

# EVALUACIÓN EXTERNA

## Informe final

“Proyecto Caquetá Resiliente: Construyendo Paz”

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

LINK CONSULTORIA Y DESARROLLO SAS  
BOGOTÁ

Consultora: Juanita Arango Restrepo  
Bogotá, 7 de Octubre de 2017

juana.arango.r@gmail.com  
eresta@linkcd.org



## Contenido

<b>LISTADO DE ACRÓNIMOS</b> .....	<b>3</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	<b>4</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>9</b>
Antecedentes de la Evaluación y Metodología.....	10
Limitantes y condicionantes de la evaluación .....	13
<b>DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN EVALUADA</b> .....	<b>13</b>
El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – Ejecutor de la acción.....	13
Contexto de la intervención .....	15
Modelo de intervención del proyecto “Caquetá Resiliente: Construyendo Paz” .....	18
<b>ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN</b> .....	<b>19</b>
<b>GESTIÓN BASADA EN RESULTADOS</b> .....	<b>19</b>
Análisis desde el Objetivo General .....	19
Análisis desde el Objetivo Específico .....	21
Análisis de los resultados esperados del proyecto: .....	29
<b>CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE LA OCDE</b> .....	<b>43</b>
PERTINENCIA.....	43
EFICACIA.....	47
EFICIENCIA.....	51
IMPACTO .....	51
SOSTENIBILIDAD.....	53
<b>ANÁLISIS DE ENFOQUES TRANSVERSALES</b> .....	<b>56</b>
ENFOQUE DE DERECHOS .....	56
ENFOQUE DE GÉNERO.....	58
ENFOQUE MEDIOAMBIENTAL .....	59
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>61</b>
<b>LECCIONES APRENDIDAS</b> .....	<b>63</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>66</b>

## LISTADO DE ACRÓNIMOS

---

ACCU: Autodefensas Campesinas de Córdoba y Urabá  
ADR: Agencia de Desarrollo Rural  
AMCOP: Asociación Municipal de Colonos del Pato  
ANT: Agencia Nacional de Tierras  
ART: Agencia de Renovación del Territorio  
AUC: Autodefensas Unidas de Colombia  
BPIN: Bancos de Proyectos de Inversión Nacional  
BPIM: Bancos de Proyectos de Inversión Municipal  
CMDR: Consejos Municipales de Desarrollo Rural  
CODIC: Consejo de Pueblos Indígenas del Caquetá  
DANE: Departamento Administrativo Nacional de Estadística  
DNP: Departamento Nacional de Planeación  
DPS: Departamento para la Prosperidad Social  
ELN: Ejército de Liberación Nacional  
FAO: Organización de Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (por su sigla en inglés)  
FARC-EP: Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia  
ICO: Índice de Capacidad Organizacional  
IDH: Índice de Desarrollo Humano  
JAC: Juntas de Acción Comunal  
MADR: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural  
NBI: Necesidades básicas insatisfechas  
NTP: Nuevos Territorios de Paz  
OIM: Organización Internacional para las Migraciones  
PDRT: Programa de Desarrollo Rural con Enfoque Territorial  
PISCC: Planes Integrales de Seguridad y Convivencia Ciudadana  
PNUD: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo  
UARIV: Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas  
UE: Unión Europea  
ZFM: Zonas de Formalización Masiva  
ZRC: Zonas de Reserva Campesina

## RESUMEN EJECUTIVO

---

Durante los meses de septiembre - octubre de 2017, una consultora independiente llevó a cabo la evaluación del proyecto: “*Caquetá Resiliente; construyendo paz*”, ejecutado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD, con recursos de la Delegación de la Unión Europea en el marco del programa Nuevos Territorios de Paz, convenio que firmó la delegación con el gobierno colombiano.

Este proyecto se lleva a cabo en el departamento del Caquetá, específicamente en los municipios de Florencia, San Vicente del Caguán, Cartagena del Chairá, La Montañita, El Doncello, El Paujil y Puerto Rico. El número de destinatarios directos fue de **851** hogares, representados por sus cabezas de hogar: **593** hombres y **258** mujeres, **23** organizaciones de productores locales (8 de ellas fueron integradas en consorcios inter e intra-gremiales y 2 fueron incluidas de forma individual), **5** entidades gremiales, una organización de segundo nivel y **1** cooperativa y **7** alcaldías municipales.

La zona de actuación del proyecto del PNUD se ha centrado en una región altamente afectada por el conflicto armado, con una presencia importante de las FARC- EP durante muchos años y donde los desplazamientos forzados, las comunidades confinadas, las amenazas, los asesinatos de líderes, el reclutamiento de menores, la minería ilegal, las extorsiones y el narcotráfico, entre otras problemáticas, han marcado las dinámicas del contexto territorial.

Los objetivos principales de la evaluación fueron:

- a. Valorar cuantitativamente y cualitativamente la pertinencia, eficacia y sostenibilidad del proyecto, según lo establecido en su marco lógico y de acuerdo con otros documentos programáticos.
- b. Identificar buenas prácticas y lecciones aprendidas que contribuyan a la gestión del conocimiento y que puedan orientar las políticas públicas dirigidas a procesos de desarrollo rural en un escenario de post acuerdo.
- c. Establecer recomendaciones programáticas y estratégicas, en coherencia con los hallazgos y lecciones aprendidas identificados, para asegurar la sostenibilidad de la estrategia y su eventual replica tanto en lo local como en el ámbito internacional.

De manera complementaria, la consultoría propuso

- d. Identificar los cambios generados por el proyecto a partir de los procesos implementados en el marco del proyecto.
- e. Teniendo en cuenta la perspectiva de construcción de paz que abordó el proyecto, se propone analizar cómo la coyuntura socio-política del país y los imprevistos surgidos durante la implementación influyeron en el desarrollo y en la gestión del proyecto, generando eventuales efectos/resultados no esperados y/o medidas de contingencia, así como también la manera como influyó el proyecto sobre el contexto

Para el análisis evaluativo se abordaron dos metodologías diferentes: **Gestión basada en resultados y criterios de evaluación de la OCDE**. Las dos metodologías buscan entender los cambios que se dieron como resultado del proyecto, la manera como se involucraron los destinatarios así como explorar los aspectos que ayudaron o no a que se logaran los objetivos inicialmente planteados. De manera transversal se analizaron tres enfoques implementados en la intervención: i. Enfoque de Derechos; ii. Enfoque de género; iii. Enfoque medio ambiental.

El proyecto evaluado tenía la siguiente estructura:

El **objetivo principal** de la acción era: *“Contribuir a la construcción de la paz duradera en Colombia promoviendo condiciones territoriales que posibiliten el desarrollo humano sostenible con enfoque de derechos”*

El **Objetivo Específico** *“Aumentada la resiliencia de las poblaciones e instituciones de 7 Municipios del Caquetá para que afronten los desafíos de la construcción de paz, revirtiendo los impactos del conflicto armado y la degradación ambiental, con respeto a las identidades regionales, étnicas y poblacionales”*

El proyecto comprendía cuatro resultados:

1. 600 productores y productoras acceden a mercados con productos obtenidos bajo modelos productivos incluyentes basados en sistemas agroforestales basados en prácticas de producción limpia y amigable con el ecosistema amazónico.
2. 600 familias mejoran sus capacidades técnicas en asociatividad, producción, gestión, diversificación y reconversión de sus actividades socioeconómicas y su vinculación a mercados.
3. Se establece un mecanismo territorial para la prevención y transformación no violenta de conflictos, asociados al uso y utilización de los recursos del territorio.
4. 6 Gobiernos locales diseñan e implementan una estrategia de fortalecimiento en su gestión, de acuerdo a las prioridades identificadas para construcción de paz y desarrollo.

### **Análisis y resultados de la evaluación**

Para finalizar el análisis de la Gestión Basada en Resultados, se puede decir que en términos generales, el proyecto realizó las actividades previstas y alcanzó en mayor o menor medida los indicadores definidos en el marco lógico. Es más difícil afirmar que se alcanzaron los resultados previstos, ya que estos presentan dificultades en la formulación y no es claro el encadenamiento entre actividades, productos, indicadores y resultados.

Desde el componente de productividad e inclusión socio-económica se promovieron acciones orientadas al fortalecimiento de organizaciones sociales productivas que estaban insertadas en apuestas significativas para el departamento y los municipios, y que ya contaban con una experiencia importante en producción y comercialización. La generación de capacidades a partir de un modelo de autogestión promovido por la implementación de subvenciones a terceros (grants), fue clave para la generación de confianza entre los actores del territorio, la promoción de redes y de alianzas y el fortalecimiento de procesos orientados a encadenamientos productivos.

Por otro lado, desde el componente de transformación no violenta de conflictos se realizaron acciones que buscaban crear espacios de diálogo para el entendimiento y la búsqueda de elementos comunes que permitiera a los actores territoriales definir caminos para avanzar en aspectos que fueran relevantes para ellos.

Desde el tercer componente se buscó el fortalecimiento de la gestión pública a través del diseño e implementación de estrategias para el fortalecimiento de las capacidades institucionales y de la ciudadanía en el marco de la gobernabilidad para la paz.

Examinando los logros de los diferentes componentes del proyecto, se puede decir que el proyecto Caquetá Resiliente contribuyó a la construcción de paz en Colombia, promoviendo condiciones territoriales desde una perspectiva de desarrollo humano sostenible con enfoque de derechos, tal como se lo planteó en el objetivo general.

A partir del análisis sobre los indicadores del objetivo específico, se puede decir que todos fueron alcanzados de acuerdo a lo presupuestado; unos en mayor extensión que otros, pero todos en el rango de los porcentajes previstos. No obstante cuando se articulan los indicadores al objetivo específico, se observa que este se estructuró de una manera difícil de alcanzar por un proyecto limitado en recursos y en tiempo.

Al examinar los criterios de evaluación de la OCDE, se encontró que:

**Pertinencia:** El proyecto fue exitoso en responder a las necesidades de la población destinataria, se adaptó a las condiciones y cambios del territorio, a las capacidades, conocimientos, saberes y tradiciones de las comunidades con las que trabajó, llegó organizaciones y poblaciones clave en el territorio y estuvo en consonancia con las políticas locales, nacionales e internacionales.

**Eficacia:** La intervención contó con una estrategia y un modelo de intervención exitoso, además de una planeación que se ajustó a las necesidades del proyecto. Hubo dificultades con la estructuración del marco lógico, el cual por la manera como se formuló hizo difícil y poco evidente el encadenamiento entre indicadores, resultados y objetivos. De igual forma se implementó un sistema de monitoreo que permitía hacer seguimiento detallado a la acción, lo que contribuyó a una buena ejecución del proyecto, aunque este pudo haber sido más robusto. Un equipo idóneo también fue parte del éxito en la implementación, aunque el hecho de mantenerse pequeño y no cubrirse las personas salientes generó sobrecargas e hizo ardua la tarea de seguimiento.

**Eficiencia:** Este criterio no se abordó en la evaluación

**Impacto:** El proyecto generó efectos importantes relacionados a las acciones y resultados esperados; por un lado los procesos productivos y de inclusión socio-económica contribuyeron a fortalecer las organizaciones productivas del territorio, tanto en aspectos técnicos como administrativos y contables, lo que les ha permitido ampliar su base de asociados, mejorar su capacidad productiva y comercial y su nivel de negociación con las agremiaciones.

Por otro lado, la apuesta por apoyar procesos territoriales resultó exitosa al promover encuentros entre actores que en otras circunstancias no se habrían encontrado. También se destaca el hecho de que en un territorio con tanta polarización y división, se hayan podido construir documentos estratégicos y agendas territoriales que dan lineamientos para orientar el desarrollo de la región. Adicional a todo esto está el apoyo a la consolidación de la política pública de los pueblos indígenas del Caquetá, procesos que fortalecieron la organización indígena de la región y fortaleció su capacidad de interlocución con otros actores.

El proyecto se había propuesto como objetivo general contribuir a la construcción de paz y desarrollo en Colombia, si bien esta meta sobrepasa las posibilidades de un proyecto limitado en el tiempo y en recursos como Caquetá Resiliente es posible decir que sí contribuyó a generar condiciones para una paz más duradera y estable desde los componentes que abordó.

**Sostenibilidad:** Varios elementos en los que hizo énfasis el proyecto Caquetá Resiliente contribuyen a la sostenibilidad de la intervención promoviendo la apropiación de las acciones, la generación de capacidades y la articulación de esfuerzos a favor del desarrollo local. El trabajo con la institucionalidad pública y el esfuerzo hecho para fortalecer la gestión pública es un aspecto que requeriría reforzarse o una reorientación de enfoque para lograr mayores efectos. Por otro lado, el tema medio ambiental, si bien se trabajó con ahínco y con resultados importantes, también podría fortalecerse para aumentar la consciencia ambiental, aprovechar y conservar mejor la Amazonía del Caquetá.

#### **ENFOQUES TRANSVERSALES DE LA INTERVENCIÓN:**

**Enfoque de género:** El proyecto realizó diferentes acciones orientadas a fortalecer las capacidades de las mujeres, promover su empoderamiento e incrementar su participación en espacios de diálogo. Por un lado, en el marco del fortalecimiento de las capacidades de las organizaciones para gestionar y tramitar conflictos, se llevaron a cabo talleres de género para mujeres con el fin de brindar conocimiento sobre el tema, promover el autoreconocimiento y su liderazgo en las organizaciones. También se llevaron a cabo foros y seminarios con el propósito de generar discusiones alrededor de temas de política pública y de los retos que enfrentan las mujeres y sus organizaciones en la zona. De manera general, los talleres, los seminarios y los espacios de encuentro fueron los mecanismos para abordar el enfoque de género en el proyecto. Estos instrumentos contribuyen a generar consciencia e invitan a la reflexión alrededor de cambios que se requieren para transformar las estructuras tradicionales de poder; no obstante, no alcanzan a tener un nivel de incidencia suficiente para hacer efectivos dichos cambios por lo que en otros proyectos se recomienda ampliar la forma de abordar el enfoque, por ejemplo, se recomienda incorporar el enfoque en los indicadores del marco lógico para que se visibilice y se busquen resultados más concretos.

**Enfoque de derechos:** Desde este enfoque, es esencial el rol estratégico que juegan las comunidades en el fomento de su propio desarrollo. En Caquetá Resiliente, esta perspectiva se impulsó desde el principio, entendiendo al proyecto como un instrumento para facilitar encuentros, y discusiones. Además se ha visto que la estrategia de apoyar iniciativas ya en marcha, en las que confluyeran diversos sectores, visiones e intereses, contribuyó a la promoción del desarrollo local desde el territorio.

Teniendo en cuenta que el Caquetá ha sido un territorio altamente afectado por el conflicto armado, que sus dinámicas sociales y culturales han estado fuertemente permeadas por la incidencia de la violencia y las actividades ilícitas, y que existe una gran polarización que se percibe en los espacios de encuentro, se puede decir que el proyecto fue exitoso en la incorporación del enfoque de derechos al fortalecer las capacidades y liderazgos locales, mejorar las condiciones productivas y comerciales del territorio y promover la participación y el acercamiento entre las organizaciones, las comunidades y la institucionalidad pública.

## Recomendaciones:

A continuación se presentan las principales recomendaciones desde esta evaluación:

- El modelo de grants o subvenciones a terceros demostró ser un instrumento exitoso para el fortalecimiento de organizaciones y para la ejecución del mismo proyecto. Se recomienda continuar con este modelo aprovechando las lecciones aprendidas que dejan, muchas de las cuales se encuentran en la sistematización realizada en el marco del proyecto.
- Los procesos de formación y el trabajo en buenas prácticas debe ser permanente, sistemático o lo aprendido puede tender a olvidarse rápidamente. Para un próximo proyecto se recomienda que éstos se integren desde el principio en la estrategia y planificación con objetivos y resultados claros, de manera que se pueda asegurar los cambios que se pretenden obtener. Esto implica, entre otras cosas, definir unos indicadores que identifiquen cómo y en qué medida se adquirieron competencias y habilidades en los diferentes temas.
- Para la formulación de un próximo proyecto, se recomienda contar con información amplia del contexto, preferiblemente de primera mano, de manera que la propuesta se ajuste lo más cercano posible a la realidad en la que se va a ejecutar
- Se recomienda para un próximo proyecto definir más claramente en el marco lógico la articulación o encadenamiento entre actividades, productos, indicadores, resultados y objetivos. Esto es importante para evitar generar compromisos que son difíciles de cumplir en un proyecto y/o para no generar confusiones entre resultados y acciones durante la ejecución.
- En aspectos técnicos, si bien el proyecto hizo un trabajo muy importante para promover la comercialización en las organizaciones, este tema es estratégico para la sostenibilidad de ellas, por lo cual se recomienda para una próxima experiencia, no centrar exclusivamente la búsqueda de nuevos nichos de mercado a organizaciones de segundo nivel, sino trabajarlo también con las de primer nivel, de manera que ellas no dependan sólo de un cliente, como pasa con muchas en este momento.
- Se recomienda revisar el proceso que se llevó a cabo en el resguardo NasaKiwe relacionado con el levante de ovinos para fortalecer la seguridad alimentaria de la comunidad. Esto puede ayudar a identificar dificultades y oportunidades que puedan aprovecharse en una próxima experiencia con comunidades indígenas.
- Continuar trabajando por articular la institucionalidad pública a los proyectos es importante para que ésta pueda cumplir mejor con sus funciones, además de continuar estrechando los vínculos con las comunidades y organizaciones.
- Al diseñar las acciones relacionadas con género es importante tener claro los efectos que se quieren obtener, en este sentido se recomienda definir indicadores que den cuenta de los cambios específicos que se generan en la calidad de vida de las mujeres, gracias a las acciones del proyecto.
- El enfoque de derechos por lo general no se visibiliza tan claramente en los proyectos sino que se identifica a través de las acciones durante o al final de la ejecución. Incluirlo entre los indicadores del marco lógico puede facilitar esta tarea. Esto implica definir desde el principio de qué manera se abordará a través de la intervención. Lo mismo sucede con el resto de enfoques.
- Se recomienda continuar promoviendo la generación de capacidades técnicas en productores, la implementación de prácticas más eficientes, el uso de tecnologías mejoradas, así como apoyar el mantenimiento y la recuperación de sistemas productivos ya existentes, ya que esto resulta estratégico para la generación de consciencia y el cuidado ambiental.

## INTRODUCCIÓN

La evaluación que se presenta en este informe tiene como propósito dar cuenta de los cambios generados y los resultados obtenidos por la implementación del proyecto: “*Caquetá Resiliente: Construyendo Paz*”, implementado por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo en el marco del programa Nuevos Territorios de Paz, proveniente del convenio de financiación entre la Unión Europea y el gobierno de Colombia.

El proyecto a evaluar se llevó a cabo en el departamento del Caquetá y tuvo una duración inicial de 24 meses a partir de septiembre de 2014, y una prórroga por 12 meses más, finalizando en septiembre de 2017.

La población objetivo de la acción se centró en familias campesinas e indígenas, organizaciones de la sociedad civil, organizaciones de productores y comerciantes, así como instituciones públicas del nivel territorial.

Los municipios donde se concentró la acción fueron: Florencia, San Vicente del Caguán, Cartagena del Chairá, La Montañita, El Doncello, El Paujil y Puerto Rico.

El número de destinatarios directos fue de **851** hogares, representados por sus cabezas de hogar: **593** hombres y **258** mujeres, **23** organizaciones de productores locales (8 de ellas fueron integradas en consorcios inter e intra-gremiales y 2 fueron incluidas de forma individual), **5** entidades gremiales, una organización de segundo nivel y **1** cooperativa y **7** alcaldías municipales.

La evaluación inicia formalmente el 22 de agosto y tuvo una duración de 7 semanas organizadas de la siguiente manera:

- Primeras tres semanas: Estudio de gabinete o fase de documentación
- Cuarta semana: Visitas a terreno (Caquetá)
- Sexta semana: Presentación resultados preliminares a entidad financiadora y elaboración del informe final
- Séptima semana: Finalización del informe final y presentación de resultados finales



Grupo focal con el Comité de Caucheros del Doncello

## Antecedentes de la Evaluación y Metodología

En el mes de agosto, la consultora presentó una propuesta en respuesta a los Términos de Referencia circulados por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) para evaluar el proyecto “*Caquetá Resiliente: Construyendo Paz*” financiado por la Unión Europea en el marco del programa Nuevos Territorios de Paz.

La propuesta de evaluación planteó un enfoque integral que abarcaba dos metodologías de evaluación: i. Gestión Basada en Resultados; (GBR), y ii. Criterios de evaluación. De manera transversal se analizaron tres enfoques implementados en la intervención: i. Enfoque de Derechos; ii. Enfoque de género; iii. Enfoque medio ambiental.

Desde el marco global de intervención del proyecto, se analizó la promoción de oportunidades para el desarrollo sostenible e incluyente, así como el fortalecimiento de la gobernanza local en el marco de una cultura de paz.

De manera más específica se exploró la forma como el proyecto había incidido en las condiciones de la población y los grupos productivos, a través del mejoramiento de sistemas agropastoriles, fomento a la producción, la asociatividad y a la comercialización, así como a la transformación no violenta de conflictos y el fortalecimiento de la gestión pública.

De acuerdo a los términos de referencia, el interés del PNUD con este ejercicio es:

1. Valorar cuantitativamente y cualitativamente la pertinencia, eficacia y sostenibilidad del proyecto, según lo establecido en su marco lógico y de acuerdo con otros documentos programáticos.
2. Identificar buenas prácticas y lecciones aprendidas que contribuyan a la gestión del conocimiento y que puedan orientar las políticas públicas dirigidas a procesos de desarrollo rural en un escenario de post acuerdo.
3. Establecer recomendaciones programáticas y estratégicas, en coherencia con los hallazgos y lecciones aprendidas identificados, para asegurar la sostenibilidad de la estrategia y su eventual replica tanto en lo local como en el ámbito internacional.

De manera complementaria, la consultoría propone:

4. Identificar los cambios generados por el proyecto a partir de los procesos implementados en el marco del proyecto.
5. Teniendo en cuenta la perspectiva de construcción de paz que abordó el proyecto, se propone analizar cómo la coyuntura socio-política del país y los imprevistos surgidos durante la implementación influyeron en el desarrollo y en la gestión del proyecto, generando eventuales efectos/resultados no esperados y/o medidas de contingencia, así como también la manera como influyó el proyecto sobre el contexto.

Como se mencionó anteriormente, la evaluación combinó dos metodologías diferentes: La gestión basada en resultados y el modelo de evaluación por criterios. Las dos tienen en común el interés de explorar los cambios que tuvieron lugar a partir de la intervención y todo lo que tuvo que pasar para que estos cambios se generaran, así como indagar por el grado de apropiación de los actores con relación a los procesos y resultados. Se diferencian en la manera de abordar la intervención, los énfasis que colocan en algunos elementos de análisis, pero resultan siendo complementarios y permitieron entre todos, construir una mirada global de los logros del proyecto.

Una evaluación de gestión basada en resultados (GBR), de acuerdo a Linda G. Morra Imas y Ray C. Rist, es *“un proceso continuo de recoger y analizar información en indicadores clave con el fin de medir el progreso hacia el logro de resultados”* (Morra & Rist, 2009, pág. 108). Se basa en un análisis detallado del desempeño de los indicadores del proyecto a partir de la línea de base construida para el monitoreo de los mismos durante la intervención. El marco lógico es uno de los documentos estratégicos para llevar a cabo este análisis.

El modelo de evaluación por criterios, por su parte, se basa en los lineamientos establecidos por el Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD), que identifica 5 elementos estratégicos para la evaluación de las iniciativas, proyectos, programas y políticas de desarrollo, estos son:

- **Pertinencia:** Consistencia entre los objetivos de la intervención y las necesidades de los beneficiarios, comunidades y país
- **Eficacia:** medida del logro de los resultados del proyecto
- **Eficiencia:** medida de la relación entre el costo final de los productos e insumos requeridos para estos
- **Impacto:** cambios negativos y positivos producidos de manera directa o indirecta, intencional o no intencional, por una intervención.
- **Sostenibilidad:** evalúa si los beneficios de la intervención continuarán una vez finalice el flujo de recursos por parte de los donantes

(Morra & Rist, 2009, págs. 29-30)

En los términos de referencia del PNUD se solicitaba que la evaluación se concentrara en los criterios de pertinencia, eficacia y sostenibilidad, por lo que serán los criterios en los que el análisis se hará con mayor profundidad.

Teniendo en cuenta las dos metodologías anteriores, así como los enfoques transversales de la intervención, se definieron preguntas orientadoras que ayudaran a obtener las respuestas necesarias para una evaluación completa e integral del proyecto (**Anexo 1**)

El proceso de recolección de información de esta evaluación, se apoyó en las siguientes técnicas de recolección de información:

1. **Grupos focales:** esta técnica de investigación cualitativa permitió conseguir información detallada sobre las opiniones y experiencias de los actores clave del proyecto a partir de sus diversos roles. Se realizaron 6 grupos focales:
  - El primer grupo focal se realizó con el equipo de trabajo del PNUD territorial Caquetá, el cual se centró en dos aspectos: i. La comprensión integral de la intervención desde los actores que implementaron las acciones; ii. Evaluación general de los diferentes componentes de la intervención desde la percepción del equipo de trabajo.
  - El segundo grupo focal se realizó con la Asociación de Caucheros del Doncello, donde fue posible hablar con 8 personas miembros de la organización.
  - El tercer grupo focal se llevó a cabo con el Comité de Cacaoteros de Paujil y Doncello (COMCAP), donde se trabajó con 8 personas.
  - El cuarto grupo se llevó a cabo con la Red Intergremial para el Desarrollo Local y la Construcción del Territorio de San Vicente del Caguán. Participaron 5 personas.
  - El quinto grupo focal se llevó a cabo con AMCOP en la zona del Alto Pato, donde participaron 5 personas.
  - El sexto grupo se llevó a cabo con la Plataforma de Mujeres, donde participaron 4 mujeres

Para la facilitación del grupo se combinaron tres técnicas de recolección de la información:

- Diálogo abierto: Conversación entre el grupo guiada a partir de preguntas orientadoras realizadas por la consultora de acuerdo al grupo, al contexto y a las necesidades de la evaluación.
- Manual Thinking: Es una metodología de facilitación de procesos que invita a la reflexión a través de preguntas orientadoras sobre el contexto del proyecto, donde cada participante tiene espacio para elaborar su pensamiento y colocarlo en una tarjeta. El conjunto de tarjetas van armando un mapa mental visual que facilita realizar asociaciones, mirar desde diferentes perspectivas los temas de análisis, examinar baches (gaps), entre otras cosas.
- Evaluación desde la percepción del equipo: Se utilizó una imagen visual de una rueda dividida en varios fragmentos, a los cuales el equipo designó un componente del proyecto y evaluó de 1 a 5 según los logros que consideró que se habían alcanzado (1 es la calificación más cercana al éxito y 5 la más lejana). Este ejercicio permite una discusión abierta y honesta sobre la manera como se desarrolló la acción, fortalezas y debilidades e invita a un consenso para definir la calificación. Al ser un ejercicio visual, permite al equipo observar en perspectiva el proyecto.



Grupo focal con el equipo técnico del PNUD - Caquetá

2. **Entrevistas semi-estructuradas:** Con el fin de conseguir información más detallada se realizaron entrevistas a actores clave de los territorios: personal de APS y directivos de organizaciones y entidades públicas.

### Limitantes y condicionantes de la evaluación

La evaluación se desarrolló sin contratiempos. La agenda se cumplió a cabalidad y se visitaron todas las organizaciones, resguardo, instituciones públicas y líderes previstos inicialmente. La agenda cubrió todas las áreas principales del proyecto y permitió tener espacio y tiempo suficiente para hablar y conocer la percepción de los actores de la intervención.

La principal limitante que enfrentó la evaluación, fue que el informe final descriptivo que se entregó a la evaluadora para revisión y análisis, aún no estaba cerrado y las cifras que presentaba no eran las definitivas. Esto se debió a que aún estaban en la actualización de la línea de base y no fue posible tener la información final consolidada. En este sentido, la reflexión y el análisis se hace en base exclusivamente al informe entregado en el mes de agosto.

## DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN EVALUADA

---

El proyecto evaluado se titula: *“Caquetá Resiliente: Construyendo Paz”*.

El objetivo principal de la acción era: *“Contribuir a la construcción de la paz duradera en Colombia promoviendo condiciones territoriales que posibiliten el desarrollo humano sostenible con enfoque de derechos”*

El Objetivo Específico *“Aumentada la resiliencia de las poblaciones e instituciones de 7 Municipios del Caquetá para que afronten los desafíos de la construcción de paz, revirtiendo los impactos del conflicto armado y la degradación ambiental, con respeto a las identidades regionales, étnicas y poblacionales”*

El proyecto comprendía cuatro resultados:

- 600 productores y productoras acceden a mercados con productos obtenidos bajo modelos productivos incluyentes basados en sistemas agroforestales basados en prácticas de producción limpia y amigable con el ecosistema amazónico.
- 600 familias mejoran sus capacidades técnicas en asociatividad, producción, gestión, diversificación y reconversión de sus actividades socioeconómicas y su vinculación a mercados.
- Se establece un mecanismo territorial para la prevención y transformación no violenta de conflictos, asociados al uso y utilización de los recursos del territorio.
- 6 Gobiernos locales diseñan e implementan una estrategia de fortalecimiento en su gestión, de acuerdo a las prioridades identificadas para construcción de paz y desarrollo.

### El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – Ejecutor de la acción

La acción fue implementada por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en el marco del programa Nuevos Territorios de Paz. Esta organización hace parte del sistema de Naciones Unidas y tiene como misión *“contribuir a la erradicación de la pobreza y la reducción significativa de*

*la desigualdad y la exclusión en el mundo*"<sup>1</sup>. Está presente en Colombia desde hace 50 años y tiene el mandato de coordinar las diferentes agencias del sistema que hacen presencia en el país. Su trabajo se caracteriza por la articulación de esfuerzos a través de alianzas entre el sector público, el sector privado y las organizaciones sociales, tanto en el nivel nacional, regional y local.

El PNUD actúa desde el enfoque del Desarrollo Humano Sostenible, el cual define como *"El proceso de ampliar las alternativas de la gente aumentando sus capacidades y oportunidades de manera tal que sean sostenibles desde el punto de vista económico, social y ambiental, y que favorezcan el presente sin comprometer el futuro"* (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2014). Tres temas han sido priorizados por la organización para abordar su misión en el mundo: El desarrollo humano sostenible, la gobernabilidad democrática inclusiva y efectiva y capacidad de resiliencia<sup>2</sup>.

En Colombia el PNUD trabaja en 3 áreas principales: i. *Gobernabilidad incluyente*; ii. *Construcción de paz y transformación de conflictos* y iii. *Crecimiento incluyente y sostenible*. Desde allí se abordan temas estratégicos como la reducción de la pobreza y la generación de ingresos; la gobernabilidad democrática, la participación ciudadana, la transparencia y la gestión pública eficiente; la prevención y recuperación de crisis, derechos de las víctimas y justicia transicional; el empoderamiento de la mujer; medio ambiente, energía, aprovechamiento de la biodiversidad y mitigación del cambio climático, entre otros. Sus acciones están orientadas a contribuir al logro de los 17 objetivos de desarrollo sostenible (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD, 2016).

Uno de los programas representativos del PNUD en Colombia con relación a la transformación no violenta de conflictos y la construcción de paz ha sido el programa ART-Redes, con el cual se ha buscado *"contribuir a la construcción social de paz, el desarrollo humano, la gobernabilidad democrática y la reconciliación a través del respaldo y fortalecimiento, nacional y territorial, de iniciativas de la sociedad civil y del Estado, promoviendo su participación en procesos políticos, económicos y sociales incluyentes, su capacidad de transformar escenarios de violencia y conflictos e incidir en la construcción de políticas públicas (nacionales, locales y sectoriales)"*<sup>3</sup>.

Previo a Nuevos territorios de Paz, el PNUD realizó una intervención en el marco del programa ART-Redes en el departamento del Caquetá, en la zona de Reserva Campesina del Pato Balsillas ubicada en el municipio de San Vicente del Caguán. El objetivo de esta acción se encaminó *"al fortalecimiento de las capacidades locales de paz como el apoyo a los procesos de organización comunitaria y de articulación con la sociedad civil entorno al desarrollo humano, el desarrollo económico y la gestión no violenta de los conflictos"* (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD, 2013, pág. 24).

El programa ART-Redes en el Caquetá se orientó a cuatro resultados: i. Fortalecimiento de las capacidades locales, particularmente de las organizaciones sociales comunitarias del territorio; ii. Consolidación de alianzas para crear puentes entre las organizaciones de la sociedad civil y las instituciones del Estado; iii. Fomento de conocimiento útil para la acción, con el que se buscaba promover el intercambio de experiencias alrededor de iniciativas y prácticas de paz; y iv. Incidencia política, orientada a incorporar en las agendas públicas, estrategias con perspectiva de paz acordadas por consenso (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD, 2013, pág. 28)

---

<sup>1</sup> Tomado de la página web del PNUD Colombia. 19.09.17.

(<http://www.co.undp.org/content/colombia/es/home/ourwork/overview.html>)

<sup>3</sup> Tomado de la siguiente página (24/09/17):

[http://www.co.undp.org/content/colombia/es/home/operations/projects/crisis\\_prevention\\_and\\_recovery/programa-art-redes.html](http://www.co.undp.org/content/colombia/es/home/operations/projects/crisis_prevention_and_recovery/programa-art-redes.html)

Los aprendizajes de este programa, así como sus metodologías e instrumentos sirvieron de base para el desarrollo del proyecto Caquetá Resiliente. Es así como el proyecto parte de la perspectiva de fomentar el desarrollo humano y el desarrollo económico local para la construcción de paz del territorio.

## Contexto de la intervención

El proyecto del PNUD se lleva a cabo en el departamento del Caquetá ubicado al sur del país, en la región amazónica. Colinda con los departamentos del Meta, Guaviare, Putumayo, Vaupés, Cauca y Huila. Se caracteriza por su riqueza en diversidad ambiental, social y cultural. Es uno de los departamentos megabiodiversos del país.

El Caquetá es un departamento que ha crecido considerablemente en los últimos 50 años como resultado de constantes procesos de colonización marcados por la atracción de las bonanzas económicas concentrando el 86% de toda la población de la región amazónica. Además de esto, se ha visto altamente afectado por las dinámicas del conflicto armado, que ha contribuido de manera particular en la configuración de este territorio.

De acuerdo al censo del 2005 realizado por el Dane, el departamento contaba con 337.932 personas, de las cuales 227.813 viven en las cabeceras municipales y 110.119 en las áreas rurales. De estos, el 49.3% corresponde a mujeres, el 50.7% a hombres, el 1.6 a comunidades indígenas y el 3.7% a comunidades negras. El índice de Necesidades Básicas Insatisfechas del Departamento se sitúa en 41.72%, en las cabeceras corresponde a un 33.48%, mientras en las zonas rurales a 59.2% (El índice de NBI para la totalidad de la nación se sitúa en 22.96%). Por otro lado, el 41.3% de la población vive en condiciones de pobreza (de acuerdo al DANE son aquellas personas cuyo ingreso mensual no supera los \$241.673 pesos), mientras el 10.2% vive en pobreza extrema (aquellas personas cuyo ingreso mensual no supera los \$114.692- DANE).

En esta región el conflicto armado se ha sentido con mucha fuerza en forma de desplazamientos forzados, comunidades confinadas, amenazas, asesinatos de líderes, reclutamiento de menores, extorsiones y narcotráfico, entre otras problemáticas. Para entender esta situación es importante tener en cuenta que las FARC-EP han hecho presencia en el departamento desde 1964, inicialmente vinculados a los procesos de colonización del territorio y como resultado de la violencia que vivió el país en los años cincuenta. En las décadas posteriores, con el auge de la colonización marimbera y posteriormente cocalera, las FARC-EP fueron involucrándose en estas actividades consolidando su presencia militar y económica en la zona (Verdad Abierta, S.F). Los paramilitares entraron en la zona al final de los años 80 deteriorando aún más las condiciones de seguridad de la zona, aumentando el índice de homicidios, fomentando el desplazamiento forzado y debilitando aún más la gobernabilidad local.

De acuerdo con cifras de la Unidad de Atención y Reparación Integral de Víctimas, se han registrado 204.613 víctimas del conflicto armado en el Caquetá desde 1991; 46.513 de ellas son consideradas víctimas directas de desaparición forzada, homicidio, fallecidos y no activos para la atención. De igual forma, se han presentado 928 incidentes de minas antipersonal en este territorio, dando como resultado 184 heridos y 29 víctimas mortales civiles, 633 heridos y 82 víctimas mortales de las fuerzas armadas, todo para el mismo período (UARIV, 2016).

La mayor parte del período de ejecución del proyecto estuvo marcado por las negociaciones de paz entre la guerrilla de las FARC-EP y el gobierno nacional. Estas conversaciones iniciaron de manera formal en el 2012 y finalizaron con la firma del acuerdo de paz entre las dos partes el 24 de noviembre

de 2016. Con la concentración de alrededor de 6.900 guerrilleros en 23 zonas veredales (posteriormente zonas veredales transitorias de normalización) se inicia el 1 de diciembre de 2016 el proceso de desmovilización de este grupo armado que por más de 50 años ejerció su poder en buena parte del territorio nacional. Teniendo en cuenta la importante presencia de este grupo armado en el departamento del Caquetá, los avances del proceso tienen especial impacto en el contexto y en el territorio.

### **Condiciones especiales del Departamento del Caquetá**

Es importante anotar que un porcentaje importante del departamento ha sido reconocido como parte de la Zona de Reserva Forestal de la Amazonía, la cual fue creada en 1959 a través de la Ley 2. Estas zonas tienen como fin fomentar el desarrollo de la economía forestal y la protección de los suelos, las aguas y la vida silvestre en el territorio colombiano. Es así como existen en el departamento 1.313.199 hectáreas constituidas en parques nacionales naturales bajo la jurisdicción de la Unidad Administrativa Especial del Sistema de Parques Nacionales Naturales del Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial. Por otro lado, también están presentes en el territorio 47 resguardos indígenas, así como la Zona de Reserva Campesina (ZRC) del Pato Balsillas, en el municipio de San Vicente del Caguán.

La ZRC fue creada por la junta directiva del Incora, según la Resolución 055 de diciembre de 1997 bajo el marco de la Ley 160 de 1994, con el objetivo de promover la economía campesina a través de la regulación y el ordenamiento de la ocupación de los baldíos del país. La ZRC del Pato Balsillas fue la primera que se instauró en el país. Abarca el corregimiento de Guayabal y la zona del valle de Balsillas, con una extensión de 145.155 Ha. Es una región altamente productiva considerada la despensa del sur del país donde prima el cultivo de frijol, plátano, café, frutas, hortalizas, entre otros productos. Debido a la alta presencia de la guerrilla de las FARC-EP, esta zona también ha sido objeto de marginalización y estigmatización durante muchos años, así como a una presencia muy precaria o casi nula del Estado que ha acentuado la inequidad y la vulnerabilidad de sus pobladores debido a la poca provisión de servicios públicos básicos.

Actualmente la zona vive una gran expectativa con relación a los posibles cambios que puedan darse a raíz del posconflicto; una de las zonas veredales de transición y normalización se encuentra ubicadas en el territorio y es posible que un número alto de excombatientes permanezca en él una vez el proceso finalice. Todo esto hace las comunidades del Pato se encuentren muy atentos de los avances. Por otro lado, gracias a las dinámicas sociales de la misma Zona de Reserva Campesina, se han promovido importantes procesos organizativos que han dado como resultado asociaciones fuertes, estructuradas y jalonadoras de desarrollo económico y social, un ejemplo de esto es AMCOP (Asociación Municipal de Colonos del Pato).

### **El proyecto “Caquetá Resiliente: Construyendo Paz” en el marco del programa Nuevos Territorios de Paz**

El Programa Nuevos Territorios de Paz tiene su base jurídica en el Convenio de financiación firmado entre la Comisión Europea y el Gobierno Colombiano (DCI/2010/022-248), a través del cual se buscaba apoyar iniciativas locales y regionales que ayuden a promover el desarrollo socio-económico y la convivencia pacífica ciudadana en regiones afectadas por conflictos armados y que permitiera una mejora en la gestión de las instituciones públicas y privadas que deben garantizar el ejercicio formal y legal de una sociedad democrática. El Programa NTP prestaba atención especial a la problemática alrededor del uso y tenencia de la Tierra y el fortalecimiento de capacidades institucionales y organizaciones, así como al desarrollo de proyectos que propendan por una inclusión socioeconómica sostenible.

El Programa se ejecutó en las siguientes regiones de Colombia:

- Canal del Dique
- Bajo Magdalena
- Departamento Caquetá
- Departamento del Guaviare

El objetivo General: *“Contribuir a la construcción de paz y desarrollo en Colombia a través de la promoción de condiciones territoriales que favorezcan una cultura de paz, democracia y Estado de Derecho, y que fomenten condiciones de vida digna y oportunidades de desarrollo para todos los ciudadanos.”* El objetivo Específico: *“Promover iniciativas de construcción de paz tendientes a reducir la desigualdad económica y mitigar los efectos de la violencia político-social, para el fomento de un desarrollo territorial basado en principios de participación y gobernanza democrática.”*

Para la ejecución de las acciones, el programa contaba con un amplio apoyo de actores territoriales que implementaban los proyectos de acuerdo a los objetivos específicos y temas estratégicos del proyecto: Inclusión socioeconómica sostenible; tierras y territorio; creación de capacidades locales, fortalecimiento institucional y redes sociales e información y gestión del Conocimiento. Entre los implementadores del programa se cuentan el Programa Regional de Desarrollo y Paz Canal del Dique y Zona Costera, el Programa Regional de Desarrollo y Paz Bajo Magdalena y el Consorcio Deispaz en Guaviare. Socios de carácter nacional o internacional como la Organización Internacional para las Migraciones – OIM, la Red ADELCO, el Instituto Geográfico Agustín Codazzi – IGAC, y el CINEP-RED PRODEPAZ.

El proyecto “Caquetá Resiliente: Construyendo Paz” ejecutado por el PNUD hace parte de un segundo grupo de subvenciones que inicia actividades en el 2014 y entra a fortalecer y complementar las acciones de los actores anteriores. En el caso particular del proyecto evaluado, este busca responder tanto al objetivo general como al objetivo específico de Nuevos Territorios de Paz en la medida en que se propone crear oportunidades para el desarrollo sostenible e incluyente, así como el fortalecer la gobernanza local, promover la transformación no violenta de conflictos y contribuir a la construcción de paz. En total 5 organizaciones desarrollaron proyectos en el Caquetá en el marco de Nuevos Territorios de Paz: La OIM, la Red ADELCO en la fase inicial; Patrimonio Natural, Forum Syd y el PNUD en la segunda fase.

Es importante mencionar que previo al inicio del proyecto Caquetá Resiliente, Nuevos Territorios de Paz llevaba al menos dos años en ejecución. El contexto en el que se desarrolló el programa no fue sencillo; desde el comienzo estuvo marcado por una gran polarización y desconfianzas creadas de tiempo atrás, que surgían con fuerza en los diferentes espacios de encuentro; además el mapa de actores indicaba que el trabajo con entidades clave no siempre era conveniente pues podían aumentar las tensiones. Por otro lado, se habían realizado varios intentos de construir una “agenda común por la paz del Caquetá” que había resultado en una experiencia disruptiva, foco de tensiones y generadora de más conflictos. Incluso sucedió que hablar de “agenda” podía ser objeto de grandes controversias y confusiones, por lo cual muchas organizaciones optaron por apoyar procesos territoriales avanzados, donde pudiera haber convergencia y fuera posible terminar en documentos

estratégicos como planes o políticas, desmarcándose de los conflictos alrededor de una agenda de paz<sup>4</sup>.

### Modelo de intervención del proyecto “Caquetá Resiliente: Construyendo Paz”

El proyecto se centró en el apoyo a procesos territoriales con alto nivel de incidencia para el desarrollo del Caquetá, liderados por organizaciones o agremiaciones productivas, cabildos u organizaciones indígenas, plataformas de mujeres, entre otros, y que están insertas en visiones de mayor alcance respondiendo de manera directa a las necesidades e intereses de las organizaciones y comunidades. Estos procesos pueden dividirse en:

- Procesos productivos y de inclusión socio-económica
- Procesos de generación de confianza y diálogo para la transformación no violenta de conflictos y la construcción de paz
- Procesos para el fortalecimiento a la gestión pública

Para el desarrollo del proyecto, el PNUD se basó por un lado en las subvenciones a terceros o grants, a través de las cuales organizaciones sociales y productivas del Caquetá formularon e implementaron proyectos que al tiempo que respondían directamente a sus necesidades, apuntaban también a los objetivos planteados por el proyecto Caquetá Resiliente. Desde este modelo se apoyaron 23 organizaciones productivas las cuales se organizaron en 8 consorcios, y desde donde se desarrollaron 16 subvenciones que fueron ejecutadas de manera directa. Los términos para implementar este modelo de trabajo se encontraban en los lineamientos establecidos en la guía de solicitantes de la Unión Europea. El objetivo principal de este modelo era: *“Facilitar el alcance de los objetivos de la acción y el fortalecimiento de capacidades locales, por medio del apoyo directo a proyectos e iniciativas (estrategias y acciones) identificadas de las Organizaciones de la Sociedad Civil con orientación productiva agroecológica”* (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD)

Por otro lado, se trabajó de manera articulada con entidades como la Oficina del Alto Comisionado para la Paz, la Agencia de Renovación del Territorio, la Plataforma de Mujeres del Caquetá, el CODIC (Consejo Departamental Indígena del Caquetá) y las agremiaciones principales del departamento para promover espacios de diálogo y encuentro desde donde se pudieran construir visiones, políticas o agendas que orientaran las necesidades de los principales grupos de interés del territorio. También se diseñó un diplomado en Educación para la Paz en el cual se formaron 40 personas en competencias para la transformación de conflictos con un enfoque socio-afectivo y relacional y con un énfasis en la réplica y en la realización de iniciativas prácticas de paz de carácter comunitario. Con Corpomanigua se realizaron talleres y procesos de formación para abordar el tema de género y violencia basada en género, resolución de conflictos y fortalecimiento organizacional, entre otros.

El acompañamiento a alcaldías y entidades públicas territoriales fue realizado directamente por el PNUD, apoyando inicialmente los procesos de empalme (cambios de gobiernos locales), realizando un diagnóstico de gobernabilidad que permitía identificar fortalezas y necesidades de las entidades; posteriormente se realizó un plan de acción articulando este proceso con el acompañamiento a la elaboración de los planes de desarrollo municipal. Además de esto se apoyó la elaboración de los Planes Integrales de Seguridad y Convivencia (PISCC) y la formulación de proyectos de organizaciones sociales a los Bancos de Proyectos de Inversión. Entre los fines principales de esta acción estaba

---

<sup>4</sup> La consultora conoce de primera mano la situación del programa Nuevos Territorios de Paz, ya que fue coordinadora del mismo desde enero hasta diciembre del 2014 (Líder Programa NTP – Departamento para la Prosperidad Social)

generar capacidades en los funcionarios para fortalecer la gestión pública y acercar la sociedad civil a las entidades del Estado.

## ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

---

A continuación se presentan los análisis principales realizados por la evaluación siguiendo las metodologías requeridas, así como la reflexión alrededor de los enfoques abordados por la intervención. Estos recogen la información principal de la acción, dan respuesta a las preguntas planteadas inicialmente en los términos de referencia y posteriormente ajustadas en la propuesta de consultoría y examinan cada uno de los criterios de evaluación establecidos previamente. De igual manera se presentan las evidencias encontradas en relación con las preguntas de evaluación enunciadas y se presentan las interpretaciones propias de la consultora. El análisis y los resultados se presentan de manera articulada con el fin de evitar duplicar la información y mostrar una adecuada vinculación entre los hechos, las evidencias y las interpretaciones.

Los documentos tenidos en cuenta para este análisis son:

- Marco lógico final aprobado por la Delegación de la Unión Europea
- Informe final descriptivo del proyecto Caquetá Resiliente (Agosto de 2017)

Nota: Para el momento en que se realiza la evaluación, la línea de base del proyecto no había sido consolidada al 100% y aún faltaban datos finales importantes, con lo cual se limita el análisis de esta evaluación.

## GESTIÓN BASADA EN RESULTADOS

La Gestión Basada en Resultados (GBR) es “*un proceso continuo de recoger y analizar información en indicadores clave con el fin de medir el progreso hacia el logro de resultados*” (Morra & Rist, 2009, pág. 108). Se basa en un análisis detallado del desempeño de los indicadores del proyecto a partir de la línea de base construida para el monitoreo de los mismos durante la intervención. El marco lógico es uno de los documentos estratégicos para llevar a cabo este análisis.

Realizando un análisis detallado del marco lógico y del informe final de la intervención, a continuación se plantean los elementos encontrados desde el enfoque de la GBR:

### Análisis desde el Objetivo General

De acuerdo a la propuesta, el proyecto plantea el siguiente **Objetivo General**: *Contribuir a la construcción de la paz duradera en Colombia promoviendo condiciones territoriales que posibiliten el desarrollo humano sostenible con enfoque de derechos*”

Según informes y otros documentos relevantes aportados para el análisis, el PNUD entiende por **desarrollo humano sostenible** el “*el proceso de ampliación de las opciones de la población, aumentando su capacidad y sus oportunidades en forma sostenible desde los puntos de vista económico, social y ambiental, de manera que los beneficios del presente no comprometan el futuro*” (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2014). Un **enfoque de derechos** supondría también, la integración transversal de los mismos en las acciones de la intervención; es decir, la promoción, la planificación de acciones orientadas al reconocimiento de los derechos y la generación de capacidades para que los actores locales puedan exigir su cumplimiento.

El proyecto “Caquetá Resiliente” abordó 3 componentes principales:

1. Productividad e Inclusión Social
2. Transformación no violenta de conflictos y construcción de paz
3. Fortalecimiento institucional

Desde el **primer componente** se promovieron acciones orientadas al fortalecimiento de organizaciones sociales productivas que estaban insertadas en apuestas significativas para el departamento y los municipios, y que ya contaban con una experiencia importante en producción y comercialización. Entre estas se encuentran organizaciones de caucho, café, cacao y lácteos. La generación de capacidades a partir de un modelo de autogestión promovido por la implementación de subvenciones a terceros (grants), fue clave para la generación de confianza entre los actores del territorio, la promoción de redes y de alianzas y el fortalecimiento de procesos orientados a encadenamientos productivos.

Desde el **segundo componente** se realizaron acciones que buscaban crear espacios de diálogo para el entendimiento y la búsqueda de elementos comunes que permitiera a los actores territoriales definir caminos para avanzar en aspectos que fueran relevantes para ellos. Es así como desde el proyecto se impulsaron diferentes procesos, entre ellos: i. **La Agenda de Desarrollo Económico Departamental**: “Pautas para el desarrollo Económico Incluyente y sostenible del Caquetá” dirigida por la Cámara Intergremial del Caquetá; ii. **La Agenda Indígena** desde donde se formula la Política Pública Integral Indígena del Caquetá y la cual fue dirigida por el CODIC; iii. **La Agenda de Paz de las mujeres del Caquetá**, elaborada con el acompañamiento de Corpomanigua y i.v. **La Agenda de sectores productivos de San Vicente**: “Apuestas para el desarrollo productivo de San Vicente”, en el marco de la Red Intergremial para el desarrollo local, y la construcción del territorio de San Vicente del Caguán.

Los avances en la implementación de dichas agendas son distintos y dependen en gran medida de los contextos particulares de las organizaciones y del territorio donde se elaboraron; no obstante al haber sido apuestas que surgen de los intereses y procesos propios de los actores locales, es posible decir que se mantendrán y serán implementados de acuerdo a los tiempos, recursos y posibilidades de las organizaciones o entidades que las impulsan; en este sentido se pueden considerar procesos sostenibles. Por otro lado, es importante destacar que los espacios de diálogo que se crearon para la elaboración de estas agendas, son reconocidos como lugares de encuentro, de mediación y de creación de puentes, por lo cual se pueden considerar procesos que contribuyen a la construcción de paz y a la transformación no violenta de conflictos.

En el **tercer componente** se buscó el fortalecimiento de la gestión pública a través del diseño e implementación de estrategias para el fortalecimiento de las capacidades institucionales y de la ciudadanía en el marco de la gobernabilidad para la paz. En total, se realizaron 6 estrategias que comprendieron entre otras cosas, apoyo al proceso de empalme, la elaboración de los Planes de Desarrollo Municipal y de los Planes Integrales de Seguridad y Convivencia Ciudadana (PISC). Si bien la gestión pública territorial en el Caquetá presenta un contexto complejo debido a prácticas tradicionales clientelistas y corruptas, rotación constante de funcionarios, debilidad institucional en general, entre otros, en la intervención del proyecto se destaca el fortalecimiento de mecanismos para acercar la sociedad civil al Estado, generar confianza entre ambos, e iniciar relaciones más cercanas con los funcionarios públicos permitiendo realizar acciones altamente valoradas por varios

de ellos. Es importante anotar que la receptividad al proyecto no fue la misma en todas las alcaldías y esto hizo que los tiempos, procedimientos y logros finales fueran diferentes.

En cuanto a una incorporación del enfoque de derechos en la implementación del proyecto, éste se ve reflejado en el énfasis que hace la estrategia de la acción en fortalecer las capacidades de los actores del territorio. Para el PNUD, *“el Desarrollo Humano comparte la visión de Amartya Sen del desarrollo como libertad, en cuya base está el ejercicio efectivo de los derechos”* (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD, S.F). En esta línea, desde el proyecto se buscó promover que las personas, comunidades y organizaciones se empoderaran y participaran activamente en espacios de diálogo y de toma de decisión, donde ellos mismos fueran los que construyeran su visión de desarrollo. Es así como el respeto por los procesos propios y la necesidad de incentivar la autogestión como manera de generar confianza y fortalecimiento, fueron dos aspectos clave de la acción que muestran la incorporación del enfoque de derechos.

*“Hay algo distinto en el proyecto Caquetá Resiliente; siempre nos preguntaron qué queríamos, qué necesitábamos. No es como en otros proyectos que nos dan la plata o nos dejan tal como estábamos. Aquí hay respeto, nos acompañaron pero nos dejaron hacer. Fue muy bueno que nosotros fuéramos las ejecutoras del grant. Nos empoderó y fortaleció nuestro liderazgo frente a otras organizaciones”.*

(Testimonio de Olivia Pabón López. Representante legal de AMUCAPA y ejecutoras de una subvención a terceros del proyecto Caquetá Resiliente).

Articulando entonces los logros en los tres componentes, puede argumentarse entonces que el proyecto Caquetá Resiliente contribuyó a la construcción de paz en Colombia, promoviendo condiciones territoriales desde una perspectiva de desarrollo humano sostenible con enfoque de derechos, tal como se lo planteó en el objetivo general.

### Análisis desde el Objetivo Específico

Por otro lado, el **Objetivo Específico** del proyecto era: *“Aumentada la resiliencia de las poblaciones e instituciones de 7 Municipios del Caquetá para que afronten los desafíos de la construcción de paz, revirtiendo los impactos del conflicto armado y la degradación ambiental, con respeto a las identidades regionales, étnicas y poblacionales”*

De acuerdo al Plan Estratégico del PNUD 2014 -2016, *“Resiliencia es una condición tanto intrínseca como adquirida que se logra con la gestión de los riesgos en el tiempo en los planos individual, del hogar y de la sociedad de manera de reducir a un mínimo los costos, aumentar la capacidad y sostener el impulso del desarrollo, así como aumentar al máximo la potencialidad transformativa. Los “riesgos” son factores de magnitud e intensidad capaces de provocar a la vez una interrupción del progreso y el desarrollo y costos directos e indirectos importantes”.*

Cuatro indicadores dan cuenta de cómo se concreta el concepto de “resiliencia” en el proyecto:

Análisis OE. Indicador 1:

**Al finalizar la acción, al menos el 60% de las familias participantes, han mejorado sus ingresos en al menos un 10%**

	LÍNEA DE BASE INICIAL	LÍNEA DE BASE FINAL	% ALCANZADO
FAMILIAS	125 productores	125 productores	No es posible definir
INGRESOS	\$360.311,75 COP	Se desconoce	

De acuerdo al informe final descriptivo del proyecto Caquetá Resiliente, la línea de base inicial para el indicador 1 del objetivo específico, mostraba que el ingreso medio de los hogares era de **\$360.311,75 COP**. No es posible a partir de la información analizada en el marco de la evaluación, determinar si hubo un aumento o una disminución de los ingresos de los productores debido a las acciones del proyecto. No obstante, se puede decir que si bien fue estratégico que las actividades se centraran en impulsar iniciativas productivas ya existentes, con experiencia y un marco de acción que les permitiera crecer, aunque numerosos factores pueden incidir en un aumento o disminución en los ingresos de las familias y no se puede otorgar este efecto exclusivamente a las acciones del proyecto.

Además, es importante tener en cuenta que muchos de los sectores apoyados como el caucho, el café, el cacao y el lácteo, se encuentran en un contexto de mercado donde el precio es altamente volátil y en algunos casos, se ha mantenido bajo en los últimos años debido a circunstancias externas que afectan el contexto global.

Por otro lado, a partir de la información recolectada en campo en los grupos focales y en las diferentes entrevistas realizadas, se puede decir que el proyecto Caquetá Resiliente incidió de manera directa en el fortalecimiento de las organizaciones, a través de la generación de capacidades para la gestión directa de proyectos y ejecución de recursos, formación en aspectos administrativos y contables, reestructuración de algunas organizaciones, apoyo en la compra de equipos clave para su labor, métodos para un trabajo en equipo eficiente, entre otros.

A continuación se presenta el caso de algunas organizaciones visitadas durante la evaluación:

- **Comité de cacaoteros de Paujil y Doncello:** Su proyecto se centraba en el fortalecimiento del proceso de comercialización del cacao de la región. Su capacidad de compra a pequeños productores aumentó considerablemente a partir del proyecto. El apoyo del proyecto contribuyó a fortalecer sus capacidades administrativas, mejoraron sus equipos y generaron confianza con sus asociados a través de la compra oportuna de cacao a través del fondo de comercialización.
- **COOPABI:** Su proyecto también se centró en el fortalecimiento del proceso de comercialización de la leche. Previo al proyecto se encontraban en una situación difícil administrativa, financiera y organizacional. El proyecto facilitó que la organización pudiera sanear sus finanzas, cumplir sus compromisos tributarios, crear un agropunto<sup>5</sup> para el beneficio de la comunidad, ahorrar para la compra de un vehículo que transporta diariamente la leche al punto de acopio, así como aumentar el número de asociados que había decrecido debido a los problemas de la organización.
- **ASOPROLAC:** Su proyecto también se centró en el fortalecimiento del proceso de comercialización de la leche. Anteriormente tenían un tanque frío que les permitía comprar solamente 2.000 litros, con el proyecto consiguieron un tanque de 5.000 litros.

---

<sup>5</sup> El agropunto es un local donde la cooperativa vende insumos agropecuarios para el cuidado del ganado y de los pastos, así como alimentos, medicinas básicas y otro tipo de productos indispensables para la comunidad. En el agropunto la cooperativa también ubicó su oficina contable y administrativa, desde donde se lleva de manera digitalizada el registro y las cuentas de la organización.

Actualmente compran entre 3.600 y 4.000 litros diarios (dependiendo de cuántos litros les compre Nestlé).

**Logros:**

- Varias de las organizaciones apoyadas lograron fortalecer sus capacidades productivas o impulsar sus ventas y metas comerciales de manera significativa, y lo reconocen como efecto directo del proyecto. Si bien no es posible decir en cuánto aumentaron los ingresos de las familias participantes, estos resultados indicarían que debió de haber habido un aumento.
- A partir del fortalecimiento de las organizaciones productivas se dinamizó la economía local al aumentar la compra y venta del cacao, caucho, leche y productos agroecológicos.
- La implementación directa de proyectos y la ejecución de recursos ofreció un espacio de aprendizaje y fortalecimiento para las organizaciones que les permitió crecer y ganar confianza frente a sus asociados.
- Muchas de las organizaciones con dificultades financieras y administrativas lograron resolver sus problemas y revirtieron la dinámica de poco crecimiento y pérdida de asociados.

**Dificultades:**

- Los sectores productivos del territorio siguen siendo altamente vulnerables a las dinámicas de los mercados y muy dependientes a un número limitado de compradores o clientes (caso ASOPROLAC que sólo le vende la leche a Nestlé o COOPABI que sólo tienen un cliente).
- El aspecto comercial se trabajó de manera considerable y amplia en el proyecto. Se destacan los logros que hicieron varias de las organizaciones en aumentar sus propias metas de ventas. A pesar de esto, sigue siendo difícil abrir nuevos nichos de mercado y consolidar las estrategias de comercialización.

**Análisis OE Indicador 2:**

**Al finalizar la acción al menos el 80% de los grupos participantes manejan y aplican en sus actividades socioeconómicas modelos de producción sostenibles**

	LÍNEA DE BASE INICIAL	LÍNEA DE BASE FINAL	% ESPERADO	% ALCANZADO
Organizaciones	16	12	80	75

De acuerdo al informe final descriptivo presentado por el PNUD, el **75%** de las organizaciones de productores que participan en el proyecto implementan modelos sostenibles de producción (sistemas que incluyen sistemas asociados de producción, agroforestales, orgánicos, entre otros). Acorde con el mismo informe, 12 de las 16 subvenciones entregadas se orientaban de manera directa al mejoramiento de modelos sostenibles de producción, mientras las otras 4 tuvieron una orientación diferente desde el inicio (a esto se debe el alcance del indicador).

Por modelos sostenibles de producción se entiende la adopción de sistemas agroforestales, silvopastoriles y /o agrosilvopastoriles, así como la implementación de buenas prácticas de producción limpia y amigable con el medio ambiente, que contribuyan a su protección a la vez que fomentan una productividad sostenible.

Desde el proyecto Caquetá Resiliente se trabajó en cinco sectores productivos: cacao, caucho, café, ganadería-leche y agroecología. En todos ellos se buscó el mejoramiento de la producción a través del uso de modelos sostenibles y mejores prácticas agropecuarias; un aspecto clave fue que el proyecto apoyó el mantenimiento de sistemas productivos ya existentes, con lo cual se buscaba mejorar la competitividad y asegurar la continuidad. De acuerdo a la información recogida en campo, el proyecto no realizó acciones encaminadas a la reconversión de sistemas productivos ganaderos a otros diferentes.

Por otro lado, el modelo implementado de grants permitió que las mismas organizaciones fueran las que ejecutaran el proyecto y en muchos casos, aportaran la asistencia técnica para sus asociados. Esto por un lado, fortaleció sus capacidades organizativas y técnicas, ayudó a generar confianza a nivel interno de las organizaciones y facilitó hacer un trabajo orientado al mejoramiento de prácticas. Las visitas finca a finca, las ECAS<sup>6</sup> y en algunos casos las giras técnicas, fueron las metodologías más usadas por las organizaciones para orientar la implementación de buenas prácticas agroecológicas y promover el uso de modelos productivos sostenibles.

Es importante anotar sin embargo, que la sostenibilidad de estas acciones sólo se da en la medida en que la asistencia técnica y el acompañamiento a la implementación de las nuevas prácticas se mantenga, en lo cual las asociaciones y gremios tienen un compromiso y una responsabilidad importante. Sobre este tema, entre las personas entrevistadas hubo consenso en que lo más difícil era poder transformar estructuras culturales relacionadas con las prácticas agroproductivas ya que esto requería “desaprender” y “cambiar el chip” que por muchos años ha acompañado a los productores. Reconocen que las capacitaciones son importantes pero no suficientes y que el trabajo en buenas prácticas debe ser permanente y sistemático o lo aprendido puede tender a olvidarse rápidamente.

*“No podemos decirnos mentiras; cambiar el chip de la gente es muy difícil; es como cambiar la cultura. Esto toma años. Uno le puede mostrar al campesino porqué es importante cuidar el bosque mil veces, pero él sólo lo entiende cuando se ve afectado realmente por la sequía. Lo que pasa es que las capacitaciones son importantes porque repitiendo y repitiendo el mensaje también se les va quedando. La formación tiene que persistir”.*

Pablo Emilio Pineda González. Representante del Comité de Caucheros del Doncello.

Entre las experiencias de modelos productivos sostenibles visitados durante la evaluación se pueden mencionar:

- **ACAMAFRUT:** El proyecto se centró en el mejoramiento de la productividad del cacao de la región a través de un vivero tecnificado. En el marco del proyecto se produjeron 200.000 clones de cacao (mejoramiento del material vegetal), se implementó un jardín de investigación que sirve de centro de capacitación para productores, estudiantes universitarios y estudiantes del SENA y se mejoró la nutrición de las plantas. Todo esto encaminado a mejorar el volumen y la calidad del cacao del departamento.
- **Comité de Caucheros del Municipio de San Vicente del Caguán:** Este proyecto estuvo orientado al mejoramiento de la producción del caucho del municipio apoyando cultivos en mantenimiento y/o en recuperación. Se acompañó con asistencia técnica a 106 familias de San Vicente, Orquídeas y Río Negro. El promedio de árboles de caucho por

---

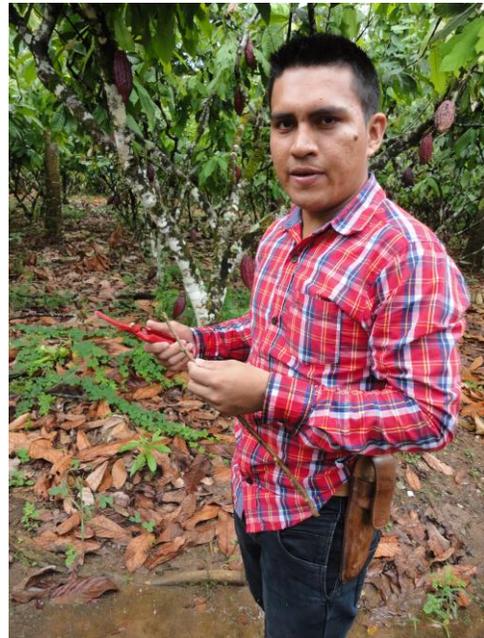
<sup>6</sup> De acuerdo a la FAO, las ECAS “son una forma de enseñanza aprendizaje fundamentada en la educación no formal, donde Familias Demostradoras y equipos técnicos facilitadores intercambian conocimientos, tomando como base la experiencia y la experimentación a través de métodos sencillos y prácticas, utilizando el cultivo o el espacio del hogar como herramienta de enseñanza aprendizaje. Se utilizan ejercicios prácticos y dinámicas que promueven el trabajo en equipo, desarrollando las habilidades para tomar decisiones orientadas a resolver problemas” (FAO, 2011)

hectárea es de 500; en la región, cada productor puede tener entre 10 y 20 hectáreas aproximadamente, las cuales, en muchas ocasiones combinan sistemas agroforestales (caucho-cacao).

- **AMCOP:** Este proyecto buscó incentivar el cultivo del frijol en la región del Alto Pato, municipio de San Vicente del Caguán. Se apoyaron 20 beneficiarios para la siembra de una hectárea de frijol por productor. Se entregaron insumos y se hizo asistencia técnica entre pares para capacitar en buenas prácticas agrícolas.
- **RESGUARDO NASAKIWE:** Se implementó un proyecto de fortalecimiento de seguridad alimentaria a través de la re-introducción del ganado ovino entre los pueblos Nasa, en asocio a la explotación del caucho. Inicialmente se entregaron 107 ovejas (de acuerdo a la información dada por el líder del proyecto en el resguardo), de éstas, a cada una de las familias participantes se les entregó una oveja preñada para su sostenimiento (28). 46 ovejas murieron y el resto son cuidadas en este momento por una familia que cuenta con los predios adecuados para su mantenimiento. De todos los proyectos productivos visitados, este es el único que actualmente no funciona de la manera planificada. El redil está en desuso, el banco de proteína desapareció por la sequía y las cercas se encuentran en mal estado.



Explicación proceso extracción del caucho



Explicación sobre el proceso de corte del cacao

#### Logros:

- Aumento de la capacidad productiva a través del mejoramiento en buenas prácticas agropecuarias.
- Mejoramiento de la calidad de los productos a través de mejores tecnologías y uso de buenas prácticas agroecológicas
- Mantenimiento/Recuperación de áreas sembradas (material vegetal)
- Asociaciones y socios fortalecidos a través de la asistencia técnica que se ofreció en el marco del proyecto

Dificultades:

- Dificultad para generar cambios efectivos y sostenidos en el tiempo con relación a las prácticas tradicionales agropecuarias. La capacitación es importante pero ésta debe ser regular y frecuente para que las personas se apropien del mensaje.

Análisis OE Indicador 3

**Al finalizar la acción en al menos 3 políticas, están incorporados componentes de desarrollo humano sostenible y construcción de paz propuestos en las agendas políticas de las organizaciones y procesos acompañados**

	LÍNEA DE BASE INICIAL	LÍNEA DE BASE FINAL	% ESPERADO	% ALCANZADO
Políticas	3	4	100	133

De acuerdo al informe final descriptivo a través del proyecto Caquetá Resiliente se apoyó la formulación participativa de cuatro (4) políticas públicas territoriales:

1. los Planes Integrales de Seguridad y Convivencia – PISCC incorporando el enfoque de desarrollo humano.
2. La construcción de la “Política pública de los pueblos indígenas del Caquetá”, liderada por el Consejo Departamental Indígena del Caquetá CODIC
3. La elaboración de la “Agenda Departamental de mujeres” como un insumo para la creación de la Política Pública de Mujeres a nivel Departamental y la incidencia en los espacios de planeación vinculados a los acuerdos de paz.
4. Documento de lineamientos de la Red Intergremial para el Desarrollo Local y la construcción del territorio del municipio de San Vicente del Caguán. Este documento no se incluyó en el informe pues finalizó en el mes de agosto de 2017, pero se presentó ante las autoridades en el mismo mes.

El acompañamiento del proyecto a procesos territoriales para la construcción de agendas, planes y programas fue uno de los ejes principales de acción del proyecto Caquetá Resiliente. La estrategia se orientó a responder a las dinámicas locales, impulsando el diálogo y la planeación participativa en procesos que para el territorio o las organizaciones eran importantes. Con esto se buscaba destacar las diferentes visiones de desarrollo que hay en el territorio, potenciar esas visiones, generar capacidades y contribuir al empoderamiento de liderazgos locales.

Los diálogos se convirtieron en espacio de encuentro entre personas, sectores, pensamientos y posturas diferentes, en donde varios de ellos, dieron como resultado documentos estratégicos, agendas o planes que cuentan con el respaldo y el impulso de las organizaciones y entidades que participaron en su desarrollo.

Las personas entrevistadas en el marco de la evaluación coinciden en la riqueza de estos espacios para poder conocer al otro, al que piensa diferente o vive en otro contexto o condiciones. Los identifican con espacios para construir puentes, conciliar posturas y llegar a acuerdos que beneficien a todos. En este sentido, son considerados muy relevantes para el proceso de paz y transformación de conflictos del territorio. Por otro lado, resaltan la importancia del apoyo para el desarrollo de estos encuentros, los cuales eran pertinentes y necesarios para impulsar actividades estratégicas de los grupos (como las agendas).

A la pregunta: ¿Qué pasa una vez finalizados los documentos estratégicos, las agendas o los planes? ¿Cómo se hacen efectivos y se concretan en acciones? Todos coinciden en la dificultad para ponerlos en práctica debido a que requieren recursos con los que la gobernación, las alcaldías o las organizaciones no siempre cuentan. No obstante, al haberlos construido y validado de manera participativa, se convierten en lineamientos para orientar sus acciones de acuerdo a tiempos y recursos.

Logros:

- En un contexto altamente polarizado y complejo, fue posible crear espacios de diálogo desde donde se construyeron visiones conjuntas sobre los intereses y necesidades del territorio, dando como resultado documentos estratégicos relevantes para las organizaciones y para el departamento.
- Lograr generar confianza para reunir líderes, organizaciones sociales de base, entidades del Estado y otros actores importantes con posturas muy diferentes
- Concretar los espacios de diálogo en al menos cuatro documentos estratégicos que hacen parte de procesos territoriales que seguirán siendo impulsados por las organizaciones.

Dificultades:

- Mantener los espacios para que las organizaciones y actores locales puedan continuar reuniéndose es difícil si no se cuenta con recursos y acompañamiento. Una vez finalizado el proyecto, existe el riesgo de que los procesos se tornen lentos y que los documentos elaborados queden sin seguimiento.

*“Lo importante es haber construido el camino para saber a dónde se quiere llegar. Eso fue lo que nos pasó con la política pública de los pueblos indígenas del Caquetá, que hemos llamado “Caminos, caminitos y trochas”. Son guías para saber qué hacer. Los caminos son las políticas, los caminitos los planes y programas y las trochas los proyectos. Eso nos permite ir despacio pero sabiendo hacia dónde vamos”.*

Jorge Herrera Domínguez. Coordinador Territorio. CODIC

Análisis OE indicador 4:

**Durante y al finalizar la intervención se evidencian avances en el aumento de habilidades y acciones colectivas para resolver problemas, construir consensos y mitigar conflictos en los territorios priorizados**

El informe final descriptivo da cuenta de veintitrés (23) organizaciones productivas locales que desarrollaron habilidades de negociación, resolución de controversias y gestión conjunta en torno a ocho (8) consorcios micro-regionales creados por el proyecto. Además manifiesta que se impulsaron cuatro alianzas regionales (Cámara Inter gremial, Departamental Indígena del Caquetá, Grupo de Articulación de Género) quienes a través de procesos de acercamiento, reconocimiento y generación de confianza han iniciado acciones colectivas recogidas en sus agendas.

En particular **760**<sup>7</sup> líderes y miembros de las comunidades priorizadas, hombres y mujeres, participaron en diferentes procesos de formación orientados al incremento de sus capacidades para la gestión y transformación de conflictos. De estos, 153 líderes y miembros de las organizaciones

<sup>7</sup> Esta cifra resulta de la suma de los diferentes participantes de los que se da cuenta en la descripción posterior. Varía del número presentado en el informe (895) pero no se incluye éste por no haber información de los 135 restantes.

beneficiarias de AFT participaron en un ciclo de talleres de fortalecimiento organizativo orientado la gestión y transformación de conflictos; 275 jóvenes participaron en un ciclo de talleres donde se abordaron los siguientes temas: (1) Expresión corporal y reconocimiento (2) Transformación de conflictos; (3) Arte y comunicación para la participación crítica en el territorio, con énfasis en paz y derechos; 265 mujeres pertenecientes a 5 iniciativas de Paz de las zonas de intervención, participaron en un ciclo de 24 encuentros en dos ejes: (a) Violencias basadas en género y (b) Liderazgo personal y comunitario; 37 educadores participaron del diplomado “Transformación de conflictos y pedagogía para la paz y la convivencia”; y 30 líderes de organizaciones e instituciones, participaron en un proceso de formación para la “Facilitación de diálogos y la transformación de conflictos”.

La generación de competencias y habilidades para la transformación de conflictos se da como parte de un proceso en el que toman parte diferentes acciones: Aprender a identificar las conflictividades en sus propios contextos, explorar a fondo las causas y las dinámicas; reconocer los actores involucrados y definir estrategias para transformarlos, entre otros. En el caso del proyecto Caquetá Resiliente, se abordaron varias aproximaciones y metodologías para la generación de competencias en este tema:

1. **Enfoque de evaluación de impactos en la paz, conflictos y reconciliación EIPC.** Desde este enfoque, las competencias se centran en realizar una buena lectura del contexto, identificar la relación entre el proyecto, acción o intervención y el contexto, y explorar la forma como los actores involucrados actúan con el fin de evitar o mitigar impactos negativos y reforzar los positivos. Este enfoque fue desarrollado por la Universidad Javeriana basados en el desarrollo conceptual y metodológico de Keneth Bush.
2. **Educación para la paz y la convivencia desde una aproximación didáctica y socio-afectiva.** Esta fue la metodología utilizada para el diplomado realizado con apoyo de Uniamazonía. Se basaba en el aprendizaje experiencial, donde las personas pudieran poner en práctica las competencias y habilidades adquiridas en iniciativas prácticas comunitarias.
3. **Talleres de formación/acción liderados por Corpomanigua.** Estos talleres abordaron las siguientes temáticas: (1) Expresión corporal y reconocimiento (2) Transformación de conflictos; (3) Arte y comunicación para la participación crítica en el territorio, con énfasis en paz y derechos.
4. **Diálogos y capacidades.** Enfoque de la Oficina del Alto Comisionado para la Paz basado en el desarrollo conceptual y metodológico de Jean Paul Lederach.

Si bien es difícil dar cuenta de las habilidades y competencias generadas en estos procesos de formación, el hecho de haberse concebido como ciclos, diplomados y procesos, demuestran que no se trató de actividades puntuales. Por otro lado, en campo todas las personas entrevistadas recordaban los talleres en resolución de conflictos, aunque no muchas podían recordar los aprendizajes específicos vistos en estos espacios. Esto también muestra que la generación de habilidades requiere de tiempo, reiteración y de articulación de procesos.

*“A nosotros nos dijeron: enfóquense en el problema, revisen actitudes y comportamientos que manifiesten el conflicto. Miren qué es lo que está sucediendo, cuál es la causa. Eso fue lo que aprendimos en el taller y fue exactamente lo que hicimos con las mujeres de la asociación. Lo aplicamos a nuestro caso y tuvimos esa conversación difícil que no queríamos tener. Ahora todo es diferente. Yo como representante gané tranquilidad y mi liderazgo se fortaleció. Fue difícil, quería tirar la toalla, pero ahora trabajo con más ganas, con más amor”.*

Olivia Pabón López. Representante de AMUCAPA.  
Testimonio sobre cómo abordaron un conflicto interno de la organización

Logros:

- Concebir la generación de competencias y habilidades en transformación de conflictos como un proceso a partir de ciclos, diplomados y conjuntos de talleres y no sólo como acciones puntuales.
- Abarcar un grupo amplio de líderes para la formación en transformación no violenta de conflictos, teniendo en cuenta jóvenes, mujeres, plataformas, organizaciones y docentes, así como una orientación a la práctica que facilitara la réplica de las experiencias en contextos comunitarios.

Dificultades:

- Es difícil medir el grado de apropiación de las competencias y habilidades en transformación de conflictos.

Para concluir el análisis sobre los indicadores del objetivo específico, se puede decir que todos fueron alcanzados de acuerdo a lo presupuestado; unos en mayor extensión que otros, pero todos en el rango de los porcentajes previstos. No obstante cuando se articulan los indicadores al objetivo específico, se observa que este se estructuró de una manera difícil de conseguir por un proyecto limitado en recursos y en tiempo. En este sentido se recomienda que para un próximo programa o proyecto, aspectos como *“revertir los impactos del conflicto armado y la degradación ambiental”*<sup>8</sup> se coloquen al nivel del objetivo general, donde el proyecto pueda contribuir más no comprometerse a lograr.

### Análisis de los resultados esperados del proyecto:

En cuanto a los resultados esperados del proyecto, se puede decir lo siguiente:

**Resultado 1:** 600 productores y productoras acceden a mercados con productos obtenidos a partir de la implementación de modelos productivos incluyentes basados en sistemas agroforestales compuesto por especies maderables, caucho, cacao, cultivos de pan coger y sistemas de enriquecimiento de rastrojos, con la adopción de buenas prácticas de producción limpia y amigable con el ecosistema amazónico.

**1.1 Indicador 1:** Al finalizar el proyecto en al menos un 80% de las actividades apoyadas se aplican buenas prácticas agroecológicas.

Se entregaron 16 subvenciones a organizaciones del sector productivo, de las cuales 12 (**75%**) de manera implícita se orientan a mejorar las Buenas Prácticas Agrícolas BPA, las otras 4 tienen una orientación diferente.

De acuerdo a las entrevistas y grupos focales realizados en el marco de la evaluación, las siguientes son Buenas Prácticas Agroecológicas identificadas por las asociaciones, implementadas durante el proyecto y que aún continúan en desarrollo:

- Comité de caucheros del Doncello:
  - Realización de una evaluación predial que indicara la eficiencia de producción por árbol de caucho

---

<sup>8</sup> El objetivo específico del proyecto Caquetá Resiliente era: *“Aumentada la resiliencia de las poblaciones e instituciones de 7 Municipios del Caquetá para que afronten los desafíos de la construcción de paz, revertiendo los impactos del conflicto armado y la degradación ambiental, con respeto a las identidades regionales, étnicas y poblacionales”*

- Generación de consciencia sobre la importancia de cuidar la selva virgen para la protección de las fuentes hídricas (esenciales para la producción del caucho)
- Evaluación del grado de envejecimiento, viscosidad, índice de retención de plasticidad de los cultivos
- Comité de caucheros del municipio de San Vicente del Caguán:
  - Formación en control de plagas y enfermedades en el cultivo del caucho
  - Reducción de uso de insumos químicos y métodos alternativos de fertilización
  - Control regular de la maleza para el cuidado adecuado de los cultivos}
- AMCOP:
  - Formación en manejo integrado de plagas
  - Preparación del terreno para el proceso de siembra del frijol
  - Reducción de uso de insumos químicos y métodos alternativos de fertilización
- ASOPROLAC:
  - Acceso a la certificación en tuberculosis
  - Proceso de certificación en brucelosis
  - Para lograr ambas certificaciones la organización debió demostrar el cumplimiento de altos estándares y requisitos previstos por el ICA para ganadería lechera.

Doce (12) de las subvenciones con orientación productiva promovieron buenas prácticas agroecológicas con el fin de mejorar calidad, volumen y promover el tránsito hacia cultivos orgánicos. Aquellas que brindaron la asistencia técnica de manera directa con sus propios técnicos, posiblemente tengan posibilidad de continuar acompañando a los productores y asegurando que se continúe la implementación de las BPA; aquellas que debieron contratar la asistencia técnica externa, tendrán el reto de hacer seguimiento y velar por su continuación. Se destaca los avances en los procesos de certificación de ASOPROLAC, lo que va a revertirse en un mejor precio de compra de la leche por parte de Nestlé, su cliente principal.

Especial seguimiento requiere el proyecto que se llevó a cabo en el resguardo NasaKiwe, donde la asistencia técnica fue brindada por un externo, aunque una persona de la comunidad se capacitó para esta tarea (sobre este proyecto se hablará con más amplitud en el análisis del siguiente indicador)

**1.2. Indicador 2:** Al menos un 60% de las organizaciones o redes de productores apoyadas disponen y usan tecnología mejorada

De acuerdo al informe final descriptivo, las 23 organizaciones (100%) que se apoyaron a través de las 16 subvenciones, se destinaron a mejorar el acceso y uso de tecnologías mejoradas, representadas en:

- Uso de tecnologías apropiadas para cosecha y manejo post cosecha, tales como: adquisición de tasas, canaletas, aros, cuchillas, banderolas para la cosecha del látex de caucho, zarandas, costales, tijeras podadoras para cosecha y post cosecha del cacao y asistencia técnica.
- Dotación de equipos para acopio, enfriamiento y comercialización de lácteos.
- Transformación de alimentos para especies pecuarias menores.

En general, durante las visitas realizadas en el marco de la evaluación, las organizaciones manifestaron la importancia de los insumos entregados a los productores en el marco del proyecto, así como el acompañamiento técnico brindado para mejorar las prácticas productivas; esto fue especialmente evidente en los consorcios de caucho, cacao y lácteos, así como en la subvención que apoyó la producción de frijol.

Un proyecto en particular que se visitó durante la evaluación no logró los objetivos propuestos y requeriría una reflexión sobre cuáles fueron las posibles causas para que los resultados esperados no se dieran; se trata del proyecto ovino del resguardo NasaKiwe.

De acuerdo a lo manifestado por los participantes, el proyecto fue elaborado teniendo en cuenta el interés que tenía la comunidad de recuperar la tradición de tener ovejas para su alimentación y comercialización. Recibieron apoyo de la organización Amazovinos, experta en el manejo de este tipo de ganado en el departamento del Caquetá. Con ellos identificaron los componentes del proyecto y realizaron todo el desarrollo de la acción.

Inicialmente se entregaron 107 ovejas; de éstas, a cada una de las familias participantes se les entregó una oveja preñada para su sostenimiento (28). 46 ovejas murieron y el resto (33) son cuidadas en este momento por una familia que cuenta con los predios adecuados para su mantenimiento. Además se compraron tres machos para el proceso de reproducción; uno de los cuales debió de ser cambiado pues no cumplió con las funciones previstas. Por otro lado, los lotes dispuestos para la alimentación de las ovejas resultaron muy grandes y requieren de un cercado diferente al que se dispuso; el banco de proteínas que se sembró para alimentar los animales se quemó con la sequía y muchos de los postes plásticos que se entregaron para el cercado se rompieron por no aguantar la tensión de los alambres. Se construyó un redil que inicialmente se utilizó para encerrar las ovejas en momentos del día, pero ya que los lotes aledaños no cumplen con las necesidades para el pastoreo, en este momento el redil se usa esporádicamente.

Amazovinos prestó la asistencia técnica, de acuerdo a lo estipulado en el convenio; no obstante, la comunidad indica que hicieron falta las últimas visitas que estaban previstas antes del cierre del proyecto. Por otro lado, una persona de la comunidad se capacitó en el SENA como técnico en cría y manejo de ovinos, sin embargo, para el momento de la evaluación no estaba haciendo ningún tipo de acompañamiento para prevenir enfermedades o revisar el crecimiento de los animales.

De acuerdo a conversaciones con el equipo, el PNUD realizó un seguimiento frecuente al proyecto y abordó las dificultades con la comunidad y la entidad ejecutora de la acción (Amazovinos); no obstante, no fue posible prevenir y reorientar las situaciones que se presentaron. Debido a lo delicado que es este ganado, así como a la dificultad para conseguir alimento adecuado y a la falta de una asistencia técnica sistemática, existe un riesgo alto de que este primer rebaño no logre mantenerse en el tiempo. Se recomienda revisar también los materiales e insumos entregados, pues en el caso de los postes para cercas, muchos se rompieron por ser de plástico.



Estado actual del Redil



Postes de plástico quebrados

En general sobre este indicador puede decirse que la mayor parte de las organizaciones disponen y usan tecnología mejorada para sus prácticas productivas, sin embargo hay una al menos, que requiere de seguimiento y revisión pues el proyecto como tal y los insumos entregados no lograron generar los resultados esperados.

**1.3. Indicador 3:** Al menos el 30% de las redes y/o organizaciones de productores apoyadas conocen y pueden acceder a nuevos canales comerciales con énfasis en empresas especializadas en la comercialización de productos agroecológicos

De acuerdo al informe final descriptivo, el gremio del cacao bajo el liderazgo de ACAMAFRUT, inició los trámites y estudios necesarios para registrar una marca colectiva llamada “Cacao Amazónico” y solicitar ante la Superintendencia de Industria y Comercio la denominación de origen. Por otro lado, se buscó ampliar la base de clientes a 13 nuevas empresas interesadas en comercializar el cacao de la región cumpliendo con condiciones como producción orgánica y buenas prácticas de manejo post cosecha.

Desde el gremio del café, se promovió la marca colectiva “Vientos de Paz” con inclusión de sellos diferenciadores que resaltan la biodiversidad del departamento de Caquetá; “café amigo de las aves”, “café amigo de las aguas”, “café amigo de la flora” y “café amigo de la fauna”, con lo cual se espera generar alianzas comerciales que contribuyan a mejorar los ingresos de las familias productoras. AMUCAPA, ASOBERLÍN, GAMPROC Y ASOMACAFÉ son las organizaciones que lideran este proceso.

Por otro lado, se estableció una alianza comercial de caucho natural entre la Asociación de Reforestadores y Cultivadores de Caucho – ASOHECA, y otros socios nacionales, conformando la Colombia Rubber Trading (Comercializadora Internacional de Caucho de Colombia).

Por otro lado, 5 de las 9 organizaciones visitadas durante la evaluación, tenían en su marco de acción el propósito de fortalecer los procesos de comercialización: AMUCAPA, ACAMAFRUT, Comité de cacaoteros de Paujil y Doncello, COOPABI y ASOPROLAC. Varias organizaciones aprovecharon el apoyo financiero del proyecto para organizar fondos de comercialización que les permitieran comprar a los productores el caucho, el café y el cacao en los momentos oportunos. Esto se vio como una gran oportunidad para resolver dificultades constantes que tenían de desfinanciación y que generaban tensiones con sus asociados y en muchos casos deserción.

*“Para nosotros el factor más determinante en la comercialización del caucho es el pago oportuno al productor. Sin embargo, cuando ASOHECA no compraba, nosotros no podíamos comprar o nos demorábamos en pagar. Ahora con el fondo de comercialización pagamos a tiempo, dinamizamos 70 toneladas mensuales entre las 3 organizaciones que hacemos parte del consorcio y nuestra capacidad de negociación frente a ASOHECA ha mejorado mucho”.*

Pablo Emilio Pineda González. Representante del Comité de Caucheros del Doncello

Por otro lado, los resultados directos de los procesos de comercialización se pueden ver en el incremento en las ventas de varias de ellas, así:

- **Comité de cacaoteros de Paujil y Doncello:** Su proyecto se centraba en el fortalecimiento del proceso de comercialización del cacao de la región. Su capacidad de compra a pequeños productores aumentó considerablemente a partir del proyecto. Pasaron de comprar 12 toneladas en el 2015 a 29 toneladas en el 2016 y llevan 34 en lo que va corrido del 2017.
- **Comité de Caucheros de Doncello en Consorcio con Paujil y Montañita:** A través del fondo de comercialización pasaron de dinamizar 30 a 70 toneladas de caucho.
- **COOPABI:** Su proyecto también se centró en el fortalecimiento del proceso de comercialización de la leche. Previo al proyecto se encontraban en una situación difícil administrativa, financiera y organizacional; de cero ventas (0) en el 2015 pasaron a vender 1.000 millones de pesos en el 2016. Por otro lado, antes compraban la leche a los productores a 670 pesos, hoy la pueden comprar a 880 pesos.
- **ASOPROLAC:** Su proyecto también se centró en el fortalecimiento del proceso de comercialización de la leche. Anteriormente tenían un tanque frío que les permitía comprar solamente 2.000 litros, con el proyecto consiguieron un tanque de 5.000 litros. Actualmente compran a los productores entre 3.600 y 4.000 litros diarios (dependiendo de cuántos litros les compre Nestlé).

Estas organizaciones compran el producto a sus asociados y lo comercializan con sus clientes tradicionales: ASOHECA, ACAMAFRUT, Nestlé o El Trébol. ACAMAFRUT, en el marco del proyecto Caquetá Resiliente y como organización que lidera el gremio, está buscando abrir nuevas oportunidades de mercado para el cacao de la región. AMUCAPA por su lado, también está buscando llegar a nuevos mercados y entre las acciones de su proyecto contrató a una asesora para formarse en aspectos estratégicos de comercialización. Se está preparando un camino para buscar nuevos clientes pero esto no se materializa sino en algunas organizaciones. Esta organización tuvo dificultades para trabajar con la organización de segundo nivel que las reúne, por lo cual tuvo que crear su propia marca y canales de comercialización.

Por otro lado, la mayor parte de la producción continúa siendo convencional y no orgánica. Si bien el proyecto hizo énfasis en la importancia de la transición, esto es un proceso que requiere tiempo, inversión y formación por parte de los productores. Además es importante que también sea apoyado e incentivado con recursos, políticas y programas por parte de los gremios y la institucionalidad pública. En este tema hay un potencial enorme ya que los beneficios económicos de la producción orgánica es muy superior a los que genera la convencional, pero si los productores no ven tan clara la utilidad y la necesidad, es posible que esto demore o no suceda.

**1.4. Indicador 4:** Al menos un 30% de fincas o parcelas apoyadas implementan sistemas sostenibles de reconversión agropecuaria

Acorde con el informe final descriptivo, la estrategia del proyecto buscó apoyar iniciativas productivas en marcha, que requirieran mantenimiento o rehabilitación y que fácilmente pudieran adaptarse a sistemas sostenibles de reconversión. Sobre este indicador en particular no hay mayor información que dé cuenta precisa del resultado de esta acción, aunque en el marco de la evaluación se supo que el proyecto no apoyó de manera directa procesos de reconversión productiva.

Para finalizar el análisis sobre el resultado 1, la información que provee el informe final descriptivo da cuenta de logros importantes en materia de aplicación de buenas prácticas agropecuarias, tecnología mejorada para aumentar la capacidad productiva, apoyo a sistemas productivos sostenibles y apoyo a la comercialización. Todo esto contribuyó de manera significativa al fortalecimiento de las organizaciones productivas, así como a mejorar la calidad y volumen del cacao, caucho, leche, frijón y otros productos apoyados por la acción.

En el tema comercial, se establecieron tres alianzas importantes para el territorio y para los sectores del caucho, cacao y café, en donde además de aumentar volumen de ventas con productos de calidad, también se buscaba consolidar marcas regionales. El tema comercial no es sencillo y abrir nuevos nichos de mercado requiere esfuerzos permanentes para generar capacidades, conocimiento y oportunidades para ampliar clientes. El proyecto se centró en promover alianzas a nivel de organizaciones de segundo nivel (gremios), lo cual es estratégico teniendo en cuenta que ellas compran casi el 100% del caucho y del cacao del departamento para después comercializarlo por fuera. Es importante sin embargo, continuar promoviendo estas capacidades en las organizaciones de primer nivel, especialmente en las de café, con cuyo gremio no fue posible establecer esta misma alianza y dependen exclusivamente de las ventas que ellos generan.

Por otro lado, aunque el proyecto hizo esfuerzos importantes en hacer consciencia en temas ambientales, el tránsito de una agricultura convencional a una agroecológica requiere tiempo y una gran inversión que no es fácil abordar en un proyecto limitado en el tiempo y que aborda otros componentes. En este sentido, para un próximo proyecto se recomienda ajustar los indicadores al alcance real de las acciones del proyecto, especialmente en este tipo de actividades.

**Resultado 2:** Fortalecidas las capacidades técnicas de 600 familias en asociatividad, producción, gestión, diversificación y reconversión de sus actividades socioeconómicas y su vinculación a mercados.

**2.1 Indicador 1:** Disminuida en al menos un 20% la inversión de los productores/as participantes de la acción en insumos químicos para las actividades.

Según el informe final, la asistencia técnica brindada contribuyó a promover el uso de abonos orgánicos, reemplazando el de insumos químicos y reduciendo los costos en un 43%.

A continuación se presenta un cuadro que muestra dicha reducción:

Tabla 1. COMPARATIVO FERTILIZACIÓN CONVENCIONAL VS. ABONAMIENTO ORGANICO (1 HECTÁREA SAF)				
	1 HA	790	CAUCHO	340
			CACAO	450
Insumos	Cantidad/planta (gr)	Cantidad total (kg)	Costo/planta (COP)	Costo total (COP)
Cal agrícola (gr x planta)	150	118,5	\$ 27	\$ 21.330
Fertilizante químico (elementos mayores)	150	118,5	\$ 300	\$ 237.000
Fertilizante químico (elementos menores)	40	31,6	\$ 80	\$ 63.200
Mano de obra (jornales) limpia y fertilización	0	13	\$ 30.000	\$ 390.000
Costo total fertilización/ha				\$ 711.530
Costo total insumos comprados/ha				\$ 321.530
Cal agrícola (grs x planta)	150	118,5	\$ 27	\$ 21.330
Compost	500	395	\$ 150	\$ 118.500
Micorrizas	200	158000	\$ 150	\$ 118.500
Mano de obra (jornales) limpia y fertilización	0	15	\$ 30.000	\$ 450.000
<b>Costo total fertilización/ha</b>				<b>\$ 708.330</b>
<b>Costo total insumos comprados/ha</b>				<b>\$ 139.830</b>

La comparación que se deduce de este cuadro es que al hacer uso de la fertilización convencional, el costo total de insumos comprados es de **\$321.530 COP**, mientras en la fertilización orgánica el costo total de insumos comprados es de **\$139.830 COP**, es decir **\$181.700 COP** menos (**43,4%**).

No obstante, no se cuenta con información sobre el número de productores que efectivamente lograron esta reducción, por lo cual el logro real de esta acción no es posible verificarlo.

**2.2 Indicador 2:** Aumentada en al menos un 5% la cantidad de suelo en hectáreas dedicado a recuperación de capa vegetal

Como se ha mencionado anteriormente, el proyecto no apoyó nuevas plantaciones sino cultivos ya existentes que requirieran mantenimiento o rehabilitación; en total se apoyaron 579 hectáreas de caucho y cacao particularmente. De manera adicional, a través del vivero de ACAMAFRUT y del Comité de caucheros de San Vicente del Caguán, se apoyó la producción de 400.000 plántulas de cacao clonado y 255.000 plántulas de clones de caucho, que servirán para plantar nuevas hectáreas de sistemas agroforestales.

De acuerdo a la entrevista hecha a Edilson Giraldo Giraldo, Director de ACAMAFRUT, el apoyo al vivero de cacao ayudó a mejorar el jardín clonal, el jardín de investigación así como el sistema agroforestal en donde se combina la producción de Abarco y Nogal con el cacao.

No obstante, al no contar con la información final de la actualización de la línea de base, no es posible decir si este indicador se alcanzó o no como estaba previsto.

**2.3 Indicador 3:** Aumentada la disponibilidad en al menos 2 despensas de semillas nativas para su recuperación.

El informe final da cuenta del apoyo a la consolidación de dos (2) viveros de producción de plántulas de Cacao y Caucho que servirán para el fortalecimiento de las variedades regionales que existen. Uno es el vivero de ACAMAFRUT y el otro es el vivero del Comité de Caucheros de San Vicente del Caguán. Con este proceso se buscaba la recuperación de las variedades tradicionales de cacao y caucho así como la posibilidad de mejorar las capacidades de investigación para el mejoramiento genético de ambos productos.

En términos generales, los indicadores del resultado 2 se alcanzaron en mayor o menor medida; es difícil decirlo con precisión pues no había información consolidada (falta de línea de base) para el momento en que se realiza el análisis. Resultan importantes los esfuerzos hechos en disminuir el uso de insumos químicos en la producción, así como recuperar y aumentar la capa vegetal o despensas de semillas nativas, sin embargo estas acciones no son suficientes para promover la asociatividad, la producción, la gestión, la diversificación y la reconversión productiva, tal como se proponía en el resultado.

Haciendo un análisis a la estructura del marco lógico, es posible ver que los indicadores establecidos para este resultado no alcanzan a dar cuenta en su totalidad de los cambios que se quieren generar, es decir, los tres indicadores establecidos no son suficientes para alcanzar lo que el resultado se proponía. Por otro lado, este resultado es muy similar al resultado 1 y parecen cruzarse en sus propósitos. Dos elementos clave se identifican como ejes centrales de la acción: **el fortalecimiento de las capacidades productivas y de las comerciales de las organizaciones**. Para un próximo programa o proyecto se recomienda diferenciar de manera más clara ambos temas, con indicadores y actividades independientes, con el fin de facilitar el desarrollo y el seguimiento de la intervención.

**Resultado 3:** Establecidos mecanismos para la prevención y transformación no violenta de conflictos asociados al uso y utilización de los recursos del territorio.

**3.1. Indicador 1:** Impulsadas al menos 2 alianzas institucionales y/o sector privado orientadas favorecer el desarrollo territorial sostenible en el marco de la construcción de Paz territorial

De acuerdo a la información suministrada, en el marco del proyecto se identificaron y se impulsaron cuatro (4) alianzas<sup>9</sup> locales que buscaron favorecer el desarrollo territorial sostenible y la construcción de Paz en el Departamento:

1. La Cámara Intergremial del Caquetá
2. El Consejo departamental de Indígena del Caquetá
3. El Grupo de Articulación de acciones hacia la participación efectiva de las mujeres en la construcción de Paz, más conocido como Grupo de Articulación de Género.
4. La Red Intergremial de Organizaciones Productivas de San Vicente del Caguán

Es importante anotar que varios de estos procesos ya se venían impulsando en el territorio y hacían parte de esfuerzos de actores locales por organizarse alrededor de aspectos comunes. Las dinámicas propias de estos procesos y del contexto territorial han hecho que algunas se encuentren más consolidadas y con más avances que otros.

---

<sup>9</sup> Desde el proyecto las alianzas se entienden como procesos de articulación de actores que permite identificar intereses comunes y a partir de ellos construir lineamientos, planes o programas para alcanzar metas relevantes para el territorio y para sus organizaciones (Definición dada por Iván Fernández. Coordinador de la Oficina Territorial del Caquetá del PNUD)

De acuerdo a conversaciones con el equipo PNUD y con líderes de organizaciones, el proceso de la Cámara Intergremial del Caquetá que buscaba congrega los diferentes gremios del departamento, después de definir la agenda de desarrollo económico departamental llamada: “Pautas para el desarrollo Económico Incluyente y sostenible del Caquetá”, no ha tenido avances posteriores y sus procesos se han detenido debido a dificultades entre sus líderes.

El CODIC por su parte, es un espacio formal de articulación y coordinación entre los pueblos indígenas del Caquetá (Koriwage, Ingas, Uitoto, Nasa, Pijao y Embera). Surge de un proceso organizativo que inició en los años 80 con el cual se buscaba el reconocimiento de sus intereses y necesidades en el marco institucional y en particular su inclusión en los Planes de Desarrollo. El CODIC también ha tenido varios altibajos y avanzar en el desarrollo de sus planes ha tomado tiempo; la mayor dificultad es la precariedad para mantener la comunicación entre las diferentes etnias del territorio. En el 2014 comenzaron la elaboración de la política pública de los pueblos indígenas, la cual se consolidó en el 2016 con el apoyo del proyecto Caquetá Resiliente. Aunque no ha habido recursos para implementarla, las acciones conjuntas que ellos realizan se basan en los lineamientos que salieron de este ejercicio.

Por su lado, la Plataforma Social y Política para la Paz y la incidencia de las mujeres en el Caquetá, está conformada por un grupo de 101 organizaciones de mujeres del departamento. Su objetivo es crear un espacio de reflexión sobre la mujer campesina, indígena y afrodescendiente de la región, destacar sus fortalezas, sus necesidades y en particular, trabajar para promover los liderazgos y el empoderamiento de las mujeres del Caquetá. En el marco del proyecto, la plataforma recibió apoyo para la elaboración de la Agenda de Paz de las mujeres del Caquetá, cuyo principal fin es *“apostarle a la paz que se construye desde las mujeres. Ser un instrumento de participación abierta, flexible y en constante movimiento”* (Plataforma Social y Política para la Incidencia de las Mujeres del Caquetá, 2017)

Un proceso que surge de manera independiente pero motivado por los espacios de encuentro promovidos por el proyecto Caquetá Resiliente, fue la creación de la Red Intergremial de San Vicente del Caguán. El objetivo de esta red es crear un espacio de encuentro entre los diferentes gremios para construir lineamientos de visión de desarrollo del territorio. Cuatro áreas han sido priorizadas desde la Red: i. Desarrollo Productivo; ii. Educación; iii. Medio Ambiente; y iv. Mujer y Jóvenes. El 11 de agosto de 2017 presentaron ante las autoridades y actores clave del territorio, los lineamientos que salieron de este ejercicio de reflexión y con los cuales piensan apoyar el desarrollo local. Actualmente están atentos de aportar a proceso de implementación de los Programas de Desarrollo Territorial (PDET).

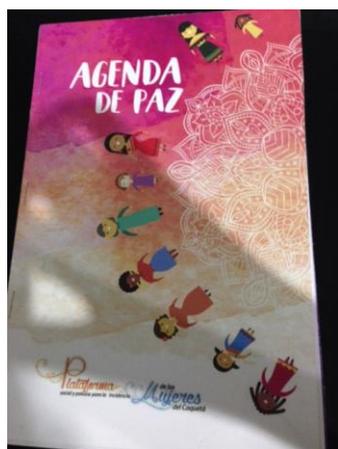
Las alianzas que se apoyaron en el marco del proyecto Caquetá Resiliente tienen una característica y es que surgen como parte de procesos internos en el territorio de acuerdo a intereses comunes de sus actores. El proyecto apoya, acompaña y asesora, pero el liderazgo, orientación y resultados finales son responsabilidad de las organizaciones. Esto contribuye a que los procesos sean sostenibles y continúen después de finalizada la acción del PNUD. Existe un riesgo, sin embargo, de que estos procesos se frenen o diluyan pues no están completamente consolidados y pueden verse afectados por factores del contexto.

**3.2. Indicador 2:** Impulsadas al menos 2 agendas territoriales de Paz, en el marco de la preparación del territorio para un eventual post-conflicto

En el marco del proyecto se impulsaron (4) agendas territoriales:

1. Agenda de desarrollo económico departamental: “Pautas para el desarrollo Económico Incluyente y sostenible del Caquetá” liderada por la Cámara Intergremial del Caquetá.
2. Agenda Indígena: Política Pública Integral Indígena del Caquetá, liderada por el CODIC
3. Agenda de Paz de las mujeres del Caquetá, desarrollada en el marco de la alianza que representa el Grupo de Articulación de Género del cual hace parte la Plataforma Social y Política para la Paz y la incidencia de las mujeres en el Caquetá.
4. Agenda de sectores productivos de San Vicente “Apuestas para el desarrollo productivo de San Vicente”, liderada por la Red Intergremial para el Desarrollo Local y la construcción del territorio de San Vicente del Caguán.

Los procesos de elaboración de las agendas se destacan por ser espacios de encuentro, de deliberación y de articulación de esfuerzos para la construcción conjunta de visiones de desarrollo del territorio. Es importante tener en cuenta que tienen dinámicas propias en las que inciden numerosos factores; en este sentido los altibajos y dificultades hacen parte intrínseca de cada uno de ellos. Es una fortaleza que las agendas hayan surgido del interés de las organizaciones y sean ellas las que lo promuevan, ya que asegura en buena parte su continuidad; es un riesgo sin embargo, que debido a las dificultades que surgen del contexto, los procesos puedan agotarse y debilitarse y las intenciones podrían quedar a mitad del camino.



Agenda de Paz de las mujeres del Caquetá

**3.3. Indicador 3:** Cerca de 200 líderes de OSC, 7 instituciones de las zonas priorizadas mejoran sus capacidades en transformación no violenta de conflictos.

De acuerdo al informe final descriptivo, 760 líderes y miembros de las comunidades priorizadas, hombres y mujeres, participaron en diferentes procesos de formación orientados al incremento de sus capacidades para la gestión y transformación de conflictos. De estos, 153 líderes y miembros de las organizaciones beneficiarias de AFT participaron en un ciclo de talleres de fortalecimiento organizativo orientado la gestión y transformación de conflictos; 275 jóvenes participaron en un ciclo de talleres donde se abordaron los siguientes temas: (1) Expresión corporal y reconocimiento (2) Transformación de conflictos; (3) Arte y comunicación para la participación crítica en el territorio, con énfasis en paz y derechos; 265 mujeres pertenecientes a 5 iniciativas de Paz de las zonas de

intervención, participaron en un ciclo de 24 encuentros en dos ejes: (a) Violencias basadas en género y (b) Liderazgo personal y comunitario; 37 educadores participaron del diplomado “Transformación de conflictos y pedagogía para la paz y la convivencia”; y 30 líderes de organizaciones e instituciones, participaron en un proceso de formación para la “Facilitación de diálogos y la transformación de conflictos”.

El número de personas formadas en transformación no violenta de conflictos es significativo y supera de lejos el indicador previsto, por otro lado, el hecho de haber abordado metodologías lúdicas y vivenciales centradas en aspectos relacionales, muestran un interés por generar competencias desde el ser y no desde esquemas tradicionales. Además de esto, varios de los procesos finalizaban con el desarrollo de iniciativa de paz comunitarias (diplomado en pedagogía para la paz) asegurando la réplica y la posibilidad de que nuevas personas aprendan del tema.

Para un próximo proyecto se recomienda incluir en la línea de base, referencias que permitan valorar cómo y en qué mejoraron las competencias y habilidades en transformación de conflictos, ya que actualmente está centrado solamente en número de personas formadas y el alcance real del indicador no es posible medirlo.

Finalmente se puede decir que los indicadores para este resultado fueron alcanzados como estaba previsto, con el impulso de alianzas estratégicas entre organizaciones y quedando elaboradas varias agendas territoriales enfocadas al desarrollo local. Igualmente se logró formar un número significativo de líderes en transformación no violenta de conflictos y generando capacidades en ellos para que pudieran continuar replicando estos aprendizajes. Cabe anotar que el proyecto debió de ajustarse a un contexto complejo y polarizado para poder construir espacios de diálogo que permitieran llegar a acuerdos, por lo cual era mejor sumarse a esfuerzos propios del territorio que establecer mecanismos diferentes a los existentes.

Con respecto al logro general del resultado 3, era difícil alcanzarlo tal como estaba definido en el marco lógico, debido a que centraba el establecimiento de mecanismos de transformación de conflictos en problemas relacionados con el uso y manejo de los recursos naturales. Aunque este tipo de conflictividades están presentes y son importantes en el territorio (falta de titulación de tierras, uso inadecuado de los suelos, actividades ilícitas, actividades extractivas, etc.), desbordan la capacidad del proyecto y no pudieron ser abordadas de la manera que estaba presupuestado. Para un próximo proyecto o programa se recomienda definir los indicadores de acuerdo a las condiciones del contexto.

**Resultado 4:** Gobiernos locales y espacios de toma de decisiones cuentan con una estrategia de fortalecimiento en su gestión misional diseñada e implementada de acuerdo a las prioridades identificadas para construcción de paz y desarrollo

**4.1. Indicador 1:** Al menos 5 estrategias de fortalecimiento finalizadas y en proceso de implementación.

De acuerdo al informe final descriptivo, se diseñaron e implementaron 6 estrategias para el fortalecimiento de las capacidades institucionales y de la ciudadanía en el marco de la gobernabilidad para la paz en los municipios de La Montañita, El Doncello, El Paujil, Cartagena del Chairá, Puerto Rico y San Vicente del Caguán.

Los objetivos de estas estrategias fueron:

- Fortalecer capacidades locales de gestión pública.

- Generar espacios de diálogo a nivel local para la construcción y consolidación de acuerdos
- Impulsar y apoyar la construcción de Planes de Acción concretos que contribuyan a la construcción de paz en el territorio.

En concreto, este proceso consistió en apoyar las alcaldías municipales, inicialmente en el empalme entre el gobierno saliente y el entrante, y posteriormente a través de una estrategia de redireccionamiento orientado al fortalecimiento institucional. Para el proceso de empalme se utilizó la metodología del DNP asegurando un traspaso administrativo y técnico de acuerdo a los requerimientos del nivel nacional.

Por su parte, el redireccionamiento estratégico buscaba contribuir a la identificación de prioridades de gobierno (estratégicas y administrativas), y brindar acompañamiento para la elaboración de una ruta de trabajo que les facilitara centrar sus acciones en alcanzar dichas prioridades. Inicialmente se llevó a cabo un diagnóstico para identificar debilidades y fortalezas, posteriormente se elaboró un plan de acción que se buscó integrar a los planes de desarrollo municipal. Todo este ejercicio fue realizado de manera directa por el equipo técnico del PNUD Caquetá.

La apropiación de estas acciones fue diferente en cada alcaldía, así como los avances en la incorporación en los planes de desarrollo. Además de estas acciones, a través del proyecto Caquetá Resiliente se trabajaron dos procesos más que complementaron este apoyo estratégico: El apoyo a la elaboración de los Planes Integrales de Seguridad y Convivencia (PISCC) y la presentación de proyectos de organizaciones sociales a los bancos de proyectos de inversión de las diferentes alcaldías.

Durante la evaluación fue posible hablar con la Alcaldesa de Paujil, Liliana Cuellar y con la exsecretaria de gobierno de la alcaldía de Doncello, Cielo Osorio. Ambas coinciden en que el mayor aporte del proyecto a los gobiernos locales fue generar confianza y lograr el acercamiento entre las entidades del Estado y las organizaciones sociales de base. Para la alcaldesa de Paujil el acompañamiento fue bueno, sin embargo para ella “había muchas organizaciones de cooperación haciendo lo mismo y el resultado no es tangible”. Por otro lado, considera que en la alcaldía hay expertos que conocen bien esos temas y pueden realizar el trabajo sin necesidad de asesoría externa. Desde su punto de vista, el apoyo debió centrarse más en presentar canales efectivos para la consecución de recursos complementarios desde la cooperación, ya que los que tiene la alcaldía no son suficientes.

La perspectiva de Cielo Osorio, exsecretaria de gobierno de la Alcaldía de Doncello es diferente. Para ella habría sido muy difícil elaborar el plan de desarrollo municipal y el PISC sin el apoyo del PNUD, pues los técnicos de la alcaldía eran muy pocos y tenían un conocimiento limitado frente al tema. Por otro lado, sintieron en todo momento un acompañamiento respetuoso de sus ritmos y necesidades, de muy buena calidad técnica y orientado a resultados concretos, útiles e indispensables para la organización.

El equipo del PNUD valora el esfuerzo realizado, así como la respuesta positiva de varias de las alcaldías. Igualmente destaca la importancia de trabajar más de cerca con la institucionalidad pública, ya que su fortalecimiento es esencial en la coyuntura actual. No obstante, también reconoce las dificultades de trabajar con estas entidades, las cuales pasan algunas veces por alcaldías con poca apertura y disponibilidad para este tipo de acompañamientos, alta rotación de funcionarios, y prácticas tradicionales nocivas difíciles de cambiar.

En general, puede decirse que este indicador se alcanzó como estaba presupuestado teniendo en cuenta que se elaboraron 6 estrategias en conjunto con las alcaldías municipales. El nivel de aplicación y apropiación es diferente pero muchos factores externos fuera del alcance del proyecto inciden en esta situación.

**4.2. Indicador 2:** Al final de la acción el 80% de las instituciones con las que se trabaja cuentan con Planes de Acción concretos para construcción de paz en su territorio

De acuerdo al informe final descriptivo del proyecto, el **66%** de las alcaldías que participaron en el proyecto (La Montañita, El Paujil, Cartagena del Chairá y San Vicente del Caguán) cuentan con un Plan de Acción para el direccionamiento estratégico orientado a la construcción de paz.

Como se mencionó en el análisis del indicador anterior, el redireccionamiento estratégico propuesto por el proyecto Caquetá Resiliente, consistía en una ruta que partía de un diagnóstico que identificaba las prioridades centrales de gobierno y posteriormente de un plan de acción que permitía ponerlo en marcha de acuerdo a tiempos y recursos disponibles en el plan de desarrollo municipal. Esto fue posible sólo en 4 de las 6 alcaldías con las que se trabajó.

Cabe destacar el proceso que se debió realizar para llegar a este resultado, en el que fue importante la generación de confianza con los funcionarios públicos, la definición de tareas y roles para el desarrollo de las actividades, el establecimiento de mesas de trabajo con participación de organizaciones de la sociedad civil, así como la elaboración de documentos estratégicos. De esta manera, aunque no en todas las alcaldías fue posible finalizar con un plan de acción concreto, el proceso que se desarrolló sirvió para acercar la institucionalidad pública a la comunidad.

En este sentido, si bien no se alcanza el porcentaje del indicador que estaba previsto, se puede considerar un buen resultado que 4 de 6 alcaldías desarrollaran el proceso completo para elaborar el plan de acción y finalizaran con un documento directriz para su territorio

**4.3. Indicador 3:** Percepción de la calidad de los espacios de diálogo para la construcción de la paz: 70% de los participantes consideran el espacio de diálogo como un espacio importante de alta calidad.

Según el informe final descriptivo, en el marco de las estrategias para el fortalecimiento de las capacidades institucionales y de la ciudadanía, se realizaron **48** espacios de dialogo. Para medir la percepción de los participantes en estos espacios de diálogo, en el marco del proyecto se diseñó y se aplicó un formato de valoración a 282 participantes. Los espacios de diálogo se clasificaron en verticales<sup>10</sup> y horizontales<sup>11</sup>.

De acuerdo a los formatos de valoración aplicados, el 81% de los encuestados valoraron los espacios de diálogo verticales y horizontales como “importantes y de alta calidad”. A cada pregunta de la encuesta se le asignó un valor que posteriormente se totalizó. Se tomó como punto de referencia para la percepción de los espacios de diálogo los rangos bajo (5-10), medio (11-15), alto (16-20) y

---

<sup>10</sup> De acuerdo al informe final descriptivo los Espacio de Dialogo Vertical: Espacio que reúne a la institucionalidad y las organizaciones sociales con el objetivo de incidir en la gestión pública municipal o departamental

<sup>11</sup> Espacio de Dialogo Horizontal: Espacio donde participan los miembros que pertenecen a la misma organización y/o a otras organizaciones sociales para el fortaleciendo de las mismas organizaciones. (coordinación de acuerdos estratégicos organizacionales, de talleres, de encuentros, de foros, agendas de trabajo, entre otros).

Muy alto (21-25). El 81% fue el resultado de agrupar los rangos alto y muy alto de participantes que consideran los espacios de diálogo importantes y de alta calidad.

La metodología central del proyecto Caquetá Resiliente consistió especialmente en el desarrollo de diálogos y espacios de encuentro con los que se buscaba la reunión de actores clave del territorio, con miras a generar confianza y acercamiento, llegar a acuerdos, construir documentos estratégicos e incidir en la gestión pública. Estos espacios se dieron en el marco de la formulación participativa de los Planes Integrales de Seguridad y Convivencia Ciudadana; los diálogos de la ciudadanía con las Administraciones Municipales (diálogos verticales); talleres en formulación participativa de proyectos de inversión pública, gestión pública y ciudadanía, género, liderazgo juvenil, y conflictividades; encuentros entre sectores productivos (acuerdos entre cacaoteros, organización de productores agropecuarios de San Vicente del Caguán); procesos de fortalecimiento organizacional (CODIC y comité de cacaoteros); intercambio de los pueblos indígenas de los departamentos San José de Guaviare y Caquetá; y discusiones sobre la implementación de los acuerdos de paz.

Este indicador se alcanzó con un buen porcentaje demostrando que los actores locales acogieron los espacios de diálogo y de encuentro propuestos por el proyecto, además de considerarlos útiles y de alta calidad.

**4.4. Indicador 4:** Porcentaje de acuerdos generados en los espacios de diálogo que son implementados a nivel local: 60% de los acuerdos generados son implementados a nivel local.

Según el informe final descriptivo, en el marco del proyecto Caquetá Resiliente se entiende que los acuerdos fueron implementados cuando estos han sido incluidos en instrumentos de planeación y ejecución de la política pública municipal. Es así como la estrategia priorizó dos herramientas de planeación e implementación: Los PISCC y la presentación de proyectos a los Bancos de Proyectos de Inversión Municipales.

Explica el informe que para valorar el alcance del indicador se tomaron los resultados obtenidos en ambos. En el caso de los PISCC se consideran “acuerdos” a las propuestas y/o aportes realizadas por los participantes en los espacios que fueron posteriormente recogidos en los planes o instrumentos de planeación y ejecución pública. El proyecto definió un indicador denominado “Índice de incidencia de los acuerdos”<sup>12</sup> el cual presenta un rango entre 1 - máxima incidencia - y 0 - ninguna incidencia. El resultado final para los PISCC fue de 0,78. Estos fueron trabajados en Florencia, El Paujil, Cartagena del Chairá, El Doncello, y San Vicente del Caguán tienen una vigencia de cuatro años.

En relación con los BPIM, el proyecto considera “acuerdo” cuando los proyectos formulados por las organizaciones sociales y discutidos con el ente territorial en los espacios de dialogo son radicados, con lo cual se debió adjudicar un código BPIN (Banco de Proyectos de Inversión Nacional) que asegura que se encuentra en fase de factibilidad. En el marco del proyecto se formularon 6 proyectos, de los cuales se radicaron 2. El proceso promovió la participación de las organizaciones sociales y un diálogo

---

<sup>12</sup> El “Índice de incidencia de los acuerdos” se calcula teniendo en cuenta los resultados de los talleres con líderes comunitarios y autoridades locales de la siguiente manera: **Índice de Incidencia** =  $(AC * 0,75 + AI * 0,25) * \#PAAerp * PP$ . Dónde: PP (Peso de Propuesta) =  $(\sum \text{aportes de los talleres} / 100) * 100$ . AC: Aporte Hecho por la ciudadanía en los Talleres. AI: Aportes hecho por las Instituciones en los Talleres. #PAAera: Numero Programa Incluidos PISCC que dan en relación al Aporte de los talleres

abierto con las autoridades locales para revisar que los proyectos pudieran articularse a las líneas de gobierno. Esto supone que el 33% de los acuerdos fueron implementados.

Como se puede observar, para medir este indicador se definieron dos parámetros de referencia: 1. El índice de incidencia de acuerdos, con un resultado de 0,78 mostrando que un número importante de acuerdos trabajados en el marco del proyecto fueron incorporados en los planes o instrumentos de planeación. 2. Número de proyectos radicados en los bancos de proyectos de inversión de las alcaldías. Aquí el alcance es del 33% solamente, con dos proyectos que logran ser radicados antes de que terminara Caquetá Resiliente. Teniendo en cuenta que ambos requieren de procesos complejos, participativos y en muchas ocasiones de voluntades de todas las partes, el resultado final se considera bueno.

Se puede decir entonces que el Resultado 4 se alcanza en una medida significativa aunque no al 100%, debido en gran parte a dificultades para generar compromiso y apropiación por parte de algunas de las alcaldías con las que se trabajó. El trabajo de redireccionamiento estratégico fue valorado de manera positiva por varias de las entidades y se destacan los procesos participativos que se llevaron a cabo para la elaboración de los PISCC, así como la oportunidad para acercar las organizaciones a las entidades públicas a través del diálogo y la presentación de proyectos a los bancos de proyectos de inversión.

Para finalizar el análisis de la Gestión Basada en Resultados, se puede decir que en términos generales, el proyecto realizó las actividades previstas y alcanzó en mayor o menor medida los indicadores definidos en el marco lógico. Es más difícil afirmar que se alcanzaron los resultados previstos, ya que estos presentan dificultades en la formulación y no es claro el encadenamiento entre actividades, productos, indicadores y resultados.

## CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE LA OCDE

---

### PERTINENCIA

La pertinencia se refiere a la concordancia del proyecto entre sus objetivos y las políticas, estrategias, mandatos, prioridades de las distintas entidades y colectivos –internacionales, nacionales, regionales, locales- implicados en su realización. De igual manera revisa la relación con las necesidades de los destinatarios del proyecto y su alineación con la estrategia de los financiadores. En este sentido, la evaluación realiza los siguientes análisis:

**La intervención respondió a las necesidades y características del territorio y de la población, teniendo en cuenta sus saberes, cultura y capacidades.**

En un comienzo el proyecto se formula para responder a la convocatoria hecha por la Delegación de la Unión Europea en el marco del programa Nuevos Territorios de Paz. El PNUD contaba con una experiencia interesante implementada a través del Programa ART-Redes en la Zona de Reserva Campesina del Caquetá, la cual sirvió de base para el desarrollo técnico de la propuesta. Para la formulación también se tomaron en cuenta los resultados esperados de NTP, así como los avances y conocimiento que tenían de la zona otras organizaciones que hacían parte de ese programa (OIM y Red Adelco). Todos estos insumos contribuyeron para la estructuración de la propuesta, la cual fue elaborada por personas diferentes a los que la implementaron.

Al iniciar la ejecución del proyecto, el equipo del PNUD pasó un tiempo comprendiendo la complejidad del contexto, los actores claves, las dinámicas de las organizaciones, así como las tensiones y conflictividades del territorio. La comprensión que aportó este ejercicio de reflexión fue fundamental para poder reorientar la acción y ajustarla al contexto, identificar actores clave para trabajar de manera directa, y buscar una estrategia participativa que no aumentara las tensiones y dificultades.

De acuerdo a entrevistas realizadas al equipo, el proyecto enfrentó un reto grande para la puesta en marcha del modelo de intervención, el cual combinaba subvenciones a terceros, organizaciones implementadoras y ejecución directa por parte del PNUD. Adecuarse a este modelo no fue fácil pero demostró ser exitoso para asegurar dejar capacidades instaladas en el territorio, promover el fortalecimiento de las organizaciones y asegurar el apoyo a procesos locales estratégicos.

Todas las organizaciones con las que la consultora se entrevistó durante las visitas de campo, coinciden en que el proyecto Caquetá Resiliente fue respetuoso de los procesos propios del territorio, buscó sumar esfuerzos y no imponer visiones externas y tuvo en cuenta los saberes, tradiciones, capacidades y habilidades de las personas, grupos y colectivos que participaron en su desarrollo.

Apoyar la ejecución directa de proyectos y recursos por parte de las organizaciones, promover alianzas territoriales entre actores clave que tienen intereses comunes, así como impulsar agendas orientadas al desarrollo local, fueron acciones clave para el éxito del proyecto.

### **Políticas nacionales**

Para el momento en que se formula y se desarrolla la intervención: 2015-2017, la “Hoja de Ruta de la Cooperación Internacional de Colombia. 2015-2018” (Agencia Presidencial para la Cooperación Internacional de Colombia - APC, 2015) era la que aportaba los lineamientos básicos para la definición de la ayuda oficial al desarrollo por parte de la comunidad internacional. En ésta, tres áreas de demanda de cooperación corresponden claramente con la acción implementada por el PNUD:

1. Construcción de paz.
2. Desarrollo rural sostenible
3. Conservación y sostenibilidad ambiental

El proyecto corresponde en su totalidad con estas tres áreas, por un lado, apoyando un territorio altamente afectado por el conflicto armado, por el otro, haciendo un aporte específico al desarrollo rural sostenible desde el modelo de fortalecimiento de organizaciones productivas. Por último, responde al tercer punto a través de la promoción de prácticas agroecológicas y de modelos productivos sostenibles.

Con respecto a las políticas públicas nacionales relacionadas con el agro y la tierra, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural implementa el programa Colombia Siembra, la cual se considera la política agropecuaria del país desde el 2015. Busca entre otras cosas: 1. Aumentar la oferta agropecuaria para garantizar la seguridad alimentaria en el país. 2. Incrementar el área y los rendimientos destinados a la producción y el fomento de las exportaciones agropecuarias y

agroindustriales. 3. Impulsar el desarrollo de los negocios agropecuarios para mejorar los ingresos de los productores. 4. Fortalecer el desarrollo tecnológico y los servicios en el sector agropecuario<sup>13</sup>.

El énfasis en la política, como se puede ver, está más orientada al mejoramiento productivo de la agroindustria y no menciona de manera explícita la agricultura de pequeña escala. En este sentido, aunque el apoyo institucional se hace de manera más clara a los modelos de desarrollo de gran escala, la apuesta del PNUD por acompañar a organizaciones de primer y segundo nivel en el Caquetá se convierte en una apuesta acertada para promover el desarrollo local.

En el marco de los acuerdos de paz entre el gobierno colombiano y las FARC-EP, si bien éstos se definieron durante el período de ejecución del proyecto, éste no fue ajeno a sus lineamientos y sus acciones en materia de fortalecimiento a organizaciones productivas, generación de capacidades en transformación no violenta de conflictos y fortalecimiento institucional, estuvieron orientados a promover condiciones para la construcción de paz desde el territorio.

### **Políticas locales**

En los niveles locales y regionales, el proyecto también buscó responder a las políticas, programas y proyectos departamentales y municipales. Aunque a este nivel el PNUD encontró más dificultad para alcanzar una efectiva articulación institucional con todas las alcaldías y con la gobernación, las acciones del proyecto estuvieron acorde con los planes departamentales y municipales de desarrollo y se promovió con fuerza la importancia de fortalecer la gestión pública para poder responder a los retos del posconflicto.

Aunque los resultados en materia de articulación interinstitucional no arrojaron los resultados esperados en materia de apropiación en todas las alcaldías, la intervención sí respondió al marco institucional local y generó efectos importantes para el fortalecimiento institucional al acercar las organizaciones a las entidades a través de espacios de diálogo y encuentro para la definición de políticas y programas claves (PISCC), ampliar el conocimiento que éstas tienen sobre lo público y al buscar oportunidades para la financiación de proyectos comunitarios a través de los Bancos de Proyectos de Inversión.

### **Estrategia del donante**

La Delegación de la Unión Europea hace parte del conjunto de organismos que responden a lo acordado internacionalmente en sus relaciones bilaterales con Colombia, centrando su acción en la política comercial, la cooperación al desarrollo y la dimensión política. Desde hace más de 20 años ha apoyado al país en la reducción de la pobreza y la inequidad, el fortalecimiento de la gobernanza y la gestión pública y la mitigación de los efectos generados por el conflicto armado.

El programa Nuevos Territorios de Paz, surge a partir de las experiencias y aprendizajes provenientes de procesos apoyados por la Unión Europea -UE y el Gobierno Nacional de Colombia, a través de instrumentos como los Laboratorios de Paz. Estos programas fueron una apuesta del Gobierno Colombiano y de la Unión Europea por promover iniciativas locales que apunten a la construcción de paz y a la generación de desarrollo desde la base en articulación con la institucionalidad y otros sectores. El proyecto Caquetá Resiliente se articula a esta apuesta buscando contribuir a la

---

<sup>13</sup> Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural: <https://www.minagricultura.gov.co/Colombia-Siembra/Paginas/default.aspx#inscripciones>

construcción de paz a través de la promoción del desarrollo económico – social y el desarrollo humano sostenible. Además, el fortalecimiento de las organizaciones sociales de base es una línea de acción que comparten, tanto la Unión Europea como el PNUD, la cual se vio reflejada en este proyecto como uno de sus ejes centrales.

Por otro lado, para apoyar este esfuerzo, el equipo del PNUD trabajó de manera coordinada con todas las organizaciones que hicieron parte del programa Nuevos Territorios de Paz, llegando a realizar acciones conjuntas para aumentar impactos y reducir duplicaciones y realizando reuniones periódicas para analizar el contexto y reorientar sus acciones a las necesidades del mismo.

Con respecto al cumplimiento de los compromisos adquiridos en el contrato de subvención de la Unión Europea con respecto a temas de comunicación y visibilidad, el proyecto Caquetá Resiliente definió un Manual de Identidad Corporativa para asegurar los estándares y requerimientos de la organización. Igualmente, en todas las actividades se difundieron los logos y las imágenes de las entidades que participaron en el desarrollo del proyecto.



Ejemplos de placas, pendones y avisos con la visibilidad del proyecto y de las organizaciones participantes

Para finalizar el análisis en el criterio específico de Pertinencia, se puede decir que el proyecto fue exitoso en responder a las necesidades de las organizaciones productivas, los colectivos y comunidades con las que trabajó, se adaptó a las condiciones propias del territorio y supo poner en valor las capacidades, conocimientos, saberes y tradiciones de las personas con las que trabajó. Igualmente respondió a las políticas nacionales, territoriales y a los lineamientos de la cooperación internacional y del donante, en este caso, la Unión Europea.

Desde la perspectiva de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, “17 *Objetivos para Transformar Nuestro Mundo*”, propuestos por el Sistema de las Naciones Unidas, el proyecto Caquetá Resiliente se alineó con los siguientes objetivos:

- **Fin de la pobreza:** A través de la promoción de procesos de desarrollo local y el fortalecimiento de las organizaciones productivas, el proyecto buscó construir territorios más competitivos, sostenibles e incluyentes, contribuyendo a promover la equidad social y el mejoramiento de la calidad de vida de la población local.

- **Trabajo decente y crecimiento económico:** El proyecto buscó que el sector privado, en articulación con el público y con la sociedad civil, planificaran y ordenaran de manera estratégica sus factores productivos con el fin de hacer los territorios más competitivos, sostenibles y con mayor capacidad para integrarse a mercados.
- **Paz, Justicia e Instituciones Sólidas:** El modelo de intervención del proyecto se basó en la concertación y el diálogo territorial, buscando acuerdos entre el sector público, el sector privado y la sociedad civil con el fin de promover la dinamización socioeconómica de los territorios, apoyar el fortalecimiento de la institucionalidad local y de los sistemas productivos locales, incidiendo a la vez en el desarrollo humano integral.
- **Alianzas para lograr los objetivos:** El factor estratégico para el Desarrollo Local se basa en las alianzas intersectoriales, públicas y privadas que se construyen desde el territorio y desde las cuales es posible incidir en materia de planificación, política pública, oferta de servicios territoriales y capacidades productivas locales. El proyecto se centró en promover este tipo de alianzas para el territorio.

## EFICACIA

La medición de la eficacia conduce a comprobar hasta qué punto se ha logrado alcanzar los objetivos del proyecto en función de los resultados obtenidos, teniendo en cuenta los indicadores señalados para cada uno de ellos.

Para el análisis de este criterio se contó con el documento síntesis de la acción, informe final descriptivo del mes de agosto, la información disponible de la línea de base del proyecto, informes intermedios, entrevistas y observación directa de la evaluadora en la zona de intervención. Con el ánimo de que este capítulo sea complementario y no duplique el análisis que se hace en el de Gestión Basada en Resultados, se orientará la reflexión alrededor de los aspectos que contribuyeron al logro de las metas del proyecto, así como su nivel de incidencia en los cambios generados en los actores y contextos en los que éste tuvo injerencia.

Con relación a la **eficacia** del proyecto, la evaluación analiza lo siguiente:

### **Estrategia y modelo de intervención**

La estrategia del proyecto se centró en el apoyo a procesos territoriales con alto nivel de incidencia para el desarrollo del Caquetá, liderados por organizaciones o agremiaciones productivas, cabildos u organizaciones indígenas, plataformas de mujeres, entre otros, y que están insertas en visiones de mayor alcance respondiendo de manera directa a las necesidades e intereses de las organizaciones y comunidades.

Estos procesos pueden dividirse en:

- Procesos productivos y de inclusión socio-económica
- Procesos de generación de confianza y diálogo para la transformación no violenta de conflictos y la construcción de paz
- Procesos para el fortalecimiento a la gestión pública

Los espacios de diálogo y de encuentro fueron fundamentales para el desarrollo de estos procesos, así como la formación para la generación de capacidades locales, la elaboración de documentos estratégicos o agendas territoriales y la promoción del acercamiento entre la institucionalidad pública y las organizaciones sociales.

Por otro lado, el modelo de intervención combinó acciones ejecutadas de manera directa por organizaciones productivas a través de las subvenciones, lo que contribuyó a su fortalecimiento y posicionamiento en el territorio; acciones de terceros (actores locales) para los procesos de formación, lo que también contribuyó a dejar capacidad instalada; y acciones del PNUD para el fortalecimiento de la gestión pública, acercando la organización más a la institucionalidad local.

Tanto la estrategia como el modelo de intervención mostraron ser exitosos para el desarrollo del proyecto.

### **Marco lógico**

Como se mencionó anteriormente, Caquetá Resiliente se formula en el marco del programa Nuevos Territorios de Paz con insumos del proyecto “Fortalecimiento de la organización campesina para construir paz – Caquetá” (ART-Redes), información brindada por la Red Adelco, Red Caquetá Paz y otras organizaciones presentes en el territorio. El marco lógico se estructura teniendo en cuenta los objetivos de NTP, así como las directrices generales del PNUD y los aportes específicos de técnicos en temas productivos, desarrollo rural, gobernanza y fortalecimiento institucional. Los resultados esperados parten entonces de supuestos o hipótesis que surgen de experiencias anteriores o de análisis particulares, pero su viabilidad sólo se confronta en campo cuando el proyecto ya ha iniciado.

Una de las dificultades que se evidencian después de analizar el marco lógico, es que los resultados 1 y 2 son muy similares y en la práctica generaron confusión. Esta situación fue resuelta en la implementación, uniendo los dos resultados y concibiéndolos como uno solo: Fortalecimiento de capacidades productivas e inclusión socio-económica.

Por otro lado, la acción se concentra en responder a los indicadores y aunque se alcanzan de manera satisfactoria (unos en mayor extensión que otros), no es tan clara la articulación para alcanzar los cambios específicos propuestos en los resultados. Esta situación se puede ver en el resultado 2 que tiene tres indicadores: reducción de insumos químicos, aumento de la capa vegetal y apoyo a dos despensas de semillas nativas. Esto tres indicadores no son suficientes para fortalecer las capacidades técnicas de los productores en asociatividad, producción, gestión, diversificación, reconversión de sus actividades socioeconómicas y promover su vinculación a mercados.

Una situación similar se presenta en el resultado 3. En este se buscaba establecer mecanismos para la transformación no violenta de conflictos, asociados al uso y utilización de recursos del territorio. Esta concepción si bien resultó acertada, también demostró ser poco práctica ya que los conflictos de este tipo (uso inapropiado de la tierra, actividades ilegales extractivas, falta de titulación y problemas medio ambientales, etc.) desbordaban las capacidades del mismo proyecto, lo que lo obligó a enfocarse en la promoción de mecanismos de transformación de conflictos más cotidianos de índole organizativo, comunitario, de género, entre otros. Finalmente este ajuste fue adecuado y tuvo un impacto importante en los grupos que participaron en este tipo de formaciones.

Los indicadores del resultado 4 también fueron alcanzados de acuerdo a la manera como se definieron en el marco del proyecto. No obstante, debido a las dinámicas propias de las entidades

públicas, no es posible asegurar la implementación de los procesos por parte de las alcaldías, aspecto que era clave para el logro del resultado, de acuerdo a como éste se había definido.

Finalmente, al examinar el objetivo específico se puede ver que este quedó definido de manera tal que presenta unas expectativas que sobrepasan las posibilidades del proyecto: revertir los impactos negativos del conflicto armado y de la degradación ambiental. En este sentido, los resultados que apuntan a alcanzar el objetivo no son suficientes para lograrlo.

Como se puede ver, el proyecto operó con un marco lógico con dificultades estructurales, que debieron ser resueltas en campo, centrándose en el desarrollo de las actividades para alcanzar los indicadores previstos, una buena lectura del territorio, la identificación de procesos con alto impacto y las alianzas con actores clave para el desarrollo del proyecto. Todo esto terminó compensando las debilidades en la formulación y contribuyendo al logro de los resultados alcanzados.

#### **Planeación en el marco de la ejecución:**

El proyecto tiene numerosos resultados, indicadores y actividades, lo que lo hace de gran complejidad. En este sentido requirió de una buena planificación, así como de un sistema de monitoreo y un equipo atento y responsable para su direccionamiento. La formulación incide mucho en la planeación y en este caso la hizo difícil, en la medida en que se requirió un ajuste importante del proyecto a las condiciones del territorio. No obstante, una vez hecha esta reorientación y con las claridades necesarias para comprender todas las actividades, indicadores, resultados y objetivos, fue posible avanzar en su implementación.

El proyecto Caquetá Resiliente contó con un sistema de planificación que constaba de los siguientes componentes:

##### Planificación inicial:

- Formulación de acuerdo a información brindada por el programa ART-Redes, la Red Adelco, Red Caquetá Paz, entre otros.
- Diseño del marco lógico que incluye actividades, indicadores de resultados, resultados, objetivo específico y objetivo general.
- Construcción de línea de base
- Cronograma.
- Presupuesto detallado.

##### Planificación durante la ejecución:

- Planificación mensual (técnica y financiera).
- Seguimiento y monitoreo a acciones en terreno
- Monitoreo general desde Bogotá
- Cierre de la línea de base

Los resultados del proyecto muestran que hubo una buena planificación, posterior a la formulación, que permitió el análisis del contexto, la revisión de los avances de las actividades de acuerdo al marco lógico y la reorientación y ajustes de acuerdo a las necesidades del momento. Este tema fue clave, teniendo en cuenta las dificultades que presentó el proyecto en cuanto al marco lógico, así como a un contexto de implementación complejo y polarizado muy diferente al que inicialmente se previó.

### **Sistema de monitoreo y seguimiento**

El proyecto contó con un sistema de monitoreo y seguimiento que se implementó en campo y fue acompañado por los técnicos en Bogotá, de acuerdo a las directrices generales de la organización para este tema. Al iniciar el proyecto se levantó una línea de base y se actualizó durante los meses de agosto, septiembre y octubre. Además de esto, se contó con una matriz de Excel en la cual se recogía la información mensualmente y facilitaba hacer el seguimiento de los avances del proyecto. Sobre esto cabe decir, que si bien este instrumento resulta útil para esta tarea, una acción tan compleja y amplia como la de Caquetá Resiliente, requería de un sistema de monitoreo y seguimiento más robusto que permitiera dar cuenta de diferentes variables (número de visitas realizadas por el equipo a los proyectos, avances, atrasos, dificultades, etc.). Para un próximo proyecto se recomienda definir también un sistema de alertas tempranas que permita tener una visión amplia del estado real del proyecto y facilite la toma de decisiones.

De acuerdo al equipo del trabajo, el sistema de monitoreo permitió evaluar los avances de las actividades y examinar el logro de los indicadores, sin embargo, contar con un equipo pequeño limitó las posibilidades de hacer más visitas y un acompañamiento más frecuentes a los consorcios y proyectos.

Por otro lado, uno de los comentarios hechos por algunos de los entrevistados en el marco de la evaluación fue la necesidad de tener una mejor trazabilidad de la ejecución de los proyectos y de los recursos de la subvención y de la manera como se realizaron las compras. Esto ya que no se habían generado suficientes espacios para esta retroalimentación en los consorcios y en algunos de ellos pudo haber quedado dudas e inquietudes que podrían generar malestar. El sistema de monitoreo y seguimiento pudo haber dado cuenta de esto si se hubiera contemplado.

### **El equipo implementador del proyecto**

El proyecto Caquetá Resiliente contó con un equipo conformado por: Coordinador territorial del PNUD; coordinador del proyecto (no trabajó hasta el final); asistente técnico en temas productivos (no trabajó hasta el final); asistente técnico en temas sociales, asistente técnico en gobernabilidad y asistente contable y administrativo. En general, si bien el equipo respondió bastante bien a los retos de un proyecto grande y complejo, resultó pequeño para asegurar un monitoreo y acompañamiento más frecuente a las acciones.

Es importante anotar que los perfiles y la experiencia de cada uno de ellos corresponden a las necesidades del proyecto, lo que contribuye al alcance de los resultados. En campo, el equipo del PNUD es altamente apreciado, se reconoce su liderazgo y empatía con las comunidades así como su profesionalismo.

Se debe mencionar que durante los dos años de implementación del proyecto se generaron varios cambios en el equipo que no se remplazaron o no se implementaron cargos que estaban presupuestados, sino que estas responsabilidades fueron asumidas por el personal de la oficina; esto terminó por generar una sobrecarga de trabajo en el equipo en general.

### **Conclusiones**

El análisis del criterio de Eficacia muestra que la intervención contó con una estrategia y un modelo de intervención exitoso, además de una planeación que se ajustó a las necesidades del proyecto. Hubo dificultades con la estructuración del marco lógico, el cual por la manera como se formuló hizo difícil y poco evidente el encadenamiento entre indicadores, resultados y objetivos. De igual forma se implementó un sistema de monitoreo que permitía hacer seguimiento detallado a la acción, lo

que contribuyó a una buena ejecución del proyecto, aunque este pudo haber sido más robusto. Un equipo idóneo también fue parte del éxito en la implementación, aunque el hecho de mantenerse pequeño y no cubrirse las personas salientes generó sobrecargas e hizo ardua la tarea de seguimiento.

## EFICIENCIA

El criterio de eficiencia conduce a valorar el manejo de los recursos humanos, materiales, financieros, de tiempo, en función de la obtención de resultados y la realización de las actividades del proyecto.

Este criterio no fue analizado en el marco de esta evaluación por lo cual no se profundizará en este punto.

## IMPACTO

Por impacto se entienden los cambios negativos y positivos producidos de manera directa o indirecta, intencional o no intencional, por una intervención (Morra & Rist, 2009, págs. 29-30). Por lo general, también se asume como la contribución de un proyecto para alcanzar objetivos mayores de desarrollo (a nivel de objetivo general) y se analiza a partir de los efectos que genera en un grupo objetivo específico. Debido a que se requiere tiempo para lograr cambios estructurales o de mayor alcance, el impacto se mide varios años después de finalizada una acción. En el caso del proyecto Caquetá Resiliente que apenas está finalizando, más que impacto se analizarán cambios tangibles importantes producidos de manera directa o indirecta por la intervención.

### **Fortalecimiento a organizaciones sociales de base**

El modelo de subvenciones a terceros fue un mecanismo que contribuyó al fortalecimiento de las organizaciones, al darles la responsabilidad de ejecutar recursos y desarrollar un proyecto formulado por ellos mismos. Muchas de ellas aprovecharon este apoyo para reestructurar la organización, sanear sus finanzas, resolver problemas tributarios y robustecer sus programas contables y administrativos. Al mismo tiempo, al trabajar con sus asociados en el mejoramiento de la capacidad productiva, prestar asistencia técnica y brindar insumos para mejorar sus prácticas agropecuarias, las organizaciones demostraron orden y compromiso, contribuyendo a la generación de confianza y a su posicionamiento en el territorio.

### **Articulación entre actores**

Los consorcios fueron un mecanismo interesante para articular organizaciones del mismo territorio. Se definieron 8 consorcios con 19 organizaciones, que se unieron bajo criterios establecidos de acuerdo al sector productivo, área geográfica o etapa del proceso productivo. De acuerdo al documento de sistematización “Caquetá Resiliente, Construyendo Paz. Parte 2. Consorcios y Proyectos Productivos” la estrategia de consorcio se basa en un *“sistema de enlace organizacional que tiene el objetivo de impulsar procesos de diálogo entre las organizaciones para poner en marcha cada proyecto y permitir que se consoliden propuestas de desarrollo rural integral. Una organización maneja los recursos y debe llegar a acuerdos con otras organizaciones, trabajando de manera conjunta”* (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD, 2017).

A través de este mecanismo se promovió el conocimiento de las organizaciones del territorio, se estimuló la articulación entre sectores diferentes (cacao-caucho, cacao-leche), y el establecimiento de alianzas productivas y comerciales valiosos para los procesos asociativos de la región. Fueron las organizaciones que conformaron los consorcios las encargadas de hacer llegar las acciones a los destinatarios primarios<sup>14</sup> a través de la asistencia técnica, las escuelas de campo y la distribución de insumos.

Por otro lado, los consorcios requirieron que las organizaciones se pusieran de acuerdo entre ellas, establecieran acuerdos y resolvieran en conjunto las dificultades que fueran surgiendo durante el proceso; en este sentido se convirtieron en espacios importantes para promover el diálogo y la transformación no violenta de conflictos.

*Al principio nos pareció raro un consorcio entre una organización de cacao y una de leche. Tuvimos que aprender de su negocio y ellos del nuestro. Pusimos unas reglas de juego y respetamos las necesidades que cada una de las organizaciones tenía. Esto nos ayudó para que el consorcio fuera exitoso y pudiéramos ejecutar ambos proyectos al 100%.*

Angélica Pineda. Comité de Cacaoteros del Doncello

### **Impulso a procesos de desarrollo local**

Una apuesta valiosa del proyecto Caquetá Resiliente fue el acompañamiento a procesos estratégicos territoriales que respondían a intereses de las organizaciones de la región y que impulsaban agendas, planes o proyectos propios. Los espacios de diálogo, las mesas participativas y los encuentros fueron clave para facilitar la construcción de acuerdos, la conciliación de puntos de vista y en particular, para la definición de lineamientos o directrices en materia de política pública. La Red Intergremial para el Desarrollo Local y la Construcción del Territorio de San Vicente del Caguán, es un buen ejemplo de cómo a partir de los espacios de diálogo impulsados por el proyecto, surge desde las organizaciones el interés por crear una red que busque promover el desarrollo local.

Un aspecto clave del apoyo a este tipo de procesos es su continuidad al finalizar el proyecto; si bien es difícil garantizar que se generen nuevos avances, el hecho de que son lideradas por las organizaciones y que responden a sus propios intereses, mitiga este riesgo.

### **Apoyo a comunidades étnicas para su posicionamiento en el territorio**

El proyecto trabajó de manera estrecha con el CODIC para la consolidación de la política pública de los pueblos indígenas del Caquetá. Este proceso resulta esencial para el reconocimiento y posicionamiento de las comunidades étnicas en el territorio, al igual que para el fortalecimiento de sus capacidades de diálogo con el Estado. De igual forma, el apoyo al grupo de mujeres dentro del CODIC para la definición de su propia política pública contribuyó a su empoderamiento y a la consolidación de sus capacidades de liderazgo.

También dentro del apoyo a los pueblos indígenas se promovieron dos encuentros orientados a la recuperación de sus saberes ancestrales y sus prácticas culturales; el primero trató de un intercambio donde comunidades del Guaviare visitaron el Caquetá y viceversa. El otro encuentro se dio entre mujeres de pueblos indígenas del Caquetá. Estos espacios resultaron fundamentales para fortalecer la identidad cultural y generar arraigo.

---

<sup>14</sup> Asociados y miembros de las cooperativas, asociaciones y colectivos que participaron en los proyectos

### **Generación de capacidades en transformación no violenta de conflictos**

Teniendo en cuenta el contexto polarizado en el que se relacionan las organizaciones en el Caquetá, así como las dificultades para llegar a acuerdos y para poner en marcha iniciativas comunes, el proyecto fue exitoso en lograr que sus espacios de diálogo sirvieran para crear puentes y ayudaran a construir desde la diferencia. Además, los procesos de formación y las metodologías utilizadas para la transformación no violenta de conflictos, se centraban en generar capacidades desde la lúdica y lo relacional, yendo más allá de la teoría para centrarse en generar cambios en el ser.

### **Acercamiento entre la institucionalidad y las organizaciones**

Uno de los resultados más importantes del proceso de fortalecimiento a la gestión pública fue el acercamiento que se promovió entre las comunidades y las alcaldías. Si bien el proyecto se centró en generar capacidades internas en las entidades públicas y en acompañar la elaboración de documentos estratégicos como los PISCC, en el proceso de fortalecimiento institucional participaron de manera permanente las organizaciones sociales, lo que contribuyó a que conocieran más la función pública, mejoraran su interlocución con las entidades e incluso se facilitara la presentación de proyectos a los bancos de proyectos de inversión pública.

### **Conclusiones**

El proyecto generó efectos importantes relacionados a las acciones y resultados esperados; por un lado los procesos productivos y de inclusión socio-económica contribuyeron a fortalecer las organizaciones productivas del territorio, tanto en aspectos técnicos como administrativos y contables, lo que les ha permitido ampliar su base de asociados, mejorar su capacidad productiva y comercial y su nivel de negociación con las agremiaciones.

Por otro lado, la apuesta por apoyar procesos territoriales resultó exitosa al promover encuentros entre actores que en otras circunstancias no se habrían encontrado. También se destaca el hecho de que en un territorio con tanta polarización y división, se hayan podido construir documentos estratégicos y agendas territoriales que dan lineamientos para orientar el desarrollo de la región. Adicional a todo esto está el apoyo a la consolidación de la política pública de los pueblos indígenas del Caquetá, procesos que fortalecieron la organización indígena de la región y fortaleció su capacidad de interlocución con otros actores.

El proyecto se había propuesto como objetivo general contribuir a la construcción de paz y desarrollo en Colombia, si bien esta meta sobrepasa las posibilidades de un proyecto limitado en el tiempo y en recursos como Caquetá Resiliente es posible decir que sí contribuyó a generar condiciones para una paz más duradera y estable desde los componentes que abordó.

## **SOSTENIBILIDAD**

Desde un enfoque de derechos humanos, la sostenibilidad es un aspecto central, en el que se “reconoce a las personas como agentes que intervienen en su propio desarrollo, en lugar de como meros receptores pasivos de servicios. Informar, educar y empoderar a estos agentes es fundamental” (Fondo de poblaciones de las Naciones Unidas. <http://www.unfpa.org/es/el-enfoque-basado-en-los-derechos-humanos#sthash.PyQafyaj.dpuf>). De esta forma, los programas y proyectos que cuentan con un enfoque transversal de derechos humanos van más allá de la satisfacción de las necesidades básicas de las personas y las comunidades, buscan fortalecer la capacidad de las

comunidades para trabajar y exigir sus derechos, así como la capacidad de los garantes (gobierno, institucionalidad local, regional y nacional) para dar respuestas efectivas.

A su vez la sostenibilidad de un proyecto da cuenta de las capacidades que se han logrado generar en las comunidades, organizaciones, los distintos actores locales y los territorios para dar un uso pertinente y adecuado a los recursos disponibles y generar alternativas que contribuyan a la resolución de sus necesidades.

El PNUD ha desarrollado diversas acciones en cada uno de los componentes del proyecto para garantizar la sostenibilidad de los resultados obtenidos:

**Apropiación por parte de los actores del territorio:** El fortalecimiento de organizaciones sociales de base fue un aspecto clave para la sostenibilidad de las acciones de la intervención en el territorio, ya que al ser éstas las que permanecen y tienen incidencia en las comunidades, resulta estratégico centrarse en consolidar sus capacidades. Por otro lado, contar con organizaciones fuertes, con buen nivel de interlocución con las autoridades, con capacidad de negociación en aspectos productivos y comerciales y con lineamientos claros para su proyección en el futuro, es importante para asegurar que existe capacidad en el territorio para promover el desarrollo local. De acuerdo al informe final descriptivo, el proyecto fortaleció 23 organizaciones a través de 16 subvenciones. Actualmente todas las organizaciones se encuentran en actividades.

Por otro lado, la articulación de esfuerzos en iniciativas que recogen intereses comunes es fundamental para aumentar la capacidad de las organizaciones y del territorio en aspectos productivos, comerciales y de incidencia. Al apoyar alianzas que ya existían en el territorio como el CODIC, la Plataforma Social y Política para la Incidencia de las Mujeres del Caquetá y la Cámara Intergremial del Caquetá, el proyecto Caquetá Resiliente contribuyó al fortalecimiento y sostenibilidad de estas alianzas. De igual manera, los diálogos territoriales que promovió estimularon la creación de la Red Intergremial de San Vicente del Caguán abriendo nuevas oportunidades de articulación en este territorio.

*A partir de la experiencia de la Cámara Intergremial del Caquetá nosotros quedamos con la idea de seguir organizándonos con otros gremios. El PNUD apoyó con acompañamiento metodológico. Hoy ya tenemos un documento con lineamientos estratégicos para el territorio y vamos a participar en la formulación del PDET*

Jesús Arsenio Rojas Rivera. Coordinador del Comité de Caucheros de San Vicente del Caguán

Con respecto al proceso de fortalecimiento de la gestión pública, aunque el nivel de apropiación por parte de las alcaldías fue variado, fue estratégico el acercamiento de las organizaciones sociales a las entidades, así como el conocimiento que estas adquieren de lo público y el aprendizaje ganado en presentación de proyectos a los bancos de inversión.

**Generación de capacidades y competencias:** Los procesos de formación buscan generar capacidades, competencias y habilidades en las personas y organizaciones, de manera que se generen cambios positivos en comportamientos, actitudes y acciones que tengan un impacto en su contexto. Son importantes para la sostenibilidad de las acciones de una intervención en la medida en que permiten dejar capacidad instalada en lo local. En este caso el proyecto orientó sus procesos de formación a mejorar las capacidades organizativas, administrativas y financieras de las organizaciones, contribuyendo a su fortalecimiento y crecimiento. También centró las capacitaciones

en generar competencias para la resolución de conflictos a través de los talleres y del diplomado en educación para la paz. Y por último contribuyó a robustecer las capacidades técnicas de los funcionarios públicos a partir del acompañamiento que se realizó para el fortalecimiento de la gestión pública.

**Sostenibilidad de las acciones económicas:** Este aspecto se trabajó a partir del fortalecimiento de las organizaciones que ejecutaron las subvenciones a terceros y en donde se buscaba acrecentar sus capacidades productivas y comerciales, mejorando calidad y ventas, a la vez que se fortalecía la organizaciones en temas contables, administrativos y financieros. Durante la evaluación fue posible ver cómo las organizaciones han podido robustecer sus sistemas administrativos (Comité de cacaoeros del Doncello), sanear sus finanzas y organizar aspectos tributarios (COOPABI), aumentar de manera notoria sus ventas (COOPABI y ASOPROLAC). Los fondos de comercialización fueron de gran ayuda para todas las organizaciones que los implementaron, resolviendo cuellos de botella graves que les impedía crecer al no poder comprar a los productores el caucho, el café, el cacao o la leche en tiempos y precios oportunos. Todas las organizaciones entrevistadas coinciden en decir que el fondo es un instrumento que amplía enormemente sus capacidades comerciales, los posiciona en su territorio y les da sostenibilidad financiera.

**Sostenibilidad ambiental:** El proyecto tuvo una orientación fuerte hacia el tema medio ambiental. Los resultados 1 y 2 buscaron la implementación de buenas prácticas agroecológicas, la reconversión productiva a modelos sostenibles y el cuidado del medio ambiente, entre otros aspectos clave. Son importantes los logros en estos campos, en particular en promover prácticas más eficientes para mejorar la productividad, apoyar el mantenimiento y la recuperación de sistemas productivos ya existentes. Durante las entrevistas que se hicieron en el marco de la evaluación, se identificó que buena parte de los cultivos apoyados aún son convencionales, aunque implementan buenas prácticas para reducir al máximo el uso de insumos químicos y hacer un mejor proceso de fertilización. De acuerdo a la información brindada por los entrevistados, esto se debe a que realizar el tránsito a la agricultura orgánica requiere de inversiones grandes, así como de un cambio sustancial en el manejo del cultivo. Realizar estos cambios en el marco del proyecto era difícil, por lo cual se optó por apoyar cultivos ya existentes; no obstante, es un elemento para tener en cuenta en próximos proyectos, aún más teniendo reconociendo el valor ambiental de la Amazonía en el Caquetá.

*Aquí lo que tenemos son cultivos convencionales. Pasar a orgánicos es muy difícil y no tenemos la plata. Sabemos que nos pagan mejor el café si estamos certificadas y que se hace menos daño al medio ambiente pero aún no sabemos cómo hacer estos cambios.*

*Olivia Pabón López. Representante Legal de AMUCAPA*

**Sostenibilidad sociocultural:** El PNUD a través del proyecto Caquetá Resiliente, buscó reconocer los saberes, creencias y prácticas de la población durante toda la implementación del proyecto. En el marco de esta evaluación se pudo evidenciar que el acompañamiento de la entidad conllevó a una relación cercana con las organizaciones, basada en el respeto, la confianza y el reconocimiento de las capacidades locales. Esto también se evidencia en el apoyo a espacios específicos para el rescate y fortalecimiento de las culturas del Caquetá, como sucedió en el encuentro de saberes ancestrales entre etnias del departamento y del Guaviare y el encuentro de mujeres indígenas.

## Conclusiones

Como se puede observar en el análisis anterior, varios elementos en los que hizo énfasis el proyecto Caquetá Resiliente contribuyen a la sostenibilidad de la intervención promoviendo la apropiación de las acciones, la generación de capacidades y la articulación de esfuerzos a favor del desarrollo local. El trabajo con la institucionalidad pública y el esfuerzo hecho para fortalecer la gestión pública es un aspecto que requeriría reforzarse o una reorientación de enfoque para lograr mayores efectos. Por otro lado, el tema medio ambiental, si bien se trabajó con ahínco y con resultados importantes, también podría fortalecerse para aumentar la consciencia ambiental, aprovechar y conservar mejor la Amazonía del Caquetá.

## ANÁLISIS DE ENFOQUES TRANSVERSALES

---

### ENFOQUE DE DERECHOS

Este enfoque busca desde las normas internacionales, asegurar el cumplimiento de los derechos humanos de las poblaciones marginadas y vulnerables, centrando su interés no sólo en los resultados sino en los procedimientos. “Reconoce a las personas como agentes que intervienen en su propio desarrollo, en lugar de como meros receptores pasivos de servicios. Informar, educar y empoderar a estos agentes es fundamental” (Fondo de poblaciones de las Naciones Unidas. <http://www.unfpa.org/es/el-enfoque-basado-en-los-derechos-humanos#sthash.PyQafyaj.dpuf>).

Entre las premisas de este enfoque se encuentran las siguientes:

- El ejercicio de los derechos humanos es el eje central de los programas y proyectos de desarrollo.
- La participación es un medio para el cumplimiento de los derechos.
- El territorio y los actores locales participan activamente en la promoción de su propio desarrollo.
- Reducir la desigualdad y promover el empoderamiento son elementos esenciales.
- La articulación con el Estado y las instituciones públicas es parte central del enfoque al ser éstos los principales garantes del cumplimiento de los derechos.

Los programas y proyectos que se apoyan en el enfoque de derechos humanos, buscan ir más allá de la satisfacción de las necesidades básicas de las personas y las comunidades, para pasar al cumplimiento de derechos. En este proceso, se busca fortalecer la capacidad de los garantes (gobierno, instituciones) para asegurar el cumplimiento de los derechos fundamentales, así como las capacidades de la población para trabajar por los mismos.

Desde el inicio y en base a los principios del PNUD, el proyecto Caquetá Resiliente aborda la intervención desde un enfoque de derechos. Esto significa que la estrategia y las diferentes actividades fueron planificadas buscando la garantía de derechos de las personas y organizaciones con los que trabajó.

Teniendo en cuenta que el objetivo principal de la intervención era: *“Contribuir a la construcción de la paz duradera en Colombia promoviendo condiciones territoriales que posibiliten el desarrollo humano sostenible con enfoque de derechos”*, se puede evidenciar como este enfoque se concibió de extrema relevancia para la acción.

En cuanto a la manera como el proyecto promueve el ejercicio de los derechos humanos, se puede decir que la intervención se orienta a mejorar las condiciones de vida de productores, campesinos y familias, a través del apoyo a las actividades socio-económicas que se llevan a cabo en los territorios. Un aspecto clave en este sentido, fue el fortalecimiento de las capacidades productivas de las organizaciones, a través de las cuales se buscaba aumentar volumen y calidad para conseguir mejores precios y así mejorar ingresos en los asociados. Esto finalmente se evidencia como un logro del proyecto, en el incremento de ventas de muchas de las asociaciones, como se ha mostrado en apartes anteriores de este informe.

Por otro lado, la apuesta por implementar prácticas agroecológicas más benéficas para el medio ambiente, proveer tecnología mejorada y apoyar viveros para robustecer las variedades tradicionales de la zona, también muestra cómo el proyecto buscó dejar capacidad en el territorio de manera que las actividades fueran sostenibles en el tiempo y las condiciones de vida de la población mejoraran.

La participación fue otro aspecto clave en el proyecto Caquetá Resiliente. Esta se promovió con éxito desde la estrategia y el modelo de intervención, en primera medida, a través de las subvenciones a terceros, facilitando que las organizaciones formularan sus proyectos de acuerdo a sus necesidades e intereses, brindaran la asistencia técnica a sus propios asociados y establecieran los acuerdos necesarios para el funcionamiento de los consorcios. Esto contribuyó enormemente a fortalecer su liderazgo así como su capacidad de negociación y de interlocución. En segunda medida, a través de las alianzas estratégicas, la promoción de agendas territoriales y la facilitación de espacios de diálogo; todo esto abrió oportunidades para la participación y la incidencia a nivel organizacional, gremial y territorial. Adicional a esto, desde la línea de fortalecimiento de la gestión pública, también se promovió la participación a través del acercamiento de la institucionalidad a las comunidades y organizaciones.

Por otro lado, desde un enfoque de derechos, es esencial el rol estratégico que juegan las comunidades en el fomento de su propio desarrollo. En Caquetá Resiliente, esta perspectiva se impulsó desde el principio, entendiendo al proyecto como un instrumento para facilitar encuentros, y discusiones. Finalmente se ha visto que la estrategia de apoyar iniciativas ya en marcha, en las que confluyeran diversos sectores, visiones e intereses, contribuyó a la promoción del desarrollo local desde el territorio.

Teniendo en cuenta que el Caquetá ha sido un territorio altamente afectado por el conflicto armado, que sus dinámicas sociales y culturales han estado fuertemente permeadas por la incidencia de la violencia y las actividades ilícitas, y que existe una gran polarización que se percibe en los espacios de encuentro, se puede decir que el proyecto fue exitoso en la incorporación del enfoque de derechos al fortalecer las capacidades y liderazgos locales, mejorar las condiciones productivas y comerciales del territorio y promover la participación y el acercamiento entre las organizaciones, las comunidades y la institucionalidad pública.



## ENFOQUE DE GÉNERO

Desde la Conferencia de Beijing en 1995, el PNUD tiene como política institucional, transversalizar el enfoque de género en todas las actividades que realiza. Con esto busca: *“contribuir a cerrar las brechas de desarrollo humano que persisten entre hombres y mujeres... así como de compensar las desigualdades existentes entre hombres y mujeres en relación al acceso a oportunidades, participación e igual disfrute de los beneficios del desarrollo”*<sup>15</sup>.

Incorporar este enfoque en las actividades, estrategia y modelo de intervención implica que desde la planeación se adoptan medidas para promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. Esto también significa destacar el rol que ellas tienen en los espacios de toma de decisión, así como promover su liderazgo.

En este sentido el proyecto realizó diferentes acciones orientadas a fortalecer las capacidades de las mujeres, promover su empoderamiento e incrementar su participación en espacios de diálogo. Por un lado, en el marco del fortalecimiento de las capacidades de las organizaciones para gestionar y tramitar conflictos, se llevaron a cabo talleres de género para mujeres con el fin de brindar conocimiento sobre el tema, promover el autoreconocimiento y su liderazgo en las organizaciones.

Por otro lado, 265 mujeres pertenecientes a 5 iniciativas de Paz de la Montañita, Cartagena del Chaira y Florencia, participaron en un ciclo de 24 encuentros organizados en dos ejes: violencia basada en género y liderazgo personal y comunitario. Todos estos talleres fueron liderados por Corpomanigua, una organización caquetense cuya misión es “cultivar el cuidado de la vida digna, el ejercicio de los derechos, la equidad de género y la construcción de una cultura de paz duradera para el desarrollo del territorio amazónico”.

También se llevaron a cabo foros y seminarios con el propósito de generar discusiones alrededor de temas de política pública y de los retos que enfrentan las mujeres y sus organizaciones en la zona. Se puede mencionar el Foro “Violencias basadas de en Género. Ni hoy, ni mañana ni después de los

---

<sup>15</sup> Tomado de (Octubre 2017):

[http://www.co.undp.org/content/colombia/es/home/ourwork/womenempowerment/in\\_depth.htm](http://www.co.undp.org/content/colombia/es/home/ourwork/womenempowerment/in_depth.htm)

acuerdos” que se llevó a cabo en Florencia y el Seminario “Generando políticas públicas con enfoque de género en el marco del pos-acuerdo”.

Durante la evaluación, al preguntar a las organizaciones sobre el tema, todas consideraron muy valiosos los talleres que se hicieron; igual reconocen la importancia de realizar actividades específicas para las mujeres, ya que éstas ayudan a que se involucren más y participen en las organizaciones. No obstante, piensan que en su contexto socio-cultural, las desigualdades entre hombres y mujeres siguen siendo muy marcadas; hay más consciencia sobre las violencias contra las mujeres pero esto no significa que hayan disminuido, y aunque cada vez hay más mujeres participando en las organizaciones y en espacios de toma de decisión, siguen siendo muy pocas. Estas dificultades sobrepasan las capacidades del proyecto, sin embargo plantean cuestionamientos sobre los mecanismos y perspectivas para trabajar estas desigualdades desde un proyecto de desarrollo como este.

Como se puede observar, los talleres, los seminarios y los espacios de encuentro fueron los mecanismos para abordar el enfoque de género en el proyecto. Estos instrumentos contribuyen a generar consciencia e invitan a la reflexión alrededor de cambios que se requieren para transformar las estructuras tradicionales de poder; no obstante, no alcanzan a tener un nivel de incidencia suficiente para hacer efectivos dichos cambios por lo que en otros proyectos se recomienda ampliar la forma de abordar el enfoque.



Mujeres participantes del proyecto Caquetá Resiliente

## ENFOQUE MEDIOAMBIENTAL

La protección del medio ambiente es hoy un día una de las mayores preocupaciones de gobiernos, organismos internacionales, empresas y de las sociedad en general. La interdependencia entre el ser humano y los recursos naturales es total y cada vez es más notorio el impacto que tienen las actividades antrópicas en el equilibrio de los ecosistemas. En virtud de esto, el gobierno colombiano se ha comprometido a su cuidado desde hace varios años a través de la firma de tratados, protocolos y decretos, elevando el medio ambiente a un “derecho colectivo” reconocido por la constitución política. De igual forma las Naciones Unidas y la Delegación de la Unión Europea han incorporado un enfoque medioambiental en sus proyectos y programas, de manera que en todas sus acciones generen el menor impacto negativo posible, contribuyan a generar consciencia y maximicen sus potenciales.

El Caquetá es conocido como el corazón de la Amazonía Colombiana; tiene un enorme potencial productivo y una gran riqueza ambiental, social y cultural. Es considerado como uno de los departamentos megabiodiversos del país debido a la gran extensión de bosques, fauna, ríos y humedales. Buena parte de su territorio ha sido reconocido como reserva forestal y se encuentra protegido por normas nacionales, no obstante, esto no ha sido suficiente para que la acción del hombre no vulnere el medio ambiente y lo ponga en riesgo. Los cultivos ilícitos, el afán por abrir potreros para la ganadería o para cultivos permanentes han hecho que la quema de los bosques sea cada vez más frecuente. Por otro lado, en el marco de los acuerdos de paz firmados entre el gobierno y las FARC-EP, el cuidado del medio ambiente siempre fue un aspecto clave a proteger, sin embargo, el posconflicto puede llegar a ser un desafío para estas regiones selváticas, donde la autoridad de la guerrilla impedía la quema indiscriminada y sin esta figura, este fenómeno ha tendido a dispararse notoriamente.

El proyecto Caquetá Resiliente se caracterizó por abordar ampliamente el tema medio ambiental a través de dos de sus resultados (1 y 2), con los que se buscaba mejorar la capacidad productiva y comercial de campesinos y organizaciones, implementar buenas prácticas agroecológicas y promover modelos productivos sostenibles.

Entre los logros más importantes que alcanzó el proyecto en este tema, está la generación de capacidades técnicas en productores y asociaciones para la implementación de prácticas más eficientes, el uso de tecnologías mejoradas, así como apoyar el mantenimiento y la recuperación de sistemas productivos ya existentes. Igualmente el proyecto incentivó la reducción del uso de insumos químicos, promovió la recuperación de la capa vegetal y contribuyó en la consolidación de dos viveros que buscan asegurar la calidad del caucho y de cacao de la región. El fomento de los cultivos orgánicos o agroecológicos, también fue un aspecto que se trabajó en el proyecto, aunque los cultivos apoyados eran en su mayoría convencionales.

De acuerdo a la información brindada por los entrevistados en el marco de la evaluación, los cultivos tradicionales prevalecen ya que realizar el tránsito a la agricultura orgánica requiere de inversiones grandes, así como de un cambio sustancial en el manejo del cultivo. Si bien este modelo es más benéfico para el medio ambiente y puede generar más ingresos a los productores si estos llegan a certificarse, para muchos esto no es un incentivo suficiente para dar el salto a la agricultura orgánica.

Para finalizar, se puede decir entonces que el proyecto Caquetá Resiliente abordó el enfoque medioambiental incorporándolo en sus actividades principales y haciendo de este tema, un punto central en su estrategia. Fueron exitosas las acciones orientadas a generar capacidades en los productores para la reducción de los daños ambientales, así como la asistencia técnica brindada para mejorar productividad. Por otro lado, una apuesta por promover la agricultura orgánica es muy pertinente en este territorio, pero requeriría un acompañamiento centrado en este tema.

## RECOMENDACIONES

---

Las recomendaciones que se presentan a continuación se derivan de los análisis hechos en el marco de esta evaluación, así como de la información que resultó de las entrevistas y grupos focales durante la visita de campo.

### ESTRATEGIA

- Se recomienda hacer énfasis en la planificación estratégica en proyectos complejos que abordan varios componentes, requieren un número amplio de actores locales y alianzas, y que intervienen en diferentes territorios con población y organizaciones dispersas. Si bien esto fue clave en el desempeño del proyecto, fortalecer este aspecto en una próxima ocasión puede ayudar a incrementar los resultados.
- El modelo de grants o subvenciones a terceros demostró ser un instrumento exitoso para el fortalecimiento de organizaciones y para la ejecución del mismo proyecto. Se recomienda continuar con este modelo aprovechando las lecciones aprendidas que dejan, muchas de las cuales se encuentran en la sistematización realizada en el marco del proyecto.
- Los procesos de formación y el trabajo en buenas prácticas debe ser permanente, sistemático o lo aprendido puede tender a olvidarse rápidamente. Para un próximo proyecto se recomienda que éstos se integren desde el principio en la estrategia y planificación con objetivos y resultados claros, de manera que se pueda asegurar los cambios que se pretenden obtener. Esto implica, entre otras cosas, definir unos indicadores que identifiquen cómo y en qué medida se adquirieron competencias y habilidades en los diferentes temas.
- Mantener los espacios para que las organizaciones y actores locales puedan continuar reuniéndose es difícil si no se cuenta con recursos y acompañamiento. Una vez finalizado el proyecto, existe el riesgo de que los procesos se tornen lentos y que los documentos elaborados queden sin ser implementados. Aunque existen numerosos factores externos que pueden incidir en esta situación, un seguimiento periódico puede ayudar a comprender el contexto y tomar medidas que contribuyan a reducir el riesgo de que esto suceda.
- Antes de finalizar un proyecto, se recomienda crear un último espacio de diálogo entre las organizaciones con el propósito de finalizar las actividades del proyecto de la mejor manera posible, haciendo un balance de los resultados, presentando los logros a los participantes y evaluando los procesos. Esto contribuye a mostrando transparencia, generar confianza y evita malentendidos que posteriormente puedan afectar otra acción.

### PLANEACIÓN

- **Planeación estratégica:** Para la formulación de un próximo proyecto, se recomienda contar con información amplia del contexto, preferiblemente de primera mano, de manera que la propuesta se ajuste lo más cercano posible a la realidad en la que se va a ejecutar
- **Monitoreo y seguimiento:** Se recomienda para un próximo proyecto definir más claramente en el marco lógico la articulación o encadenamiento entre actividades, productos, indicadores, resultados y objetivos. Esto es importante para evitar generar compromisos que son difíciles de cumplir en un proyecto y/o para no generar confusiones entre resultados y acciones durante la ejecución.

Se recomienda construir un sistema de monitoreo y seguimiento con instrumentos robustos, que permita dar cuenta de diferentes variables (número de visitas realizadas por el equipo a

los proyectos, avances, atrasos, dificultades, etc.). También se sugiere definir un sistema de alertas tempranas que permita tener una visión amplia del estado real del proyecto y facilite la toma de decisiones.

Es importante mantener el funcionamiento del sistema de monitoreo y seguimiento, reforzar en el equipo la importancia de alimentarlo y tener un mejor aprovechamiento de la información que este brinda para tomar decisiones.

## **EQUIPO DE TRABAJO**

- Se sugiere en una próxima experiencia contar con el número de profesionales suficiente para poder realizar todas las acciones de acompañamiento, asesoría y monitoreo que requiere un proyecto de esta complejidad. Esto también con el fin de evitar la rotación frecuente de técnicos y el agotamiento laboral.

## **ASPECTOS TEMÁTICOS**

### **Productividad e Inclusión Socio-Económica**

- Si bien el proyecto hizo un trabajo muy importante para promover la comercialización en las organizaciones, este tema es estratégico para la sostenibilidad de ellas, por lo cual se recomienda para una próxima experiencia, no centrar exclusivamente la búsqueda de nuevos nichos de mercado a organizaciones de segundo nivel, sino trabajarlo también con las de primer nivel, de manera que ellas no dependan sólo de un cliente, como pasa con muchas en este momento.
- Aunque el proyecto hizo énfasis en la importancia de la transición entre agricultura convencional y orgánica, esto es un proceso que requiere tiempo, inversión y formación por parte de los productores. Si este tema se va abordar en una próxima experiencia, se recomienda, si es posible centrarse más en los requerimientos para llevar a cabo este tránsito de manera que resulte efectivo.
- Se recomienda revisar el proceso que se llevó a cabo en el resguardo NasaKiwe relacionado con el levante de ovinos para fortalecer la seguridad alimentaria de la comunidad. Esto puede ayudar a identificar dificultades y oportunidades que puedan aprovecharse en una próxima experiencia con comunidades indígenas.
- Es importante buscar la manera de vincular la institucionalidad pública y los gremios a los procesos de reconversión productiva, ya que un apoyo con recursos, políticas y programas por parte de ellos, pueden motivar este cambio y hacerlo sostenible.

### **Transformación no violenta de conflictos:**

- Además de la formación para la generación de competencias y habilidades en transformación no violenta de conflictos, se recomienda explorar cuáles son los mecanismos propios ya existentes de las comunidades, organizaciones o territorios que puedan ser fortalecidos de manera que puedan cumplir con su tarea con más herramientas.

### **Fortalecimiento institucional:**

- Continuar trabajando por articular la institucionalidad pública a los proyectos es importante para que ésta pueda cumplir mejor con sus funciones, además de continuar estrechando los vínculos con las comunidades y organizaciones.

## ENFOQUES DIFERENCIALES

### GÉNERO

- Al diseñar las acciones relacionadas con género es importante tener claro los efectos que se quieren obtener, en este sentido se recomienda definir indicadores que den cuenta de los cambios específicos que se generan en la calidad de vida de las mujeres, gracias a las acciones del proyecto.

### ENFOQUE DE DERECHOS

- El enfoque de derechos por lo general no se visibiliza tan claramente en los proyectos sino que se identifica a través de las acciones durante o al final de la ejecución. Incluirlo entre los indicadores del marco lógico puede facilitar esta tarea. Esto implica definir desde el principio de qué manera se abordará a través de la intervención. Lo mismo sucede con el resto de enfoques.

### ENFOQUE MEDIO AMBIENTAL

- Se recomienda continuar promoviendo la generación de capacidades técnicas en productores, la implementación de prácticas más eficientes, el uso de tecnologías mejoradas, así como apoyar el mantenimiento y la recuperación de sistemas productivos ya existentes, ya que esto resulta estratégico para la generación de consciencia y el cuidado ambiental.

## LECCIONES APRENDIDAS

---

Un proyecto de dos años deja múltiples experiencias y aprendizajes que pueden ser capitalizados en fases o propuestas posteriores. En Caquetá Resiliente, el PNUD implementó una estrategia y un modelo de intervención que incorporaba instrumentos nuevos como las subvenciones a terceros, así como componentes que no se habían trabajado con tanto énfasis, como el fortalecimiento de la gestión pública. En este sentido, es interesante explorar los aprendizajes que dejan estas experiencias.

Igualmente, este fue un proyecto de gran complejidad que buscaba articular numerosos actores, promover agendas territoriales comunes y generar capacidades en temas productivos, organizacionales y de transformación de conflictos, por lo que resulta relevante analizar qué se hizo muy bien, qué resulta útil para una futura réplica y qué se puede mejorar.

A continuación se presentan las lecciones aprendidas recogidas por esta evaluación con relación a los procesos impulsados por el proyecto:

**Estrategia:**

- Los proyectos deben verse como procesos de mediano y largo plazo, en este sentido, las acciones concertadas con las organizaciones y actores clave del territorio, y un trabajo estrecho con ellos donde son reconocidos como pares y protagonistas de su propio desarrollo, contribuye a generar capacidades en las zonas y favorece la sostenibilidad de las acciones.
- Establecer alianzas estratégicas con las organizaciones del territorio para la ejecución del proyecto, es una manera de asegurar que las acciones bajen a los destinatarios primarios (productores-asociados) y ampliar así la capacidad de cobertura de la intervención. Además es una manera de generar confianza, fortalecer las organizaciones y posicionarlas en su propio territorio.
- Es clave para generar confianza y darle legitimidad al proyecto, partir del reconocimiento de las capacidades locales y promover la autonomía de las organizaciones. El modelo de subvenciones favorece este aspecto al permitir la ejecución directa de la acción y de los recursos por parte de ellas.
- Resulta estratégico para impulsar el fortalecimiento de las organizaciones, facilitar la compra de insumos, equipos y otra infraestructura relevante para las organizaciones, bajo parámetros establecidos por ellas mismas, de manera que se responda directamente a sus necesidades.
- Apoyar procesos territoriales con alto nivel de incidencia, liderados por actores clave del territorio, y que están insertas en visiones de mayor alcance contribuye a que los proyectos respondan de manera directa a las necesidades e intereses de las organizaciones y comunidades siendo más pertinentes y eficaces.
- Realizar un análisis amplio y sistemático del contexto, así como entender las dinámicas del territorio, es fundamental para que el equipo executor pueda ajustar la intervención y pueda responder efectivamente a las necesidades de la población.
- Los diálogos como instrumentos de convergencia entre actores locales, contribuyen a la generación de confianza, creación de puentes y apuestas comunes, si hay un entendimiento profundo del contexto que permita entender las dinámicas del territorio para no aumentar los conflictos o crear nuevos.
- Favorecer la creación de fondos de comercialización da un impulso a las organizaciones esencial para asegurar su sostenibilidad
- Las cadenas productivas del territorio se ven fortalecidas a partir de las subvenciones a terceros y la participación activa de los gremios en el desarrollo de los proyectos.

**Modelo de intervención:**

- El modelo de subvenciones dinamizó las organizaciones, contribuyó a fortalecer su gobernanza, empoderó las juntas directivas y ayudó a generar confianza entre ellas y sus asociados.
- El modelo de consorcios promovió que las organizaciones se conocieran entre ellas, trabajaran de manera articulada, establecieran acuerdos y crearan mecanismos para resolver dificultades para poder ejecutar las acciones previstas. Todo este proceso contribuyó ampliamente al fortalecimiento de las organizaciones.

- El modelo de intervención favoreció la articulación entre organizaciones del territorio, facilitando procesos como la creación de redes intergremiales y promoviendo marcas regionales.
- La identificación de actores clave en el territorio (productores, asociaciones, gremios, pueblos indígenas, colectivos de mujeres) y el apoyo a iniciativas o procesos estratégicos para ellos, contribuye a impulsar el desarrollo local desde las bases.
- El fortalecimiento de las organizaciones, la consolidación de alianzas estratégicas, la elaboración de agendas territoriales y la formación en transformación no violenta de conflictos, fueron elementos clave del modelo de intervención que en su conjunto, dieron un impulso importante a la promoción del desarrollo local.

#### **Planificación, monitoreo y seguimiento:**

- Es fundamental poder contar con información primaria que provenga de los actores del territorio y que permita un entendimiento amplio del contexto, para que la formulación de un proyecto se acerque lo más posible a la realidad que se encontrará en la ejecución.
- Velar por un buen encadenamiento entre actividades, productos, indicadores y objetivos es importante para que la ejecución se facilite y se puedan alcanzar las metas previstas. Una división clara entre resultados también evita confusiones y contribuye a la planificación.
- Realizar un ejercicio periódico con el equipo de trabajo para hacer una lectura del territorio, identificar dinámicas que pueden incidir en la intervención y actores clave, ayuda a tomar decisiones para asegurar el buen desarrollo del proyecto.
- Contar con un sistema de monitoreo con una línea de base de referencia, instrumentos prácticos para el seguimiento y una rutina establecida de monitoreo ayuda a tener claridad de los avances del proyecto. Cuando no se cuenta con este sistema, se dificulta conocer la realidad del estado del proyecto y es más difícil identificar qué se debe cambiar o mejorar.

#### **Enfoques transversales:**

- Un enfoque de derechos es esencial para la promoción del desarrollo local. Estimular la participación activa de las organización y destacar su rol estratégico en los procesos, contribuye tanto a la ejecución del proyecto como a fortalecer la dinámicas sociales y políticas de los territorios.
- El trabajo articulado con las instituciones públicas y el fortalecimiento de sus capacidades técnicas, si bien es difícil y requiere de un alto grado de voluntad política, cuando se logra, impulsa procesos muy importantes que se reflejan en entidades más abiertas al diálogo y al trabajo con las organizaciones y las comunidades.
- Las personas que hacen parte del territorio y de las organizaciones son las que mejor conocen sus realidades y dinámicas. Cuando un proyecto parte de las capacidades locales, e impulsa su autonomía, se convierte en un aliado estratégico para la región, genera confianza y gana legitimidad.
- El enfoque de derechos por lo general no se visibiliza tan claramente en los proyectos sino que se identifica a través de las acciones durante o al final de la ejecución. Esto hace que en algunos casos sea más difícil identificar de qué manera el proyecto incide o no en este tema.

Incluirlo entre los indicadores del marco lógico puede facilitar esta tarea. Esto implica definir desde el principio de qué manera se abordará a través de la intervención. Lo mismo sucede con el resto de enfoques.

- El enfoque de género va más allá de equilibrar la participación de hombres y mujeres en un proyecto; orientar las acciones de un proyecto para fortalecer las capacidades de las mujeres, promover su empoderamiento e incrementar su participación en espacios de diálogo contribuye a que ellas ganen reconocimiento, se posicionen como líderes, puedan impulsar procesos propios y jueguen un rol esencial en el desarrollo de sus regiones. Es importante que estas acciones se planifiquen y sean parte integral de las acciones del proyecto desde el inicio.
- En Colombia y en particular en las zonas rurales, existen dinámicas, estructuras sociales, creencias y en general, una cultura arraigada donde las mujeres aún se encuentran en una posición marginada y de alta vulnerabilidad. El enfoque de género y las acciones afirmativas orientadas a su empoderamiento y valoración, siguen siendo necesarias para transformar esta situación, por lo cual este tema debe ser central en la formulación e implementación de un proyecto.
- Existen retos y dificultades que pueden hacer complicada la implementación de un enfoque medioambiental en un proyecto, debido a prácticas arraigadas de agricultura extensiva, uso equivocado del suelo y procesos de fertilización perjudiciales para la tierra, entre otros. En este sentido, la generación de capacidades técnicas en productores y asociaciones para la implementación de prácticas más eficientes, el uso de tecnologías mejoradas, así como apoyar el mantenimiento y la recuperación de sistemas productivos ya existentes, resultan ser acciones exitosas para la generación de consciencia y el cuidado ambiental.
- La Amazonía es un ecosistema vulnerable que se encuentran en alto riesgo debido a prácticas tradicionales nocivas para su conservación. Es importante que los proyectos muestren al productor que es posible generar ingresos promoviendo la agricultura orgánica, las buenas prácticas agropecuarias y preservando los bosques nativos y dejando atrás prácticas como la quema, el uso excesivo de insumos químicos y la ganadería extensiva, entre otros.

## BIBLIOGRAFÍA

---

FAO. (2011). *Guía metodológica para el desarrollo de Escuelas de Campo*. San Salvador: FAO.

Morra, L. G., & Rist, R. C. (2009). *The Road to Results. Designing and Conducting Effective Development Evaluations*. Washington: The World Bank.

Morra, L. G., & Rist, R. C. (2009). *The Road to Results. Designing and Conducting Effective Development Evaluations*. Washington DC: The World Bank.

Plataforma Social y Política para la Incidencia de las Mujeres del Caquetá. (2017). *Agenda de paz*. Florencia.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo . (2014). *Plan Estratégico 2014 - 2016. Cambiando con el mundo* . PNUD.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD. (2013). *Fortalecimiento de la organización campesina para construir paz. Una metodología para el desarrollo de las organizaciones campesinas, a partir de la experiencia desarrollada en la cuenca del río Pato y valle de Balsillas, San Vicente del Caguán*. Bogotá: PNUD.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD. (2016). *PNUD Colombia*. PNUD.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD. (s.f.). *Protocolo de apoyo financiero a terceros. Proyecto Caquetá Resiliente*. Bogotá: PNUD.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD. (S.F). *Desarrollo Económico Incluyente (DEI). Documento conceptual y programático*. Bogotá: PNUD.

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD. (2017). *Sistematización. Parte 2. Consorcios y proyectos productivos*. Florencia, Caquetá.

Verdad Abierta. (S.F). *Las Farc y el conflicto armado en Caquetá*.



Reunión de la Cooperativa COOPABI. Balsillas. Zona de Reserva Campesina

La consultora agradece al PNUD Bogotá, al equipo territorial en Caquetá, así como a todas las personas de las organizaciones, entidades públicas, cabildos indígenas y colectivos sociales que con mucha disponibilidad y apertura ofrecieron su visión y aprendizajes para realizar esta evaluación sobre el proyecto *“Caquetá Resiliente; construyendo paz”*