es otro factor clave en el acompañamiento a las comunidades indígenas y campesinas, pues cada grupo poblacional presenta problemáticas y respuestas diferentes.

La polarización política y discursiva existente es producto también de diversas afectaciones en el marco del conflicto, lo cual afecta los esfuerzos en pro de un beneficio común, de igual manera la desconfianza en el orden institucional es una característica de las comunidades. Por esto, en el querer y deber de aportar en la transformación de las maneras de accionar del poder público, la confianza resulta definitiva para desarrollar acciones en el marco de la gobernabilidad para la paz. Se debe seguir promoviendo encuentros entre actores ya sean opuestos o no, pues esto resulta valioso en la construcción de paz territorial.

Es necesario tener en cuenta que esta es una labor compartida por todos los sectores de la sociedad, la articulación de acciones más allá de los protagonismos institucionales, favorece la promoción de civismo y el compromiso de la paz con justicia social. Siguiendo las palabras de la Asociación Municipal de Colonos del Pato:

"La paz puede ser realidad si se generan las mismas oportunidades en los lugares lejanos al centro. A todos por igual, las necesidades vitales deben satisfacerse. La paz se hace con proyectos, con escuelas, con vías, con puestos de salud, con productividad."









