Diseñar y realizar una evaluación que permita identificar:

a) los efectos obtenidos con el desarrollo de la "Estrategia territorial para la gestión equitativa y sostenible del sector de hidrocarburos" y
b) las oportunidades de mejora para el desarrollo de futuras fases de implementación del proyecto.

Informe Final
Tabla de contenido

ASPECTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS .................................................................................. 4
INTRODUCCIÓN .................................................................................................................. 5
ALCANCE DE LA EVALUACIÓN .......................................................................................... 6
Objetivo general.................................................................................................................. 6
Objetivos específicos ......................................................................................................... 6
FASES DE LA METODOLOGÍA ............................................................................................ 7
Fase 1: Entendimiento de la cadena de resultados de la Estrategia ........................................ 7
Fase 2: Construcción de marcos de resultados .................................................................... 10
Fase 3: Proceso de recolección de información .................................................................. 10
Fase 4: Procesamiento y análisis de la información ............................................................... 13
Fase 5: Recomendaciones .................................................................................................. 15
Fase 6: Socialización de avances e informe final .................................................................. 15

SECCIÓN 1: ANÁLISIS NACIONAL ......................................................................................... 16
INTRODUCCIÓN .................................................................................................................. 17
MAPEO DE ACTORES A NIVEL NACIONAL ..................................................................... 20
IMAGEN QUE TIENEN LOS SOCIOS Y PÚBLICOS OBJETIVO DE LA ETH Y SUS PROGRAMAS .................................................................................................................. 23
APORTES A OBJETIVOS ESTABLECIDOS EN EL MARCO INSTITUCIONAL NACIONAL Y DE LAS NACIONES UNIDAS EN COLOMBIA ............................................................................................................ 29
Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 “Todos por un nuevo país” ........................................ 30
Documento país de la oficina del PNUD en Colombia (2015-2019) ........................................... 34
Marco de Asistencia de Naciones Unidas para el Desarrollo en Colombia 2015-2019 .................. 38
Política socio ambiental ANH ............................................................................................. 43
Propuesta de actualización Política Socio Ambiental ANH (2017) ............................................ 51
DERECHOS HUMANOS Y ENFOQUE DIFERENCIADO EN LA ETH ...................................... 57
La ETH y su aporte a los Derechos Humanos ......................................................................... 57
Enfoques diferenciales .......................................................................................................... 58
ACOMPANAMIENTO TÉCNICO DEL PNUD A LA ETH .......................................................... 61

SECCIÓN 2: ANÁLISIS REGIONAL ......................................................................................... 64
Casanare ................................................................................................................................ 66
Meta ....................................................................................................................................... 80
Huila ...................................................................................................................................... 95
Norte de Santander ................................................................................................................. 111
Caquetá ................................................................................................................................. 127
Putumayo ............................................................................................................................... 144
Magdalena Medio .................................................................................................................. 164
Córdoba y Sucre ..................................................................................................................... 179
CONCLUSIONES REGIONALES ............................................................................................. 195

SECCIÓN 3: PROPUESTA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN .................................................. 196
INTRODUCCIÓN .................................................................................................................. 197
Aspectos teóricos y metodológicos
Introducción

La metodología que se propuso para evaluar los efectos obtenidos con el desarrollo de la “Estrategia territorial para la gestión equitativa y sostenible del sector de hidrocarburos (ETH)” y establecer recomendaciones para el desarrollo de futuras fases, se basó en elementos de los enfoques de marco lógico (ML) y de la teoría del cambio (TOC). El ML y el TOC se usan con frecuencia por organizaciones gubernamentales y no gubernamentales como marco de referencia para la planificación, monitoreo y evaluación de proyectos basado en resultados. Este tipo de evaluación se convierte en una estrategia de gestión dirigida a lograr cambios importantes en el modo en que los organismos funcionan, siendo fundamental la mejora del desempeño y el logro de resultados, al definir de manera realista los resultados que se esperan obtener (PNUD, 2002).

Adicional a los enfoques ML y TOC, se propuso un Análisis de Imagen (AI) de la ETH, que para el presente proyecto se entiende como la identificación de percepciones entre los diferentes actores, en función del cumplimiento de los compromisos adquiridos en cada programa de la ETH y la satisfacción de las expectativas y necesidades de los beneficiarios. Dentro del análisis Nacional y Regional también se incluyó un Mapeo de Actores (MA) que tuvo por objetivo ilustrar, gráficamente, los grados de influencia y dependencia con que cuentan cada uno de los actores que participan en las actividades que se desarrollan en el marco de la Estrategia.

En el país, el ML y el TOC son utilizados como guía por entidades nacionales como el Departamento Nacional de Planeación (DNP) para la formulación, seguimiento y evaluación de proyectos. El AR es una herramienta de análisis adaptada por el Centro Nacional de Consultoría que es ampliamente reconocida y utilizada para indagar sobre la percepción de diferentes grupos de interés frente al cumplimiento de objetivos de sectores, organizaciones, programas, proyectos, etc. Y el MA es el resultado del cruce de información cualitativa a través del software Micmac, en donde se identificaron los actores clave, autónomos, dependientes, influyentes y reguladores de la ETH a nivel nacional y a nivel regional.

A partir de estos enfoques, se busca identificar y hacer explícita la lógica con la que se crearon las fases I y II de la ETH. Hasta la fecha, la Estrategia se ha soporta en la implementación de cuatro programas (Avanza, Convive, Lidera y Acciones Demostrativas). Es de prioridad para este estudio, definir los resultados que han generado estos programas, a través de: a) la definición de la cadena de resultados; b) la construcción de indicadores que midan los cambios de la estrategia; y c) el análisis de imagen de la Estrategia.

La presente sección está organizada en dos partes. La primera hace referencia al alcance de la evaluación, definiendo los objetivos de la propuesta metodológica, conforme los términos de referencia. La segunda, describe las fases que componen la metodología, se identifican y definen las fuentes de información disponibles, el proceso de recolección de datos y los instrumentos de aplicación, procesamiento y análisis de información para el desarrollo de la evaluación.
Alcance de la Evaluación

Objetivo general

Diseñar y realizar una evaluación que permita identificar: a) los efectos obtenidos con el desarrollo de la “Estrategia territorial para la gestión equitativa y sostenible del sector de hidrocarburos”, proyecto suscrito entre el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD y la Agencia Nacional de Hidrocarburos - ANH, y b) las oportunidades de mejora para el desarrollo de futuras fases de implementación del proyecto.

Objetivos específicos

• Analizar y valorar los objetivos y productos esperados, frente a lo logrado con la ejecución del Proyecto “Estrategia territorial para la gestión equitativa y sostenible del sector de hidrocarburos” fase I y II, para cada uno de sus cuatro programas (Avanza, Convive, Lidera y Acciones Demostrativas).

• Determinar el resultado del rol que han desempeñado las entidades socias de la ETH (Ministerio del Interior, Ministerio de Minas y Energía y Agencia Nacional de Hidrocarburos) en el desarrollo de las actividades de la Estrategia a nivel territorial.

• Determinar el resultado del proceso de acompañamiento técnico del PNUD a las entidades del Gobierno Nacional que hacen parte de la ETH con el uso de metodologías, diseño de herramientas y transferencia del conocimiento.

• Identificar las alianzas, escenarios de trabajo colaborativo y las acciones de coordinación que se han generado en el desarrollo de las actividades en el marco del proyecto.

• Identificar la contribución de la ETH al Plan Nacional de Desarrollo, al Documento País del PNUD (CPD, por sus siglas en inglés) y al Marco de Asistencia de la Naciones Unidas para el Desarrollo en Colombia (UNDAF, por sus siglas en inglés).

• Identificar la imagen que tienen los públicos objetivos (empresas, gobierno nacional, departamental, municipal y comunidades) de la ETH.

• Establecer buenas prácticas, lecciones aprendidas, hallazgos y evidencias encontradas, para generar conclusiones y recomendaciones aplicables para próximas fases de la ETH, que permitan mejorar sus resultados.

1 De acuerdo con el Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los resultados de Desarrollo, se entiende por efecto como los cambios a corto y mediano plazo de los productos de una intervención (PNUD, 2009).
Fases de la metodología

Teniendo en cuenta los enfoques de ML, TOC y AR para la evaluación de resultados de la ETH, se propuso que para cada nivel de intervención de la Estrategia, es decir los programas AVANZA, LIDERA, CONVIVE y ACCIONES DEMOSTRATIVAS, se definiera un conjunto de indicadores que permitiera medir los resultados de la estrategia en términos de pertinencia, eficiencia, eficacia, costo/efectividad y sostenibilidad (de acuerdo con el Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de Resultados del PNUD) y un análisis de imagen que indagara sobre la percepción de los actores que interactúan dentro de la Estrategia. Para esto, la recolección de información involucró la revisión documental existente interna y externa a la ETH, la elaboración de un grupo focal-taller en el que participaron entidades socias y aliadas, y la organización de entrevistas con los diferentes actores clave involucrados y beneficiados por la Estrategia. En cuanto al análisis de la información, se utilizaron métodos como el mapeo de actores, el análisis de redes y el análisis de imagen. A continuación, se describen cada una de las fases de la metodología de evaluación.

Fase 1: Entendimiento de la cadena de resultados de la Estrategia

Esta fase consistió en **elaborar o reconstruir la cadena de resultados de los cuatro programas de la Estrategia: AVANZA, LIDERA, CONVIVE y ACCIONES DEMOSTRATIVAS**, a través de la **revisión documental y entrevistas con actores involucrados** en el diseño y ejecución de la Estrategia. Se propuso identificar los objetivos de cada intervención, las metas, los resultados a largo, mediano y corto plazo, los productos, las actividades que se requieren y los actores que intervienen. En últimas, la cadena de resultados permitirá presentar las relaciones causales hipotéticas entre el desempeño (actividades y outputs) y los resultados, a nivel de outcome y de impacto (Agencia Suiza para el desarrollo y la cooperación, S.F.).

Para validar la cadena se realizaron entrevistas en profundidad y semiestructuradas, dirigidas a las entidades socias y aliadas, con el objetivo de precisar, por parte de cada actor, cuál es la misión y visión de cada programa, el papel que ha desempeñado, las fortalezas, oportunidades y debilidades de la Estrategia, así como los retos y las expectativas que tiene a mediano y largo plazo. En total se entrevistaron 22 integrantes de las entidades socias y aliadas de la ETH.

A continuación, se presenta un resumen de la cadena de resultados que se pudo establecer a través de la revisión documental para cada uno de los programas.²

---
² En el primer informe entregado, el Anexo 1 da cuenta de una manera un poco más específica de la cadena de resultados construida.
• **AVANZA:** Este programa se reconoce como un espacio que pretende “la participación ciudadana a través de la implementación de procesos de diálogo democráticos entre comunidad, industria y gobiernos, donde se concreten acciones que fortalezcan el territorio y promuevan su desarrollo” (ANH, 2015). De manera general la cadena de resultados está compuesta de la siguiente forma:\(^3\):

<table>
<thead>
<tr>
<th>Objetivos</th>
<th>Productos</th>
<th>Resultados Corto Plazo (CP)</th>
<th>Resultados Mediano Plazo (MP)</th>
<th>Resultados Largo Plazo (LP)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Espacios de diálogo entre gobierno, comunidades y empresas.</td>
<td>Establecimiento de acuerdos entre los actores.</td>
<td>Implementar mecanismos y herramientas para la transformación de conflictos.</td>
<td>Consolidación de escenarios de diálogo democrático y participación para la transformación de conflictos.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Guía metodológica para la implementación del diálogo democrático.</td>
<td>Elaboración de planes de acción.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Entidades territoriales que adoptan estrategias, herramientas y metodologías de la ETH.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>


• **LIDERA:** En el marco de la Estrategia, este programa tiene como objetivo “fortalece[ ] y genera[ ] capacidades en los actores para mejorar el entendimiento sobre el sector de hidrocarburos y el relacionamiento con los demás actores que interactúan en el territorio” (ANH, 2015). La cadena de resultados general para este programa es la siguiente:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Objetivos</th>
<th>Productos</th>
<th>Resultados CP</th>
<th>Resultados MP</th>
<th>Resultados LP</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Talleres Regionales dirigidos a la comunidad y gobierno local. Ruta para el acompañamiento de la industria a las regiones. Talleres de socialización con la industria de la Guía Técnica Colombiana GTC 250. Guía metodológica para la formación. Entidades territoriales que adoptan estrategias, herramientas y metodologías de la ETH.</td>
<td>Entendimiento sobre el sector de hidrocarburos y el relacionamiento con los demás actores que interactúan en el territorio.</td>
<td>Iniciativas lideradas y formuladas por los actores locales para la transformación pacífica de conflictos.</td>
<td>Capacidad de los gobiernos, las comunidades y las empresas para la gestión de la conflictividad social.</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

3 Por “CP” se hace referencia a “Corto Plazo”, “MP” a “Mediano Plazo” y “LP” a “Largo Plazo”.


- **CONVIVE:** Este programa “genera herramientas para la prevención y atención de los conflictos sociales con el interés de transformar las relaciones conflictivas a través de la concertación, la participación y la inclusión social” (ANH, 2015). La cadena de resultados de manera general para este programa es la siguiente:

- **ACCIONES DEMOSTRATIVAS:** se refiere a “iniciativas del territorio dirigidas a generar confianza, aportar a la transformación de la conflictividad social y promover la articulación entre los actores locales, regionales y nacionales” (ANH, 2015). La cadena de resultados general para este programa es la siguiente:

Fase 2: Construcción de marcos de resultados

Una vez definida la cadena de resultados de los cuatro programas de la ETH y priorizados los resultados susceptibles de evaluar, esta fase tiene como propósito construir una matriz de indicadores, tanto cuantitativos como cualitativos, por cada programa. El objetivo es construir un conjunto de indicadores que en términos generales debe responder a evaluar los cambios a corto y mediano plazo de aspectos relacionados con: a) El nivel de cumplimiento de los objetivos y productos esperados frente a lo logrado; b) El rol desempeñado por cada uno de los socios de la ETH; c) Las capacidades generadas por las entidades socias de la ETH para garantizar la sostenibilidad de la ETH; d) La consolidación de alianzas, escenarios de trabajo colaborativo entre las entidades socias, las empresas y las comunidades; e) La percepción que tienen las entidades socias, las empresas y las comunidades de la ETH; y f) La contribución de la ETH a las políticas de desarrollo del país.

A partir de una primera revisión de información, se construyó una propuesta de matriz de indicadores a través de la cual evaluar la ETH y sus programas, pero debido a la falta de información necesaria para nutrir estos indicadores, se decidió que esta herramienta no serviría para hacer la evaluación que acá se presenta, pero podría servir para la evaluación y el monitoreo que más adelante en este informe final se propone.⁴

Validación de indicadores y fuentes de información disponibles

Para validar la matriz de indicadores preliminar, se realizó un grupo focal-taller con las organizaciones socias y aliadas. Como resultado de esta actividad se identificaron necesidades de información, se validaron indicadores, se definieron los actores que intervienen en el proceso de producción de información y se reconoció la falta de información que existe para construir una evaluación cuantitativa de la ETH.⁵

Fase 3: Proceso de recolección de información

Esta fase tiene como propósito recoger la información de fuentes primarias a través de un diseño no probabilístico que contempla entrevistas en profundidad y semiestructuradas. Esto con el fin de obtener información que permita responder a las siguientes preguntas orientadoras⁶:

- Los programas (Avanza, Convive, Líder y Acciones Demostrativas) ¿cumplen con los objetivos de la ETH? ¿Se han logrado los resultados esperados? ¿son satisfactorios estos resultados?
- ¿Qué actores están involucrados y qué rol desempeñan en la ETH?
- ¿Qué factores (internos y externos) han contribuido a lograr o no a alcanzar los resultados esperados?

⁴ La matriz de indicadores que acá se presenta se encuentra como Anexo del primer informe entregado.
⁵ En el Anexo 3 del primer informe se muestran las guías empleadas para este grupo focal-taller.
⁶ El Anexo 4 del primer informe son los formatos de entrevista empleados.
• ¿Pueden identificarse logros particulares frente a una perspectiva de género y de Derechos Humanos?
• ¿Se han generado alianzas, escenarios de trabajo colaborativo en el desarrollo de las actividades de la ETH (con entidades del gobierno central, local, empresas, comunidades)? ¿ha sido fácil o difícil generar esas sinergias para el logro de los objetivos de la ETH?
• ¿Las entidades socias de la ETH han generado las suficientes capacidades para continuar con la estrategia? ¿cómo el PNUD ha contribuido a fortalecer esas capacidades?
• ¿Cuáles son los retos de la Estrategia en el mediano y largo plazo desde el nivel central y territorial? ¿cómo se involucra la entidad que representa en el logro de esos retos?
• ¿Qué fortalezas y oportunidades de mejora identifica en la ETH?
• ¿Qué expectativas tiene frente a la ETH en el mediano y largo plazo (desde el papel del gobierno central y territorial)? ¿las satisface?

Descripción de la población de interés

La población de interés incluye tanto a actores ejecutores como a beneficiarios de la Estrategia, como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. Actores para la recolección de la información

<table>
<thead>
<tr>
<th>Equipo territorial del gobierno nacional y el PNUD</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Representantes de las gobernaciones</td>
</tr>
<tr>
<td>Representantes de las Alcaldías</td>
</tr>
<tr>
<td>Líderes de acción comunal y representantes de las comunidades</td>
</tr>
<tr>
<td>Empresas de hidrocarburos</td>
</tr>
<tr>
<td>Representantes de ONGs, fundaciones</td>
</tr>
</tbody>
</table>


Descripción de los subgrupos de interés

Teniendo en cuenta las ocho (8) regiones, donde se implementa la ETH además de Bogotá D.C., en la tabla 2 se muestran los municipios en donde se realizó la evaluación.\(^7\)

\(^7\) Para la selección de los departamentos y municipios, el equipo del CNC presentó una lista de municipios y departamentos en los que estaba interesados en realizar el trabajo de campo de la evaluación, pero esta lista fue parcialmente modificada por la ANH y el PNUD. En este sentido, la selección de los municipios y departamentos estuvo a cargo de estas dos entidades
Tabla 2. Departamentos y municipios en los que se realizó el trabajo de campo

<table>
<thead>
<tr>
<th>Departamento/Región</th>
<th>Municipio/Ciudad</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Meta</td>
<td>Pto. Gaitán</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Pto López</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Villavicencio</td>
</tr>
<tr>
<td>Casanare</td>
<td>Tauramena</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Villanueva</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Yopal</td>
</tr>
<tr>
<td>Huila</td>
<td>Aipe</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Neiva</td>
</tr>
<tr>
<td>Caquetá</td>
<td>El Paujil</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Valparaíso</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Florecia</td>
</tr>
<tr>
<td>Putumayo</td>
<td>Pto. Asís</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Villagarzón</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Orito</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Mocoa</td>
</tr>
<tr>
<td>Norte de Santander</td>
<td>Toledo</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Cúcuta</td>
</tr>
<tr>
<td>Córdoba-Sucre</td>
<td>Ovejas</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Coveñas</td>
</tr>
<tr>
<td>Magdalena Medio</td>
<td>Pto. Triunfo</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Pto. Nare</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Pto. Boyacá</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: elaboración propia, 2017

Número de entrevistas en profundidad y semi-estructuradas

En total se realizaron 116 entrevistas en profundidad y semi-estructuradas. Dentro de los entrevistados se encuentran integrantes de las entidades socias y aliadas de la Estrategia, los enlaces territoriales de las regiones seleccionadas, integrantes de las gobernaciones y las alcaldías municipales, representantes de las empresas operadoras que tienen presencia en estas regiones y representantes de las comunidades que han participado en las actividades que se han desarrollado en el marco de la ETH.
Fase 4: Procesamiento y análisis de la información

Para el procesamiento y análisis de la información se utilizaron diferentes métodos y técnicas para el tratamiento de datos tanto cuantitativos como cualitativos, con el fin de lograr los objetivos establecidos por los términos de referencia. Los insumos para este procesamiento y análisis de información se obtienen de la revisión documental. A continuación, se hace una breve explicación de cada una de las técnicas empleadas y en términos generales lo que se busca con cada una de ellas.

**Mapeo de Actores**

Es una representación visual de los diferentes grupos y organizaciones dentro de una comunidad y sus relaciones e importancia e influencia a nivel político, económico, social y ambiental (Banco Mundial, 1996). Para esta evaluación se utilizó el software Micmac. Este software ubica en un mapa los actores influyentes, los claves, los dependientes, los autónomos y los reguladores\(^8\) (ver ilustración 1); a partir de una evaluación cualitativa de las relaciones, interacciones y relaciones de influencia que se dan en cada uno de los universos o escalas analizadas. En este caso se realizó un análisis a nivel nacional, a partir de lo recogido en las entrevistas, y otros a nivel regional, en el que se tuvieron en cuenta las opiniones y los relatos de los entrevistados en cada una de las regiones.

**Ilustración 1. Mapa de Actores**

Fuente: Elaboración propia a partir de información de Mundocostos (2016).

---

\(^8\) Los actores influyentes cuentan con una alta influencia, pero una baja dependencia en el conjunto del sistema. Pueden ser peligrosos para el sistema por la manera cómo interactúan con los demás actores y por el impacto que tienen sus decisiones sobre el sistema. Los actores clave son aquellos que cuentan con una alta influencia y una alta dependencia cualquier decisión que tomen afecta fuertemente el sistema. Los actores autónomos son actores pasivos o desconectados, cuentan con baja influencia y dependencia y por eso sus acciones no impactan en gran medida en el sistema. Actores dependientes son aquellos que cuentan con una alta dependencia, pero una baja influencia, por esta razón son muy sensibles a las decisiones que tomen otros actores y en general sobre lo que pase con el conjunto del sistema. Los actores reguladores son aquellos que cuentan con influencia y dependencia media, como su nombre lo indica tienden a regular el funcionamiento del sistema, debido a la influencia que tienen sobre otros actores y la influencia que tienen sus decisiones sobre el sistema.
El objetivo de este ejercicio es identificar el rol que han desempeñado las entidades socias de la ETH en el desarrollo de las actividades de la estrategia a nivel territorial y la imagen que tiene cada tipo de actor de la ETH, a partir de los grados de influencia y dependencia con que cuenta cada actor en el marco de la Estrategia.

**Análisis de Imagen**

Es una herramienta que indaga sobre la percepción de diferentes grupos de interés frente al cumplimiento de objetivos de sectores, organizaciones, programas, proyectos, etc. Para esta evaluación, se tuvieron en cuenta tres grupos objetivo: los gobiernos locales, las comunidades y las empresas. A partir de la información recogida de estos tres actores se establecieron unos semáforos a nivel regional, en los que se identifica el estado del reconocimiento de las actividades y objetivos planteados por la ETH en términos de **bueno, regular y malo**\(^9\), a partir de las percepciones que se tienen sobre unos aspectos en específico\(^10\). Estos aspectos aparecen como “Realidad”, en las tablas sobre el análisis de imagen, y se evalúa el estado del reconocimiento que hacen los actores mencionados sobre los mismos.

Esta herramienta busca identificar percepciones entre los diferentes actores, en función del cumplimiento de los compromisos adquiridos en cada programa de la ETH y la satisfacción de las expectativas y necesidades de los beneficiarios.

---

\(^9\) Por “Bueno” se entiende que el grupo de interés o actor se encuentra satisfecho y de acuerdo con la afirmación contenida en el criterio que reconoce. Por “Regular” se hace referencia a que el actor o grupo de interés se encuentra parcialmente satisfecho con los logros obtenidos a partir del criterio y que en este mismo estado se encuentra su reconocimiento. Por “Malo” se entiende que el actor o los actores no reconocen ni están satisfechos con los logros señalados en el criterio.

\(^10\) Se tuvieron en cuenta dentro de este análisis 24 criterios.

Ilustración 2. Análisis de Imagen

**Benchmarking**

Es una metodología que se utiliza para buscar las mejores prácticas que conducen a un desempeño o rendimiento superior tras el mejoramiento de procesos y operaciones, la técnica de este se define como un patrón de medida de referencia. (Universidad de Sonora, 2017) Busca identificar buenas prácticas en programas similares a la ETH para la definición y medición de indicadores de evaluación de resultado e impacto.

**Triangulación de la información**

En particular para esta evaluación, como fue descrito anteriormente, se realizó una revisión documental de los documentos con que cuenta la ETH sobre sus actividades desarrolladas, se entrevistaron diferentes actores (para obtener diferentes perspectivas sobre la ETH) y emplearon distintas técnicas para el análisis de datos, de tal manera que se aproveche y reduzca el sesgo de información. Lo anterior complementado con métodos de análisis como mapeo de actores y análisis de redes.

**Fase 5: Recomendaciones**

A partir del procesamiento y análisis de información, esta fase consiste en proponer recomendaciones para el desarrollo de fases futuras de la ETH. Estas recomendaciones buscan mejorar la gestión de la ETH a través de la adopción de mejores prácticas. Este proceso será apoyado por un panel de expertos. Como resultado final se propone la formulación de estrategias, la definición de acciones, metas y la asignación de responsables.

**Fase 6: Socialización de avances e informe final**

Como se establece en los términos de referencia: se realizaron seis (6) reuniones con el equipo del PNUD del área de Gobernabilidad Democrática y de la Unidad de Apoyo Estratégico y las entidades socias de la ETH (Agencia Nacional de Hidrocarburos, Ministerio del Interior y Ministerio de Minas y Energía), para presentar la metodología a aplicar, algunos hallazgos obtenidos en el trabajo de campo, los resultados del informe preliminar y se realizará otra con el objetivo de presentar este Informe Final.
Sección 1: Análisis Nacional
Introducción

Colombia cuenta con una larga historia petrolera que data desde principios del siglo pasado, esta historia ha estado acompañada de una creciente dependencia de la economía nacional a las rentas que genera el sector; siendo más evidente a nivel local, en aquellos territorios donde se realizan las actividades de producción y transporte de los hidrocarburos. Si bien, las rentas que ha dejado este sector han servido para desarrollar grandes proyectos de inversión, su dependencia ha desestimulado el crecimiento de otros sectores de la economía que tienen un alto potencial. Esta situación ha sido favorecida desde la agenda política nacional del país, en donde se ha priorizado este sector en el modelo económico (como lo es el caso de la locomotora minero-energética, estrategia nacional del Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014), pero también desde las dinámicas locales, en los territorios productores y transportadores, donde la presencia del sector ha hecho que la comunidad, en muchos casos, prefiera vincularse al sector minero-energético sobre otros, por los ingresos que les garantiza.

Desde 1905 el gobierno nacional empezó a preocuparse por el tema de los hidrocarburos y a legislar al respecto (Perry & Olivera, 2012), cuestionándose por cómo administrar y regular el sector de hidrocarburos en el país. Sin embargo, dado los conflictos socioambientales a nivel local que acompañan la actividad extractiva, estos más de cien años se han generado otras preocupaciones paralelas a los temas técnicos relativos a la extracción, creciendo el interés por vincular a las comunidades aledañas a las zonas de actividad extractiva en las decisiones de los proyectos del sector y generar prácticas social y ambientalmente sostenibles.

En medio de este contexto, el trabajo de campo realizado para la evaluación de la ETH a los 16 municipios priorizados, se identificaron cuatro preocupaciones que originan los conflictos socioambientales dentro del sector hidrocarburos: las preocupaciones laborales, ambientales, de bienes y servicios, y de inversión social.

En cuanto a las preocupaciones ambientales, una versión muy recurrente en las entrevistas realizadas tanto a las empresas del sector como a las entidades socias y aliadas de la ETH para justificar esta causa de conflicto es la desinformación que se imparte a las comunidades (algunas personas manifiestan que por razones políticas), por lo que una de las actividades de la Estrategia ha sido informar sobre temas técnicos del sector y relativos a los impactos ambientales que genera la actividad extractiva. Si bien, la Estrategia ha logrado aclarar dudas a través del programa Lidera, hay comunidades que no confían en esta información porque consideran que no es neutral, al provenir de las entidades relacionadas con la industria extractiva y persisten en decir que las empresas generan afectaciones ambientales importantes, siendo el gobierno nacional y local un actor pasivo que no hace un seguimiento efectivo a la normatividad ambiental. Este es el caso de Puerto Asís, en donde existen diferentes versiones sobre las afectaciones que se han generado en las fuentes hídricas. (Semana, 2016).

Desde este punto de vista de las comunidades, perciben que el gobierno central no reconoce estas preocupaciones e intenta gestionar motivado sólo por la desinformación. Una respuesta de esta insatisfacción son las consultas populares, al ser reconocidas como la alternativa para ser escuchados. Para junio de 2017, las principales razones por las cuales se ha motivado la realización de 9 consultas
populares en diferentes municipios del país han sido **preocupaciones ambientales** (El Tiempo, 2017).

En este sentido, las comunidades demandan más atención de la ETH a los temas ambientales, pero no sólo desde capacitaciones sino desde un trabajo articulado y participativo de las autoridades ambientales, además de la capacitación en temas técnicos realizado por entidades como Universidades.

Con respecto a las **preocupaciones laborales**, se identificó que el decreto 1668 del año 2016 sirvió para generar mejores condiciones y marcos regulatorios para que los procesos de selección sean más transparentes, pero al mismo tiempo generó y reprodujo una serie de conflictos. “Nosotros los presidentes, estamos ganándonos un problema y estamos siendo estigmatizados como los más pícaros y ladrones de todo el país”, fue una de las afirmaciones de un presidente de Juntas de Acción Comunal (JAC) al ser interrogado por su opinión sobre el nuevo decreto. Uno de los efectos negativos no esperados del Decreto fue la estigmatización del conjunto de presidentes de JAC, la ETH debe procurar por mejorar la relación que tiene con estos líderes comunitarios (que cuentan con una alta influencia a nivel comunitario), pues si bien existían varios casos de corrupción que motivaron la creación del Decreto, algunos de los presidentes que ocupan actualmente ese cargo no hacían parte de las Juntas que en su momento actuaron de manera incorrecta e ilegal\textsuperscript{11}, pero ahora hacen parte del conjunto de los presidentes que motivaron la creación del Decreto.

En las regiones visitadas tres son los componentes más recordados por las comunidades sobre el **decreto 1668**: el cambio en las áreas de influencia, los porcentajes obligatorios de contratación de mano de obra calificada y no calificada, y el papel que empieza a jugar el Servicio Público de Empleo (SPE). El cambio en las áreas de influencia (pasa de ser la vereda al municipio (Ministerio del Trabajo, 2016)) no fue bien recibido por las comunidades que integran las veredas próximas a los pozos, pues consideran que debido a que ellos son los afectados directamente por la operación del sector deberían ser los primeros beneficiados por las actividades u oportunidades que desde las actividades hidrocarburíferas se promuevan. Mientras que esta noticia fue bien recibida por los demás integrantes de los municipios, pues las vacantes que ofrecen las petroleras tienden a ser bien remuneradas.

Lo que se observó precisamente sobre este aspecto es que gran parte de los habitantes de las veredas próximas a las zonas de explotación tienden a contar con una alta dependencia a las rentas que genera la explotación y que, por esta razón, han dejado de lado actividades productivas relacionadas con la agricultura. En este sentido, si bien el cambio en el área de influencia sirvió para vincular, de una manera más directa, laboralmente otras comunidades de los municipios en el sector petrolero, también golpeó fuertemente la economía de comunidades acostumbradas a las rentas que genera este sector.

En lo referido a los porcentajes obligatorios de contratación de mano de obra calificada y no calificada, reposa la mayor insatisfacción, pues uno de los grandes reclamos a nivel nacional es que esto no se está cumpliendo y que no se logró remediar la obtención ilegal de los certificados de residencia, en este sentido, la participación del SPE sirvió para eliminar la corrupción que se estaba

\textsuperscript{11} SegÚn algunos de los funcionarios públicos entrevistados en el trabajo de campo, la razón que motivó la creación del Decreto 1668 del 2016 fue la corrupción que se presentaba a la hora de acceder a las vacantes que ofrecían las empresas operadoras. Corrupción que se traducía en el pago de coimas a los presidentes y demás integrantes de las Juntas De Acción Comunal de las veredas que se encontraban en las áreas de influencia de las petroleras, para poder ser contratado por las empresas mencionadas.
presentando por las actividades ilegales y desleales de algunos presidentes de JAC, pero no para eliminar la actividad ilegal señalada.

Según manifestaron integrantes de las entidades socias de la Estrategia, la ETH tiene por objetivo atender la conflictividad que se genera en el proceso extractivo y en la que participan las comunidades locales y las empresas del sector. Pero por lo observado a nivel regional es necesario ampliar la oferta de servicios de la ETH, ya que las empresas locales de bienes y servicios se sienten desprotegidas por la ETH y consideran que también deberían ser consideradas dentro de los decretos promovidos para reducir la conflictividad a nivel local. Otra de las poblaciones que no está siendo involucrada dentro de las actividades que desarrolla la Estrategia y que puede potencialmente ser foco de conflictividad es la migrante por temas laborales, ya que, de solucionarse los conflictos asociados a la contratación de personal residente del área de influencia, una importante cantidad de personas quedaría desempleada.

Debido a la ubicación de muchas de las zonas que cuentan con actividades de exploración y producción de hidrocarburos en el país, la presencia del aparato institucional ha sido bastante precaria. Esta situación ha generado que para muchas comunidades las empresas operadoras se hayan convertido en un referente institucional con características estatales, en este sentido consideran que las empresas deben cumplir funciones que el gobierno nacional no ha cumplido en sus territorios. La relación entre las empresas y las comunidades a nivel territorial tiende a ser tensa y situaciones como la caída de los precios del petróleo han aumentado la tensión por épocas, esto ha llevado a generar conflictos asociados a la satisfacción de necesidades básicas a nivel territorial en algunos casos por empresas con poca voluntad de contribuir económicamente con el desarrollo local y por ajustes económicos dados por ejemplo, por las fluctuaciones en los precios del petróleo, pero también por comunidades inclinadas a solicitar a las empresas recursos y capacidades que no siempre están obligadas legalmente a brindar. Sin duda alguna, es deseable que se legisle a este respecto o se hagan muchos más explícitos, de alguna manera, los límites que existen en esta relación, para que tanto las empresas como las comunidades tengan un poco más claro su campo de acción y de contribución.

Adicionalmente se percibe que la ETH (y el aparato estatal que la acompaña) llega o hace presencia siempre y cuando exista explotación y/o explotación de hidrocarburos. Es necesario que se diseñen mecanismos que garanticen que queden capacidades instaladas una vez la operación termine y la ETH se marche a causa de esto. El sector hidrocarburífero reconoce que es necesario seguir trabajando para mejorar cada vez más la Estrategia, pero en términos generales se encuentra muy satisfecho con los logros alcanzados y varios manifiestan que no se imagina un escenario sin la ETH.

Si bien a través de la ETH se ha intentado dar gestión a los conflictos generados por las anteriores causales, en algunos casos han alcanzado tales niveles que han logrado en varias zonas del país frenar la producción y exploración de hidrocarburos y con ello desestabilizar la economía local, así como la nacional. Este fue el caso del paro ocurrido en Barrancabermeja en el mes de mayo de este año, en el que se detuvo la explotación de crudo durante 14 días. Durante este tiempo más de 600 pozos fueron apagados, en los que se producía alrededor de 114 mil barriles de crudo por día. (Noticias RCN, 2017) Estas situaciones de conflictividad han generado que la Estrategia haya tenido que dedicar la mayoría de su tiempo y esfuerzos a solucionar o atender vías de hecho y haya dejado de lado su enfoque preventivo, a pesar de que se han impulsado en algunas regiones Avanzas y Lideras (Líder
Transformador). Por esto, muchos actores a nivel nacional consideran que la ETH se ha quedado más en Convive.

La sección que se presenta está conformada por cinco apartados. El primero es esta introducción que realiza un ejercicio de síntesis sobre lo observado y percibido a nivel nacional. El segundo está orientado a explicar cómo interactúan y se relacionan los actores que integran la ETH a través de un mapeo de actores a nivel nacional (cruzando información obtenida de las entrevistas realizadas a los equipos centrales, así como a los actores territoriales), producido a través del software Micmac. El tercero muestra la imagen que tienen los diferentes actores entrevistados sobre la ETH, a partir de un análisis de palabras generado a través del software NVivo. El cuarto busca dar cuenta de las contribuciones que ha hecho la ETH al Plan Nacional de desarrollo 2017-2018 “Todos por un nuevo país”, al Proyecto de documento del programa para Colombia 2015-2019 y al Marco de Asistencia de Naciones Unidas para el desarrollo en Colombia 2015-2019. Y, finalmente, el quinto tiene el objetivo de evidenciar los avances que se han dado en términos de derechos humanos y enfoque diferenciado que se han generado a partir de la ETH, reconociendo de entrada que la misma no cuenta aún con un enfoque diferencial que atienda de manera especial las necesidades tanto de mujeres, como de grupos reconocidos como minorías étnicas.

Mapeo de Actores a nivel Nacional

El software Micmac sirve para analizar las relaciones de influencia y dependencia que se establecen entre diferentes actores en el marco de un escenario, este análisis genera como resultado un mapeo de actores en el que se ilustran las influencias indirectas en relación con las relaciones de dependencia. Para este caso en específico el escenario es la ETH y los actores son: el Ministerio de Minas y Energía (en el mapa MMI), el Ministerio del Interior (MI), la Agencia Nacional de Hidrocarburos (ANH), el Ministerio del Trabajo (MT), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la Autoridad Nacional de Licencias Ambientales (ANLA)12, el Servicio Público de Empleo (SPE), los Enlaces Territoriales de la ANH (E-ANH) y el MI (E-MI), las Empresas operadoras (Empresa), Ecopetrol, las Comunidades (Comunidad), los Indígenas, las Alcaldías (Alcaldía) y las Gobernaciones (Gober).

12 La Autoridad Nacional de Licencias Ambientales (ANLA) pese a no ser socio de la ANH se ha posicionado como un actor estratégico para las comunidades. Esto generó que fuera incluido en todos nuestros análisis.
A nivel nacional se observa que, en el marco de la Estrategia, la ANH se ha consolidado como el actor central con mayor influencia y mayor dependencia (a pesar de que esta no alcance a considerarse media). Esto es resultado del fuerte trabajo que tanto a nivel central como regional ha desarrollado y que este trabajo es reconocido tanto por los actores centrales como por los territoriales. De los demás socios de la ETH que hacen parte del gobierno nacional, se percibió que no se reconocen actividades desarrolladas por las mismas a nivel territorial ni esfuerzos por articularse con entidades de su mismo nivel (nacional). Esto se puede deber a que efectivamente falte un mayor compromiso, por parte de estas entidades, o un mayor reconocimiento de las actividades que desarrollan en el marco de la Estrategia. Sobre el PNUD se percibió que su labor se encuentra muy limitada a labores administrativas concentradas en el equipo central, a nivel regional desaparece en algunas zonas del país dentro de los actores centrales que reconocen los actores regionales.

El papel del SPE y el MT les ha garantizado una mejor posición, en términos de influencia, en comparación con el MI y el MME. Esto se debe a que sus actividades han tenido una influencia directa
sobre lo que ocurre a nivel territorial. En este caso el decreto 1668 del año pasado jugó un papel importante a nivel territorial dentro de las actividades que se desarrollaron, y aun actualmente se desarrollan, después de su difusión y socialización a nivel territorial. Esta situación garantizó que el MT lograra consolidarse como el único actor que aparece como regulador a nivel nacional.

El recuadro que más llama la atención de los generados por el software Micmac es el que se refiere a los actores clave. Dentro de este se ubican: Ecopetrol, las Empresas Operadoras, las comunidades (junto con los indígenas) y los enlaces territoriales. Esto puede ser un poco obvio al tener en cuenta que la Estrategia cuenta con un fuerte enfoque territorial, pero también adquiere sentido si se recuerda que estos actores tienen una fuerte influencia sobre el conjunto de la Estrategia y las decisiones que toman afecta también el conjunto del sistema. Por esta misma razón, las decisiones que se tomen a nivel central sobre el futuro de la Estrategia van a tener fuertes repercusiones sobre estos actores, a pesar de que estos tienden a ser más influyentes en la aplicación de la ETH a nivel regional.

Es necesario seguir trabajando desde la ETH para mejorar las relaciones que existen entre los actores involucrados en la Estrategia, pero es de resaltar que sólo dos actores regionales no cuentan ni con una alta influencia ni con una significativa dependencia: las gobernaciones y las alcaldías. Si bien hay algunas regiones en las que existen exitosas relaciones entre estos actores y los demás actores regionales, en el marco de la Estrategia (como lo es el caso de la gobernación del Cauca o la alcaldía de Villagarzón en el Putumayo), es de resaltar que estos actores influyen de una manera determinante a nivel local y pueden ser un aliado estratégico a la hora de solucionar conflictos.

Antes de realizar el trabajo de campo, los actores mencionados anteriormente fueron los que se habían contemplado para la evaluación que aquí se presenta, pero a nivel territorial apareció otro que cuenta con una alta influencia, pero no con una alta dependencia debido a que no se encuentra vinculado formalmente a la ETH, cuya participación activa es demandada por representantes de las entidades socias de la Estrategia, las comunidades y las empresas del sector: la ANLA. De la información recolectada en las entrevistas a los actores anteriormente mencionados sólo se reconoció participación en talleres referidos a explicar temas relativos a las licencias ambientales que se expiden en el marco de una explotación petrolera, pero los actores demandan que esta Autoridad participe activamente en las actividades más relacionadas con temas de conflictividad debido a los conocimientos y herramientas con que cuenta a la hora de hablar sobre temas ambientales. Sobre este mismo tema, actores a nivel regional coincidieron que sería importante también que se integraran o vincularan a la ETH las corporaciones autónomas regionales y el Ministerio de Ambiente. A la hora de hablar sobre temas sociales y económicos se mencionaron al DNP (sobre todo por el tema de regalías y de planeación local) y al DPS (Departamento para la Prosperidad Social), con el objetivo de apoyar capacitaciones y proyectos de inversión que se den en los municipios en que hace presencia la ETH. El Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTic) también fue mencionado en algunas ocasiones, para el tema de capacitaciones.
Imagen que tienen los socios y públicos objetivo de la ETH y sus programas

En el trabajo de campo se realizaron 116 entrevistas en total que tuvieron como objetivo recoger las percepciones que existen sobre la Estrategia entre los públicos y los socios que la conforman. Una de las técnicas que se emplearon para sistematizar este gran conjunto de información fue el análisis de palabras a través del software NVivo. Este software fue seleccionado para el análisis de la información debido a que “se dirige a la investigación con métodos cualitativos y mixtos. Está diseñado para ayudarlo a organizar, analizar y encontrar perspectivas en datos no estructurados o cualitativos, como: entrevistas, respuestas de encuestas con preguntas abiertas, artículos, contenido de las redes sociales y la web” (QSR International, S.F.).

El trabajo que desarrolla NVivo consiste en hacer un conteo de palabras, a partir de una pre-organización de la información a partir de categorías de análisis o nodos (como los reconoce el programa), para dar cuenta de las palabras más repetidas en las categorías seleccionadas y organizadas, e ilustrar cómo tienden a conectarse las palabras en los relatos. Como producto final el programa organiza los datos de dos formas: nubes de palabras y árboles de palabras.

Las nubes de palabras son gráficos que ilustran las palabras más repetidas en cada nodo. Entre más grande se presenta la palabra en el gráfico significa que es más repetida y la más repetida, además de que es la más grande, se ubica en el centro de la ilustración. Los árboles de palabras muestran cómo tienden a relacionarse y conectarse las palabras en los relatos, de tal forma que se pueda evidenciar, por ejemplo, junto a qué palabras aparece “industria”, “enlaces” o “comunidades”.

A continuación, se presenta una tabla en la que se relacionan los nodos seleccionados y su respectiva regionalización (las zonas o los públicos que aportaron la información), las ilustraciones producidas a través del software y un análisis de las ilustraciones en relación con los territorios de los que dan cuenta.
<table>
<thead>
<tr>
<th>Nodos y Regionalización</th>
<th>Ilustraciones</th>
<th>Análisis</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Percepción que tienen sobre la ETH integrantes de entidades socias y aliadas.</td>
<td><img src="image1.png" alt="Ilustración Nodos y Regionalización" /></td>
<td>La palabra más repetida a las preguntas relacionadas con la percepción sobre la ETH es “Territorio”. Al revisar las entrevistas y rastrear la ubicación de esta palabra, se evidencia que muchos de los funcionarios consideran que la Estrategia está contando con un fuerte enfoque territorial. Adicionalmente, y como se muestra en la ilustración, los entrevistados reconocieron el diálogo como un elemento central dentro de las actividades que se desarrollan en el marco de la Estrategia, así como una de las bases fuertes sobre las cuales se han arrojado grandes esfuerzos.</td>
</tr>
<tr>
<td>Percepción que tienen sobre el programa Avanza integrantes de entidades socias y aliadas.</td>
<td><img src="image2.png" alt="Ilustración Programa Avanza" /></td>
<td>El diálogo es considerado el elemento central de este programa. Reconocen que sirve para convocar tanto a las comunidades como a la industria. Adicionalmente, varios sostienen que este es un programa que requiere tiempo y que por esta razón no ha generado “resultados inmediatos”, pero confían en que este programa puede generar cambios sustanciales a nivel territorial.</td>
</tr>
<tr>
<td>Nodos y Regionalización</td>
<td>Ilustraciones</td>
<td>Análisis</td>
</tr>
<tr>
<td>-------------------------</td>
<td>---------------</td>
<td>----------</td>
</tr>
</tbody>
</table>
| Percepción que tienen sobre el programa Lidera integrantes de entidades socias y aliadas. | ![Ilustración] | “Hay que ser creativos en la manera en que le llegamos a la gente, en la forma que la gente interioriza la información.”  
Integrante de entidad socia.  
Dentro de los funcionarios entrevistados Lidera tiende a reducirse a talleres destinados a dar a conocer temas técnicos relativos al sector, a transmitir conocimiento en estos temas a actores que antes no contaban con acceso a esta información. Por eso se menciona bastante la necesidad de renovar la oferta de actividades que se desarrollan en el marco de este programa y aparecen fuertemente posicionadas las palabras “conocimiento”, “talleres”, “gente” y “sector”. |
| Percepción que tienen sobre el programa Convive integrantes de entidades socias y aliadas. | ![Ilustración] | Dentro del programa Convive se reconoce el diálogo como el medio a través del cual gestionar los conflictos y atender las vías de hecho.  
“Uno de los programas más estratégicos”  
Integrante de entidad socia.  
La gran mayoría de los funcionarios entrevistados coincidió en que este programa ha sido el más exitoso de toda la Estrategia, pero al mismo tiempo reconocen que es importante trabajar más fuertemente en el enfoque preventivo, ya que a largo plazo el objetivo es que la actividad de este programa se vea fuertemente disminuida. |
<table>
<thead>
<tr>
<th>Nodos y Regionalización</th>
<th>Ilustraciones</th>
<th>Análisis</th>
</tr>
</thead>
</table>
| Percepción que tienen sobre el programa Acciones Demostrativas integrantes de entidades socias y aliadas. | ![Diagrama de palabras] | “Tienen resultados muy evidentes, en el sentido que las personas se sienten agradecidas.”  
Integrante de entidad socia. |
| Percepción que tienen sobre la ETH todos los entrevistados en las 8 regiones. | ![Diagrama de árbol] | “Confianza” es una de las palabras más repetidas a la hora de preguntar sobre el programa Acciones Demostrativas. Todos los funcionarios que mencionaron esta palabra coincidieron en que este programa es una fuente de confianza no sólo hacia la ETH, a nivel territorial, sino en general hacia todo el Estado. Una de las críticas fuertes que se le hace al programa es que tiende a estar desligado de los demás procesos que se vienen adelantando a través de los otros programas de la ETH. En un escenario deseable, según manifestaron, las Acciones Demostrativas deberían ser el resultado de un Avanza o un Convive.  
“Se han implementado de manera coyuntural y de manera aislada”  
Integrante de entidad socia. |
| Al analizar todas las entrevistas realizadas en las 8 regiones, se halló que la Estrategia se encuentra muy relacionada con la palabra “proceso”. Esto adquiere sentido en la medida en que para los actores regionales las ETH no es leída como una serie de actividades aisladas, sino como un proceso sobre el cual se han ido fortaleciendo comunidades y líderes (a través de programas como Líder Transformador), se han desarrollado proyectos de inversión encaminados a mejorar las condiciones de vida de sus beneficiarios (Acciones Demostrativas) y se han discutido, identificado y gestionado conflictos (Avanza y Convive).  
Algo que también llama la atención de este árbol de palabras es la relación que existe entre “poder” y “Ecopetrol”. Varios actores a nivel regional identificaron a esta empresa como fuertemente influyente sobre las decisiones que se toman relativas al sector, pero también sobre los temas que generan conflictividad a nivel territorial. |
### Percepción que tienen sobre los programas de la ETH todos los entrevistados en el Huila.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Nodos y Regionalización</th>
<th>Ilustraciones</th>
<th>Análisis</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Percepción que tienen sobre los programas de la ETH todos los entrevistados en el Huila.</td>
<td><img src="image1.png" alt="Ilustración Nodos y Regionalización" /></td>
<td>Un elemento que salta a la vista a la hora de revisar las nubes de palabras generadas por el software es la presencia de los nombres puntuales de algunos de los enlaces territoriales y de un funcionario que integra el equipo central al preguntar por las percepciones que existen sobre los programas de la Estrategia. Si bien en algunos casos no se tienen imágenes positivas sobre los programas, llama la atención que los enlaces son ampliamente conocidos por las comunidades sobre las cuales tienen influencia. Esto no sólo evidencia que sí están desarrollando actividades conjuntas con las comunidades entrevistadas, sino también que su presencia es tan reconocida que incluso los reconocen por sus nombres. En términos generales se observa que los enlaces territoriales (en especial los enlaces de la ANH, Angélica Moya y Alejandro Plata, junto al representante del Ministerio del Interior, Pedro Aguirre) son actores fundamentales no sólo a nivel territorial, sino para el conjunto de la Estrategia, y por esto sus opiniones a la hora de mejorarlal deberían ser tenidas en cuenta.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<p>| Percepción que tienen sobre los programas de la ETH todos los entrevistados en el Meta. | <img src="image2.png" alt="Ilustración Ilustraciones" /> | |</p>
<table>
<thead>
<tr>
<th>Nodos y Regionalización</th>
<th>Ilustraciones</th>
<th>Análisis</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Percepción que tienen sobre los programas de la ETH todos los entrevistados en la región Córdoba-Sucre.</td>
<td><img src="image.png" alt="Ilustración" /></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Aportes a objetivos establecidos en el marco institucional nacional y de las Naciones Unidas en Colombia

Para analizar cómo ha sido la contribución de la ETH en el cumplimiento de los objetivos y resultados de la política nacional y de los lineamientos estratégicos de las Naciones Unidas, se revisaron los objetivos, estrategias, indicadores y metas planteadas en el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 "Todos por un nuevo país", el Documento País de la oficina del PNUD en Colombia (2015-2019) (CPD por sus siglas en inglés) y el Marco de Asistencia de Naciones Unidas para el Desarrollo en Colombia 2015-2019 (UNDAF por sus siglas en inglés) que se relacionaron con los nueve (9) objetivos definidos en el marco lógico de la ETH en su Fase I y II.

De manera general, se encontró que las actividades de la ETH contribuyen en la gestión de dos (2) objetivos del Plan Nacional de Desarrollo, cinco (5) productos del Documento País de la oficina del PNUD en Colombia (2015-2019), tres (3) lineamientos de cooperación del Marco de Asistencia de Naciones Unidas para el Desarrollo en Colombia 2015-2019, cinco (5) objetivos específicos de la Política Socio Ambiental de la ANH (2007) y los cuatro (4) objetivos específicos que se plantean en la Propuesta de Actualización de Política Socio Ambiental de la ANH (2017).

En temas de rendición de cuentas se encontró que si bien, los objetivos estratégicos de la ETH están vinculados a las orientaciones estratégicas de la política nacional, los indicadores de seguimiento de la ETH, planteados en el marco lógico, no son suficientes para visibilizar el trabajo realizado por la Estrategia, por ejemplo cuando se habla de la participación de mujeres y grupos étnicos, las acciones demostrativas orientadas a temas productivos y que han sido trabajadas en zonas rurales con comunidad campesina.
Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 "Todos por un nuevo país"

A través de los programas y actividades que se han promovido a través de la ETH, se han logrado obtener una serie de efectos y resultados, tanto a nivel territorial como nacional, que van en sincronía con los objetivos propuestos en el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018.

Uno de estos objetivos es “Consolidar el desarrollo minero-energético para la equidad regional” (Departamento Nacional de Planeación, S.F.). Si bien éste no es compartido de manera directa por la ETH, dentro de los resultados y efectos obtenidos con la implementación de la misma ha habido avances en construir un camino para promover dicha “equidad regional”. Muestra de esto son los talleres, mesas de diálogo y proyectos de inversión desarrollados, en el marco del programa Acciones Demostrativas, en búsqueda de mejorar las capacidades y condiciones de vida de los habitantes de las áreas de influencia.

Paralelas a estas actividades, la Estrategia, a través de sus programas, ha generado una serie de capacidades en las entidades que la integran (MME, MI y ANH), de tal forma que se promueva el respeto y la protección de los derechos humanos en cada una de sus actividades a nivel local. Lo anterior a través de herramientas que permitan gestionar los conflictos sociales que se generan en el marco de la extracción de hidrocarburos, en las áreas de influencia de las mismas (según el decreto 1668 del 2016 las áreas de influencia son los municipios).

A continuación, se presenta una tabla que sirve para conocer en mayor detalle los productos con los que la ETH ha contribuido a los objetivos propuestos en el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018.
Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 "Todos por un nuevo país"  
Tabla 4. Contribución de la ETH al Plan Nacional de Desarrollo

<table>
<thead>
<tr>
<th>Objetivo 1: Consolidar el desarrollo minero-energético para la equidad regional</th>
<th>Estrategias</th>
<th>Objetivos de la ETH que contribuyen</th>
<th>Productos</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>1. Aprovechamiento hidrocarburífero responsable, que contribuya al desarrollo sostenible. 2. Acciones transversales</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Objetivos de la ETH que contribuyen</strong></td>
<td><strong>Productos</strong></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>1</strong></td>
<td>Apoyar a la ANH en el diseño de una estrategia territorial para la gestión sostenible y equitativa del sector hidrocarburos</td>
<td>- Estrategia Territorial de la ANH construida, la cual promueva el desarrollo de espacios de diálogo, procesos de atención y transformación del conflicto, fortalecimiento de actores y promoción del desarrollo humano. A través de los programas: Avanza, Convive, Acciones Demostrativas y Líderes.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>2</strong></td>
<td>Apoyar a la ANH en el diseño de una estrategia para la prevención y atención de la conflictividad social alrededor de la industria de hidrocarburos</td>
<td>- Estrategia de prevención y atención de la conflictividad social alrededor de la industria de hidrocarburos construida (100%). - 1 de sistema(s) de información para la gestión institucional de la conflictividad social en funcionamiento (100%).</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>3</strong></td>
<td>Fortalecer las capacidades de actores relevantes del sector, tales como las entidades nacionales, regionales y locales, empresas y comunidades, a través de estrategias de información, comunicación y formación</td>
<td>- 4828 asistentes a sesiones de formación - 10 regiones del país con sesiones de formación (Norte de Santander, La Guajira, Magdalena Medio, Arauca, Casanare, Meta, Putumayo, Caquetá, Huila-Tolima, Córdoba-Sucre). - 5 materiales de información y comunicación diseñados y en uso como lo son video de temas técnicos del sector, video de la importancia sector hidrocarburos, cartilla del ABC del sector hidrocarburos, programa radial del sector hidrocarburos.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>4</strong></td>
<td>Facilitar la suscripción e implementación de acuerdos regionales y planes de acción municipal, con un enfoque participativo de desarrollo humano.</td>
<td>- 14 planes de acción construidos participativamente y socializados con industrias, comunidades y autoridades locales - 7 regiones del país beneficiarias de acciones demostrativas (La Guajira, Magdalena Medio, Putumayo, Meta, Norte de Santander, Arauca, Huila-Tolima, Caquetá, Córdoba-Sucre y Casanare)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>5</strong></td>
<td>Desarrollar una estrategia de gestión del conocimiento que apoye y facilite el desarrollo de los demás resultados del proyecto, al tiempo que genere un conocimiento replicable y transferible a los distintos actores o partes interesadas</td>
<td>- Una (1) Plataforma de divulgación, intercambio y generación de conocimiento en funcionamiento - Una (1) Feria de conocimiento realizada, para visibilizar la Estrategia. - Un (1) banco de buenas prácticas implementado, con cerca de 50 prácticas almacenadas.</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
### Prodoc 2016

<p>| | | |</p>
<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
</table>
| 1. | Promover la gestión pública de las entidades territoriales bajo los principios de participación, paz, convivencia, seguridad y desarrollo humano. | - 1 entidad territorial (Puerto Boyacá-Bogotá) que adopta estrategias, herramientas y metodologías de la ETH de manera transparente y participativa para una gestión pública efectiva.  
- 11 de espacios de diálogo que cuentan con la participación de las comunidades, empresas y gobiernos.  
- 43 autoridades locales formadas en temas técnicos del sector a las entidades territoriales realizados.  
- 29 miembros de autoridades locales formadas en la metodología de líder transformador. |
| 2. | Promover la participación de las comunidades en el desarrollo territorial, el control social y la transformación de sus conflictos pacíficamente | - 3 iniciativas para la transformación pacífica de conflictos formuladas por las comunidades de acuerdo con los lineamientos definidos en los espacios de formación en Región Caribe.  
- 243 personas formadas en temas de conciliación y comunitarios.  
- 2860 personas formadas en temas técnicos del sector. |
| 3. | Generar entornos social y ambientalmente sostenibles en un sector hidrocarburos donde las empresas participen, conozcan, implementen e incidan en normativas, programas y acciones para contribuir a este propósito. | - 87% de las alertas tempranas no se convirtieron en bloqueos  
- 6 iniciativas de inversión social puestas en marcha por empresas del sector en el marco de la Estrategia.  
- 29 de empresas que hacen uso del SIGETH  
- 6 de empresas que hacen uso de la ruta de acompañamiento a la industria: Hocol, Cepsa, Oxy, Parex, Consoco, Colombia Energy. |
| 4. | Generar y transferir herramientas, y generar capacidades para que las entidades nacionales desarrollen acciones articuladas en territorio, con conocimiento de las dinámicas y necesidades territoriales para la toma de decisiones y la gestión de la conflictividad asociada al sector hidrocarburos. | - 5 entidades nacionales adoptan estrategias, herramientas y metodologías de la ETH (Ministerio de Minas y Energía, Ministerio del Interior, ANH).  
- 3 entidades que solicitan acceso al SIGETH como mecanismos de seguimiento y consulta de atención a la conflictividad social en el sector (Ministerio de Minas y Energía, Ministerio del Interior, ANH).  
- 33 municipios cuentan con atención del SPE. |
### Contribución de la ETH

**Objetivo 2:** Fortalecer las instituciones democráticas para la promoción, respeto y protección de derechos humanos, la construcción de acuerdos sociales indígenas y la gestión pacífica de conflictos.

**Estrategias:** Sistema integral de gestión de conflictividades con enfoque territorial.

**Indicador:**
- Sectores del Gobierno nacional con protocolos de prevención, gestión y trámites de conflictividades.

**Línea base 2014:** 0

**Meta 2018:** 20

- Autoridades territoriales asistidas en diálogo social, prevención de conflictividades y construcción de acuerdos comunitarios.

**Línea base 2014:** 14

**Meta 2018:** 32

<table>
<thead>
<tr>
<th>Objetivos de la ETH que contribuyen</th>
<th>Productos</th>
</tr>
</thead>
</table>
| **ProdDoc 2014-2015**  
Apoyar a la ANH en el diseño de una estrategia para la prevención y atención de la conflictividad social alrededor de la industria de hidrocarburos | - 1 estrategia de prevención y atención de la conflictividad social alrededor de la industria de hidrocarburos construida (100%).  
- 1 sistema(s) de información para la gestión institucional de la conflictividad social en funcionamiento (100%). |
| **ProdDoc 2014-2015**  
Facilitar la suscripción e implementación de acuerdos regionales y planes de acción municipal, con un enfoque participativo de desarrollo humano. | - 14 planes de acción construidos participativamente y socializados con industria, comunidades y autoridades locales  
- 7 regiones del país beneficiarias de acciones demostrativas (La Guajira, Magdalena Medio, Putumayo, Meta, Norte de Santander, Arauca, Huila-Tolima, Caquetá, Córdoba-Sucré y Cauca). |
| **ProdDoc 2016**  
Promover la gestión pública de las entidades territoriales bajo los principios de participación, paz, convivencia, seguridad y desarrollo humano. | - 1 entidad territorial (Puerto Boyacá-Boyacá) que adopta estrategias, herramientas y metodologías de la ETH de manera transparente y participativa para una gestión pública efectiva.  
- 11 de espacios de diálogo que cuenten con la participación de las comunidades, empresas y gobiernos.  
- 43 autoridades locales formadas en temas técnicos del sector a las entidades territoriales realizados.  
- 29 miembros de autoridades locales formadas en la metodología de líder transformador. |
| **ProdDoc 2016**  
Promover la participación de las comunidades en el desarrollo territorial, el control social y la transformación de sus conflictos pacíficamente | - 3 iniciativas para la transformación pacífica de conflictos formuladas por las comunidades de acuerdo con los lineamientos definidos en los espacios de formación en Región Caribe.  
- 243 personas formadas en temas de conciliación y comunitarios.  
- 2866 personas formadas en temas técnicos del sector. |

**Fuente:** elaboración propia, 2017.
Dentro de los lineamientos estratégicos que estableció el PNUD para orientar los proyectos que desarrolló, desarrolla y desarrollará en Colombia entre los años 2015-2019, tres son a los que le contribuyen las actividades y los programas desarrollados en el marco de la ETH. El primero de ellos es “crecimiento incluyente y sostenible” (PNUD, S.F., pág. 6): a través de la ETH, se facilitó la suscripción e implementación de acuerdos regionales y planes de acción municipal, con un enfoque participativo de desarrollo humano, producto de estos esfuerzos fue el desarrollo de Acciones Demostrativas localizadas en 7 regiones del país (La Guajira, Magdalena Medio, Putumayo, Meta, Norte de Santander, Arauca, Huila-Tolima, Caquetá, Córdoba-Sucre y Casanare); y se creó un sistema de información para la gestión institucional de la conflictividad social, que sirvió para apoyar el diseño de una estrategia para la prevención y atención de la conflictividad social alrededor de la industria de hidrocarburos.

El segundo de los lineamientos que se vio beneficiado con la implementación de la ETH fue “gobernabilidad incluyente para el desarrollo urbano y rural” (PNUD, S.F., pág. 7). La ETH, en el periodo 2014-2015, fortaleció las capacidades de actores relevantes del sector, tales como las entidades nacionales, regionales y locales, empresas y comunidades, a través de estrategias de información, comunicación y formación, en 10 regiones del país a través de sesiones de formación (Norte de Santander, La Guajira, Magdalena Medio, Arauca, Casanare, Meta, Putumayo, Caquetá, Huila-Tolima y Córdoba-Sucre). Adicionalmente se promovieron espacios de participación en los que pudieran participar activamente las comunidades y los entes territoriales, cuyos resultados fueron, por ejemplo en la región Caribe, 3 iniciativas para la transformación pacífica de conflictos formuladas por las comunidades.

Y, finalmente, el lineamiento “construcción de la paz y la transformación pacífica de conflictos” (PNUD, S.F., pág. 8). Al igual que a los dos anteriores lineamientos, los Prodoc 2014-2015 y 2016 contribuyeron a alcanzar los objetivos trazados. Dentro de las acciones que sustentan la anterior afirmación, se encuentran la implementación de los cuatro programas de la ETH y la consolidación del diálogo democrático como la alternativa para gestionar los conflictos sociales, producto de talleres y sesiones informativas encaminadas a dar a conocer temas técnicos del sector y a generar iniciativas para la transformación pacífica de conflictos.

La tabla que se presenta a continuación tiene por objetivo ilustrar, con mayor detalle, cómo la ETH ha contribuido a alcanzar parte de los lineamientos establecidos por el PNUD en su proyecto de documento país, formulado para Colombia.
### Contribución de la ETH

#### 1. Crecimiento incluyente y sostenible

**Producto:** Capacidades nacionales y subnacionales desarrolladas para diseñar e implementar políticas y estrategias sostenibles para la reducción de la pobreza y la inequidad desde una perspectiva multidimensional, con un enfoque diferencial y de género.

**Indicador:** No. de estrategias productivas que promueven la inclusión social de grupos vulnerables adoptadas por las instituciones.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Línea base 2015</th>
<th>Meta 2019</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>3</td>
<td>8</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Objetivos de la ETH que contribuyen</th>
<th>Productos</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Prodoc 2014-2015</strong> Facilitar la suscripción e implementación de acuerdos regionales y planes de acción municipal, con un enfoque participativo de desarrollo humano.</td>
<td>-7 regiones del país beneficiarias de acciones demostrativas (La Guajira, Magdalena Medio, Putumayo, Meta, Norte de Santander, Arauca, Huila-Tolima, Caquetá, Córdoba-Sucre y Casanare).</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Productos:** Sistemas de recolección, procesamiento y análisis de información para la medición ambiental, social y económica desarrollados y dirigidos a la formulación de políticas y programas que cierran las brechas de desarrollo.

**Indicador:** No. sistemas de información escalados a las instituciones nacionales y subnacionales orientados a reducir las brechas de desarrollo.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Línea base 2015</th>
<th>Meta 2019</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>27</td>
<td>73</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Objetivos de la ETH que contribuyen</th>
<th>Productos</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Prodoc 2014-2015</strong> Apoyar a la ANH en el diseño de una estrategia para la prevención y atención de la conflictividad social alrededor de la industria de hidrocarburos</td>
<td>-1 sistema (s) de información para la gestión institucional de la conflictividad social en funcionamiento (100%).</td>
</tr>
</tbody>
</table>

#### 2. Gobernabilidad incluyente para el desarrollo urbano y rural

**Producto:** Empoderamiento ciudadano, particularmente para mujeres y jóvenes, para fomentar nuevos liderazgos capaces de gestionar el desarrollo de sus comunidades.

**Indicador:** No. de mujeres y jóvenes beneficiadas de medidas privadas y/o públicas que ayuden a prepararlas para asumir papeles de liderazgo y de toma de decisiones.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Línea base 2015</th>
<th>Meta 2019</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>879 – Mujeres 779; Jóvenes 100</td>
<td>1,349 – Mujeres 1,149; Jóvenes 200</td>
</tr>
<tr>
<td>Objetivos de la ETH que contribuyen</td>
<td>Productos</td>
</tr>
<tr>
<td>------------------------------------</td>
<td>-----------</td>
</tr>
<tr>
<td>Fortalecer las capacidades de actores relevantes del sector, tales como las entidades nacionales, regionales y locales, empresas y comunidades, a través de estrategias de información, comunicación y formación</td>
<td>- 10 regiones del país con sesiones de formación (Norte de Santander, La Guajira, Magdalena Medio, Arauca, Casanare, Meta, Putumayo, Caquetá, Huila-Tolima, Córdoba-Sucre).</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Prodac 2016</strong></td>
<td>- 3 iniciativas para la transformación pacífica de conflictos formuladas por las comunidades de acuerdo con los lineamientos definidos en los espacios de formación en Región Caribe.</td>
</tr>
<tr>
<td>Promover la participación de la población en el desarrollo territorial, el control social y la transformación de sus conflictos pacíficamente</td>
<td>- 243 personas formadas en temas de reconciliación y comunitarios.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- 2,866 personas formadas en temas técnicos del sector.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### 3. Construcción de la paz y la transformación pacífica de conflictos

**Producto:** Mecanismos de participación ciudadana incluyendo consensos que incorporan las voces de la sociedad civil en los procesos de construcción de paz, en articulación con las instituciones públicas y con énfasis en áreas de alto nivel de exclusión.

**Indicador:** Planes estratégicos de construcción de paz desarrollados e implementados en áreas seleccionadas.

**Línea base 2015:** 0  
**Meta 2019:** 12

<table>
<thead>
<tr>
<th>Objetivos de la ETH que contribuyen</th>
<th>Productos</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Prodac 2014-2015</strong></td>
<td>- Estrategia Territorial de la ANH construida, la cual promueve el desarrollo de espacios de diálogo, procesos de atención y transformación del conflicto, fortalecimiento de actores y promoción del desarrollo humano. A través de los programas: Avanza, Cumple, Acciones Demostrativas y Lidera.</td>
</tr>
<tr>
<td>Apoyar a la ANH en el diseño de una estrategia territorial para la gestión sostenible y equitativa del sector hidrocarburífero</td>
<td><strong>Producto:</strong> Capacidades cívicas desarrolladas en los actores en territorios prioritizados para la transformación no violenta de los conflictos sociales y ambientales y para promover una cultura de paz, coexistencia y reconciliación.</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Indicador:</strong> No. de regiones en donde las tensiones o conflictos potencialmente violentos se resuelven de manera pacífica mediante mecanismos nacionales de mediación y conciliación.</td>
<td><strong>Línea base 2015:</strong> 3  /  <strong>Meta 2019:</strong> 22</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Indicador:</strong> No. de municipios beneficiados de proyectos que impulsan una cultura de derechos humanos y de transformación de conflictos que promueve conductas pro-sociales, individuales y colectivas.</td>
<td><strong>Línea base 2015:</strong> 3  /  <strong>Meta 2019:</strong> 16</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Indicador:</strong> No. de propuestas adoptadas presentadas por organizaciones de mujeres, participantes sobre marcos políticos y mecanismos institucionales para la conciliación y la resolución pacífica de conflictos y de tensiones.</td>
<td><strong>Línea base 2015:</strong> 0  /  <strong>Meta 2019:</strong> 2362</td>
</tr>
<tr>
<td>Objetivos de la ETH que contribuyen</td>
<td>Productos</td>
</tr>
<tr>
<td>-----------------------------------</td>
<td>-----------</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Prodoc 2014-20145</strong>&lt;br&gt;Fortalecer las capacidades de actores relevantes del sector, tales como las entidades nacionales, regionales y locales, empresas y comunidades, a través de estrategias de información, comunicación y formación.</td>
<td>10 regiones del país con sesiones de formación (Norte de Santander, La Guajira, Magdalena Medio, Arauca, Casanare, Meta, Putumayo, Caquetá, Huila-Tolima, Córdoba-Sucre).</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Prodoc 2016</strong>&lt;br&gt;Facilitar la suscripción e implementación de acuerdos regionales y planes de acción municipal, con un enfoque participativo de desarrollo humano.</td>
<td>7 regiones del país beneficiarias de acciones demostrativas (La Guajira, Magdalena Medio, Putumayo, Meta, Norte de Santander, Arauca, Huila-Tolima, Caquetá, Córdoba-Sucre y Casanare).</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Prodoc 2016</strong>&lt;br&gt;Promover la participación de las comunidades en el desarrollo territorial, el control social y la transformación de sus conflictos pacíficamente.</td>
<td>3 iniciativas para la transformación pacífica de conflictos formuladas por las comunidades de acuerdo con los lineamientos definidos en los espacios de formación en Región Caribe.</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Prodoc 2016</strong>&lt;br&gt;Promover la gestión pública de las entidades territoriales bajo los principios de participación, paz, convivencia, seguridad y desarrollo humano.</td>
<td>1 entidad territorial (Puerto Boyacá-Boyacá) que adopta estrategias, herramientas y metodología de la ETH de manera transparente y participativa para una gestión pública efectiva.&lt;br&gt;11 de espacios de diálogo que cuentan con la participación de las comunidades, empresas y gobiernos.&lt;br&gt;43 autoridades locales formadas en Temas técnicos del sector a las entidades territoriales realizados.&lt;br&gt;29 miembros de autoridades locales formadas en la metodología de líder transformador.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Marco de Asistencia de Naciones Unidas para el Desarrollo en Colombia 2015-2019**

Además del documento analizado anteriormente, el PNUD y sus proyectos cuenta con otro documento que los orienta, este es el Marco de Asistencia de Naciones Unidas para el Desarrollo en Colombia 2015-2019. En este documento, se hace énfasis especialmente en lo relativo al apoyo de actividades y proyectos que contribuyan a construir el camino hacia la paz y en superar la pobreza.

De los lineamientos que se establecen en este documento, la ETH contribuye de manera muy puntual en 4. El primer de ellos es “apoyo a la pedagogía para la paz, la reconciliación, y la construcción de mecanismos comunitarios e institucionales para transformar y resolver conflictos y para eliminar todas formas de violencia” (Naciones Unidas, 2015, pág. 19). Sobre este, la estrategia en su conjunto han contribuido de manera contundente, ya que uno de las razones que la motivan es la reducción de la conflictividad y la consolidación de vías no violentas para gestionar los conflictos, producto de estos esfuerzos, son una estrategia de prevención y atención de la conflictividad social alrededor de la industria de hidrocarburos, así como sistemas de información y plataformas construidas con el objetivo de gestionar los conflictos y divulgar información relativa al sector. Adicionalmente, articulación interinstitucional encaminada a dar respuesta y atención, a nivel local, a los conflictos que se presentan en el país.

“Fortalecimiento de la participación ciudadana” (Naciones Unidas, 2015, pág. 19) es el segundo lineamiento al que contribuye la ETH, a través de la generación de espacios encaminados a la gestión del conflicto social, en el que participan todos los actores implicados en los conflictos (comunidades, entes territoriales y representantes de la industria). Producto de esta iniciativa, se encuentran 14 planes de acción construidos participativamente y socializados con los actores implicados y Acciones Demostrativas en 7 regiones del país (La Guajira, Magdalena Medio, Putumayo, Meta, Norte de Santander, Arauca, Huila-Tolima, Caquetá, Córdoba-Sucre y Casanare).

Una de las preocupaciones centrales de la ETH, es generar entornos social y ambientalmente sostenibles en el sector de hidrocarburos, en donde las empresas participen, conozcan, implementen e incidan en las normativas, programas y acciones que se adopten por parte del gobierno nacional, esto tuvo como resultado una serie de iniciativas de inversión social puestas en marcha por empresas del sector, desarrolladas en el marco del programa Acciones Demostrativas. Gracias a estas iniciativas, entre los años 2014-2015 se vieron beneficiadas más de 10.000 personas en 7 regiones del país. Todo lo anterior, contribuyó al tercer lineamiento que se consideró dentro de este análisis: “apoyo a estrategias de desarrollo rural y fortalecimiento de los pequeños productores y sus organizaciones para su vinculación y permanencia en los circuitos económicos” (Naciones Unidas, 2015, pág. 20).

Adicionalmente, la Estrategia contribuyó al “fortalecimiento institucional a nivel nacional y local para la gobernanza de los recursos naturales y el ordenamiento territorial” (Naciones Unidas, 2015, pág. 20), a través del diseño y la promoción de espacios de diálogo, en los que participan los gobiernos (nacional y locales), las empresas y las comunidades, cuyo objetivo es la promoción de la gestión pública de las entidades territoriales bajo los principios de participación, paz, convivencia, seguridad y desarrollo humano.
La tabla siguiente muestra de manera más específica cómo la ETH ha contribuido a los lineamientos ya mencionados del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo en Colombia.
### Objetivos de la ETH que contribuyen

<table>
<thead>
<tr>
<th>Prodoc 2014-2015</th>
<th>Apoyar a la ANH en el diseño de una estrategia para la prevención y atención de la conflictividad social alrededor de la industria de hidrocarburos.</th>
</tr>
</thead>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Prodoc 2014-2015</th>
<th>Desarrollar una estrategia de gestión del conocimiento que apoye y facilite el desarrollo de los demás resultados del proyecto, al tiempo que genere un conocimiento replicable y transferible a los distintos actores o partes interesadas.</th>
</tr>
</thead>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Prodoc 2016</th>
<th>Generar y transferir herramientas, y generar capacidades para que las entidades nacionales desarrollen acciones articuladas en territorio, con conocimiento de las dinámicas y necesidades territoriales para la toma de decisiones y la gestión de la conflictividad asociada al sector hidrocarburos.</th>
</tr>
</thead>
</table>

### Productos

- Una (1) Plataforma de divulgación, intercambio y generación de conocimiento en funcionamiento.
- Una (1) Feria de conocimiento realizada, para visibilizar la Estrategia.
- Un (1) banco de buenas prácticas implementado, con cerca de 50 prácticas almacenadas.

- 3 entidades nacionales adoptan estrategias, herramientas y metodologías de la ETH (Ministerio de Minas y Energía, Ministerio del Interior, ANH).
- 3 entidades que solicitan acceso al SIGETH como mecanismos de seguimiento y consulta de atención a la conflictividad social en el sector (Ministerio de Minas y Energía, Ministerio del Interior, ANH).
- 33 municipios cuentan con atención del SPE.
### 2. Fortalecimiento de la participación ciudadana

**Indicador:** Índice de percepción ciudadana sobre la calidad y accesibilidad de los servicios de la administración pública.

**Línea base:** 59 / **Meta:** 65

<table>
<thead>
<tr>
<th>Objetivos de la ETH que contribuyen</th>
<th>Productos</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Prodoc 2014-2015</strong> Facilitar la suscripción e implementación de acuerdos regionales y planes de acción municipal, con un enfoque participativo de desarrollo humano.</td>
<td>- 14 planes de acción construidos participativamente y socializados con industria, comunidades y autoridades locales. - 7 regiones del país beneficiarias de acciones demostrativas (La Guajira, Magdalena Medio, Putumayo, Meta, Norte de Santander, Arauca, Huila-Tolima, Caquetá, Córdoba-Sucre y Casanare).</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Prodoc 2016</strong> Promover la participación de las comunidades en el desarrollo territorial, el control social y la transformación de sus conflictos pacíficamente</td>
<td>- 5 iniciativas para la transformación pacífica de conflictos formuladas por las comunidades de acuerdo con los lineamientos definidos en los espacios de formación en Región Caribe. - 243 personas formadas en temas de conciliación y comunitarios. - 2866 personas formadas en temas técnicos del sector.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### 3. Apoyo a estrategias de desarrollo integral rural y fortalecimiento de los pequeños productores y sus organizaciones para su vinculación y permanencia en los circuitos económicos

**Indicador:** Hogares rurales en pobreza por ingresos.

**Línea base 2013:** 1.156.811  
**Meta 2018:** 1.003.877

**Indicador:** Productores rurales beneficiados con asistencia técnica.

**Línea base 2013:** 614.300  
**Meta 2013:** 1.160.676

**Indicador:** Personas vinculadas a programas de asociatividad y desarrollo empresarial.

**Línea base 2013:** 38.895  
**Meta 2013:** 45.000
<table>
<thead>
<tr>
<th>Objetivos de la ETH que contribuyen</th>
<th>Productos</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Prodoc 2014-2015</strong>&lt;br&gt;Facilitar la suscripción e implementación de acuerdos regionales y planes de acción municipal, con un enfoque participativo de desarrollo humano.</td>
<td>- 10,300 personas beneficiarias de acciones demostrativas&lt;br&gt;- 4,500 familias beneficiarias de acciones demostrativas.</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Prodoc 2016</strong>&lt;br&gt;Generar entornos social y ambientalmente sostenibles en un sector hidrocarburífero donde las empresas participen, conozcan, implementen e incidan en normativas, programas y acciones para contribuir a este propósito.</td>
<td>- 14 planes de acción construidos participativamente y socializados con industria, comunidades y autoridades locales.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**4. Fortalecimiento institucional a nivel nacional y local para la gobernanza de los recursos naturales y el ordenamiento territorial**

**Indicador:** Programas implementados para reducir la deforestación, las emisiones de gases efecto invernadero y la degradación ambiental.<br>**Línea base 2013: 0**<br>**Meta 2018: 9**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Objetivos de la ETH que contribuyen</th>
<th>Productos</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Prodoc 2014-2015</strong>&lt;br&gt;Facilitar la suscripción e implementación de acuerdos regionales y planes de acción municipal, con un enfoque participativo de desarrollo humano.</td>
<td>- 14 planes de acción construidos participativamente y socializados con industria, comunidades y autoridades locales.</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Prodoc 2016</strong>&lt;br&gt;Promover la gestión pública de las entidades territoriales bajo los principios de participación, paz, convivencia, seguridad y desarrollo humano.</td>
<td>- 11 de espacios de diálogo que cuenten con la participación activa de las comunidades, empresas y gobiernos.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Política socio ambiental ANH

A través de la publicación de la política socio Ambiental de la ANH, en el año 2007, esta entidad demostró contar con un fuerte interés por mejorar las condiciones sociales y ambientales de las áreas de influencia de las explotaciones de hidrocarburos. Dentro de los diferentes proyectos y programas con que cuenta la ANH actualmente, la ETH es uno de los que definitivamente ha logrado contribuir de una manera más significativa en los objetivos y estrategias plasmadas en el documento ya mencionado. A pesar de esto, los alcances y resultados (teniendo en cuenta las posibilidades y capacidades con que cuenta la ETH) se han limitado sólo al plano social. La Estrategia no ha logrado contribuir de una manera contundente a solucionar o gestionar los conflictos que cuentan con bases ambientales.

Es por esto que, después de revisar la política, se identificaron 5 objetivos a los que la ETH ha contribuido de una manera significativa, pero con pendientes relativos a temas ambientales. Tal vez esta sea una de las razones por las que en los territorios se reclama tanto la presencia de la ANLA en la ETH o aparece como un actor altamente influyente, a nivel territorial y nacional, aun con una baja participación dentro de la misma.

El primero de los objetivos identificados es “armonizar los planes sectoriales con las políticas sociales, culturales y ambientales del país” (ANH, 2007, pág. 23). Como se mencionó ya, las contribuciones que ha realizado la ETH a este objetivo han sido en lo relativo a temas sociales, en este sentido, ha generado espacios de formación encaminados a fortalecer capacidades en los actores que se han visto involucrados en el proceso extractivo y se han generado planes de acción construidos de manera participativa. Adicionalmente ha generado la articulación de entidades del orden nacional y local para generar espacios de diálogo con las comunidades para dar respuesta a sus requerimientos relativos al sector de hidrocarburos. Producto de esto fue, en Puerto Boyacá, la adopción de metodologías, herramientas y estrategias de la ETH, por parte de la alcaldía, para dar gestión a conflictos.

En términos generales, la ETH ha contribuido a que la ANH pueda establecer un diálogo democrático y participativo entre las comunidades, los gobiernos (nacional y locales) y las empresas, que ha servido para incorporar criterios sociales “en el manejo de los procesos de ocupación del territorio por parte de la industria”, así como para “fortalecer los procesos de participación de los distintos grupos de interés”. (ANH, 2007, pág. 23)

Así mismo, la ANH, a través de la Estrategia, ha logrado establecer un marco metodológico y de intervención que sirva de acompañamiento para las empresas interesadas en aplicar una serie de directrices sectoriales de responsabilidad social empresarial, encaminadas a mejorar los impactos y efectos generados a nivel territorial.

El octavo objetivo contenido en este documento señala “facilitar las relaciones de la industria con las autoridades ambientales y sociales del orden nacional y regional” (ANH, 2007, pág. 23). Uno de los grandes logros que le reconocen a la ETH, integrantes tanto regionales como centrales de las entidades que participan en ella, es la capacidad de articulación y gestión interinstitucional que ha demostrado (a pesar de que faltan por mejorar aún varios aspectos). En este sentido, dentro de los productos que han dejado los dos Prodoc se encuentra la capacidad de articular la ANH, el MI, el MME, entes territoriales y regionales (alcaldías y gobernaciones), las comunidades y la industria.
La tabla que se presenta a continuación presenta en detalle cómo la ETH, a través de los productos obtenidos con la implementación de los Prodoc 2014-2015 y 2016, ha contribuido a que la ANH pueda alcanzar los objetivos propuestos en su política socio ambiental publicada en el año 2007.
Política socio ambiental ANH (2007)

** Contribución de la ETH **

** Objetivo 1:** Armonizar los planes sectoriales con las políticas sociales, culturales y ambientales del país

** Estrategia 1:** Promover la planificación y actuación integral del Estado en las áreas petroleras existentes y en las nuevas áreas fronteras.

**Acción:** Promover Planes Integrales de Desarrollo Regional en Áreas Petroleras. La industria no debe llegar sola a las áreas de exploración y explotación de hidrocarburos, este debe ser un proceso conjunto en compañía de las entidades del Estado, de tal manera que se dé una adecuada distribución de roles y responsabilidades, que finalmente fortalezcan la administración pública y beneficien a la población.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Objetivos de la ETH que contribuyen</th>
<th>Productos</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1. Facilitar la suscripción e implementación de acuerdos regionales y planes de acción municipal, con un enfoque participativo de desarrollo humano.</td>
<td>- 14 planes de acción construidos participativamente y socializados con industria, comunidades y autoridades locales.</td>
</tr>
<tr>
<td>2. Fortalecer las capacidades de actores relevantes del sector, tales como las entidades nacionales, regionales y locales, empresas y comunidades, a través de estrategias de información, comunicación y formación.</td>
<td>- 7 regiones del país beneficiarán de acciones demostrativas (La Guajira, Magdalena Medio, Putumayo, Meta, Norte de Santander, Arauca, Huila-Tolima, Casquetá, Córdoba-Sucre y Casanare).</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Prodex 2014-2015**

- 4828 asistentes a sesiones de formación
- 40 regiones del país con acciones de formación (Norte de Santander, La Guajira, Magdalena Medio, Arauca, Casanare, Meta, Putumayo, Casquetá, Huila-Tolima, Córdoba-Sucre).

**Prodex 2016**

- 1 entidad territorial (Puerto Boyacá Boyacá) que adopta estrategias, herramientas y metodologías de la ETH de manera transparente y participativa para una gestión pública efectiva.
- 11 de espacios de diálogo que cuenten con la participación de las comunidades, empresas y gobiernos.
- 45 autoridades locales formadas en temas técnicos del sector a las entidades territoriales realizados.
- 29 miembros de autoridades locales formadas en la metodología de líder transformador.

- 3 entidades nacionales adoptan estrategias, herramientas y metodologías de la ETH (Ministerio de Minas y Energía, Ministerio del Interior, ANH).
- 3 entidades que solicitan acceso a SIGETH como mecanismos de seguimiento y consulta de atención a la conflictividad social en el sector (Ministerio de Minas y Energía, Ministerio del Interior, ANH).
- 33 municipios cuentan con atención del SPE.
## Contribución de la ETH

### Objetivo 1: Armonizar los planes sectoriales con las políticas sociales, culturales y ambientales del país

**Estrategia 3:** Contribuir en los procesos de conservación de las áreas protegidas y territorios colectivos de grupos étnicos.

Desde diferentes instituciones se vienen promoviendo procesos de consolidación de las áreas protegidas y de los territorios colectivos de los grupos étnicos y comunidades rurales, que directamente definen las actividades productivas del sector.

**Acción:** Realizar convenios interadministrativos entre Agencia Nacional de Hidrocarburos – Ministerio del Interior y Justicia.

### Objetivos de la ETH que contribuyen

<table>
<thead>
<tr>
<th>Prodoc 2016</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1. Generar y transferir herramientas, y generar capacidades para que las entidades nacionales desarrollen acciones articuladas en territorio, con conocimiento de las dinámicas y necesidades territoriales para la toma de decisiones y la gestión de la conflictividad asociada al sector hidrocarburos.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Productos</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>- 3 entidades nacionales adoptan estrategias, herramientas y metodologías de la ETH (Ministerio de Minas y Energía, Ministerio del Interior, ANH).</td>
</tr>
<tr>
<td>- 3 entidades que solicitan acceso al SIGETH como mecanismos de seguimiento y consulta de atención a la conflictividad social en el sector (Ministerio de Minas y Energía, Ministerio del Interior, ANH).</td>
</tr>
<tr>
<td>- 33 municipios cuentan con atención del SPE.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

## Contribución de la ETH

### Objetivo 2: Incorporar criterios sociales y ambientales en el manejo de los procesos de ocupación del territorio por parte de la industria, identificando los riesgos existentes y generando las acciones preventivas que garanticen la sostenibilidad.

**Estrategia 2:** Contribuir a la validación, organización e integración de la información ambiental, social y cultural relevante para el desarrollo del sector. Esta estrategia tiene por objeto superar los vacíos identificados en cuanto a la disponibilidad de la información ambiental, social y cultural, que permita la generación de herramientas confiables para el proceso de planificación sectorial.

**Acción:** Realizar convenios interadministrativos entre Agencia Nacional de Hidrocarburos – Ministerio del Interior y Justicia.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Prodoc 2016</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1. Generar y transferir herramientas, y generar capacidades para que las entidades nacionales desarrollen acciones articuladas en territorio, con conocimiento de las dinámicas y necesidades territoriales para la toma de decisiones y la gestión de la conflictividad asociada al sector hidrocarburos.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Productos</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>- 3 entidades que solicitan acceso al SIGETH como mecanismos de seguimiento y consulta de atención a la conflictividad social en el sector (Ministerio de Minas y Energía, Ministerio del Interior, ANH).</td>
</tr>
<tr>
<td>- 33 municipios cuentan con atención del SPE.</td>
</tr>
</tbody>
</table>
## Contribución de la ETH

**Objetivo 3:** Fortalecer los procesos de participación de los distintos grupos de interés en las diferentes fases del desarrollo de la industria.

**Estrategia 1:** Consolidar el proceso de diálogo social e intercultural sobre el impacto de la industria en el desarrollo del país.

**Acción:** Establecer una mesa de diálogo permanente de carácter socio cultural entre la industria, Estado y comunidades, que tenga como objetivo fundamental el acercamiento entre los lenguajes y fines de los diferentes actores, para buscar y desarrollar objetivos comunes relacionados con la explotación y explotación de hidrocarburos.

### Objetivos de la ETH que contribuyen

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Productos</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Prodoc 2014-2015</strong></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>1</td>
<td>Apoyar a la ANH en el diseño de una estrategia territorial para la gestión sostenible y equitativa del sector hidrocarburos.</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Prodoc 2016</strong></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>1</td>
<td>Promover la participación de las comunidades en el desarrollo territorial, el control social y la transformación de sus conflictos pacíficamente</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>Generar entornos social y ambientalmente sostenibles en un sector hidrocarburos donde las empresas participen, corranza, implementen e incidan en normativas, programas y acciones para contribuir a este propósito.</td>
</tr>
</tbody>
</table>
## Contribución de la ETH

### Objetivo 3: Fortalecer los procesos de participación de los distintos grupos de interés en las diferentes fases del desarrollo de la industria.

### Estrategia 3: Definir los criterios que orienten la participación social con respecto a las actividades del sector.

### Estrategia 4: Promover procesos de socialización de la información relacionada con los alcances de las actividades de exploración y explotación de hidrocarburos, dirigidos a las comunidades localizadas en áreas de influencia y áreas frontera de las operaciones del sector.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Objetivos de la ETH que contribuyen</th>
<th>Productos</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>1</strong> Apoyar a la ANH en el diseño de una estrategia territorial para la gestión sostenible y equitativa del sector hidrocarburífero.</td>
<td>- Estrategia Territorial de la ANH construida, la cual promueve el desarrollo de espacios de diálogo, procesos de atención y transformación del conflicto, fortalecimiento de actores y promoción del desarrollo humano. A través de los programas: Avanza, Convive, Acciones Demostrativas y Lidera.</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>2</strong> Apoyar a la ANH en el diseño de una estrategia para la prevención y atención de la conflictividad social alrededor de la industria de hidrocarburos.</td>
<td>- Estrategia de prevención y atención de la conflictividad social alrededor de la industria de hidrocarburos construida (100%).</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>3</strong> Fortalecer las capacidades de actores relevantes del sector, tales como las entidades nacionales, regionales y locales, empresas y comunidades, a través de estrategias de información, comunicación y formación.</td>
<td>- 4828 asistentes a sesiones de formación</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>4</strong> Facilitar la suscripción e implementación de acuerdos regionales y planes de acción municipal, con un enfoque participativo de desarrollo humano.</td>
<td>- 14 planes de acción construidos participativamente y socializados con industria, comunidades y autoridades locales</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>5</strong> Desarrollar una estrategia de gestión del conocimiento que apoye y facilite el desarrollo de los demás resultados del proyecto, al tiempo que genere un conocimiento replicable y transferible a los distintos actores o partes interesadas.</td>
<td>- Una (1) Plataforma de divulgación, intercambio y generación de conocimiento en funcionamiento</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- Una (1) Feria de conocimiento realizada, para visibilizar la Estrategia.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- Un (1) banco de buenas prácticas implementado, con cerca de 50 prácticas almacenadas.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Prodac 2014-2015
<table>
<thead>
<tr>
<th>1</th>
<th>Promover la gestión pública de las entidades territoriales bajo los principios de participación, paz, convivencia, seguridad y desarrollo humano.</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>2</td>
<td>Promover la participación de las comunidades en el desarrollo territorial, el control social y la transformación de sus conflictos pacíficamente.</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>Generar entornos social y ambientalmente sostenibles en un sector hidrocarburífero donde las empresas participen, conozcan, implementen e incidan en normativas, programas y acciones para contribuir a este propósito.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Contribución de la ETH

| Objetivo 5: Formular y promover la implementación de directrices sectoriales de Responsabilidad Social Empresarial. |
|---|---|

**Estrategia 1:** Definir los criterios de Responsabilidad Social Empresarial del sector por parte de la ANH, en su rol de administrador del recurso.  
**Acciones:** La Agenda Nacional de Hidrocarburos y los operadores industriales del sector deben actuar en función de valores éticos y morales que garanticen la responsabilidad, el respeto y la transparencia de sus acciones corporativas, a través de la definición y adopción de lineamientos de Responsabilidad Social Empresarial.  
**Estrategia 2:** Promover y estimular la consolidación de las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial del Sector.  
**Acciones:** Generar mecanismos que fomenten iniciativas y procesos de RSE por parte del sector.
<table>
<thead>
<tr>
<th>Objetivos de la ETH que contribuyen</th>
<th>Productos</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Prodoc 2016</strong></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
| 1. Generar entornos social y ambientalmente sostenibles en un sector híbrido donde las empresas participen, co-creen, implementen e incidan en normativas, programas y acciones para contribuir a este propósito. | - 6 iniciativas de inversión social puestas en marcha por empresas del sector en el marco de la Estrategia.  
- 29 de empresas que hacen uso del SIGETH  
- 6 de empresas que hacen uso de la ruta de acompañamiento a la industria: Hocel, Cepeda, Ozy, Parea, Conoco, Colombia Energy. |

### Contribución de la ETH

**Objetivo 8: Facilitar las relaciones de la industria con las Autoridades Ambientales y Sociales del orden nacional y regional.**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Objetivos de la ETH que contribuyen</th>
<th>Productos</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Prodoc 2014-2015</strong></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>1. Apoyar a la ANH en el diseño de una estrategia territorial para la gestión sostenible y equitativa del sector hídricos.</td>
<td>- 1 Estrategia Territorial de la ANH construida, la cual promueve el desarrollo de espacios de diálogo, procesos de atención y transformación del conflicto, fortalecimiento de actores y promoción del desarrollo humano. A través de los programas: Avanza, Convive, Acciones Exemplificas y Lidys.</td>
</tr>
</tbody>
</table>
| 2. Facilitar la suscripción e implementación de acuerdos regionales y planes de acción municipal, con un enfoque participativo de desarrollo humano. | - 14 planes de acción construidos participativamente y socializados con industria, comunidades y autoridades locales  
- 7 regiones del país beneficiarias de acciones demostrativas (La Guajira, Magdalena Medio, Putumayo, Meta, Norte de Santander, Arauca, Huila-Tolima, Caquetá, Córdoba-Sucre y Casanare) |

<table>
<thead>
<tr>
<th>Objetivos de la ETH que contribuyen</th>
<th>Productos</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Prodoc 2016</strong></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
| 1. Promover la gestión pública de las entidades territoriales bajo los principios de participación, paz, convivencia, seguridad y desarrollo humano. | - 1 entidad territorial (Puerto Boyacá-Boyacá) que adopta estrategias, herramientas y metodología de la ETH de manera transparente y participativa para una gestión pública efectiva.  
- 11 de espacios de diálogo que cuentan con la participación de las comunidades, empresas y gobiernos.  
- 43 autoridades locales formadas en temas técnicos del sector a las entidades territoriales realizadas.  
- 29 miembros de autoridades locales formadas en la metodología de lider transformador. |
| 2. Generar entornos social y ambientalmente sostenibles en un sector hídricos donde las empresas participen, co-creen, implementen e incidan en normativas, programas y acciones para contribuir a este propósito. | - 6 iniciativas de inversión social puestas en marcha por empresas del sector en el marco de la Estrategia.  
- 29 de empresas que hacen uso del SIGETH  
- 6 de empresas que hacen uso de la ruta de acompañamiento a la industria: Hocel, Cepeda, Ozy, Parea, Conoco, Colombia Energy. |
| 3. Generar y transferir herramientas, y generar capacidades para que las entidades nacionales desarrollen acciones articuladas en territorio, con conocimiento de las dinámicas y necesidades territoriales para la toma de decisiones y la gestión de la conflictividad asociada al sector hídricos. | - 3 entidades nacionales adoptan estrategias, herramientas y metodologías de la ETH (Ministerio de Minas y Energía, Ministerio del Interior, ANH).  
- 3 entidades que solicitan acceso al SIGETH como mecanismo de seguimiento y consulta de atención a la conflictividad social en el sector (Ministerio de Minas y Energía, Ministerio del Interior, ANH).  
- 33 municipios cuentan con atención del SPE. |
Propuesta de actualización Política Socio Ambiental ANH (2017)

Debido a que el sector de hidrocarburos y en general la población del país se han venido transformando e imponiendo nuevos retos al gobierno nacional, la ANH está trabajando en la construcción y aprobación de una actualización a la política socio ambiental, que la ha regido desde el año 2007, para que ésta (la política) se ajuste, en mejor medida, a las necesidades contemporáneas del sector y de todas y todos los colombianos.

Si bien este documento aún no es oficial ni se ha publicado de manera formal, se le requirió al equipo consultor que lo incluyera dentro del análisis de documentos que realizó, con el objetivo de evidenciar la correspondencia que existe entre las actividades que desarrolla actualmente la ETH y los intereses y esfuerzos que actualmente ha demostrado tener la ANH que se traducen, en la actualización mencionada, en objetivos y estrategias.

Para contextualizar, en la página 21 del documento que sirve de base para este análisis se menciona que “de los 8 objetivos específicos y 24 estrategias establecidos en el documento de política socioambiental del 2007, se pasa a un total de 4 objetivos específicos y 19 estrategias”. Después de revisar cada uno de los objetivos que se proponen en la actualización y compararlos con los de la política socio ambiental del 2007, se observa que la ANH se encuentra interesada en fortalecer su enfoque social y en estrechar, aún más, su relación con la ETH.

Los cuatro objetivos específicos mencionados en la actualización, de aprobarse, se acomodan a los resultados que ha ofrecido la ETH a través de los dos Prodoc. Estos objetivos son:

1. Promover un entorno bien informado desde las instituciones del Estado – con información oficial integrada.
2. Incidir en el uso y ordenamiento del territorio articulado con el sector.
3. Impulsar el desarrollo sostenible de las actividades de exploración y producción de HC, de acuerdo con las características del territorio: desde y para las regiones.
4. Promover el seguimiento integral y efectivo en territorio por parte de las autoridades ambientales, territoriales y de hidrocarburos.

Para explicar cómo se acomodan estos objetivos específicos con los resultados que ha generado la ETH se presenta la siguiente tabla:
Propuesta de actualización de política socio ambiental ANH (2017)

Construcción de la ETH

**Objetivo 1**: Promover un entorno bien informado desde las instituciones del Estado – con información oficial integrada.

**Estrategia 1**: Fortalecer la presencia articulada y efectiva del Estado en territorio con actividad HC y áreas de interés.

**Acciones**: 1) Fortalecer el relacionamiento de la ANH con actores locales y regionales de interés, con la aplicación de directrices nacionales y buenas prácticas sobre DDHH para el sector. 2) Reformar la Estrategia Territorial de Hidrocarburos y la presencia de la ANH para la gestión socioambiental con enfoque preventivo en la región.

**Estrategia 2**: Consolidar información estratégica del sector para la socialización y gestión de la conflictividad asociada a HC.

**Acciones**: 1) Articularización interna de la Agencia para adelantar procesos de información y comunicación en territorio. 2) Trabajo interinstitucional para generar y socializar información articulada y soportada del sector, que facilite su intercambio transparente, y legitimidad en grupos de interés. 3) Documentar, sistematizar y visualizar información de la gestión y beneficios socioambientales y económicos del sector HC: inversión social voluntaria y obligatoria, regalías, impuestos, contratación laboral, bienes y servicios, buenas prácticas sociales y ambientales, documentos de gestión del conocimiento.

**Estrategia 3**: Diseñar estrategia de comunicación permanente y participativa a grupos de interés en territorio, sobre la planeación y desarrollo del sector y sus efectos sobre el entorno.

**Acciones**: 1) Socialización y comunicación en territorio, antes del ingreso de la industria al territorio y durante las operaciones HC. 2) Divulgación permanente de información oficial articulada del sector, a nivel nacional, regional y local. 3) Promover Programas de capacitación a actores locales para que sean multiplicadores de información del sector en las regiones fronteras y con actividades HC.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Objetivos de la ETH que contribuyen</th>
<th>Productos</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>1</strong> Apoyar a la ANH en el diseño de una estrategia territorial para la gestión sostenible y equitativa del sector hidrocarburos.</td>
<td>-1 Estrategia Territorial de la ANH construida, la cual promueve el desarrollo de espacios de diálogo, procesos de atención y transformación del conflicto, fortalecimiento de actores y promoción del desarrollo humano. A través de los programas:Avanza, Convive, Acciones Demonstrativas y Lidera.</td>
</tr>
</tbody>
</table>
| **2** Apoyar a la ANH en el diseño de una estrategia para la prevención y atención de la conflictividad social alrededor de la industria de hidrocarburos. | -1 Estrategia de prevención y atención de la conflictividad social alrededor de la industria de hidrocarburos construida (100%).  
-1 sistema (i) de información para la gestión institucional de la conflictividad social en funcionamiento (100%). |
<table>
<thead>
<tr>
<th>Nivel</th>
<th>Objetivo</th>
<th>Resultados</th>
</tr>
</thead>
</table>
| 3     | Fortalecer las capacidades de actores relevantes del sector, tales como las entidades nacionales, regionales y locales, empresas y comunidades, a través de estrategias de información, comunicación y formación. | 4828 asistentes a sesiones de formación  
- 10 regiones del país con sesiones de formación (Norte de Santander, La Guajira, Magdalena Medio, Arauca, Casanare, Meta, Putumayo, Caquetá, Huila-Tolima, Córdoba-Sucre).  
- 5 materiales de información y comunicación diseñados y en uso como lo son: video de temas técnicos del sector, video de la importancia sector hidrocarburos, carátula del ABC del sector hidrocarburos, programa radial del sector hidrocarburos. |
| 4     | Facilitar la suscripción e implementación de acuerdos regionales y planes de acción municipal, con un enfoque participativo de desarrollo humano. | 14 planes de acción construidos participativamente y socializados con industria, comunidades y autoridades locales  
- 7 regiones del país beneficiarias de acciones demostrativas (La Guajira, Magdalena Medio, Putumayo, Meta, Norte de Santander, Arauca, Huila-Tolima, Caquetá, Córdoba-Sucre y Casanare) |
| 5     | Desarrollar una estrategia de gestión del conocimiento que apoye y facilite el desarrollo de los demás resultados del proyecto, al tiempo que genere un conocimiento replicable y transferible a los distintos actores o partes interesadas. |  
- Una (1) Plataforma de divulgación, intercambio y generación de conocimiento en funcionamiento  
- Una (1) Feria de conocimiento realizada, para visibilizar la Estrategia.  
- Una (1) banco de buenas prácticas implementado, con cerca de 50 prácticas almacenadas. |
|       | **Prodac 2016**                                                                                   | **Prodac 2016**                                                                                  |
| 1     | Promover la gestión pública de las entidades territoriales bajo los principios de participación, paz, convivencia, seguridad y desarrollo humano. | 1 entidad territorial (Puerto Boyacá-Boyacá) que adopta estrategias, herramientas y metodologías de la ETH de manera transparente y participativa para una gestión pública efectiva.  
- 11 espacios de diálogo que cuentan con la participación de las comunidades, empresas y gobiernos.  
- 43 autoridades locales formadas en temas técnicos del sector a las entidades territoriales realizados.  
- 29 miembros de autoridades locales formadas en la metodología de líder transformador. |
| 2     | Promover la participación de las comunidades en el desarrollo territorial, el control social y la transformación de sus conflictos pacíficamente | 3 iniciativas para la transformación pacífica de conflictos formuladas por las comunidades de acuerdo con los lineamientos definidos en los espacios de formación en Región Caribe.  
- 243 personas formadas en temas de conciliación y comunitarios.  
- 2866 personas formadas en temas técnicos del sector. |
| 3     | Generar entornos social y ambientalmente sostenibles en un sector hidrocarburos donde las empresas participen, conozcan, implementen e incidan en normativas, programas y acciones para contribuir a este propósito. | 87% de las alertas tempranas no se convirtieron en bloqueos  
- 6 iniciativas de inversión social puestas en marcha por empresas del sector en el marco de la Estrategia.  
- 29 de empresas que hacen uso del SIGETH.  
- 6 de empresas que hacen uso de la ruta de acompañamiento a la industria Hocol, Cepesca, Oxym, Prens, Coneco, Colombia Energy. |
4 Generar y transferir herramientas, y generar capacidades para que las entidades nacionales desarrollen acciones articuladas en territorio, con conocimiento de las dinámicas y necesidades territoriales para la toma de decisiones y la gestión de la conflictividad asociada al sector hidrocarburos.

- 3 entidades nacionales adoptan estrategias, herramientas y metodologías de la ETH (Ministerio de Minas y Energía, Ministerio del Interior, ANH).
- 3 entidades que solicitan acceso al SIGETH como mecanismo de seguimiento y consulta de atención a la conflictividad social en el sector (Ministerio de Minas y Energía, Ministerio del Interior, ANH).
- 33 municipios cuentan con atención del SPE.

### Contribución de la ETH

**Objetivo 2**: Incidir en el uso y ordenamiento del territorio articulado con el sector.

**Estrategia 3**: Fortalecer la gestión del conocimiento del entorno en los territorios de interés.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Objetivos de la ETH que contribuyen</th>
<th>Productos</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Prodoc 2014-2015</strong></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>1 Apoyar a la ANH en el diseño de una estrategia para la prevención y atención de la conflictividad social alrededor de la industria de hidrocarburos.</td>
<td>1 de sistema(s) de información para la gestión institucional de la conflictividad social en funcionamiento (100%).</td>
</tr>
<tr>
<td>2 Fortalecer las capacidades de actores relevantes del sector, tales como las entidades nacionales, regionales y locales, empresas y comunidades, a través de estrategias de información, comunicación y formación.</td>
<td>8428 asistentes a sesiones de formación - 10 regiones del país con sesiones de formación (Norte de Santander, La Guajira, Magdalena Medio, Arauca, Casanare, Meta, Putumayo, Caquetá, Huila-Tolima, Córdoba-Sucre). - 5 materiales de información y comunicación diseñados y en uso como lo son: video de temas técnicos del sector, video de la importancia sector hidrocarburos, carícula del ABC del sector hidrocarburos, programa radial del sector hidrocarburos.</td>
</tr>
<tr>
<td>3 Desarrollar una estrategia de gestión del conocimiento que apoye y facilite el desarrollo de los demás resultados del proyecto, al tiempo que genere un conocimiento replicable y transferible a los distintos actores o partes interesadas.</td>
<td>Una (1) Plataforma de divulgación, intercambio y generación de conocimiento en funcionamiento - Una (1) Feria de conocimiento realizada, para visibilizar la Estrategia. - Un (1) banco de buenas prácticas implementado, con cerca de 30 prácticas almacenadas.</td>
</tr>
</tbody>
</table>
## Prodoc 2016

<table>
<thead>
<tr>
<th>1</th>
<th>Promover la gestión pública de las entidades territoriales bajo los principios de participación, paz, convivencia, seguridad y desarrollo humano.</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>2</td>
<td>Generar entornos social y ambientalmente sostenibles en un sector hidrocarburos donde las empresas participen, conocen, implementen e incidan en normativas, programas y acciones para contribuir a este propósito.</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>Generar y transferir herramientas, y generar capacidades para que las entidades nacionales desarrollen acciones articuladas en territorio, con conocimiento de las dinámicas y necesidades territoriales para la toma de decisiones y la gestión de la conflictividad asociada al sector hidrocarburos.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Contribución de la ETH

**Objetivo 3:** Impulsar el desarrollo sostenible de las actividades de exploración y producción de HCG, de acuerdo con las características del territorio: desde y para las regiones.

**Estrategia 1:** Promover la iniciativa de inversión social sostenible en territorio con actividades de hidrocarburos (ISSH), con grupos de interés y aliados estratégicos que conlleven a beneficios de alto impacto social.

**Estrategia 2:** Impulsar la capacidad de actores estratégicos para el sector HCG para la gestión articulada del territorio y del sector en beneficio de las comunidades.

**Acción:** Apoyar estrategias de capacitación permanente en territorio (local/regional) para la identificación, priorización, formulación, e implementación de proyectos de inversión social, la contratación laboral y de bienes y servicios.
### Objetivos de la ETH que contribuyen

<table>
<thead>
<tr>
<th>Prodoc 2014-2015</th>
<th>Productos</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1 Facilitar la suscripción e implementación de acuerdos regionales y planes de acción municipal, con un enfoque participativo de desarrollo humano.</td>
<td>- 14 planes de acción construidos participativamente y socializados con industria, comunidades y autoridades locales. - 7 regiones del país beneficiarias de acciones demostrativas (La Guajira, Magdalena Medio, Putumayo, Meta, Norte de Santander, Arauca, Huila-Tolima, Cauca, Córdoba-Sucre y Casanare)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Prodoc 2016

<table>
<thead>
<tr>
<th>1</th>
<th>Generar entornos social y ambientalmente sostenibles en un sector hidrocarburos donde las empresas participen, corrijan, implementen e incidan en normativas, programas y acciones para contribuir a este propósito.</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>6 iniciativas de inversión social puestas en marcha por empresas del sector en el marco de la Estrategia.</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Contribución de la ETH

**Objetivo 4**: Promover el seguimiento integral y efectivo en territorio por parte de las autoridades ambientales, territoriales y de hidrocarburos.

**Estrategia 3**: Establecer canales de comunicación y concertación con autoridades territoriales (gobiernos y alcaldes) para fortalecer el seguimiento a las actividades de HC.

### Objetivos de la ETH que contribuyen

<table>
<thead>
<tr>
<th>Prodoc 2016</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>7 Promover la gestión pública de las entidades territoriales bajo los principios de participación, paz, convivencia, seguridad y desarrollo humano.</td>
</tr>
<tr>
<td>- 1 entidad territorial (Puerto Boyacá-Boyacá) que adopta estrategia, herramientas y metodologías de la ETH de manera transparente y participativa para una gestión pública efectiva. - 13 autoridades locales formadas en temas técnicos del sector a las entidades territoriales realizados. - 29 miembros de autoridades locales formados en la metodología de líder transformador.</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Derechos humanos y enfoque diferenciado en la ETH

La ETH y su aporte a los Derechos Humanos

Los derechos humanos (DDHH) se definen como aquellos derechos fundamentales que se hacen necesarios para el pleno desarrollo de cualquier persona, estos buscan garantizar las condiciones mínimas para una vida digna. Se reconoce que “todo ser humano es titular de estos derechos por el simple hecho de serlo, pues son inherentes a todos sin distinción alguna de nacionalidad, lugar de residencia, sexo, origen étnico, raza, religión, lengua, o cualquier otra condición” (OHCHR, 2017). Estos principios rectores son la base de la convivencia y la construcción de un Estado justo, sin embargo, Colombia ha sido fuertemente señalado a nivel internacional por la violación sistemática de DDHH, por parte de distintos actores armados, entre ellos el propio Estado colombiano.

Las principales preocupaciones de la comunidad internacional se enfocan en el asesinato de líderes sociales y sindicales, entre ellos algunos miembros de organizaciones vinculadas al sector. Muchos de estos hechos no han sido aclarados por la justicia colombiana y aún se desconoce la verdad sobre sus autores. En Colombia se han asesinado a más de 3.000 líderes sindicales desde 1977, de los cuales la USO ha puesto un número significativo de víctimas (Semana, 2013). Muchos de estos asesinatos no han sido aclarados por la justicia colombiana, y aún se desconoce la verdad sobre los perpetradores de estos hechos.

También se presentan inconvenientes con la industria petrolera, acciones vinculadas a la contaminación de fuentes fluviales, recurso de vital importancia para la alimentación y el bienestar de las comunidades y vulneraciones del derecho al trabajo y a la libre agremiación. Esta es otra de las preocupaciones que manifiestan algunos de los trabajadores, según la USO, las empresas siguen cohesionando a sus trabajadores para el no ingreso a los sindicatos y sus líderes son víctimas de constantes de amenazas e intimidaciones a sus condiciones laborales e integridad física (USO, 2017).

En el departamento de Meta, se realizó un seguimiento a las condiciones de derechos humanos vinculado al sector de los hidrocarburos para el municipio de Puerto Gaitán, el estudio realizado por la Federación Internacional para los derechos Humanos (FIDH) y el Colectivo de Abogados José Alvear Restrepo, sostienen que existen grandes afectaciones a los derechos fundamentales por parte de la Industria petrolera. El primer elemento que se manifiesta es “la falta de acceso laboral” de las comunidades de la zona, en razón a las intermediaciones que realiza las Juntas de Acción comunal.

Un segundo elemento que se destaca en el informe, es la dificultad para la asociación y vinculación a los sindicatos de la industria petrolera, según la encuesta realizada por ellos, el 81% de los trabajadores afirman que las empresas no les permiten asociarse y un 79% de los trabajadores temen a ser despedidos si se vinculan a un sindicato (FIDH, 2016). Un último aspecto que nos llama la atención en la “desnaturalización de la consulta previa y desarticulación social de las comunidades indígenas” tema que para ellos da cuenta de la falta de un trato equitativo y justo para las comunidades indígenas, en pro de una transparencia en la información que se le da a las comunidades.
Disminuir las afectaciones a los derechos humanos, es una labor que implica el esfuerzo de muchas organizaciones nacionales, el gobierno y toda su institucionalidad deben estar presentes en la reducción de las violaciones a los DD.HH. La ETH ha logrado disminuir varios de los indicadores que manifiesta el análisis de la FIDH y los líderes de la USO frente a los DD.HH. Uno de los aportes más sencillos, pero a la vez más eficaz, ha sido la disminución de las vías de hecho y con ello la reducción de los enfrentamientos entre las comunidades y la fuerza pública, acción que comúnmente afectaba la integridad física de los distintos actores.

Los esfuerzos de la ETH se han enfocado en la resolución de conflictos y la garantía de derechos laborales para las comunidades que habitan en las zonas afectadas por la industria petrolera. Si bien la Estrategia, no ha podido superar las conflictividades vinculadas a estos temas, si ha logrado que en algunos territorios se mejoren las condiciones laborales de los trabajadores y se inicien las discusiones sobre el derecho al trabajo que no se da en otros sectores de la economía.

Con relación a la queja que expone el estudio de la FIDH, respecto a la intermediación de las juntas de acción comunal, se logró que a finales del año 2016 se estableciera el decreto 1668 del Ministerio del Trabajo y el Ministerio de Minas y Energía, en el que se definen los parámetros de contratación de las personas de la zona de afectación. Este tema sigue siendo de vital importancia para todas las partes, la ETH ha generado las oportunidades para un cambio en las dinámicas laborales. Sin embargo, aún se hace necesario una mayor vigilancia a las condiciones laborales y formas de contratación.

La garantía de los derechos al medio ambiente y a un entorno sano, es un acto que aún debe ser revisado, las partes tienen versiones encontradas sobre la situación real de las afectaciones al medio ambiente y la salud de los habitantes de las zonas en que se explotan hidrocarburos. Parece necesario la presencia de una institucionalidad más neutral y del orden nacional, como el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible que puede realizar un proceso de auditoría a la gestión ambiental de las compañías.

En definitiva, la ETH ha servido para reducir las afectaciones a los derechos fundamentales que se veían presentado en la industria de los hidrocarburos, si bien no se han solventado todos los problemas que se pueden estar generando, la ETH está permitiendo un dialogo consensuado entre las partes, que permita salidas dialogadas en las que todas las partes salgan beneficiadas.

Enfoques diferenciales

*Enfoque de género*

Pensar en un enfoque de género implica indagar por el papel de las mujeres en la industria de los hidrocarburos. Teniendo en cuenta que este sector es altamente masculinizado, las mujeres no han ocupado un papel protagónico en el desarrollo de la industria petrolera; el principal aporte laboral de las mujeres se ha enfocado en trabajos domésticos en los campamentos petroleros, algunos cargos administrativos y la representación social de las compañías. Esta información es relevante, ya que en los municipios en los que el petróleo se convierte en la principal fuente de empleo y desarrollo económico, las mujeres están destinadas a ocupar una labor secundaria.
Adicionalmente, en el trabajo de campo realizado fue muy evidente la construcción de espacios y geografías pensadas en función de lo masculino (Ciselli, 2005). Es decir, los espacios que generalmente son usados por hombres son los más frecuentes en dichas regiones, por ejemplo, es común encontrar un gran número de billares, galleras, bares y centros de prostitución en aquellos municipios en los que se explota petróleo.

No se encontraron datos oficiales sobre el número de mujeres que participan en la industria de los hidrocarburos, sería oportuno consolidar los datos sobre los roles que ocupan las mujeres alrededor de la industria y sus posibles impactos. Adicionalmente, creemos que es oportuno indagar por la esfera privada, ya que departamentos como Casanare y Meta (máximos productores de petróleo), presentan altos índices de violencia intrafamiliar; por lo cual sería interesante investigar sobre una posible relación entre la industria y la violencia doméstica.

Los aportes de la ETH a un enfoque de género no son muy visibles, no obstante, la Estrategia ha realizado esfuerzos significativos para que los proyectos de Acciones Demostrativas liderados por mujeres sean priorizados. En el caso concreto de los municipios visitados, se encontraron dos Acciones Demostrativas en las que las mujeres son las principales beneficiarias. Por un lado, encontramos un proyecto productivo en el que se busca que la comunidad no se enfoque en el sector extractivo, sino que retorne al campo; para tal fin, se construyó una cafetería en el que una lideresa comercializa los productos producidos por ellos mismos. Por el otro lado, se encuentra un proyecto productivo de piscicultura en el municipio de Valparaíso, esta Acción Demostrativa es liderada por una asociación campesina en la que las mujeres tienen un gran liderazgo.

Realizando un análisis comparativo, encontramos en Argentina algunos estudios sobre la relación de la industria petrolera con las mujeres. Para autoras como Graciela Ciselli (2005), a pesar de los cambios laborales y un mayor acceso a la educación, el mundo petrolero sigue siendo un mundo manejado por los hombres, donde las mujeres ocupan puestos de menor jerarquía, menos remunerados e incluso en aquellos casos en donde existen mujeres profesionales, éstas son discriminadas ocupacionalmente, ya que se sigue pensando que estos oficios son exclusivos para hombres.

Por último, se considera pertinente realizar algunas recomendaciones vinculadas a esta perspectiva:

- Es necesario indagar por las condiciones reales de las mujeres que trabajan en la industria de los hidrocarburos en Colombia, por lo cual, se sugiera realizar un estudio real sobre el papel de las mujeres en el sector petrolero.
- El trabajo en la industria petrolera ha configurado dinámicas laborales en las que sus trabajadores deben ausentarse por un tiempo largo de sus hogares, esta temporalidad configura obstáculos para el ingreso de las mujeres. Es necesario instaurar un diálogo con las empresas en busca de alternativas laborales para ellas.
- Se deberían incentivar el ingreso en campos operativos y directivos de mujeres en el sector de los hidrocarburos, buscando una equidad en salarios y condiciones laborales.
- En el marco del programa Lidera, sería oportuno realizar capacitaciones al sector industrial (empresas operadoras y proveedoras) en temas de equidad de género.
- Fortalecer las Acciones Demostrativas que contribuyan al fortalecimiento económico y político de las mujeres que habitan las zonas de incidencia.
- La ETH debe pensar un enfoque de género transversal a su proyecto y es claro que cuando se habla de este tipo de oportunidades no se limita al papel de las mujeres, se hace necesario que se piensen mecanismos de dialogo que fomenten la construcción de masculinidades no hegemónicas, esto podría generar una disminución de las violencias intrafamiliares y el uso de vías de hecho.

**Enfoque étnico**

El territorio es uno de los elementos más importantes para las comunidades indígenas, desde ahí se preserva su filosofía y prácticas tradicionales, por eso, cualquier intervención que se genere en su región implica no solo un cambio en sus dinámicas productivas, sino una afectación directa en sus modos de vida. Es por eso, que comunidades indígenas como las U’Wa, ubicadas en la zona oriental de país, no permiten que se intervenga en su territorio, ya que este es entendido como el proveedor de vida y su afectación será equivalente a un asesinato. Para ellos "El petróleo es ruiría, y ruiría es la sangre de la Madre Tierra... tomar el petróleo, es para nosotros como matar a nuestra propia madre". (Armonicos de Conciencia, 2010)

Estas obstrucciones a la producción abren el debate sobre la importancia de la industria petrolera, frente a la conservación y respeto de las cosmogonías no occidentales. En el trabajo de campo realizado, se percibió que el Estado no está cumplimiento a cabalidad con el desarrollo democrático de las consultas previas, en cuanto no se están brindando las garantías para un diálogo y concertación con los pueblos indígenas. En el caso concreto del municipio de Ovejas, el ingreso las empresas petroleras, se encuentra frenado ya que la parcialidad indígena que habita la zona considera que no se hicieron negociaciones justas y buscan que se replanteen todo lo ya acordado.

Estos debates abren la discusión sobre la construcción de un dialogo diferenciado con las distintas comunidades frente al reconocimiento de sus derechos y la posibilidad de generar explotación de hidrocarburos con el menor daño y con la aceptación de las comunidades. Además de la construcción de espacios de dialogo acordes a los mecanismos de negociación que tienen las comunidades indígenas, creemos pertinente establecer rutas alternas al proceso de contratación expuesto en el decreto 1668, es posible que las opciones de trabajo no sean acordes a las comunidades que habitan estas zonas, sin embargo, si pueden existir formas de colaboración más ajustadas a sus hábitos de vida. Esto en relación con los casos que se presentan en el municipio de puerto Gaitán, allí se generó oportunidades laborales para algunos miembros de la comunidad, acción que generó mayor conflictividad dentro de la comunidad debido al desconocimiento del manejo de dinero.

La apuesta a un enfoque étnico implica grandes retos que deben ser asumidos por la ETH de forma ágil, la legislación nacional e internacional sobre derechos étnicos es muy extensa en reconocer la legitimidad de las comunidades sobre sus territorios ancestrales, si la intención de la ETH es propender por un dialogo que permita la explotación de hidrocarburos, es necesario que se trabe en mesas diferenciadas, acordes a los tiempos y espacios de las comunidades.
Acompañamiento técnico del PNUD a la ETH

En el marco de la Estrategia, el PNUD ha cumplido un rol determinante para la construcción de confianza en el territorio. Institucionalmente, el PNUD es el encargado de la asistencia técnica y metodológica de todos los programas de la ETH. El estudio de la imagen que se tiene sobre esta institución surge del análisis de palabras de todas las entrevistas a nivel nacional, generado por el software NVivo. En este conglomerado, el PNUD es leído principalmente como una institución que cuenta con el conocimiento y las herramientas para gestionar los conflictos.

A nivel central el PNUD se reconoce como un actor confiable en la administración de los recursos, para algunos actores de nivel central, el PNUD debería asumir la coordinación general de la ETH, ya que se reconoce la neutralidad y capacidad de gerencia. “A la Estrategia le hace falta una cabeza, alguien que coordine a todos los demás actores que hacen parte de ella y ojalá sea un actor externo, porque acá hay una pelea de egos, entonces los de X ministerio no se quieren dejar mandar por la ANH, lo mejor sería que una institución seria como el PNUD, tome las riendas de la ETH” (Representante de la industria petrolera).

En el plano territorial, el PNUD es visto como una institución garante y ordenada, que permite un funcionamiento más armónico de los espacios de dialogo. Para algunas personas entrevistadas, el apoyo del PNUD permitía una participación plural de todos los actores en las discusiones territoriales. En el caso de Puerto Nare, la ausencia del PNUD en algunas de sus reuniones era muy notoria, ya que las otras instituciones nacionales no lograban efectuar un rol efectivo como moderadores. Para los enlaces territoriales, las metodologías propuestas por el PNUD deben mejorar su enfoque territorial, ya que estas no son aplicables en algunas regiones. Por eso, para el equipo de enlaces territoriales, se debe construir las metodologías con el apoyo de las comunidades afectadas.

A nivel territorial, es evidente que las Acciones Demostrativas son el resultado que genera más recordación y un mayor impacto en las comunidades, al ser el PNUD la institución encargada de este programa, ha construido una imagen positiva, vinculado a su labor. A nivel general, la Política Pública de Empleo es la acción que más ha trascendido para todos los actores, este tipo de propuestas son vistas como un beneficio para el desarrollo territorial y una apuesta institucional para mejorar las condiciones laborales de los trabajadores.

Después de analizar el papel del PNUD a nivel territorial en cada una de las regiones, se observa que el PNUD tiende a considerarse un actor Autónomo en el marco de la Estrategia. En el caso específico del Magdalena Medio (Magdalena en el gráfico) y Norte de Santander se ha logrado consolidar como un actor influyente debido a las actividades específicas (en el marco del programa Acciones Demostrativas) que ha desarrollado en estas dos regiones. El siguiente gráfico muestra cómo se posiciona el PNUD en cada una de las regiones visitadas en el trabajo de campo.

Si bien la labor del PNUD es muy importante para la generación de confianza, el lugar en el que se encuentra ubicado permite deducir que la ETH puede seguir avanzando sin el apoyo del PNUD. No obstante, esta entidad cumple un rol determinante para todo el proceso de diálogo, ya que su posición de garante brinda confianza y estabilidad, sin la cual sería más complejo el desarrollo de las conversaciones. Las evidencias del trabajo de campo demostraron que en los municipios en los que el PNUD y sus enlaces desarrollan un trabajo activo, se percibe más eficiencia y neutralidad en los procesos.
Sección 2: Análisis Regional
Esta sección tiene por objetivo presentar un informe de la evaluación de los resultados obtenidos con el desarrollo del proyecto “Estrategia territorial para la gestión equitativa y sostenible del sector de hidrocarburos (ETH)”, proyecto ejecutado por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD y la Agencia Nacional de Hidrocarburos – ANH a nivel regional. El objetivo de la Evaluación es diseñar y realizar una evaluación que permita identificar: a) los efectos obtenidos con el desarrollo de la “Estrategia territorial para la gestión equitativa y sostenible del sector de hidrocarburos y b) las oportunidades de mejora para el desarrollo de futuras fases de implementación del proyecto.

A continuación, se presenta un análisis de los hallazgos encontrados en el proceso de recolección de información primaria que se hizo en Bogotá y en 16 municipios del país distribuidos en 8 regiones que cuentan con presencia de la ETH. La selección de estos municipios estuvo a cargo de un equipo compuesto por integrantes del PNUD y la ANH. En este trabajo de campo se realizaron entrevistas a miembros del Gobierno Nacional, autoridades regionales, empresas del sector, líderes sociales, enlaces territoriales y a integrantes de las comunidades, en las que se indagó por los logros, percepciones y expectativas que tienen de la Estrategia, de tal manera que se pudiera obtener información sobre la ETH desde las personas que participan o interactúan directamente con ella. En total, se realizaron 20 entrevistas en Bogotá a socios y aliados de la ETH y 94 entrevistas en departamentos y municipios que incluyen enlaces territoriales y los grupos de interés beneficiarios.

La sección hace un diagnóstico cualitativo de los resultados en ocho regiones del país: Casanare, Meta, Huila, Norte de Santander, Caquetá, Putumayo, Caquetá, Magdalena Medio y Córdoba-Sucre. Este diagnóstico busca analizar la relación entre los objetivos esperados frente a lo logrado en la ejecución del proyecto, el rol que ha desempeñado las entidades socias y aliadas de la ETH, la imagen que tiene los beneficiarios, así como la identificación de buenas prácticas, lecciones aprendidas, hallazgos y evidencias encontradas.

Para ello, se ha estructurado el análisis en cuatro partes. En la primera se hace una contextualización de la dinámica del sector de hidrocarburos en cada región, donde se describen las dinámicas socioeconómicas del territorio antes y después de la llegada de la industria y cómo la ETH interviene en medio de ese contexto. En la segunda se hace un mapeo de actores en el que se muestran las interacciones de los diferentes grupos de interés, evidenciando las influencias y dependencias entre ellos, en el marco de la Estrategia. En la tercera se hace una descripción de percepciones entre los diferentes actores, en función del cumplimiento de los compromisos adquiridos en cada programa de la ETH (Avanza, Lidera, Convive y Acciones Demostrativas), la satisfacción de las expectativas y las necesidades de los beneficiarios. Finalmente, se hace un análisis DOFA, que identifica buenas y malas prácticas en cada región a través de una visión interna y externa de la situación actual.
Casanare

Dinámica del Sector de Hidrocarburos

Casanare es uno de los departamentos de la región de la Orinoquía colombiana, ubicado al Oriente del país. Cuenta con una extensión geográfica de 44.640 km$^2$, que equivale al 3.9 % del área nacional (DNP, 2017). Su población aproximada, según el DANE es de 368.989 habitantes y las principales actividades económicas son la agricultura y la explotación minero-energética. Esta última equivale al 59,9% del PIB de la región (DNP, 2017), lo cual ha ubicado al departamento del Casanare como uno de los principales productores e importadores de hidrocarburos de la nación.


La historia del petróleo en Casanare comienza en la década de los 90’s, cuando se descubre “Campo Cusiana”, uno de los principales yacimientos de hidrocarburos de todo el país. Reconocido por su nivel API (medida internacional del “American Petroleum Institute”) que oscila entre los 36 y los 39 grados, donde los mejores están cerca a los 45 grados (petróleo árabe). Eso indica que el crudo Casanareño es de características livianas, por lo cual requiere menos procesos de refinación y es más atractivo para su exportación.

A este importante pozo, se le suma el descubrimiento de “Campo Cupiagúa” en el municipio de Aguazul (1992), un yacimiento con condiciones similares a las de Cusiana, pero con mejores características para la explotación de gas (Ecopetrol, 2014). Estos dos Campos incidieron en el posicionamiento de Casanare como un departamento hidrocarburífero, dándole un vuelco a su economía y convirtiéndolo en un departamento con vocación minero-energética.

Este cambio en la estructura productiva generó que a inicios de la década del 2000 Casanare se convirtiera en una región atractiva para vivir, se vio un incremento demográfico en los municipios petroleros y se empezó a consolidar una “cultura petrolera”, la cual es asociada a un cambio en las dinámicas de consumo y hábitos de vida.
La consolidación de todos estos procesos se da en la etapa del auge petrolero, un escenario de buenos precios del crudo con tendencia al alza entre 2002 y 2010 y una estabilización del barril por encima de los US$80. Sin embargo, las regiones encontraron su primer tropezón con el gobierno nacional en la consolidación de la reforma a las regalías. Acto legislativo que permitió una redistribución de las ganancias que provenían del petróleo. La comunidad reconoce este proceso como el “Raponazo de las regalías” mientras el gobierno central lo identifica como “la distribución equitativa de los recursos y la puesta en marcha de la austeridad fiscal”.

Este proceso generó un cambio en las dinámicas locales, ya los municipios petroleros, como Tauramena y Aguazul dejaron de recibir la mayoría de las regalías, para pasar a un porcentaje mucho más reducido de ellas. En el caso concreto de Tauramena, se recibían entre 2007 y 2011 un promedio cada año de 63.626.912 de millones de pesos, luego de la implementación del sistema general de regalías, Tauramena para el periodo 2015-2016 recibió 19.083.362 de millones de pesos, una reducción del 85%. Hecho que afectó el gasto que se venía efectuando y frenó el modelo de consumo de sus habitantes.

Finalmente, la crisis internacional generó que el precio del barril no llegara a los valores deseados y su producción no creció a las expectativas esperadas. Estas condiciones han sido el contexto en el que se han desarrollado los distintos conflictos socioambientales que han desencadenado en un aumento de las vías de hecho. En el marco de todas estas crisis, la ETH asume como una de sus prioridades al departamento de Casanare, es allí donde se instauran las alianzas para la prosperidad y se conformó las primeras instancias de dialogo.

De acuerdo con las entrevistas, en los primeros años de presencia de la ETH en Casanare (2014-2015) se empezó a implementar el programa Avanza y se consolidaron distintas instancias de Dialogo, como un mecanismo alternativo de participación. Adicionalmente, se realizó un seguimiento constante a las vías de hecho y se logró evitar un número importante de bloqueos, gracias a la atención de las alertas tempranas.

Las comunidades de Tauramena y Villa Nueva son conscientes de la ETH como programa del gobierno nacional solo hasta el año 2016, tiempo en el que se instauró oficialmente el programa Avanza (en Tauramena se instauró un Avanza en el año 2014 pero este no funcionó) y se brindó la capacitación entorno al programa “líder transformador”. Además, los principales líderes comunitarios viajaron a Bogotá a participar en el XII Congreso Mundial de Mediación y Cultura de Paz.

En el Avanza de 2016, las personas ingresaron al programa con muchas expectativas sobre la negociación con las empresas y las operadoras, veían con mucho optimismo la intermediación del gobierno central. Luego de este proceso, a inicios del 2017 la comunidad percibió que la ETH bajó su constancia y las expectativas de todas las partes fueron disminuyendo.

Algunos miembros de la comunidad han mostrado sus inconformismos con la ETH, ya que consideran que este espacio se ha convertido en una forma de “dilatar” las soluciones y retener las vías de hecho sin ninguna acción concreta. En este momento, las instancias de dialogo de Tauramena y Villa Nueva se encuentran trabajando sin mucha agilidad, las personas no están satisfechas y exigen acuerdos en relación con las condiciones laborales y acciones concretas que den cuenta de algún resultado de la ETH.
Mapeo de Actores

El análisis de influencia indirecta entre los actores de la ETH, obtenido del software Micmac, nos brinda un panorama de las relaciones que se tejen en el departamento de Casanare, resaltando la influencia y la dependencia entre sus actores y brindando una caracterización de los roles indirectos pueden estar cumpliendo.

Según el análisis realizado, las comunidades en el departamento de Casanare han sido el actor clave dentro de todo el proceso. Son las comunidades el principal influenciador dentro de todos los actores y su participación está incidiendo en el desarrollo de la Estrategia. Esto es relevante, ya que las comunidades entrevistadas se muestran muy unidas y activas en todos los programas. En el caso de Tauramena, la comunidad construyó y ganó una consulta popular que frenó la exploración de hidrocarburos en la cuenca alta de su municipio. Por cual, es necesario continuar en la construcción de diálogos directos con la comunidad, ya que de este actor depende el éxito de la ETH en el territorio.

En el cuadrante superior derecho, también se encuentran ubicadas las empresas y operadoras, el gobierno local y los enlaces territoriales del Ministerio del Interior y la ANH. Miembros clave de la implementación de la ETH. En el caso de las empresas operadoras se destaca influencia económica en la región. Los gobiernos locales (Alcaldías y concejos municipales) han construido un andamiaje histórico y político que les ha permitido tener una influencia directa sobre sus comunidades y han
sido los movilizadores de las acciones populares de la comunidad. Por último, los enlaces territoriales se han posicionado como actores clave gracias a su trabajo en conjunto y su presencia continua en las instancias de dialogo.

El Ministerio del Trabajo se ubica en el centro de la gráfica, dando cuenta de su rol regulador, encargado del seguimiento de las condiciones laborales y el cumplimiento del decreto 1668. Para la comunidad y el gobierno local, este ministerio cumple un papel determinante en la ETH, pero no tiene una presencia continua en el territorio. Una participación constante del Ministerio del Trabajo ayudaría a despejar las dudas sobre la trasparencia en los procesos de contratación laboral y ayudaría a superar las discusiones alrededor de los conflictos laborales.

Como actores influyentes se posicionan el Servicio Público de Empleo, la Autoridad Nacional de Licencias Ambientales y el PNUD. Tres actores que no son percibidos como determinantes en el territorio, pero cumplen un papel definitivo en la consolidación de la ETH. En el caso del PNUD, se presenta como el garante de todo el proceso, las personas afirman que es una institución seria que proporciona confianza. La Autoridad Nacional de Licencias Ambientales es percibida como una institución lejana que aprueba las exploraciones, su función es determinante para el proceso, pero se observa como una institución centralizada. Por último, se observa al Servicio Público de Empleo, cómo la plataforma que consolidó el cambio en el modelo de contratación.

Los actores restantes (ANH, USO, Ministerio de Minas y SENA) son ubicados como instituciones autónomas, con una incidencia baja en los procesos de la Estrategia. En el caso de la ANH y el Ministerio de Minas se ven como instituciones del orden nacional desligadas del accionar de la ETH, pese a ser dos de sus principales socios. Creemos que esto puede estar sucediendo por la falta de reconocimiento de dichos actores o porque las acciones que estos realizan son poco visibles en la ETH.

13 Reconocemos que en todo el documento se hace una distinción entre la ANH y sus enlaces, ya que existe una percepción distinta de las dos. La principal distinción que existe entre estos dos actores a nivel territorial reposa en la baja capacidad de decisión con que cuenta los Enlaces Territoriales, por esta razón los consideran como un intermediario en el proceso de comunicación con la ANH y no como la ANH, a pesar de que los reconocen como integrantes de esta entidad.
**Análisis de Imagen**

En el análisis de imagen se identifican las brechas que existen entre los objetivos y el alcance de la ETH, en comparación con el reconocimiento que hace la comunidad, las empresas del sector y los gobiernos locales sobre los logros de la Estrategia, así como las expectativas que tenía.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Categoría</th>
<th>Subcategoría</th>
<th>Críticos de evaluación CASANARE</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Realidad</td>
<td>Reconocimiento grupos de interés</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Empresa</td>
</tr>
<tr>
<td>Reconocimiento del Programa</td>
<td>El actor reconoce el programa <strong>Avanza</strong> y las actividades que se han desarrollado en el marco del mismo.</td>
<td>Bueno</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>El actor reconoce los espacios de diálogo como la alternativa para la prevención y gestión del conflicto social.</td>
<td>Bueno</td>
</tr>
<tr>
<td>Promoción del diálogo</td>
<td>El actor participa activamente en los espacios de diálogo.</td>
<td>Regular</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>El actor confía en los espacios de diálogo creados, debido a los resultados que muestran y a la periodicidad en que se desarrollan.</td>
<td>Regular</td>
</tr>
<tr>
<td>Avanza</td>
<td>El actor reconoce que los espacios de diálogo sirven para manifestar e identificar las problemáticas y necesidades que originan los conflictos sociales.</td>
<td>Bueno</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>El actor reconoce que en los espacios de diálogo se establecen acuerdos entre los actores implicados en los conflictos, para la resolución de los mismos.</td>
<td>Bueno</td>
</tr>
<tr>
<td>Concertación y seguimiento de acuerdos</td>
<td>El actor reconoce que en los espacios de diálogo se hace seguimiento a los acuerdos entre las partes para la resolución de los conflictos sociales.</td>
<td>Regular</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>El actor reconoce que en los espacios de diálogo se cumplen los acuerdos entre las partes para la resolución de los conflictos sociales.</td>
<td>Bueno</td>
</tr>
</tbody>
</table>
“El Programa promueve la participación ciudadana a través de la implementación de procesos de diálogo democrático entre comunidad, industria y gobiernos, donde se concreten acciones que fortalezcan el territorio y promuevan su desarrollo.

Propicia acuerdos entre las partes y establece rutas para su materialización. Genera mecanismos y herramientas para la transformación de conflictos. Articula al Gobierno Nacional en el marco de las necesidades del Programa.

Convoca espacios para el diálogo entre gobierno, comunidades y empresas con el fin de alcanzar acuerdos sobre las necesidades del territorio y sus soluciones”. (ANH, 2015)

Según los enlaces: En Casanare se han instalado formalmente dos Avanza, uno en Tauramena y otro en Paz de Ariporo. Sin embargo, los dos programas se cayeron y dejaron de ser llamados así, pese a que el proceso aún continuó. En estos dos municipios, como en el resto de Casanare, se han instalado “instancias de diálogo” espacios construidos bajo las metodologías implementadas en Avanza, reorientadas a los contextos de cada municipio.

### Reconocimiento

Las personas no brindan una definición clara sobre el programa Avanza, sólo lo asocian con los encuentros que se tienen entre las empresas, los enlaces territoriales y las compañías.

“Lo único que tenemos es una niña del ministerio del interior que cuando se presentan problemas o hay mesas de concertación, ella viene acá, es todo lo que tenemos de la ETH”

Mujer perteneciente a la comunidad de Tauramena.

“Reuniones en las que se habla de las inconformidades de la comunidad. El principal tema de discusión, son los temas laborales. En las que se pide que se contrate a la gente de la región.”

Representante de la Alcaldía de Villa Nueva.

La comunidad y las alcaldías reconocen la existencia de distintas instancias de diálogo, en las cuales se discuten las peticiones de los distintos actores. Por ahora, se encuentra en la discusión sobre temas laborales. Sin embargo, las personas observan que la Estrategia se está convirtiendo en un espacio de dilatación

“...Todo esto nos tiene decepcionado y eso va generar que no participemos más en la estrategia, porque es una estrategia que no nos ha permitido avanzar en nada. Uno dice una inquietud y para ellos no se puede y tampoco dicen los mecanismos para hacerlo cumplir.”

“Con la llegada de avanza, no se ha vista nada además de un par de reuniones en donde nos explican qué es la estrategia. Pero no hemos visto que eso se empiece a desarrollar o que tenga un contexto en nuestro territorio. Eso todavía, parece que fueran acciones en el papel y no vemos acciones que lo acompañen”

Representante de la Alcaldía de Villa Nueva.
<table>
<thead>
<tr>
<th>Categoría</th>
<th>Subcategoría</th>
<th>Criterios de evaluación CASANARE</th>
<th>Reconocimiento grupos de interés</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Realidad</td>
<td>Empresa</td>
</tr>
<tr>
<td>Lidera</td>
<td>Reconocimiento del Programa</td>
<td>El actor reconoce el programa <strong>Lidera</strong> y las actividades que se han desarrollado en el marco del mismo.</td>
<td>Bueno</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>El actor reconoce que a través de la Estrategia se generan y promueven espacios de formación en temas relativos al sector de hidrocarburos.</td>
<td>Bueno</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>El actor reconoce que la ETH genera espacios para formar en el uso de mecanismos alternativos para la resolución de conflictos.</td>
<td>Bueno</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Fortalecimiento de actores</td>
<td>El actor considera que los espacios de formación que se generan se encuentran acordes a las necesidades y capacidades de los grupos de interés.</td>
<td>Bueno</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>El actor considera que los espacios promovidos desde el programa <strong>Lidera</strong> han servido para conocer mejor el sector de hidrocarburos, aprender sobre resolución de conflictos y liderazgo.</td>
<td>Bueno</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>El actor considera que el programa <strong>Líderes Transformadores</strong> promueve procesos de paz, convivencia, seguridad y desarrollo humano.</td>
<td>Bueno</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Elaboración propia, 2017
“Fortalece y genera capacidades en los actores para mejorar el entendimiento sobre el sector de hidrocarburos y el relacionamiento con los demás actores que interactúan en el territorio. Desarrolla ciclos de formación sobre aspectos técnicos del sector, gestión pública, liderazgo, etc. Socializa buenas prácticas en temas ambientales, sociales y de relacionamiento. Articula al Gobierno Nacional en el marco de las necesidades del Programa. Acompaña, prepara y fortalece las capacidades de los actores para que puedan concertar propuestas en igualdad de condiciones.

Realización de talleres con las gobernaciones departamentales para definir una ruta de trabajo que permita trabajar en conjunto con los gobiernos regionales, locales y la industria y así definir mecanismos de interlocución, apoyo y coordinación que permitan crear estrategias conjuntas que permitan minimizar los conflictos y traer beneficios para todos los actores.

Realización de “Talleres Regionales” dirigidos a la comunidad en general en municipios con exploración y/o producción de hidrocarburos y, con necesidad de presencia institucional. Las temáticas de los talleres responden a situaciones específicas en cada una de estas áreas.

Reuniones de acompañamiento de “Ingreso de la Industria” con los gobiernos regionales y municipales con el objetivo de presentar a las compañías que ingresarán a dichas áreas, así como el objeto del contrato que realizarán. Lo anterior incluye: compromisos, tiempos y beneficios del contrato en el área.” (ANH, 2015)

Según los enlaces territoriales, en el departamento de Casanare se han desarrollado talleres de líder transformador, planes de desarrollo comunitario y distintas jornadas de capacitación.

En los dos territorios visitados, se desarrolló el programa de líder transformador y en el municipio de Tauramena se está construyendo el plan de desarrollo comunitario, con la asesoría del PNUD.

Reconocimiento

El programa Lidera es reconocido sólo por los miembros de la comunidad que han sido capacitados. En ellos se ha construido una conciencia sobre la importancia del diálogo en la resolución de conflictos. Su definición del programa se limita a los talleres de líder transformador dejando de lado la construcción de los planes de desarrollo comunitario y las sensibilizaciones que se dan dentro del programa Avanza.

“Entonces, el líder trasformador nos ha ayudado a bajar los ánimos. Sin eso, ya nos habíamos revotado”
Líder de Villa Nueva

“Capacitación no se han hecho, se les ha exigido los talleres de regionalización y nada, no cumplen”
Presidente JAC Tauramena
La mayoría de las personas no reconocen este programa, ya que se ha enfocado en los principales líderes. No obstante, las personas que han hecho parte de las capacitaciones se quejan de la falta de resultados y su poca efectividad.

“La estrategia hizo unas capacitaciones en Yopal, pero la convocatoria es mala, la gente no llega. Además, eso se debe medir en efectividad. Yo fui a una capacitación allá y pues sí chévere, me pagan, nos dan comida. Pero dígame cómo miden eso, es que esas capacitaciones deben ser efectivas.”
Concejal de Tauramena

“Acá el Ministerio del Interior, con su proyecto de líder transformador, me ha parecido muy bueno, ya que nos han dado capacitación para entender el conflicto. Nos ha empoderado y ha dado herramientas, pero igual para que nos sirve saber manejar los conflictos cuando no se tiene trabajo, cuando se tiene hambre. Así no se media con nada”
Líder comunitario de Villa Nueva

<table>
<thead>
<tr>
<th>Categoría</th>
<th>Subcategoría</th>
<th>Realidad</th>
<th>Reconocimiento grupos de interés</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Convive</td>
<td>Reconocimiento del Programa</td>
<td>El actor reconoce el programa <strong>Convive</strong> y las actividades que se han desarrollado en el marco del mismo.</td>
<td>Bueno</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Identificación y atención de alertas tempranas</td>
<td>El actor reconoce actividades encaminadas a la identificación y atención de posibles conflictos (enfoque preventivo).</td>
<td>Bueno</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Atención y transformación del conflicto</td>
<td>El actor reconoce los espacios de diálogo como la alternativa para la atención y futura prevención de vías de hecho.</td>
<td>Bueno</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Atención y transformación del conflicto</td>
<td>El actor considera que en los espacios de diálogo creados para atender las vías de hecho, existe una participación amplia de todos los actores implicados en el conflicto.</td>
<td>Bueno</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Atención y transformación del conflicto</td>
<td>El actor reconoce que los espacios de diálogo que se generan por las vías de hecho han ayudado a gestionar los conflictos y a generar acuerdos entre los actores implicados.</td>
<td>Bueno</td>
</tr>
</tbody>
</table>
El actor reconoce que se hace un seguimiento a los acuerdos generados en los Convives.

Fuente: Elaboración propia, 2017

<table>
<thead>
<tr>
<th>Categoría</th>
<th>Subcategoría</th>
<th>Realidad</th>
<th>Reconocimiento grupos de interés</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Acciones demostrativas</td>
<td>Iniciativas para el desarrollo territorial</td>
<td>El actor reconoce el programa <strong>Acciones Demostrativas</strong> y las actividades que se han desarrollado en el marco del mismo.</td>
<td>Bueno</td>
</tr>
<tr>
<td>Acciones demostrativas</td>
<td></td>
<td>El actor reconoce que las <strong>Acciones Demostrativas</strong> son acordes a las necesidades de las comunidades.</td>
<td>Bueno</td>
</tr>
<tr>
<td>Acciones demostrativas</td>
<td></td>
<td>El actor reconoce que las <strong>Acciones Demostrativas</strong> contribuyen al desarrollo del</td>
<td>Bueno</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Convive

Realidad

“Genera herramientas para la prevención y atención de los conflictos sociales con el interés de transformar las relaciones conflictivas a través del diálogo, la participación y la inclusión social.
-Proporciona protocolos de actuación institucional. Gestiona alertas tempranas.
-Atiende situaciones de crisis.
-Articula al Gobierno Nacional en el marco de las necesidades del Programa.
-Proporcionando mecanismos alternativos para la gestión de las diferencias creando relaciones sociales más fluidas.” (ANH, 2015)

Reconocimiento

Algunas personas de la comunidad reconocen la existencia del programa, pero al no haber existido vías de hecho en el último año, las personas de los municipios visitados no han participado de este programa.

Sin embargo, reiteradamente los miembros de la comunidad manifiestan su intención de hacer parte de algún bloqueo, debido a la falta de respuestas a sus peticiones.
<table>
<thead>
<tr>
<th>Articulación de actores y recursos</th>
<th>territorio y a la resolución y prevención de conflictos.</th>
<th>Bueno</th>
<th>Regular</th>
<th>Regular</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>El actor considera que las Acciones Demostrativas surgen o son el resultado de procesos de trabajo articulado entre diferentes actores.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Acciones Demostrativas

Realidad

“Las Acciones Demostrativas o inversiones para el desarrollo humano sostenible son iniciativas territoriales que surgen de los procesos de diálogo en el marco de la Estrategia Territorial para la Gestión Equitativa y Sostenible del Sector Hidrocarburos (ETH), con el propósito de generar confianza y contribuir a la transformación de las relaciones entre los actores.

Estas inversiones están enfocadas a mejorar la gobernanza democrática y el crecimiento económico incluyente de la población; y permiten entrelazar esfuerzos y alianzas entre los actores y programas de la Estrategia para demostrar que mediante procesos de diálogo se puede contribuir al desarrollo local.” (ANH, 2015)

De acuerdo con los enlaces, se han realizado Acciones demostrativas en Paz de Ariporo, Aguazul, Tauramena y San Luis. En Paz de Ariporo se está entregando agua potable en una comunidad que no lo tenía. Este proyecto se consolidó gracias a una bolsa común entre los distintos actores.

Reconocimiento

Es el programa de la ETH que menos se conoce en Casanare. Algunas personas lo han oído, pero no saben con claridad en qué consiste. Tauramena es uno de los municipios que tienen una tradición petrolera de más largo aliento y reconocen ciertas acciones demostrativas como trabajo que han hecho las operadoras por cuenta propia.

En Villa Nueva no se reconoce ninguna acción demostrativa y es una de sus más grandes expectativas frente a la labor de la ETH en su municipio. No obstante, en este municipio sí se han estado realizando Acciones demostrativas enfocadas en la política de empleo y en Tauramena se está construyendo el Plan de Desarrollo comunitario sin que sean percibidos como parte del programa.
CONCLUSIONES

La imagen que se tiene de la ETH en el departamento de Casanare se encuentra mediada por su trabajo en los distintos programas y la forma en que son percibidos cada uno de estos. El programa que puede estar afectando de forma negativa la imagen que se tiene de la ETH es Avanza. Debido a que las comunidades y los gobiernos locales, consideran que no se están cumpliendo los compromisos. Este hecho está generando desconfianza sobre la institucionalidad de la ETH. Se cree pertinente construir una agenda programática y un monitoreo a cada uno de los acuerdos.

La no de atención a las alertas tempranas y la falta de continuidad de la instancia de diálogo, puede estar convirtiendo en una amenaza el programa Convive, ya que se está construyendo la percepción de una ETH que sólo funciona frente a vías de hecho.

El programa que más destacan los participantes de la Estratagia ha sido Lidera, dado a que este logró posicionar el diálogo como la principal alternativa para la solución de conflictos. El programa Acciones Demostrativas, no aparece en el semáforo ya que no es muy conocido por la comunidad. Sin embargo, desarrollar y visibilizar las acciones demostrativas que se realizan puede ser muy positivo para la imagen de la ETH en el departamento de Casanare.
### Análisis DOFA

A partir de los análisis anteriormente presentados, en el DOFA que se muestra a continuación se extraen a manera de síntesis los hallazgos, lecciones aprendidas y oportunidades de mejora para la región.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Debilidades</th>
<th>Oportunidades</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>-Para la comunidad, la estrategia no está brindando respuestas concretas, por lo contrario, se está convirtiendo en un espacio de dilatación.</td>
<td>-Las comunidades de Casanare se muestran como colectividades muy cohesionadas, lo cual podrá permitirme mejores resultados y un consenso ágil.</td>
</tr>
<tr>
<td>-La ETH no cuenta con la capacidad para atender la conflictividad en los territorios. Existe la percepción que los enlaces son cargos políticos y no técnicos.</td>
<td>-Una mayor presencia del Ministerio del Trabajo podría brindar más confianza en los procesos de contratación</td>
</tr>
<tr>
<td>-No existe continuidad en los contratos de los enlaces territoriales, lo cual genera desconfianza y perdida de la capacidad adquirida.</td>
<td>-Aclarar las funciones de las JAC, permitiría una participación más eficaz de las comunidades en la ETH.</td>
</tr>
<tr>
<td>-No existe un cronograma establecido, que permita la periodicidad en las reuniones.</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Fortalezas</th>
<th>Amenazas</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>-La ETH ha brindado mayor presencia estatal en las zonas rurales.</td>
<td>-Las consultas populares, en el caso de Tauramena, han demostrado que la ETH no cuenta con las herramientas necesarias para realizar una gestión efectiva de las discusiones sociopolíticas.</td>
</tr>
<tr>
<td>-A través de las capacitaciones, se consolidó el diálogo como principal instrumento de negociación y se ayudó construir conocimiento sobre los procesos de la industria de los hidrocarburos.</td>
<td>-Existen altas expectativas sobre la ETH y la industria de los hidrocarburos, lo cual se contrapone con la poca participación y falta de voluntad de las empresas operadoras.</td>
</tr>
<tr>
<td>-La ETH ha contribuido a la disminución de la corrupción en las zonas de afectación directa.</td>
<td>-La demora en las respuestas de las instancias de diálogo, ha generado que las comunidades junto a las empresas opten por diálogos directos, en los que no esté la ETH</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Meta

Dinámica del Sector de Hidrocarburos

El departamento del Meta queda ubicado en la región central del país. Cuenta con una extensión geográfica de 85.635 km² y su población aproximada, según cifras del DANE, es de 998.162 habitantes. Su proximidad con Bogotá ha generado que una de sus principales actividades económicas sea la producción de alimentos (El Meta, 2015), pero no la principal, ya que según datos del Departamento Nacional de Planeación (DNP) el sector económico de mayor importancia en el departamento es el extractivo (minas, canteras e hidrocarburos). (DNP, 2017)

La explotación minera y de hidrocarburos es una fuente importante de empleo en el departamento, por lo que resulta importante para su economía, pues gran parte del recurso con que cuentan o han contado los entes territoriales proviene de las regalías que le deja esta actividad extractiva. Para el Meta, desde la década de los noventa, las regalías representaron la principal fuente de financiamiento tanto de las obras de infraestructura que se realizaron en la región, como de los diferentes programas sociales que se impulsaron en las alcaldías y las gobernaciones (Banrepcultural, S.F.).

Este sector no se puede ignorar en el departamento por las razones expresadas anteriormente, sino también porque a nivel nacional, el Meta ha logrado consolidarse como “el primer productor de crudo del país”. A pesar de esto, la actividad extractiva cuenta con una gran oposición y graves cuestionamientos en el país y, por estas razones, muchas comunidades se han declarado en contra de ésta. Muestra de ello, fueron los resultados obtenidos en la Consulta Popular que se desarrolló el pasado 4 de junio de 2017, en el que una gran mayoría de los habitantes de Cumaral, un municipio de los que conforman el Meta, dijo ‘no’ a las actividades de exploración y producción de petróleo (El Tiempo, 2017).


Puerto Gaitán es el mayor productor de crudo del departamento y su economía tiene una fuerte dependencia a este sector, por esta razón la caída de los precios del petróleo afectó seriamente su economía. Al principio de la década del 2000 este municipio contaba con 18.000 habitantes y era uno de los departamentos más pobres del Meta, pero gracias al petróleo para el 2014 creció hasta alcanzar los 45.000 habitantes e impulsó su economía de tal manera que se convirtió en uno de los municipios del país con una de las mejores rentas per cápita por habitante. Pero con la caída de los precios del petróleo muchas personas que trabajaban en la industria abandonaron el municipio y sectores como el hotelero se vieron seriamente afectados (El Espectador, 2015). Sin embargo, como se ve en la gráfica, la extracción de petróleo y de gas natural sigue siendo el principal sector de la economía del municipio.

Ilustración 7. PIB por sectores Puerto Gaitán

<table>
<thead>
<tr>
<th>%</th>
<th>Extracción de petróleo crudo y de gas natural</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>98%</td>
<td>Producción Pecuaria y Caza</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Cultivo de otros productos agrícolas</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Construcción de obras de ingeniería civil</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Energía eléctrica</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Construcción de edificaciones</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Administración pública y defensa</td>
</tr>
</tbody>
</table>


En el caso de Acacías el panorama no es muy distinto. Sólo hace falta ver la misma gráfica que recoge el DNP sobre la distribución del PIB del municipio, para entender, a grandes rasgos, cómo funciona su economía.
Sumada a la situación ya descrita, la alcaldía municipal de Acacías no sólo ha tenido que enfrentar las desaceleraciones de su economía a causa de la caída del precio del crudo, sino también la preocupación por el medio ambiente que existe por varios sectores sociales de su municipio. Incluso en torno a este tema, existe un reconocimiento pleno por parte de la alcaldía de las fuentes hídricas con que cuenta el municipio gracias a un estudio financiado por Ecopetrol, que serviría de insumo para la realización del POT del municipio en el año 2016. (El Espectador, 2016)

En términos generales, éste es el contexto en el que se presenta y se inserta la Estrategia Territorial para la gestión equitativa y sostenible para el sector de Hidrocarburos (ETH) en el departamento del Meta, cuyos retos centrales fueron responder a unas dinámicas y conflictos sociales y ambientales que la antecedían. A pesar de que la ETH viene trabajando desde finales del año 2013, los entrevistados reconocen actividades promovidas por este programa desde hace aproximadamente 4 meses y gracias a la gestión del actual Enlace Territorial de la Agencia Nacional de Hidrocarburos (ANH).

Dentro de lo que se logró identificar con el trabajo de campo realizado en el departamento del Meta, dos fueron las preocupaciones manifestadas por los actores entrevistados en torno al tema de hidrocarburos: la contratación de mano de obra local y el medio ambiente. Al realizar este mismo análisis sobre la Estrategia, se identificaron otras dos preocupaciones: falta de continuidad en los procesos y falta de apoyo o presencia del gobierno central.

Mapeo de Actores

Para la evaluación de la Estrategia en el departamento del Meta se tuvo en cuenta también el papel de las comunidades indígenas en la Estrategia y en el sector, en términos de cómo influyen estas comunidades en las decisiones que se toman al interior tanto de la Estrategia como del sector. En el gráfico, resultado del análisis a través del software Mic Mac, se observa que los indígenas son un
actor clave en la Estrategia y para el sector, pues son altamente influyentes, pero también altamente dependientes, y por esto se hace necesario que la Estrategia cuente, desde su metodología, con herramientas que apunten a atender estas poblaciones de manera diferenciada. Por otro lado, se observa que en el Meta el enlace territorial de la ANH es un actor clave en las actividades que se desarrollan al interior de la Estrategia, junto con las comunidades y las empresas. Todo lo anterior evidencia que efectivamente la Estrategia sí está contando fuertemente con los actores centrales a nivel local, exceptuando a las alcaldías y a la gobernación, a pesar de que en términos de resultados y efectos no se encuentren los mismos muy satisfechos con los logros alcanzados.

Ilustración 9. Mapa de actores Meta

Por parte del gobierno central, se percibe que el Ministerio del Interior no está teniendo un papel central en el marco de las actividades que se desarrollan por la Estrategia, ya que es un actor que no se articula fuertemente con las demás entidades ni logra influenciar de manera fuerte los programas. Esto se puede deber a la ausencia de un enlace territorial del Ministerio, que pueda llevar y hacer más explícitos los intereses y objetivos que desde el Ministerio se han propuesto para la ETH. Pero este fenómeno no es exclusivo del Ministerio del Interior, pues si bien la ANH, el Ministerio de Minas y Energía y el Ministerio del Trabajo influyen de una manera más fuerte en la Estrategia, no se evidencia un alto grado de articulación entre estas entidades.

Uno de los actores que sorprende en esta región es la ANLA, pues a pesar de que actualmente no es socia ni aliada de la Estrategia, aparece como un actor regulador de la Estrategia. Lo anterior significa que, en el departamento del Meta, la ANLA es un actor sobre el que reposan responsabilidades generadas en el marco de la Estrategia, gracias a la labor que desempeña, como por las expectativas

que tienen los actores a nivel territorial (empresas y comunidades) sobre el desempeño que podría tener la misma al interior de una eventual asociación o alianza en el marco de la Estrategia.

**Análisis de Imagen**

En el análisis de imagen se identifican las brechas que existen entre los objetivos y el alcance de la ETH, en comparación con el reconocimiento que hace la comunidad, las empresas del sector y los gobiernos locales sobre los logros de la Estrategia, así como las expectativas que tenía.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Categoría</th>
<th>Subcategoría</th>
<th>Realidad</th>
<th>Reconocimiento grupos de interés</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td><strong>Criterios de evaluación META</strong></td>
<td><strong>Empresa</strong> <strong>Gobierno local</strong> <strong>Comunidad</strong></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td><strong>Realidad</strong></td>
<td><strong>Bueno</strong> <strong>Regular</strong> <strong>Malo</strong></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Reconocimiento del Programa</td>
<td>El actor reconoce el programa <strong>Avanza</strong> y las actividades que se han desarrollado en el marco del mismo.</td>
<td><strong>Bueno</strong> <strong>Regular</strong> <strong>Regular</strong></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>El actor reconoce los espacios de diálogo como la alternativa para la prevención y gestión del conflicto social.</td>
<td><strong>Bueno</strong> <strong>Regular</strong> <strong>Regular</strong></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Promoción del diálogo</td>
<td>El actor participa activamente en los espacios de diálogo.</td>
<td><strong>Bueno</strong> <strong>Regular</strong> <strong>Bueno</strong></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>El actor confía en los espacios de diálogo creados, debido a los resultados que muestran y a la periodicidad en que se desarrollan.</td>
<td><strong>Regular</strong> <strong>Regular</strong> <strong>Malo</strong></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Avanza</td>
<td>El actor reconoce que los espacios de diálogo sirven para manifestar e identificar las problemáticas y necesidades que originan los conflictos sociales.</td>
<td><strong>Bueno</strong> <strong>Bueno</strong> <strong>Regular</strong></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Concertación y seguimiento de acuerdos</td>
<td>El actor reconoce que en los espacios de diálogo se establecen acuerdos entre los actores implicados en los conflictos, para la resolución de los mismos.</td>
<td><strong>Regular</strong> <strong>Regular</strong> <strong>Regular</strong></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>El actor reconoce que en los espacios de diálogo se hace seguimiento a los acuerdos entre las partes para la resolución de los conflictos sociales.</td>
<td><strong>Regular</strong> <strong>Malo</strong> <strong>Malo</strong></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>El actor reconoce que en los espacios de diálogo se cumplen los acuerdos entre las partes para la resolución de los conflictos sociales.</td>
<td><strong>Regular</strong> <strong>Malo</strong> <strong>Malo</strong></td>
</tr>
</tbody>
</table>
Avanza
Realidad

“El programa promueve la participación ciudadana a través de la implementación de procesos de diálogo democrático entre comunidad, industria y gobiernos, donde se concreten acciones que fortalezcan el territorio y promuevan su desarrollo.

Propicia acuerdos entre las partes y establece rutas para su materialización. Genera mecanismos y herramientas para la transformación de conflictos. Artícula al Gobierno Nacional en el marco de las necesidades del Programa.

Convoca espacios para el diálogo entre gobierno, comunidades y empresas con el fin de alcanzar acuerdos sobre las necesidades del territorio y sus soluciones.” (ANH, 2015)

Reconocimiento

El programa no se encuentra posicionado entre las comunidades. Se reconocen instancias de diálogo y algunos elementos de la metodología de diálogo democrático, pero no es muy claro para los actores a qué hace referencia este programa.

Por esta razón, se considera que no existen “Avanzas” o espacios de diálogo reconocidas como tal, a pesar de que sí existen algunos que aparentemente cuentan con las características necesarias para ser reconocidos como tal. Una de las razones puede ser la falta de continuidad o de periodicidad de espacios dedicados al diálogo o por lo menos es lo que sucede en el caso de Puerto Gaitán, en donde, para la fecha de la visita al municipio, sólo se había realizado una mesa dedicada a dialogar entre las comunidades y el enlace territorial.

Este espacio sin duda generó expectativas entre las personas de la comunidad, pero por la falta de continuidad (asociada a la falta de contratos con tiempos preestablecidos que garanticen estabilidad laboral y territorial al interior de la ETH, así como la falta de personal que garantice una mayor cobertura en el departamento o un mayor seguimiento a los procesos –actualmente la región cuenta con un solo enlace territorial–) la poca credibilidad y buena imagen que estaba logrando construirse se está perdiendo.

Por el lado de las empresas, se reconoce la necesidad de la Estrategia a nivel territorial y específicamente de este programa. En este sentido, son grandes las expectativas las que se tienen frente a los mismos, pues es leída como una herramienta que sirve para brindar

“Acompañamiento al sector de hidrocarburos en toda la parte de relacionamiento institucional tanto a nivel regional, local como comunitario”

Social de empresa operadora.

Sin embargo, las empresas consultadas no se encuentran muy satisfechas con los logros obtenidos por este programa. De hecho, no reconocen logros. Sin embargo, como ya se mencionó, siguen
creyendo en estos espacios y los consideran pertinentes. En el sector se manifiesta abierta y directamente que

“no nos imaginamos un escenario sin Estrategia”

Social de empresa operadora.
### Categoría: Reconocimiento del Programa

#### Subcategoría: Lidera

- **Realidad**: El actor reconoce el programa **Lidera** y las actividades que se han desarrollado en el marco del mismo.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Criterios de evaluación META</th>
<th>Reconocimiento grupos de interés</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Empresa</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Bueno</strong></td>
<td>Regular</td>
</tr>
</tbody>
</table>

- **Realidad**: El actor reconoce que a través de la **Estrategia** se generan y promueven espacios de formación en temas relativos al sector de hidrocarburos.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Criterios de evaluación META</th>
<th>Reconocimiento grupos de interés</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Empresa</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Regular</strong></td>
<td>Regular</td>
</tr>
</tbody>
</table>

- **Realidad**: El actor reconoce que la **ETH** genera espacios para formar en el uso de mecanismos alternativos para la resolución de conflictos.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Criterios de evaluación META</th>
<th>Reconocimiento grupos de interés</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Empresa</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Regular</strong></td>
<td>Regular</td>
</tr>
</tbody>
</table>

#### Subcategoría: Fortalecimiento de actores

- **Realidad**: El actor reconoce que a través de la **Lidera** se generan y promueven espacios de formación en temas relativos al sector de hidrocarburos.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Criterios de evaluación META</th>
<th>Reconocimiento grupos de interés</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Empresa</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Regular</strong></td>
<td>Regular</td>
</tr>
</tbody>
</table>

- **Realidad**: El actor reconoce que la **ETH** genera espacios para formar en el uso de mecanismos alternativos para la resolución de conflictos.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Criterios de evaluación META</th>
<th>Reconocimiento grupos de interés</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Empresa</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Regular</strong></td>
<td>Regular</td>
</tr>
</tbody>
</table>

- **Realidad**: El actor reconoce que a través de la **Lidera** y las actividades que se han desarrollado en el marco del mismo.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Criterios de evaluación META</th>
<th>Reconocimiento grupos de interés</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Empresa</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Regular</strong></td>
<td>Regular</td>
</tr>
</tbody>
</table>

- **Realidad**: El actor reconoce que a través de la **Lidera** y las actividades que se han desarrollado en el marco del mismo.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Criterios de evaluación META</th>
<th>Reconocimiento grupos de interés</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Empresa</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Regular</strong></td>
<td>Regular</td>
</tr>
</tbody>
</table>

- **Realidad**: El actor reconoce que a través de la **Lidera** y las actividades que se han desarrollado en el marco del mismo.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Criterios de evaluación META</th>
<th>Reconocimiento grupos de interés</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Empresa</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Regular</strong></td>
<td>Regular</td>
</tr>
</tbody>
</table>

ciclos de formación sobre aspectos técnicos del sector, gestión pública, liderazgo, etc. Socializa buenas prácticas en temas ambientales, sociales y de relacionamiento.
Articula al Gobierno Nacional en el marco de las necesidades del Programa.
Acompaña, prepara y fortalece las capacidades de los actores para que puedan concertar propuestas en igualdad de condiciones.

Realización de talleres con las gobernaciones departamentales para definir una ruta de trabajo que permita trabajar en conjunto con los gobiernos regionales, locales y la industria y así definir mecanismos de interlocución, apoyo y coordinación que permitan crear estrategias conjuntas que permitan minimizar los conflictos y traer beneficios para todos los actores.

Realización de “Talleres Regionales” dirigidos a la comunidad en general en municipios con exploración y/o producción de hidrocarburos y, con necesidad de presencia institucional. Las temáticas de los talleres responden a situaciones específicas en cada una de estas áreas.

Reuniones de acompañamiento de “Ingreso de la Industria” con los gobiernos regionales y municipales con el objetivo de presentar a las compañías que ingresaran a dichas áreas, así como el objeto del contrato que realizaran. Lo anterior incluye: compromisos, tiempos y beneficios del contrato en el área.” (ANH, 2015)

Reconocimiento
Se percibe que este programa no se encuentra posicionado y, por esta razón, no es claro para los actores que participan en espacios dedicados a la socialización, información y/o capacitación si se trata de “Lideras”.

En las comunidades se reconocen talleres y socializaciones relativas a temas técnicos de la extracción de hidrocarburos en las áreas de influencia, así como en torno al decreto 1668 emitido el año pasado.

“A nosotros nos han hecho acá las socializaciones sobre los estudios ambientales nos han hecho socializaciones para perforación... Sobre la producción... Y las obligaciones que debe cumplir la operadora...”

Líder comunitario del Meta.

No muy lejos de esta versión se encuentra la Empresa, pues consideran que no ha sido muy grato el acompañamiento que se ha dado por parte de la Estrategia en este aspecto. Dentro de los relatos se leen unas expectativas sobre este programa que no fueron satisfechas, ya que al parecer el programa se presentó como un mecanismo para “reducir la desinformación” y, de esta manera, reducir la conflictividad asociada a temas ambientales y, según manifiestan en el sector, este objetivo no se ha logrado.

“Con Lidera acá no se logró hacer nada, eso era un compromiso que se tenía desde 2015. Lidera iba a estar en la zona apoyándonos para que las comunidades comprendieran que era todo este sector de hidrocarburos, para que se aclararan inquietudes... Cosas que Lidera no pudo hacer.”

Social de empresa operadora.
Uno de los logros obtenidos a partir de la aplicación de este programa ha sido la relectura que hacen las comunidades de las vías de hecho, pues se les ha dejado de ver como escenarios deseados, pero aún falta trabajo en este campo.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Categoría</th>
<th>Subcategoría</th>
<th>Relectura que hacen las comunidades de las vías de hecho, pues se les ha dejado de ver como escenarios deseados, pero aún falta trabajo en este campo.</th>
</tr>
</thead>
</table>

### Criterios de evaluación META

<table>
<thead>
<tr>
<th>Realidad</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>El actor reconoce el programa <strong>Convive</strong> y las actividades que se han desarrollado en el marco del mismo.</td>
</tr>
<tr>
<td>El actor reconoce actividades encaminadas a la identificación y atención de posibles conflictos (enfoque preventivo).</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th><strong>Convive</strong></th>
</tr>
</thead>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Atención y transformación del conflicto</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>El actor reconoce los espacios de diálogo como la alternativa para la atención y futura prevención de vías de hecho.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th><strong>Convives</strong></th>
</tr>
</thead>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Reconocimiento grupos de interés</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Empresa</td>
</tr>
<tr>
<td>------------------</td>
</tr>
<tr>
<td>Bueno</td>
</tr>
<tr>
<td>Regular</td>
</tr>
<tr>
<td>Bueno</td>
</tr>
<tr>
<td>Bueno</td>
</tr>
<tr>
<td>Regular</td>
</tr>
<tr>
<td>Regular</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Convive

Realidad

“Genera herramientas para la prevención y atención de los conflictos sociales con el interés de transformar las relaciones conflictivas a través del diálogo, la participación y la inclusión social.
-Proporciona protocolos de actuación institucional. Gestiona alertas tempranas.
-Atiende situaciones de crisis.
-Articula al Gobierno Nacional en el marco de las necesidades del Programa.
-Proporcionando mecanismos alternativos para la gestión de las diferencias creando relaciones sociales más fluidas.” (ANH, 2015)

Reconocimiento

El reconocimiento que se hace de este programa es bastante distinto entre las comunidades y las empresas, pero ambos coinciden en que ninguno se encuentra satisfecho con el mismo.

Por el lado de las comunidades, consideran que sí ha habido respuesta desde la Estrategia a la hora de presentarse vías de hecho, pues a través de la misma se gestionan los espacios para dialogar y darle solución a los conflictos. Sin embargo, se presenta insatisfacción frente al seguimiento de estos compromisos o el cumplimiento de los mismos, por lo que no se reconocen logros al respecto.

De hecho, se lee de los relatos que este programa puede resultar más para dilatar que para dar soluciones reales. Sin embargo, se reconoce que se ha transformado este programa debido a las capacitaciones que se han dado desde lidera y esto ha generado que las vías de hecho sean leídas desde otra perspectiva. Desde la comunidad alguien reconoce que

“Ahora, yo soy enemigo de las protestas porque le han dejado malas consecuencias al municipio”

Líder comunitario del Meta.

A pesar de esto, también se reconoce que las vías de hecho son el único mecanismo a través del cual las comunidades pueden convocar presencia del gobierno central y generar unos compromisos de manera colectiva.

Por el lado de las empresas, no se considera que exista un gran apoyo en las vías de hecho ni en las alertas tempranas, a pesar de que se reconoce una función más reactiva que preventiva de la Estrategia.

“La Estrategia se queda más en convive”

Social empresa operadora.

En términos de comunicación, este programa se encuentra mucho más posicionado que Avanza entre los dos actores mencionados.

Adicionalmente es de reconocer que, para dar solución a vías de hecho, según relatan los actores, sí se han llevado representantes del gobierno central a la región para discutir temas del nivel local.
o territorial, pero estos encuentros no han logrado llegar a ser más que *encuentros* aún cuando se han fijado compromisos y tiempos de cumplimiento.

En temas de conflictividad, los temas laborales y ambientales tienen bastante fuerza en la región. Dentro de los temas laborales existe la preocupación constante por la contratación de mano de obra local, mientras que en los temas ambientales las consultas populares y la preocupación por las fuentes hídricas está movilizando bastantes sectores sociales en el departamento.

Es posible que estos dos conflictos se agudicen si no se les da seguimiento y posibles soluciones que involucren un diálogo amplio y participativo de diferentes sectores sociales.

Este programa se ha consolidado como uno de los principales de la Estrategia, debido a que la misma se ha convertido reactiva en vez de preventiva.


<table>
<thead>
<tr>
<th>Categoría</th>
<th>Subcategoría</th>
<th>Criterios de evaluación META</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td><strong>Realidad</strong></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td><strong>Reconocimiento grupos de interés</strong></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td><strong>Empresa</strong>                                  <strong>Gobierno local</strong>                               <strong>Comunidad</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>Acciones Demostrativas</td>
<td>Iniciativas para el desarrollo territorial</td>
<td>El actor reconoce el programa <strong>Acciones Demostrativas</strong> y las actividades que se han desarrollado en el marco del mismo.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td><strong>Malo</strong>                                 <strong>Malo</strong>                 <strong>Malo</strong></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>El actor reconoce que las <strong>Acciones Demostrativas</strong> son acordes a las necesidades de las comunidades.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td><strong>Regular</strong>                              <strong>Regular</strong>             <strong>Regular</strong></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Articulación de actores y recursos</td>
<td>El actor reconoce que las <strong>Acciones Demostrativas</strong> contribuyen al desarrollo del territorio y a la resolución y prevención de conflictos.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td><strong>Regular</strong>                              <strong>Regular</strong>             <strong>Malo</strong></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>El actor considera que las <strong>Acciones Demostrativas</strong> surgen o son el resultado de procesos de trabajo articulado entre diferentes actores.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td><strong>Bueno</strong>                                 <strong>Bueno</strong>                   <strong>Regular</strong></td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Acciones Demostrativas**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Realidad</th>
</tr>
</thead>
</table>
| “Las Acciones Demostrativas o inversiones para el desarrollo humano sostenible son iniciativas territoriales que surgen de los procesos de diálogo en el marco de la Estrategia Territorial para la Gestión Equitativa y Sostenible del Sector Hidrocarburos (ETH), con el propósito de generar confianza y contribuir a la transformación de las relaciones entre los actores.  

Estas inversiones están enfocadas a mejorar la gobernanza democrática y el crecimiento económico incluyente de la población; y permiten entrelazar esfuerzos y alianzas entre los actores y programas de la Estrategia para demostrar que mediante procesos de diálogo se puede *contribuir al desarrollo local.*” (ANH, 2015) |

<table>
<thead>
<tr>
<th>Reconocimiento</th>
</tr>
</thead>
</table>
| A nivel territorial este programa es leído únicamente como proyectos de inversión social encaminados al desarrollo de proyectos productivos. Esto no sólo resulta desfavorable para el conjunto de los objetivos del programa, sino también para las expectativas que el mismo generó; pues no existen logros reconocidos por los entrevistados a este respecto, pero si bastantes expectativas por las comunidades.  

Según el *Informe anual de inversiones para el Desarrollo 2015* de la ETH, se realizó una inversión en ese año cuyo objetivo fue el “fortalecimiento técnico a las asociaciones existentes por medio de la implementación de una asesoría en mercadeo y buenas prácticas asociadas con el turismo” (Pág. 26), pero ninguno de los entrevistados mencionó esto. Lo anterior puede deberse a que la presencia o el reconocimiento de la Estrategia se encuentra ligado a Alejandro Plata, el enlace territorial, y él empezó a trabajar como enlace desde el año 2016.  

De los entrevistados sólo una persona de la comunidad reconoció actividades en el marco de este programa, pero no se encuentra muy satisfecho con lo planteado a través del mismo.  

> “Se están desarrollando proyectos, pero a marcha muy lenta y de pronto no son dados en las áreas en las que sí podría la gente salir adelante, como en proyectos productivos.”

Líder comunitario del Meta |

A partir del Análisis de Imagen se puede establecer un semáforo que señala los puntos más críticos sobre los cuales es importante trabajar de manera inmediata, uno que puede potencialmente convertirse en riesgoso para la reproducción de una imagen desfavorable de la ETH y los puntos que cuentan con la mejor imagen dentro del conjunto de actividades y objetivos que se desarrollan a través de los cuatro programas. En el departamento del Meta se percibe que el programa **Acciones Demostrativas** no es reconocido por ninguno de los actores ni las actividades que se han desarrollado en el marco del mismo. Esto resulta bastante problemático si se tiene en cuenta que en el departamento sí se han desarrollado actividades enmarcadas en este programa y que este es uno de los programas que más confianza ha generado en otros departamentos del país. En este sentido, una implementación adecuada de este programa puede generar que los grupos de interés no sólo se encuentren más interesadas en la Estrategia, sino también en solucionar sus conflictos a través de la ETH. Históricamente el Meta ha sido uno de los departamentos del país en los que la extracción de hidrocarburos ha sido el principal sector de la economía, esto no sólo le significó durante muchos años recibir grandes rentas provenientes de las regalías que genera este sector, sino también la conformación de comunidades altamente empoderadas y organizadas para defender el medio ambiente y el derecho a acceder a las vacantes ofrecidas por las empresas operadoras. Estas dos son las principales fuentes de conflictividad en el departamento y si bien tanto las empresas como las comunidades están participando activamente en estos espacios desarrollados en el marco de **Avanza** y consideran que el diálogo como la alternativa para la atención y prevención de vías de hecho (**Convive**), no consideran que estos espacios están sirviendo al 100% para poder establecer acuerdos (**Avanza**), ni mucho menos se esté haciendo un seguimiento juicioso que garantice el cumplimiento de los pocos compromisos acordados (**Avanza y Convive**).
**Análisis DOFA**

A partir de los análisis anteriormente presentados, en el DOFA que se muestra a continuación se extraen a manera de síntesis los hallazgos, lecciones aprendidas y oportunidades de mejora para la región.

<table>
<thead>
<tr>
<th><strong>Debilidades</strong></th>
<th><strong>Oportunidades</strong></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>-Se percibe que el equipo territorial que existe actualmente no es suficiente para atender todos los requerimientos de la región, por esta misma razón, no pueda hacerse un seguimiento juicioso de todos los procesos que se adelantan en cada uno de los municipios en los que tiene presencia la ETH.</td>
<td>-En las visitas a los municipios seleccionados en el departamento, se encontró que existen comunidades dispuestas a dialogar.</td>
</tr>
<tr>
<td>-La inestabilidad laboral del Enlace Territorial afecta los procesos que se adelantan en los territorios.</td>
<td>-El departamento del Meta cuenta con una gran dependencia al sector de hidrocarburos. A partir de la Estrategia y sus programas, se puede incentivar y promover la diversificación de las economías locales.</td>
</tr>
<tr>
<td>-La Estrategia es el enlace territorial, no una institución autónoma reconocida a nivel territorial y central.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>-A nivel territorial las comunidades desconfían mucho de las voluntades que se desprendan del gobierno central. La Estrategia en muchos casos es leída como parte del gobierno central y por esta razón, antes de conocerla, las comunidades entran desconfiando de ella.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>-Dentro de los socios y aliados con que cuenta la Estrategia, no se percibe que alguno se encargue de verificar que efectivamente se esté cumpliendo la legislación vigente y/o que sancione, de presentarse incumplimientos.</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th><strong>Fortalezas</strong></th>
<th><strong>Amenazas</strong></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>-Como lo mencionaron varios actores, es muy importante el esfuerzo que está realizando el gobierno central por hacer presencia a nivel territorial a través de la ETH.</td>
<td>-Debido a la preocupación por los temas ambientales, las consultas populares son sin duda una de las grandes amenazas para la ETH ya que este tema puede ser un generador de conflictividad.</td>
</tr>
<tr>
<td>-Los socios con los que cuenta la ETH, sin duda alguna, es una de las grandes fortalezas de la Estrategia, pero es necesario un trabajo mucho más encaminado a la articulación de los mismos.</td>
<td>-Agudización de conflictos por falta de continuidad, incumplimiento de compromisos y expectativas generadas por la ETH.</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Huila 14

Dinámica del Sector de Hidrocarburos

El departamento del Huila, según cifras del DANE, cuenta aproximadamente con 1.182.944 habitantes y una extensión de 19.890 km². La industria petrolera en el departamento del Huila lleva aproximadamente 60 años, según registros históricos arrancó esta actividad en el año 1957 cuando se iniciaron los primeros trabajos de exploración, pero solo se vieron resultados importantes hasta finales del año 1964, fecha en la cual comienza la denominada Concesión Neiva (Cante, 2007).

Una vez establecida la industria en el departamento, se pueden establecer tres períodos importantes en la producción de petróleo: el primero marcado por un crecimiento constante comprendido entre los años 1975 y 1985, en donde la producción petrolera del departamento creció a un ritmo promedio del 43%, incrementándose a 26.785 barriles promedio día para finales del año 81, lo que le representó regalías superiores a los 442 millones de pesos (Cante, 2007).

El segundo comprendido por la década de los noventa, conocido por la bonanza petrolera que tuvo el país y que no dejó atrás al departamento del Huila. En Colombia prácticamente se duplicó la producción petrolera, pasando de 439 mil barriles promedio día en 1990 a 815 mil en 1999, al mismo tiempo para el departamento la Asociación Hobo - Yaguará empezó a dar buenos resultados y la producción se incrementó hasta alcanzar en el año 1999 su máximo histórico, con un promedio día equivalente a 68.060 barriles (Cante, 2007).

14 Para la ETH esta región es reconocida como Huila-Tolima, no obstante, en el trabajo de campo sólo se visitó el departamento del Huila así que toda la información contenida en este apartado hace referencia a este departamento.

Durante este período es importante resaltar que al mismo tiempo en el que se registraban los mayores picos de producción de petróleo en el departamento y que crecieron los ingresos por regalías se presentó en la región un fenómeno especial: la reducción de las hectáreas sembradas en cultivos transitorios especialmente los de algodón, maíz, sorgo y arroz, igualmente disminuyó el hato ganadero cayendo de 750 mil cabezas a 450 mil. Lo anterior es una clara muestra del cambio social, económico y cultural que se dio en el Huila: “Muchas familias que vivían de la actividad agrícola dejaron de hacerlo pensando en tener la oportunidad de vincularse laboralmente a la industria petrolera” (Representante de comunidad en el Huila).

Un tercer hecho importante es la caída de los precios del petróleo en el año 2014, que coincide con la caída aproximada de un 10% de la producción petrolera en el departamento del Huila, desplome que se puede corroborar con los datos del 2015 suministrados por la Agencia Nacional de Hidrocarburos, en donde se pasó de 12’616.553 barriles en 2014 a 11’651.582 barriles en 2015. A su vez las exportaciones del Huila referentes al petróleo crudo cayeron alrededor de un 30% durante el año 2015, es así como se registran que las exportaciones de crudo alcanzaron los 70’274.192 dólares en el 2014, mientras que entre los meses de enero y noviembre de 2015 bajaron a 50.887.060 dólares (Cámara de comercio de Neiva, 2015).

De acuerdo con el último registro del año 2016, en el departamento se produjeron 322.834 barriles de crudo, que corresponden en un 3% al total de la producción nacional, siendo el séptimo productor entre 19 departamentos. En la actualidad esa producción se encuentra concentrada en ocho (8) municipios: Aipe, Baraya, Neiva, Paicol, Palermo, Tesalia, Villavieja y Yaguara (ANH, 2016).

Si bien el sector de hidrocarburos no se encuentra entre los sectores de mayor importancia en el departamento, la explotación a nivel nacional de los recursos naturales no renovables que incluye el petróleo, sí ha generado unos recursos importantes para el Huila. De acuerdo a la última actualización del DNP (2017), sobre la asignación de regalías, en el departamento se han recibido para el período 2007-2011 en promedio anual $373.553 millones de pesos, para los años 2013-2014 el valor fue de $606.462 millones de pesos, para los años 2015-2016 $668.452 millones de pesos y para los años 2017-2018 fue de $502.202 millones de pesos.

Las cifras anteriores le han permitido al departamento realizar proyectos de inversión principalmente en las siguientes líneas: 1) Transporte, 2) Educación, 3) Agua potable y saneamiento básico, 4) Ciencia, tecnología e innovación, 5) Deporte y Recreación, y 6) Minas y Energía.

El municipio de Aipe conocido como la Capital Petrolera del departamento del Huila fue el que le abrió las puertas al sector de hidrocarburos en el departamento con el inicio de la explotación de la Concesión Neiva 540, el 14 de junio de 1961. Aproximadamente 55 años después, el municipio continúa produciendo petróleo, se tiene registro que para el año 2016 se llegó a una producción de 95.710 barriles de crudo, que corresponden en un 30% al total de la producción del departamento, lo que constituye a Aipe en uno de los municipios productores de petróleo más significativos del Huila (ANH, 2016).
Actualmente en el municipio se encuentran los siguientes campos: Arrayán, Balcón, Brisas, Dina cretáceo, Dina terciario, Tempranillo, Tempranillo norte y Tenay, todos operados por la empresa Ecopetrol Alto Magdalena (ANH, 2016).

En cuanto a la presencia de la ETH, se reconoce por parte de los actores entrevistados en el departamento y en el municipio seleccionado una presencia de hace un año aproximadamente principalmente con los programas Convive y Acciones Demostrativas, aunque de acuerdo con la ANH se tienen registros del trabajo realizado en los cuatro programas: Avanza, Lidera, Convive y Acciones Demostrativas.
Mapeo de Actores

Al cruzar la información obtenida en el trabajo de campo a través del software Mic Mac, se puede observar que en el departamento del Huila el Enlace Territorial de la Agencia Nacional de Hidrocarburos es un actor fundamental en el desarrollo de la Estrategia, esto se debe a que su trabajo es reconocido, por los diferentes actores analizados, e influyente sobre las actividades que desarrollan los mismos en el marco de la ETH. Así mismo, se observa que la comunidad y las empresas son actores centrales en las actividades que se desempeñan en el marco de la Estrategia, evidenciando así que el enfoque territorial sí se está teniendo en cuenta en las actividades que se desarrollan en la ETH, o al menos en términos de participación.

Ilustración 11. Mapa de actores Huila

Uno de los graves problemas que se perciben a través de este análisis, es la baja articulación que se puede observar entre las entidades que la integran, pues si bien algunas entidades como la ANH y el Ministerio de Minas y Energía resultan influyentes en el desarrollo de la Estrategia, no se identifican esfuerzos de articulación que se vean reflejados en el gráfico, ya que de las entidades socias y aliadas ninguna es reconocida como actor clave; por el contrario, el Ministerio del Interior, el Ministerio del Trabajo, el PNUD y el Servicio Público de Empleo, en el departamento, son actores autónomos, es decir, no influyen de una manera determinante en las actividades que desarrolla actualmente la Estrategia en el Huila, ni se interrelacionan entre ellos o con la ANH o el MME de tal manera que generen lazos de dependencia o interdependencia en el marco de las actividades de la Estrategia. En el caso del Ministerio del Trabajo, se reconocen esfuerzos entorno, por ejemplo, a la generación del decreto 1668 del 2016, pero este decreto no generó necesariamente transformaciones positivas que
contribuyeran a solucionar los conflictos que ya existían y, por esta razón, no se percibe como un actor con una influencia importante ni dependiente.

En el caso del PNUD se observa que es un actor con una influencia media, pero sin dependencia a otros actores. Esto se debe a las labores administrativas y articuladoras que está desempeñando este organismo a nivel central, pero que evidentemente tiene unos efectos a nivel territorial, sin necesidad de hacer presencia en los departamentos de una manera tan fuerte y directa.

La ANLA, en el marco de la Estrategia, está consolidada como un actor clave que influye fuertemente sobre las actividades de la misma, a pesar de la poca dependencia con que cuenta. Por esta razón, se hace cada vez más necesario que la ANLA haga parte de los socios de la Estrategia, teniendo en cuenta que es la Agencia dedicada a generar las directrices a nivel ambiental en el sector hidrocarburífero.

Por otro lado, se observa que la ANH, a nivel central, es un actor altamente influyente, pero que no ha logrado articularse de una manera satisfactoria con las demás entidades socias de la Estrategia. En el caso del Ministerio del Interior, se observa que es un actor autónomo con una muy baja influencia en el departamento del Huila. Esto se puede deber a la falta de un enlace territorial en el momento de la evaluación. A nivel territorial, es deseable y necesaria la existencia de este enlace debido a la gran demanda que existe por parte de las comunidades y las empresas de un representante del Ministerio del Interior en lo relativo a la conflictividad. A lo anterior se suma que sería conveniente que el Enlace de la ANH contara con el apoyo de un representante del Ministerio del Interior, pues actualmente no existe una relación muy íntima entre estas dos entidades, a pesar de que se requiere para el desarrollo óptimo y favorable de la Estrategia.
**Análisis de Imagen**

En el análisis de imagen se identifican las brechas que existen entre los objetivos y el alcance de la ETH, en comparación con el reconocimiento que hace la comunidad, las empresas del sector y los gobiernos locales sobre los logros de la Estrategia, así como las expectativas que tenía.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Categoría</th>
<th>Subcategoría</th>
<th>Realidad</th>
<th>Reconocimiento grupos de interés</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td><strong>Criterios de evaluación HUILA</strong></td>
<td><strong>Empresa</strong> <strong>Gobierno local</strong> <strong>Comunidad</strong></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td><strong>Malo</strong> <strong>Regular</strong> <strong>Regular</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>Reconocimiento del Programa</td>
<td></td>
<td>El actor reconoce el programa <strong>Avanza</strong> y las actividades que se han desarrollado en el marco del mismo.</td>
<td><strong>Malo</strong> <strong>Regular</strong> <strong>Regular</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>Promoción del diálogo</td>
<td></td>
<td>El actor reconoce los espacios de diálogo como la alternativa para la prevención y gestión del conflicto social.</td>
<td><strong>Bueno</strong> <strong>Bueno</strong> <strong>Regular</strong></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>El actor participa activamente en los espacios de diálogo.</td>
<td><strong>Bueno</strong> <strong>Bueno</strong> <strong>Bueno</strong></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>El actor confía en los espacios de diálogo creados, debido a los resultados que muestran y a la periodicidad en que se desarrollan.</td>
<td><strong>Bueno</strong> <strong>Regular</strong> <strong>Malo</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>Avanza</td>
<td>Concertación y seguimiento de acuerdos</td>
<td>El actor reconoce que los espacios de diálogo sirven para manifestar e identificar las problemáticas y necesidades que originan los conflictos sociales.</td>
<td><strong>Bueno</strong> <strong>Bueno</strong> <strong>Bueno</strong></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>El actor reconoce que en los espacios de diálogo se establecen acuerdos entre los actores implicados en los conflictos, para la resolución de los mismos.</td>
<td><strong>Bueno</strong> <strong>Bueno</strong> <strong>Regular</strong></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>El actor reconoce que en los espacios de diálogo se hace seguimiento a los acuerdos entre las partes para la resolución de los conflictos sociales.</td>
<td><strong>Regular</strong> <strong>Regular</strong> <strong>Malo</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>Categoría</td>
<td>Subcategoría</td>
<td>Criterios de evaluación HUILA</td>
<td>Realidad</td>
</tr>
<tr>
<td>---</td>
<td>---</td>
<td>---</td>
<td>---</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>El actor reconoce que en los espacios de diálogo se cumplen los acuerdos entre las partes para la resolución de los conflictos sociales.</td>
</tr>
</tbody>
</table>


**Avanza**

**Realidad**

“El Programa promueve la participación ciudadana a través de la implementación de procesos de diálogo democrático entre comunidad, industria y gobiernos, donde se concreten acciones que fortalezcan el territorio y promuevan su desarrollo. Propicia acuerdos entre las partes y establece rutas para su materialización. Genera mecanismos y herramientas para la transformación de conflictos. Articula al Gobierno Nacional en el marco de las necesidades del Programa.

Convoca espacios para el diálogo entre gobierno, comunidades y empresas con el fin de alcanzar acuerdos sobre las necesidades del territorio y sus soluciones”. *(ANH, 2015)*

**Reconocimiento**

El programa Avanza es una de las iniciativas que genera mayor interés dentro de la comunidad, sin embargo, no existe una definición clara sobre el proyecto y su forma de implementación.

Las empresas y el gobierno local aluden a un desconocimiento sobre el programa, mientras la comunidad sí reconoce algunas de sus instancias de diálogo como parte del programa Avanza, pero muestran algún grado de insatisfacción debido a la falta de cumplimiento y seguimiento a los compromisos que se han acordado.

“El día del hotel Chicalá allá se hicieron unos compromisos, pero de eso no ha habido nada... Yo le dije a Angélica la gente ya no quiere aguantar más... Y si llega a haber paro va a ser peor... Porque no va a haber diálogo ni nada... Yo le dije a Angélica ¿hasta cuándo? Nosotros no podemos seguir conteniendo a la gente, la gente va a reventar... Y va a pasar por encima de nosotros... Y están esperando eso, que haya un paro para ahí si venir a ponerlos condiciones, que desalojen, que despejen, que así no se puede dialogar... Pero si no vienen a dialogar ahora que estamos esperando la oportunidad, de que nos den ese beneficio, de mirar... Pero están es esperando a que llegue el paro, para ahí si chantajearnos y mirar o levantaran o no dialogamos...”
Las personas esperan que estos espacios de dialogo puedan brindar respuestas concretas y directas, sin la necesidad de retomar procesos burocráticos que demanden más tiempo de lo que pueden duran las exploraciones en el territorio.
<table>
<thead>
<tr>
<th>Categoría</th>
<th>Subcategoría</th>
<th>Realidad</th>
<th>Reconocimiento grupos de interés</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>Empresa</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Lidera</strong></td>
<td>Fortalecimiento de actores</td>
<td>El actor reconoce que a través de la Estrategia se generan y promueven espacios de formación en temas relativos al sector de hidrocarburos.</td>
<td>Bueno</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>El actor reconoce que la ETH genera espacios para formar en el uso de mecanismos alternativos para la resolución de conflictos.</td>
<td>Bueno</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>El actor considera que los espacios de formación que se generan se encuentran acordes a las necesidades y capacidades de los grupos de interés.</td>
<td>Bueno</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>El actor considera que los espacios promovidos desde el programa Lidera han servido para conocer mejor el sector de Hidrocarburos, aprender sobre resolución de conflictos y liderazgo.</td>
<td>Bueno</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>El actor considera que el programa Líderes Transformadores promueve procesos de paz, convivencia, seguridad y desarrollo humano.</td>
<td>Bueno</td>
</tr>
</tbody>
</table>


**Lidera**

**Realidad**

“Fortalece y genera capacidades en los actores para mejorar el entendimiento sobre el sector de hidrocarburos y el relacionamiento con los demás actores que interactúan en el territorio. Desarrolla ciclos de formación sobre aspectos técnicos del sector, gestión pública, liderazgo, etc. Socializa buenas prácticas en temas ambientales, sociales y de relacionamiento. Articula al Gobierno Nacional en el marco de las necesidades del Programa.
Acompaña, prepara y fortalece las capacidades de los actores para que puedan concertar propuestas en igualdad de condiciones.

Realización de talleres con las gobiernaciones departamentales para definir una ruta de trabajo que permita trabajar en conjunto con los gobiernos regionales, locales y la industria y así definir mecanismos de interlocución, apoyo y coordinación que permitan crear estrategias conjuntas que permitan minimizar los conflictos y traer beneficios para todos los actores.

Realización de “Talleres Regionales” dirigidos a la comunidad en general en municipios con exploración y/o producción de hidrocarburos y, con necesidad de presencia institucional. Las temáticas de los talleres responden a situaciones específicas en cada una de estas áreas.

Reuniones de acompañamiento de “Ingreso de la Industria” con los gobiernos regionales y municipales con el objetivo de presentar a las compañías que ingresaran a dichas áreas, así como el objeto del contrato que realizaran. Lo anterior incluye: compromisos, tiempos y beneficios del contrato en el área.” (ANH, 2015)

---

**Reconocimiento**

Gracias a **Líder transformador** el programa Lidera se encuentra posicionado entre los entrevistados que integran las comunidades. En este sentido, y comparativamente con otros programas, es uno de los pocos con los que cuenta mayor claridad a nivel territorial.

Además de la actividad mencionada, por parte de las comunidades existe reconocimiento de otras actividades desarrolladas en el marco de este programa. Dentro de estas se reconocen capacitaciones a integrantes de las Juntas de Acción Comunal (JAC), así como otras a los integrantes de las comunidades que se encuentran en las áreas de influencia de la actividad extractiva.

Dentro de los participantes de las capacitaciones, identifican a integrantes de la ANLA, del Ministerio de Minas y Energía (MME), así como del Ministerio del Trabajo (MT). Adicionalmente, a través del programa se orientó la construcción de planes locales en algunas JAC del municipio.

A pesar de esto, no es muy claro el objetivo central del programa, ya que se han presentado discusiones en el marco de las socializaciones que se han realizado, por ejemplo, la que se refiere al decreto 1668 del 2016 en la que se reclamó por los alcances del decreto y no hubo una respuesta satisfactoria.

"Vinieron para hablarnos de unas leyes y les expusimos lo que se estaba viviendo y no recibimos respuesta, solamente que iban a consultar, que no podían darnos una respuesta en el momento, pero entonces ¿a quién le preguntamos?"

Líder comunitario del departamento del Huila

Por el lado de las empresas, en el marco del programa se reconoce una labor de acompañamiento por parte del Estado a la industria. La consideran de suma importancia, debido a que ha servido
para tener una mejor relación con las comunidades a la hora de ingresar a nuevos territorios o fortalecer procesos a nivel local que ya existían antes de implantarse la Estrategia.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Categoría</th>
<th>Subcategoría</th>
<th>Realidad</th>
<th>Reconocimiento grupos de interés</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>Empresa</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Reconocimiento del Programa</td>
<td>El actor reconoce el programa <strong>Convive</strong> y las actividades que se han desarrollado en el marco del mismo.</td>
<td>Regular</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>El actor reconoce actividades encaminadas a la identificación y atención de posibles conflictos (enfoque preventivo).</td>
<td>Malo</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>El actor reconoce los espacios de diálogo como la alternativa para la atención y futura prevención de vías de hecho.</td>
<td>Bueno</td>
</tr>
<tr>
<td>Convive</td>
<td></td>
<td>El actor considera que, en los espacios de diálogo creados para atender las vías de hecho, existe una participación amplia de todos los actores implicados en el conflicto.</td>
<td>Bueno</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Atención y transformación del conflicto</td>
<td>El actor reconoce que los espacios de diálogo que se generan por las vías de hecho han ayudado a gestionar los conflictos y a generar acuerdos entre los actores implicados.</td>
<td>Bueno</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>El actor reconoce que se hace un seguimiento a los</td>
<td>Regular</td>
</tr>
</tbody>
</table>
### Convive

#### Realidad

“Genera herramientas para la prevención y atención de los conflictos sociales con el interés de transformar las relaciones conflictivas a través del diálogo, la participación y la inclusión social.

- Proporciona protocolos de actuación institucional. Gestiona alertas tempranas.
- Atiende situaciones de crisis.
- Articula al Gobierno Nacional en el marco de las necesidades del Programa.
- Proporcionando mecanismos alternativos para la gestión de las diferencias creando relaciones sociales más fluidas.” (ANH, 2015)

#### Reconocimiento

Dentro de las comunidades se reconoce que las vías de hecho han sido un elemento fundamental para poder alcanzar muchos de los logros que se habían fijado desde la organización social y por esto siguen creyendo tanto en las mismas. Esta es una de las razones por las cuales este programa ha sido tan relevante en el departamento.

Convive, es el mecanismo de respuesta a las vías de hecho con que cuenta la Estrategia y esto ha hecho en el Huila. Ha logrado negociar entre los diferentes actores involucrados en las vías de hecho, pero según las comunidades no se ha hecho un juicioso seguimiento de estos compromisos y por esto se considera que este programa sólo sirve para dilatar los conflictos que existen a nivel local.

“La vez pasada hicimos un paro... Y estábamos ahí resistiendo... Había varias personas de la comunidad... Y llegaron los de Ecopetrol que a negociar... Y que mire, que cedan y tal, que no se puede parar la producción... Y así, que cedan y cedimos... Y cedimos... Y Ecopetrol al final no cedió en nada... Y mire... Salió la gente a decir que nosotros somos unos vendidos y así... Y es que nosotros los líderes perdemos por lado y lado... Si hacemos bloqueos nos caen con demandas y así... Y si nos quedamos quiétos nos cae la comunidad...”

Líder comunitario del departamento del Huila
Se percibe que por la cantidad de alertas tempranas y vías de hecho que se han presentado en el Huila, la gestión del enlace territorial se ha centrado en atender estas dos situaciones y por esta razón no ha logrado importantes avances en temas preventivos.

Por esto, las empresas ven tanto positivo como negativo el programa. Positivo porque gracias a la Estrategia se han logrado levantar bloqueos y atender las alertas tempranas, pero negativo porque no se ha podido avanzar en el componente preventivo.

“los programas que la estrategia viene desarrollando en beneficio de las comunidades, eso básicamente ha ayudado, ha sido clave para que la percepción, la aptitud de las comunidades en mi parecer haya mejorado considerablemente. Falta, pero ha servido bastante...”

Social de empresa operadora

<table>
<thead>
<tr>
<th>Categoría</th>
<th>Subcategoría</th>
<th>Criterios de evaluación HUILA</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Realidad</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Reconocimiento grupos de interés</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Empresa</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Acciones Demostrativas</td>
<td>Iniciativas para el desarrollo territorial</td>
<td>El actor reconoce el programa <strong>Acciones Demostrativas</strong> y las actividades que se han desarrollado en el marco del mismo.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>El actor reconoce que las <strong>Acciones Demostrativas</strong> son acordes a las necesidades de las comunidades.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>El actor reconoce que las <strong>Acciones Demostrativas</strong> contribuyen al desarrollo del territorio y a la resolución y prevención de conflictos.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Articulación de actores y recursos</td>
<td>El actor considera que las <strong>Acciones Demostrativas</strong> surgen o son el resultado de procesos de trabajo articulado entre diferentes actores.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

107
Las Acciones Demostrativas o inversiones para el desarrollo humano sostenible son iniciativas territoriales que surgen de los procesos de diálogo en el marco de la Estrategia Territorial para la Gestión Equitativa y Sostenible del Sector Hidrocarburos (ETH), con el propósito de generar confianza y contribuir a la transformación de las relaciones entre los actores.

Estas inversiones están enfocadas a mejorar la gobernanza democrática y el crecimiento económico incluyente de la población; y permiten entrelazar esfuerzos y alianzas entre los actores y programas de la Estrategia para demostrar que mediante procesos de diálogo se puede contribuir al desarrollo local.” (ANH, 2015)

Reconocimiento

Las Acciones Demostrativas son el instrumento con mejor imagen en el departamento de Huila. Sus diferentes actores coinciden en reconocer la importancia de este proceso y su incidencia en la construcción de confianza en la Estrategia y sus miembros.

La principal Acción demostrativa que ha realizado la ETH en el municipio de Aipe es la construcción de distintos reservorios de agua, los cuales buscaban suplir la falta de un acueducto y a su vez, poder aprovechar los distintos nacimientos de agua con los que cuentan las fincas.

Además de este proyecto, la administración local destaca la inversión que ha realizado Hocol y la ETH en el adecuamiento de espacios recreativos y la construcción de un polideportivo en la región. Para las empresas, este tipo de inversiones deberían estar enfocadas en acciones que busquen mejorar las condiciones de vida de la comunidad y suplir necesidades básicas insatisfechas.

“Entonces todo ese tipo de acciones, que lógicamente contempla o enmarca toda la estrategia de hidrocarburos pues hace que las comunidades reciban al estado y a la empresa en otra actitud, el sentir que no venimos solo a llevarnos la riqueza y a dejarles a ellos los problemas, a dejarle impactos ambientales, a secarles el agua, a acabar con todo y no dejarles nada a cambio, en ese sentido sienten ellos que algo les está quedando de la presencia nuestra en la zona y digamos así hemos venido manejándolo, esperamos que este sea el primer paso que hemos dado para poder seguir trabajando en esa preocupación tan sentida que ellos tienen en el tema ambiental, en el tema de las aguas, pero básicamente es eso.”

Social empresa operadora en el Huila

Una de las principales falencias de este programa es la falta de información de los mecanismos que se tienen para poder acceder a las convocatorias de Acciones Demostrativas.

Es común que las personas estén pidiendo mayor presencia estatal e inversión social, pero no participen ni se postulen a los programas de inversión. Por lo tanto, la ETH debe mejorar sus estrategias de difusión.
A partir del Análisis de Imagen se puede establecer un semáforo que señala los puntos más críticos sobre los cuales es importante trabajar de manera inmediata, uno que puede potencialmente convertirse en riesgoso para la reproducción de una imagen desfavorable de la ETH y los puntos que cuentan con la mejor imagen dentro del conjunto de actividades y objetivos que se desarrollan a través de los cuatro programas. En el departamento del Huila no se identifican actividades encaminadas a la identificación y/o atención de posibles conflictos, en este sentido no se observa que la ETH esté contando con un enfoque preventivo en el programa Convive. A pesar de que se han adelantado varias instancias de diálogo con el objetivo de gestionar los conflictos, los grupos de interés coinciden en que no se está haciendo seguimiento a los compromisos acordados en estos espacios (Avanza). Con respecto a los demás programas que componen la Estrategia, sobre Lidera todos los actores coincidieron en que es el programa que mejores resultados ha generado y se encuentran muy satisfechos con las actividades desarrolladas a partir de este. No muy lejos de esta opinión se encuentra el programa Acciones Demostrativas, las cuales son reconocidas como el resultado de procesos articulados entre diferentes actores y esfuerzos, pero consideran que se debe seguir trabajando en la identificación de las necesidades que las orientan.
**Análisis DOFA**

A partir de los análisis anteriormente presentados, en el DOFA que se muestra a continuación se extraen a manera de síntesis los hallazgos, lecciones aprendidas y oportunidades de mejora para la región.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Debilidades</th>
<th>Oportunidades</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>• Es una estrategia muy reactiva.</td>
<td>• Los recursos de regalías para hacer proyectos de inversión social y apoyar proyectos que pueden brindar alternativas de trabajo diferentes al sector de hidrocarburos.</td>
</tr>
<tr>
<td>• Cada actor de la ETH tiene un compromiso o un interés particular.</td>
<td>• Aprovechar la visualización y el conocimiento que se está generando del sector de hidrocarburos y del acompañamiento del estado para generar confianza en las comunidades.</td>
</tr>
<tr>
<td>• Se percibe que la ETH ayuda a apaciguar las cosas, a conciliar, pero no a solucionarlas, los resultados no se ven.</td>
<td>• Generar capacidades en las entidades organizadoras y actores locales.</td>
</tr>
<tr>
<td>• La articulación no ha sido tan exitosa porque se manejan egos institucionales bastante fuertes. Esto hace que el relacionamiento personal a veces no sea tan efectivo y donde obviamente la búsqueda de objetivos no sea común sino individual de acuerdo con la competencia de cada entidad.</td>
<td>• Seguir empoderando a las comunidades.</td>
</tr>
<tr>
<td>• Se percibe que el Ministerio de Interior no trabaja en equipo y le cuesta comunicarse con la coordinación de la ANH. Debido a que esta entidad manifiesta que su competencia es la conflictividad.</td>
<td>• Apoyar proyectos productivos que contribuyan a diversificar la economía de la comunidad y generen una imagen positiva para el sector de hidrocarburos y disminuyan la dependencia en la contratación.</td>
</tr>
<tr>
<td>• Se hacen inversiones sin tener en cuenta la percepción y necesidades de las comunidades, por lo que son proyectos que benefician solo a unos pocos y no son prioritarios.</td>
<td>• Generar capacidades en las entidades organizadoras y actores locales.</td>
</tr>
<tr>
<td>• Falta personal de campo, un solo Enlace Territorial no permite el completo y buen desarrollo de la estrategia.</td>
<td>• Seguir empoderando a las comunidades.</td>
</tr>
<tr>
<td>• No hay buena articulación con la empresa Ecopetrol (principal operadora).</td>
<td>• Apoyar proyectos productivos que contribuyan a diversificar la economía de la comunidad y generen una imagen positiva para el sector de hidrocarburos y disminuyan la dependencia en la contratación.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Fortalezas</th>
<th>Amenazas</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>• Presencia del estado en donde antes no había.</td>
<td>• Pérdida de credibilidad por falta de cumplimiento en los acuerdos.</td>
</tr>
<tr>
<td>• Acompañamiento importante para las empresas.</td>
<td>• Falta de un control estricto en la normatividad ambiental y social (específicamente laboral).</td>
</tr>
<tr>
<td>• Para el gobierno local ha sido importante tanto por los efectos que ha generado en la comunidad, como por los espacios que ha conformado y por los actores que los integran.</td>
<td>• Conflictos entre los entes territoriales y la industria petrolera.</td>
</tr>
<tr>
<td>• Canales de comunicación entre el gobierno nacional y las comunidades, para dar a conocer lo que ocurre en el sector de hidrocarburos.</td>
<td>•</td>
</tr>
<tr>
<td>• Reconocimiento público de la comunidad como un actor clave en el sector.</td>
<td>•</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Norte de Santander

Dinámica del Sector de Hidrocarburos

El departamento de Norte de Santander está ubicado en el nororiente colombiano, tiene un área de 21.650 Km$^2$ que constituyen una orografía que va desde las zonas de páramo andino hasta la selva húmeda tropical del Catatumbo (Ministerio de Medio Ambiente, S.F.). El departamento tiene una población estimada, según cifras del DANE de 1.379.533 habitantes, donde el 78,9% comprende la población que se encuentra en las cabeceras municipales y el 21,1% la que se encuentra en el área rural. La población étnica corresponde al 2,1% de la población total, en donde el 24,5% son indígenas. Actualmente se reconocen 9 resguardos indígenas en del Departamento.

La estructura productiva de Santander para los últimos cinco años, según cifras del DANE, la componen principalmente cuatro sectores\textsuperscript{15}: el financiero (15,7%), el comercial (12,7%), el de transporte (10,5%) y el agropecuario (10%). Para 2015 el PIB departamental representó el 1,6% de la producción del país, alcanzando un crecimiento promedio en los últimos cinco años de 2,7%. Este resultado se debe en parte a la creciente dinámica de sectores diferentes a los que componen tradicionalmente la estructura económica de Santander y que han logrado crecimientos por encima del promedio departamental como son: la construcción (5,8%) y la explotación de minas y canteras (4,2%).

\textbf{Ilustración 12. PIB por sectores Norte de Santander}

\begin{center}
\begin{tikzpicture}[scale=0.8]
\begin{pie}[explode=0.2]
(0,0)\text{Establecimientos financieros (16\%)}\text{Transporte (10\%)}\text{Servicios sociales y comunes (38\%)}\text{Comercio (24\%)}\text{Otros (12\%)}
\end{pie}
\end{tikzpicture}
\end{center}


Especificamente el sector de hidrocarburos representó en el año 2015 el 1,5% del PIB total del departamento y en promedio para los últimos cinco años ha contribuido con el 1% de la economía total de Santander. Este valor está por debajo de la extracción de carbón, cuyo porcentaje de

\textsuperscript{15} Las cifras están a precios contantes del año 2005.
contribución fue de 2%. Es importante resaltar la creciente dinámica en este mismo periodo de la extracción de hidrocarburos, que ha representado incrementos promedios en un 10,3%.

Actualmente, en el departamento existen 39 áreas en exploración de petróleo distribuidas en 22 municipios y 10 áreas en producción distribuidas en los municipios de Cúcuta, Sardinata, Tibú, La Esperanza, Teorama y Toledo (Gobernación de Santander, 2016). De acuerdo con cifras de la ANH, en 2016 esa producción fue de 44.008 barriles promedio por día calendario (BPDC), cifra que ha sido el resultado de un incremento promedio anual desde 2013 de 15,8%, corroborando la dinámica del sector. La principal empresa de petróleo es Ecopetrol que entre 2013 y 2016 ha producido más del 98% del crudo en los campos de Pavas, Rio Zulia, Sardinata y Tibú. En 2016 este último fue el responsable del 79,4% de la producción.

En cuanto al gas natural, hay pozos en los municipios de Cúcuta, Toledo, Sardinata y Tibú, denominados campo Oripay, Gibraltar, Rio Zulia, Cerrito, Cerro Gordo, Sardinata y Tibú, en los cuales se produjo a 2015 un volumen de 57.95 millones de pies cúbicos día calendario (Gobernación de Santander, 2016). Según cifras de la ANH, el incremento anual de la producción fue aproximadamente de 17,6%, cifra que contribuye a la dinámica del sector.

Entre el año 2007 y 2011, antes de la implementación del nuevo Sistema General de Regalías (SGR) según datos del DNP, el departamento recibía ingresos por este rubro por un valor promedio anual de 73.256 millones de pesos. Con la descentralización de las regalías en el año 2012, dicho rubro se incrementó en un 174% y en los últimos tres bienios un promedio de 224,1%. En el último bienio, es decir entre los años 2017 y 2018, la asignación presupuestal por regalías fue de 415.422 millones de pesos. Las principales líneas de inversión han sido transporte y educación.

Toledo es un municipio del Norte de Santander que ha cobrado importancia por su riqueza en recursos extractivos. Toledo es un municipio tradicionalmente agropecuario, de acuerdo con el diagnóstico realizado por la Alcaldía Municipal de Toledo, las principales fuentes de empleo se encuentran en la caficultura como renglón básico, en donde el Café es de calidad tipo exportación; la ganadería bovina doble propósito que se maneja con un sistema extensivo; la agroindustria tradicional de la caña panelera y el cultivo del Cacao que representa un sistema agroforestal en la zona del Sarare (Alcaldía Municipal de Toledo, 2016).

La llegada de las actividades de exploración y explotación de Carbón, petróleo y gas, generaron una expectativa empresarial importante en el municipio, tanto en el casco urbano como en la zona rural, aumentando la oferta de mano de obra local no calificada y calificada, la provisión en la oferta de bienes y servicios, especialmente en el tema del transporte, alojamiento y suministro de insumos (Alcaldía Municipal de Toledo, 2016). Estas nuevas dinámicas han generado una dependencia económica hacia el sector, que se evidencia en el recaudo del impuesto industria y comercio que concentra el mayor recaudo en las actividades de transporte de crudo por el oleoducto Caño Limón-Coveñas, seguido de lejos por la termo técnica y el Gasoducto Transorient e I.S.A Interconexión Eléctrica S.A. (Alcaldía Municipal de Toledo, 2016).

En Toledo también se refleja el cambio en el SGR. Entre el año 2007 y 2011 el promedio anual de regalías recibidas por el municipio fue de 344.025 millones de pesos, este valor se incrementó en 168,9% en 2012 y ha mantenido un incremento promedio anual de 205,1%, llegando en el bienio 2017-2018 a una asignación de 1,9 billones de pesos.
La presencia del sector de hidrocarburos en Norte de Santander ha generado conflictos sociales que han conducido muchas veces a la realización de vías de hecho. Según el Sistema de Monitoreo de Incidentes Sociales que realiza la ACP, para 2015 en el departamento se habían originado 25 bloqueos, un incremento de 200% con respecto al año anterior. Entre el año 2011 y 2014 se habían registrado entre 4 y 7 bloqueos.

El mismo informe señala que los orígenes de los bloqueos se relacionaban con aspectos laborales, bienes y servicios y aspectos sociales. Esta situación se evidenció en el Municipio de Toledo, donde la comunidad reclamaba a la Empresa una mayor participación del empleo local y la contratación de las empresas de bienes y servicios locales, además de un proceso transparente en su selección.

Con relación a los conflictos ambientales, las personas entrevistadas no lo consideran un tema de interés prioritario y asocian los problemas que se han generado más a los grupos al margen de la Ley que a la Empresa por los atentados al Oleoducto Caño Limón-Coveñas. Según dicen:

En medio de este contexto, la comunidad describe la entrada de la ETH después de los bloqueos recurrentes que se hicieron a la estación de Ecopetrol hace 3 o 4 años. A través del programa Avanza la ETH convocó a la comunidad, Ecopetrol y la Alcaldía para que se sentaran a dialogar. Estos diálogos generaron una serie de compromisos.

Las líneas de discusión que abordaron en estos diálogos fueron sobre el acceso a empleo y otros conflictos específicamente con la comunidad Uwa que está ubicada en la planta de gas de Gibraltar. En 2016 la comunidad Uwa hizo un nuevo bloqueo en la Planta de Gas de Gibraltar que duró más de 50, exigiendo al Gobierno nacional cumplir con los acuerdos firmados con esa comunidad en 2014 (Revista Dinero, 2016).

En términos generales, la comunidad tiene una percepción positiva de la Estrategia, entre las acciones que la comunidad reconoce en el marco de la ETH se encuentra la implementación de una bolsa de empleo, el avance en la construcción de la Política Pública de Empleo y el proyecto de acciones demostrativas para el fortalecimiento al sector del café en el municipio, a través de la construcción de Perla Dorada Café en la plaza principal que beneficia a 17 familias cafeteras que hacen pate de Asofragrotol.

**Mapeo de Actores**

Al analizar la relación de influencia y dependencia entre los diferentes actores que interactúan en el departamento de Norte de Santander y el municipio de Toledo en el marco de la ETH, se encuentra que existen cuatro tipos de organizaciones altamente influyentes en el territorio. Estas son: las organizaciones aliadas a la estrategia: el Ministerio de Trabajo (MT) y el Servicio Público de Empleo (SPE), el PNUD que actúa como administrador y asesor técnico de la Estrategia, el ANLA que representa la autoridad ambiental en la industria extractiva y la comunidad indígena de Uwa.
La influencia del ANLA se debe principalmente a que es la entidad que autoriza las licencias ambientales del sector de hidrocarburos y por lo tanto las actuaciones de los demás grupos de interés dependen de sus decisiones, por lo mismo es muy mencionado y solicitado por la comunidad, la Empresa y las autoridades locales. En cuanto al MT y el SPE se percibe un alto reconocimiento por parte de la comunidad y la Empresa por el establecimiento y socialización de las normas que regulan el proceso contratación de la mano de obra local y que dio lugar a la implementación de la bolsa de empleos. Ambos actores se encuentran satisfechos con los resultados, pues este era uno de los principales factores de conflicto en el municipio de Toledo.

Respecto a PNUD, esta alta influencia se debe a la percepción que tiene la comunidad de esta institución que lo reconoce como un garante de los procesos de diálogo y un intermediario en la recuperación de la confianza con la Empresas. Se percibe una confianza de la comunidad hacia las actuaciones del PNUD.

Para la Empresa, el PNUD es un actor articulador de las instituciones que integran el gobierno central, por lo que su eje de actuación es Bogotá, sin embargo, parece que no existe un relacionamiento...
constante entre ambos. Ecopetrol reconoce el trabajo que se hacía antes con el PNUD, cuando tenía mayor presencia en el territorio, manifiesta que extraña ese modelo descentralizado en el que estaba Basem, que era menos burocrático.

La alta influencia de las comunidades indígenas se explica porque se encuentra un fuerte condicionamiento de sus actuaciones en las decisiones de los demás actores con lo que interactúan. En 2014 se hizo un proceso de negociación con la comunidad Uwa, en 2016 hubo un bloqueo que duró más de 30 días y actualmente existe una mesa de trabajo con ellos.

El Ministerio de Minas y Energía (MME) y la Gobernación de Norte de Santander son actores considerados como autónomos, es decir son poco influyentes y dependientes del resto de actores. Se percibe como entidades que generan poco reconocimiento en el territorio. Para el caso del MME, este resultado se explica por la baja articulación que se percibe con el resto de entidades del gobierno nacional y a una baja efectividad en la comunicación de las actividades que realiza con la comunidad (en las capacitaciones que realizó). No obstante, se reconoce el trabajo que ha realizado con Ecopetrol por su participación en las mesas de diálogo que se han realizado, primordialmente aquellas que se organizan para dialogar con la comunidad Uwa.

La Gobernación, también tiene poca recordación por la comunidad como entidad activa en la ETH. La comunidad considera que ha sido apática. No obstante, la Empresa consideran que se ha logrado un buen relacionamiento y generando procesos de articulación.

Por otro lado, la comunidad se considera un actor poco influyente pero altamente dependiente. Esto significa que es un actor muy sensible a las actuaciones de los actores influyentes, por lo que las decisiones de estos últimos afectan los resultados de la comunidad. Esto sucede porque se percibe a la comunidad de Toledo desde una posición de expectativa respecto a la ETH, dispuesta siempre al diálogo y a responder de acuerdo con las oportunidades que se presenten. La comunidad, siente que la ETH se fue sin explicación, pero quiere haga nuevamente presencia.

La Empresa, el gobierno local (la Alcaldía Municipal de Toledo y el concejo) y el enlace territorial del MI son actores clave, sin embargo, hay que hacer una distinción entre el rol de cada uno, por la posición en la que se ubican dentro del cuadrante. En cuanto al gobierno local, esa posición representa una oportunidad porque es un actor con el que se puede trabajar articuladamente y tiene influencia en los demás.

La Empresa es un actor clave porque es influyente y dependiente, es decir cualquier acción que se trabaje con este actor tiene consecuencias sobre los demás actores. Por lo que se debe trabajar articuladamente con este actor. Con relación al Enlace territorial, es un actor altamente influyente y dependiente, esto evidencia el papel que ha jugado este actor en el desarrollo de las actividades de la ETH en el territorio. La comunidad y la Ecopetrol identifican la labor del enlace territorial del MI como clave en los procesos de diálogo y en la recuperación de la confianza entre ambos actores. Adicional, Ecopetrol manifiesta que el enlace territorial es una fortaleza de la ETH, por la capacidad que tiene para relacionarse de manera proactiva con la institucionalidad local (Norte de Santander). Esta gestión hace más fácil el trabajo en el territorio.
Finalmente, la posición de la ANH y el Ministerio del Interior (MI), los define como actores reguladores, es decir actúan como entidades que tienen un rol importante en la coordinación de las actividades de la ETH y el cumplimiento de los objetivos desde el nivel central. Sin embargo, se percibe una desarticulación entre ellas. Para la comunidad la ETH no es visible, mientras que la empresa lo considera con un actor que sólo acompaña, pero no toma decisiones. La visualización del MI en territorio refleja un respaldo institucional para los actores y ha generado una mayor confianza en los procesos de negociación entre la comunidad y la empresa.

**Análisis de Imagen**

En el análisis de imagen se identifican las brechas que existen entre los objetivos que plantea la ETH, de acuerdo con el alcance que ha sido propuesto por las entidades socias y aliadas en comparación con el reconocimiento que hace la comunidad, las empresas del sector y los gobiernos locales sobre los logros de la Estrategia. Este análisis se hace por programa para el Departamento de Norte de Santander y el Municipio de Toledo.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Categoría</th>
<th>Subcategoría</th>
<th>Realidad</th>
<th>Reconocimiento grupos de interés</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>Empresap</td>
</tr>
<tr>
<td>Avanza</td>
<td>Reconocimiento del Programa</td>
<td>El actor reconoce el programa <em>Avanza</em> y las actividades que se han desarrollado en el marco del mismo. El actor reconoce los espacios de diálogo como la alternativa para la prevención y gestión del conflicto social. El actor participa activamente en los espacios de diálogo.</td>
<td>Bueno</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Promoción del diálogo</td>
<td>El actor confía en los espacios de diálogo creados, debido a los resultados que muestran y a la periodicidad en que se desarrollan. El actor reconoce que los espacios de diálogo sirven para manifestar e identificar las problemáticas y necesidades que originan los conflictos sociales.</td>
<td>Bueno</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Concertación y seguimiento de acuerdos</td>
<td></td>
<td>Bueno</td>
</tr>
<tr>
<td>Categoría</td>
<td>Subcategoría</td>
<td>Criterios de evaluación Norte de Santander</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>-----------</td>
<td>-------------</td>
<td>------------------------------------------</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td><strong>Realidad</strong></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td><strong>Reconocimiento grupos de interés</strong></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Empresa</td>
<td>Gobierno local</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Bueno</td>
<td>Regular</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Bueno</td>
<td>Regular</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Regular</td>
<td>Regular</td>
</tr>
</tbody>
</table>

El actor reconoce que en los espacios de diálogo se establecen acuerdos entre los actores implicados en los conflictos, para la resolución de los mismos.

El actor reconoce que en los espacios de diálogo se hace seguimiento a los acuerdos entre las partes para la resolución de los conflictos sociales.

El actor reconoce que en los espacios de diálogo se cumplen los acuerdos entre las partes para la resolución de los conflictos sociales.


Avanza

Realidad

“El Programa promueve la participación ciudadana a través de la implementación de procesos de diálogo democrático entre comunidad, industria y gobiernos, donde se concreten acciones que fortalezcan el territorio y promuevan su desarrollo. Propicia acuerdos entre las partes y establece rutas para su materialización. Genera mecanismos y herramientas para la transformación de conflictos. Articula al Gobierno Nacional en el marco de las necesidades del Programa.

Convoca espacios para el diálogo entre gobierno, comunidades y empresas con el fin de alcanzar acuerdos sobre las necesidades del territorio y sus soluciones”. (ANH, 2015)

Para el enlace territorial el avanza que inicio en 2014 ha sido un espacio en el que la comunidad ha estado en constante diálogo con la empresa y se han generado compromisos en temas laborales y ambientales. Ahora el Avanza está trabajando con el Servicio Público de Empleo (SPE).
La comunidad se reconoce el programa como un espacio para la generación del diálogo entre la comunidad, la empresa y la Alcaldía, donde el PNUD tiene un papel de garante y existen representantes del Ministerio de Interior y el Ministerio de Trabajo.

La comunidad no tenía expectativas de este proceso, pero vieron resultados, encontraron un apoyo en la ETH, para solucionar los conflictos que estaban teniendo en el momento.

“Otra reunión más!, en eso se queda, eso vienen es a que uno firme, no nos van a poner cuidado, nunca va a pasar nada. La verdad fuimos porque ya estábamos casados de la amenazadera y que nos extorsionaran [...] cuando ya la cosa empieza a cambiar”

Fuente: comunidad de Norte de Santander

Entre las actividades que identifica la comunidad en estos espacios, se encuentran: la realización de cuadros de problemáticas sociales, capacitaciones y el establecimiento de compromisos. Frente a la primera actividad, la comunidad le pareció una buena herramienta para ser escuchados; en cuanto a las capacitaciones, la comunidad expresa que comprendió la importancia del diálogo como herramienta para resolver los conflictos con la empresa; sin embargo, frente a los compromisos establecidos, expresan que muchos de ellos no se cumplieron y aquellas personas que realizaban las reuniones no volvieron. Manifiestan que el avanza no funcionó.

“Nos reunieron varias veces, pero después nunca más volvieron, quedaron compromisos que no se cumplieron porque no volvimos a reunirnos”.

Fuente: comunidad de Norte de Santander

No obstante, la comunidad reconoce que a través de los espacios de diálogo se han logrado solucionar los problemas de contratación del empleo local con el entendimiento y cumplimiento de las leyes que a nivel nacional lo rigen.

“El grupo Avanza trajo a personas de los distintos ministerios para que ayudaran a solucionar esa problemática. Porque ellos deben garantizar que las personas sean de la zona, y pues acá gracias a dios si se ha venido respetando ese tema de los empleos, hasta el momento la cuota se ha cumplido y pues la gente ha venido aportando a esa bolsa de empleo y ahora lo está manejando CorfaOriente”.

Fuente: comunidad de Norte de Santander

La Empresa dice que el programa es un mecanismo que prepara a los territorios para la llegada de los proyectos de hidrocarburos. La ETH acompaña a la empresa para hablar con la comunidad y actúa como mediador entre las discusiones de ambos actores.

“Ecopetrol ahora es un simple espectador y cuando toca hablar pues lo hace, pero primero es la ETH quien ayuda a limpiar el camino. La ETH le ha quitado el protagonismo a la empresa que es el que se quiere”.

Fuente: Empresa en Norte de Santander
La empresa explica que, en Toledo, se han establecido mesas de diálogo en el marco del programa Avanza para discutir dos líneas principalmente: la primera relacionada con la construcción de la Política Pública de Empleo y la segunda con el establecimiento de acuerdos con la comunidad Uwa en ocasión del último bloqueo realizado en 2016 en la zona donde está ubicada la planta de gas de Gibraltar.

La empresa dice que la ETH llegó y habló con el alcalde, la comunidad y la Empresa, estableció parámetros para el diálogo, explicando que tanto la comunidad como la empresa tienen derechos y deberes.

También manifiesta que gracias al enlace territorial se ha logrado un relacionamiento constante con la institucionalidad local y con la nacional que ha permitido una comunicación más fluida.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Categoría</th>
<th>Subcategoría</th>
<th>Criterios de evaluación Norte de Santander</th>
<th>Reconocimiento grupos de interés</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Realidad</td>
<td>Empresa</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Reconocimiento</td>
<td>El actor reconoce el programa Lidera y las actividades que se han desarrollado en el marco del mismo.</td>
<td>Regular</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>del Programa</td>
<td><strong>Lidera</strong></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>El actor reconoce que a través de la Estrategia se generan y promueven espacios de formación en temas relativos al sector de hidrocarburos.</td>
<td>Bueno</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>El actor reconoce que la ETH genera espacios para formar en el uso de mecanismos alternativos para la resolución de conflictos.</td>
<td>Bueno</td>
</tr>
<tr>
<td>Lidera</td>
<td>Fortalecimiento</td>
<td>El actor considera que los espacios de formación que se generan se encuentran acordes a las necesidades y capacidades de los grupos de interés.</td>
<td>Regular</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>de actores</td>
<td>El actor considera que los espacios promovidos desde el programa Lidera han servido para conocer mejor el sector de Hidrocarburos, aprender sobre</td>
<td>Bueno</td>
</tr>
</tbody>
</table>
El actor considera que el programa **Líderes Transformadores** promueve procesos de paz, convivencia, seguridad y desarrollo humano.

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Bueno</th>
<th>Bueno</th>
<th>Bueno</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>resolución de conflictos y liderazgo.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>


**Lidera Realidad**

“Fortalece y genera capacidades en los actores para mejorar el entendimiento sobre el sector de hidrocarburos y el relacionamiento con los demás actores que interactúan en el territorio. Desarrolla ciclos de formación sobre aspectos técnicos del sector, gestión pública, liderazgo, etc. Socializa buenas prácticas en temas ambientales, sociales y de relacionamiento. Articula al Gobierno Nacional en el marco de las necesidades del Programa. Acompaña, prepara y fortalece las capacidades de los actores para que puedan concertar propuestas en igualdad de condiciones.

Realización de talleres con las gobernaciones departamentales para definir una ruta de trabajo que permita trabajar en conjunto con los gobiernos regionales, locales y la industria y así definir mecanismos de interlocución, apoyo y coordinación que permitan crear estrategias conjuntas que permitan minimizar los conflictos y traer beneficios para todos los actores.

Realización de “Talleres Regionales” dirigidos a la comunidad en general en municipios con exploración y/o producción de hidrocarburos y, con necesidad de presencia institucional. Las temáticas de los talleres responden a situaciones específicas en cada una de estas áreas.

Reuniones de acompañamiento de “Ingreso de la Industria” con los gobiernos regionales y municipales con el objetivo de presentar a las compañías que ingresasen a dichas áreas, así como el objeto del contrato que realizaran. Lo anterior incluye: compromisos, tiempos y beneficios del contrato en el área.” (ANH, 2015)

**Reconocimiento**

La comunidad visibiliza este programa cuando se hicieron unas capacitaciones en Cúcuta que consideraron importantes porque se logró capacitar a las personas alrededor del entendimiento del sector petrolero y manifiestan su interés de continuar con este tipo de actividades.

“Hubo una vez la Bolsa de empleo ¡Buenísimo! Y todo eso surgió a partir de que la gente se capacitó, entendió el Petróleo [...] la parte legal, como defenderse uno, muchas cosas, al menos en la parte de conocimiento, muy buena, pero la idea es que vuelvan otra vez que no se quede aquí, que continúe ese proceso y que sea pronto.”
Fuente: comunidad de Norte de Santander

No obstante, recuerdan que dentro del programa Avanza se determinaron compromisos frente a capacitaciones en temas tributarios y reglamentación a las asociaciones, pero afirman que no se realizaron.

La empresa no reconoce actividades de la ETH realizadas bajo el programa de Lidera, sin embargo, manifiesta que el avanza tiene elementos de Lidera y que están articulados.
generar acuerdos entre los actores implicados.

El actor reconoce que se hace un seguimiento a los acuerdos generados en los Convives. 


<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Bueno</th>
<th>Regular</th>
<th>Regular</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Convive**

Realidad

“Genera herramientas para la prevención y atención de los conflictos sociales con el interés de transformar las relaciones conflictivas a través del diálogo, la participación y la inclusión social.
-Proporciona protocolos de actuación institucional. Gestiona alertas tempranas.
-Atiende situaciones de crisis.
-Articula al Gobierno Nacional en el marco de las necesidades del Programa.
-Proporcionando mecanismos alternativos para la gestión de las diferencias creando relaciones sociales más fluidas.” (ANH, 2015)

**Reconocimiento**

Del programa Convive, no existe reconocimiento en el territorio, con las entrevistas se indagó que la ETH llegó en momentos en los que los bloqueos en el departamento eran muy frecuentes, por lo que se convocó a la comunidad al diálogo.

“Alguna vez vinieron (la ETH), citaron una reunión, porque había demasiados inconvenientes con Ecopetrol, se habían hecho paro, no nos daban trabajo entonces se paralizó la estación, debido a que no nos estaban dando las oportunidades que nos merecíamos así fue como dijeron "Sentemos a dialogar", hace como 3 o 4 años”.

Fuente: comunidad de Norte de Santander

La Empresa reconoce al Convive como parte del proceso de avanza, porque se establecen mesas de diálogo entre los diferentes actores.

Respecto a las alertas tempranas la Empresa menciona que se identifican a través de la permanente comunicación con la comunidad, cuando se escuchan rumores de miembros de la empresa, la Alcaldía y líderes de organizaciones. Después se habla con el Ministerio de Interior a través del Enlace Territorial.
<table>
<thead>
<tr>
<th>Categoría</th>
<th>Subcategoría</th>
<th>Criterios de evaluación Norte de Santander</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td><strong>Realidad</strong></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td><strong>Reconocimiento grupos de interés</strong></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Empresa</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Acciones demostrativas</td>
<td>Iniciativas para el desarrollo territorial</td>
<td>El actor reconoce el programa <strong>Acciones Demostrativas</strong> y las actividades que se han desarrollado en el marco del mismo.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>El actor reconoce que las <strong>Acciones Demostrativas</strong> son acordes a las necesidades de las comunidades.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>El actor reconoce que las <strong>Acciones Demostrativas</strong> contribuyen al desarrollo del territorio y a la resolución y prevención de conflictos.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Articulación de actores y recursos</td>
<td>El actor considera que las <strong>Acciones Demostrativas</strong> surgen o son el resultado de procesos de trabajo articulado entre diferentes actores.</td>
</tr>
</tbody>
</table>


**Acciones Demostrativas**

**Realidad**

“Las Acciones Demostrativas o inversiones para el desarrollo humano sostenible son iniciativas territoriales que surgen de los procesos de diálogo en el marco de la Estrategia Territorial para la Gestión Equitativa y Sostenible del Sector Hidrocarburos (ETH), con el propósito de generar confianza y contribuir a la transformación de las relaciones entre los actores.

Estas inversiones están enfocadas a mejorar la gobernanza democrática y el crecimiento económico incluyente de la población; y permiten entrelazar esfuerzos y alianzas entre los actores y programas de la Estrategia para demostrar que mediante procesos de diálogo se puede contribuir al desarrollo local.” (ANH, 2015)

Reconocimiento
Para la comunidad las acciones demostrativas son el resultado más visible de la ETH y reconocen la asesoría del PNUD en la formulación y visibilización del proyecto “Perla Dorada Café” que concursó y ganó en la convocatoria de acciones demostrativas del año 2016.

La comunidad expresa que este fue un proceso muy difícil. Pero hubo apoyo del PNUD y la Alcaldía para la gestión del proyecto. En cuanto a inversión para el desarrollo del proyecto, el PNUD, la Alcaldía y la Asociación tuvieron participación en los recursos. La comunidad manifiesta que se gestionó recursos con los proveedores del sector de hidrocarburos, pero no hubo apoyo.

La comunidad manifiesta que el desarrollo de este tipo de proyectos elimina la dependencia al sector de hidrocarburos y en este sentido, la ETH ha contribuido a identificar otras fuentes de economía en el Municipio.

“La estrategia ha tenido mucho que ver por ellos, han buscado despetrolizar el trabajo, darle otra mentalidad, otra forma económica para sustentar el trabajo”

Fuente: comunidad de Norte de Santander

Por otro lado, la comunidad menciona proyectos como el diagnóstico ambiental para café, la feria de bienes y servicios, y la construcción de la Política Pública de Empleo que se desarrollaron en el marco de la ETH, pero no las visibiliza como acciones demostrativas.

Para la Empresa las acciones demostrativas son una oportunidad de mejora de la ETH. Y visualiza estas acciones demostrativas como el fortalecimiento de proyectos que se desliguen de la industria petrolera.

“La idea es que con las acciones demostrativas más gente no esté en la industria petrolera, sino se vaya a sus fincas a trabajar”.

Fuente: comunidad de Norte de Santander

La empresa no identifica ningún proyecto que haya trabajado con la ETH dentro del programa de acciones demostrativas. Sin embargo, menciona el trabajo que ha realizado junto con la ETH para la construcción de la Política Pública de Empleo.
CONCLUSIONES

La imagen que se tiene de la ETH en el departamento de Norte de Santander se encuentra mediada por su trabajo en los distintos programas y la forma en que son percibidos cada uno de estos. En balance de la mayoría de los actores es muy positivo frente al papel que está desarrollando la ETH en la región. El programa Acciones Demostrativas es quién más aporta a esta buena percepción. Para la comunidad, las acciones realizadas desde este programa les ha proporcionado confianza y seguridad en el proceso.

Pese a la buena imagen, los otros programas no están siendo muy efectivos y se está construyendo la percepción de una Estrategia que funciona de forma desarticulada. Las expectativas sobre el programa Avanza son muy elevadas, pero la falta de continuidad de sus instancias de diálogo puede generar desinterés y una baja participación en el futuro.

En el municipio visitado, el programa Convive no es muy conocido, ya que no se han presentado vías de hecho desde hace algún tiempo. Por último, Lidera es posicionado como un programa efectivo, que para algunos de los participantes se enmarca en las Acciones Demostrativas.
**Análisis DOFA**

A partir de los análisis anteriormente presentados, en el DOFA que se muestra a continuación se extraen a manera de síntesis los hallazgos, lecciones aprendidas y oportunidades de mejora para la región.

<table>
<thead>
<tr>
<th><strong>Debilidades</strong></th>
<th><strong>Oportunidades</strong></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>-La ausencia de mecanismos para la transferencia del conocimiento adquirido por el Enlace Territorial.</td>
<td>-El aumento en las regalías municipales por el nuevo SGR.</td>
</tr>
<tr>
<td>-La contratación inestable del Enlace Territorial que no permite concertar procesos de largo plazo.</td>
<td>-Gestionar acciones demostrativas, para la diversificación productiva del territorio.</td>
</tr>
<tr>
<td>-La capacidad de actuación del enlace territorial para cubrir todo el territorio.</td>
<td>-La voluntad política del gobierno local.</td>
</tr>
<tr>
<td>-La percepción de la comunidad sobre la no continuidad del Avanza.</td>
<td>-El capital relacional del Enlace Territorial.</td>
</tr>
<tr>
<td>-La percepción de la comunidad sobre el incumplimiento de compromisos que se generaron en el Avanza.</td>
<td>-La buena comunicación entre los líderes locales.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th><strong>Fortalezas</strong></th>
<th><strong>Amenazas</strong></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>-El buen relacionamiento del Enlace Territorial con instituciones locales.</td>
<td>-La caída del precio del petróleo.</td>
</tr>
<tr>
<td>-Las capacitaciones.</td>
<td>-La dependencia económica que tiene el municipio de Toledo de la industria extractiva.</td>
</tr>
<tr>
<td>-La confianza que tiene la comunidad en las personas de la ETH que han hecho presencia en el territorio.</td>
<td>-Los atentados al Oleoducto Caño Limón Coveñas por grupos al margen de la Ley.</td>
</tr>
<tr>
<td>-La comunicación y articulación entre la Empresa y el Enlace Territorial.</td>
<td>-El cambio en los intereses de la autoridad local.</td>
</tr>
<tr>
<td>-El funcionamiento del proyecto “Perla Dorada Café”.</td>
<td>-La presencia de organizaciones al margen de la Ley.</td>
</tr>
<tr>
<td>-La buena percepción que tiene la comunidad sobre el funcionamiento de la Feria de bienes y servicios y el cumplimiento de las normas de contratación laboral.</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
Caquetá

Dinámica del Sector de Hidrocarburos

El departamento de Caquetá está ubicado al sur del país, en la región Amazonía, tiene un área de 88.965 kilómetros cuadrados. Tiene una población estimada para el 2016, según cifras del DANE, de 490.056 habitantes, donde el 60,1% comprende la población que se encuentra en las cabeceras municipales y el 39,9% la que se encuentra en el área rural. La población étnica corresponde al 3,4% de la población total, en donde el 30,1% son indígenas. Actualmente se reconocen 48 resguardos indígenas en del departamento.

La región del Caquetá se inicia en el pie de monte andino y termina en los escarpes de Araracuara, en plena selva amazónica. Grandes ríos bañan el territorio, todos afluentes del río Caquetá y navegables por pequeñas embarcaciones. La población se encuentra situada principalmente en la base de la cordillera y unos pocos caseríos indígenas en las márgenes de los grandes ríos, el resto del departamento se encuentra prácticamente deshabitado y bajo la cobertura de bosque tropical húmedo.

La estructura productiva de Caquetá para el año 2015, según cifras del DANE, la componen principalmente cuatro sectores: Servicios sociales, comunales y personales (37,6%), Construcción (14,7%), Agricultura (14,2%) y Servicios Financieros (7,5%). Para 2014 el PIB departamental registró un crecimiento en el PIB nacional de 5,6% en relación con el año anterior, lo que le permitió contribuir en la economía colombiana con $3.510 miles de millones a precios corrientes, equivalentes a una participación de 0,5% (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2017).

Ilustración 14. PIB por sectores Caquetá

Fuente: DNP, 2017
La economía del Caquetá se fundamenta en la producción ganadera, principalmente en la cría, levante y engorde de vacunos, porcinos, caprinos y ovinos. La actividad agrícola se basa en los cultivos tradicionales de subsistencia, principalmente maíz, plátano, yuca, caña panterera, arroz secano, palma africana, cacao, arroz secano mecanizado, fríjol y sorgo. Se extraen, en pequeña escala, oro, plata e hidrocarburos. La actividad manufacturera se limita a bienes de consumo. Los establecimientos comerciales e industriales se ubican principalmente en Florencia (DANE, 2015).

La industria petrolera en el departamento del Caquetá no es nueva, se tienen registros del año 1952 en donde la SHELL ya había realizado algún tipo de exploración en el departamento, específicamente en San Vicente del Caguán, sin embargo, como se encontraron hidrocarburos pesados que no tenían precio en el mercado no se dio prioridad a la explotación (Observatorio de Realidad, 2012).

Hacia el año 2006 la empresa británica Emerald Energy, inicia operaciones en sísmica en el caserío Los Pozos del municipio de San Vicente del Caguán y hacia el año 2009 se inicia la explotación del crudo pesado, cabe resaltar que esta empresa tuvo problemas de operación por presiones ejercidas por grupos al margen de la ley (FARC). La empresa Alange, hacia el año 2010, realizó exploración y explotación de este hidrocarburo en la inspección de Yurayaco del municipio de San José del Fragua, pero cerró sus operaciones aduciendo problemas de orden público, luego esta operación fue retomada por la empresa Pacific Rubiales (Observatorio de Realidad, 2012).

En la actualidad la única empresa petrolera que está haciendo explotación en el departamento es la empresa Emerald Energy que ingresó en el año 2006, cuando era propiedad de los británicos (actualmente pertenece a China). La más reciente intervención petrolera del Departamento sucedió en 2014 cuando esta empresa exploró en el Bloque Nogal, considerada la zona más grande que haya adjudicado el Gobierno en la Amazonia hasta el momento: 239.414 hectáreas (El Espectador, 2016).


Las cifras anteriores le han permitido al departamento realizar proyectos de inversión principalmente en las siguientes líneas: 1) Transporte con 39 proyectos, 2) Educación con 13 proyectos, 3) Agua potable y saneamiento básico con 3 proyectos, 4) Ciencia, tecnología e innovación con 7 proyectos, 5) Deporte y Recreación con 18 proyectos, y 6) Minas y Energía con 11 proyectos.

Valparaíso es un municipio del Caquetá rico en fauna y flora, con tierras aptas para el cultivo de plátano, yuca y maíz. La base de la economía es el ganado en especial la producción láctea, también es reconocido por exportar ganado porcino a otras regiones del departamento, es un territorio que busca constantemente la tecnificación de sus procesos agrícolas. En la actualidad está cobrando importancia en la explotación de petróleo (Alcaldía municipal de Valparaíso, 2017).

La llegada de las actividades de exploración y explotación de hidrocarburos ha generado inconformidades en la población del municipio, que a su vez han originado protestas apoyadas por
campesinos de otros municipios impidiendo el ingreso de maquinaria de la empresa Emerald Energy a la zona, sin embargo, con el apoyo de la policía, la multinacional pudo ingresar y construir el pozo estratigráfico A3 en la Vereda la Curvinata (Neira, 2016). Actualmente los pobladores de esta vereda han tenido que enfrentar represalias y amenazas de habitantes de otras veredas porque consideran que esta comunidad fue la que le abrió la puerta a la empresa extractivista en la región.

Otro municipio que presenta resistencia y rechazo comunitario al desarrollo de la industria petrolera es El Paujil, especialmente cuando se habla entorno a la protección del agua. Este municipio ubicado al norte del Caquetá y al sureste y noreste de la capital Florencia, tiene como fuente principal de su economía la agricultura y la ganadería; también posee minas de asfalto, carbón de piedra. A su vez tiene ecosistemas estratégicos y es considerado uno de los municipios productores de agua del departamento (Alcaldía de El Paujil, 2017).

En el año 2016 en el municipio de El Paujil se originó uno de los inconvenientes más complicados para la empresa Ecopetrol. Los disturbios, incendios y otras vías de hecho afectaron las operaciones y la productividad de la empresa impidiendo la búsqueda de crudo en la zona (Crudo Transparente, 2016).

En enero de 2017, la Registraduría Nacional aprobó la solicitud de inscripción de la Consulta Popular denominada “Por la Dignidad Amazónica, El Paujil lucha por el territorio, el agua y la vida”, la cual busca suspender las actividades de sísmicas adelantadas allí por las empresas Emerald Energy y Ecopetrol (Ecofondo, 2017).

La situación en el departamento no está muy favorable para el sector de los hidrocarburos, las organizaciones campesinas y ambientalistas del Caquetá no conciben la presencia de multinacionales petroleras en territorios amazónicos, pues consideran que sus vocaciones extractivas afectan fuertemente la biodiversidad con que cuenta la región. Así lo ratifica Martín Trujillo promotor de la iniciativa por la Dignidad Amazónica: “Aquí en Caquetá estamos muy unidos y no creemos que valga la pena sacrificar los recursos ecológicos de la región para beneficiar una empresa extranjera”. (El Tiempo, 2017)

Si a lo anterior se le suma que en el departamento del Caquetá se planea la puesta en marcha de 43 bloques petroleros, en donde la percepción de la comunidad es que la Autoridad Nacional de Licencias Ambientales (ANLA) está autorizando a diestra y siniestra los permisos para acabar con la mayor riqueza natural que tiene el Caquetá como lo es el agua, atentando contra el medio ambiente (Contagio Radio, 2016), la Estrategia Territorial para la Gestión Equitativa y Sostenible del Sector Hidrocarburos -ETH y la industria no la tienen muy fácil.

En términos generales, la comunidad tiene un gran desconocimiento de la Estrategia, sin embargo, tiene una percepción positiva por parte de los entes territoriales y las entidades privadas. El programa Acciones Demostrativas es el de mayor reconocimiento específicamente en el municipio de Valparaíso en la vereda La Curvinata, pues en esta fue desarrollado un proyecto piscícola que benefició a 30 familias víctimas del conflicto armado (desplazados) y que retornaron a sus tierras. Este proyecto contó con el apoyo de la empresa Emerald Energy y la asesoría técnica y metodológica de la Fundación Picachos.
**Mapeo de Actores**

El software Micmac sirve para ilustrar las relaciones de influencia y de dependencia que se establecen entre unos determinados actores en un determinado contexto. Este ejercicio de análisis fue empleado para ilustrar los grados de influencia en relación con los grados de dependencia con que cuenta cada uno de los actores que desarrollan y participan en actividades promovidas por la ETH.

Ilustración 15. Mapa de actores Caquetá

En el caso del departamento del Caquetá, debido a la poca presencia de procesos de exploración y de explotación de hidrocarburos, los Enlaces Territoriales (E-ANH y E-MI) han podido desarrollar más actividades encaminadas a la prevención de conflictos. Esto no sólo ha significado que se tenga una buena percepción sobre el sector en las comunidades intervenidas a través de la Estrategia, sino también que los Enlaces tengan una buena relación con las mismas. Para este caso, la empresa analizada fue Emerald Energy quien ha participado activamente en procesos adelantados y promovidos por la Estrategia. Lo anterior ha generado que tanto los Enlaces, como las empresas y las comunidades se constituyan como los actores clave de la Estrategia en el departamento del Caquetá. En estos tres actores se han centrado las actividades que se han desarrollado y cada uno ha tenido una influencia fuerte sobre la Estrategia.

De los socios de la Estrategia, no se percibe a nivel territorial una articulación fuerte y el ANLA aparece como un actor que influye de una manera determinante en la Estrategia. Los actores territoriales reclaman una presencia más fuerte de esta última entidad.

A pesar de que los Enlaces Territoriales cuentan con buenas relaciones con los entes territoriales, falta comprometer mucho más a estas entidades en la Estrategia. La gobernación del Caquetá cuenta con una subdirección encargada de temas minero-energéticos, si bien existe una buena relación entre los Enlaces y esta oficina, es necesario desarrollar muchos más trabajos colaborativos para garantizar resultados más efectivos a nivel regional.
**Análisis de Imagen**

En el análisis de imagen se identifican las brechas que existen entre los objetivos y el alcance de la ETH, en comparación con el reconocimiento que hace la comunidad, las empresas del sector y los gobiernos locales sobre los logros de la Estrategia, así como las expectativas que tenía. Este análisis se hace por programa para el departamento de Caquetá y los municipios de Valparaíso y El Paujil.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Categoría</th>
<th>Subcategoría</th>
<th>Criterios de evaluación CAQUETÁ</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Realidad</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Reconocimiento grupos de interés Empresa Gobierno local Comunidad</td>
</tr>
<tr>
<td>Reconocimiento del Programa</td>
<td></td>
<td>El actor reconoce el programa <strong>Avanza</strong> y las actividades que se han desarrollado en el marco del mismo.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Bueno Regular Malo</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>El actor reconoce los espacios de diálogo como la alternativa para la prevención y gestión del conflicto social.</td>
</tr>
<tr>
<td>Avanza</td>
<td>Promoción del diálogo</td>
<td>El actor participa activamente en los espacios de diálogo.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Bueno Regular Bueno</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>El actor confía en los espacios de diálogo creados, debido a los resultados que muestran y a la periodicidad en que se desarrollan.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Bueno Bueno Bueno</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Concertación y seguimiento de acuerdos</td>
<td>El actor reconoce que los espacios de diálogo sirven para manifestar e identificar las problemáticas y necesidades que originan los conflictos sociales.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>El actor reconoce que en los espacios de diálogo se establecen acuerdos entre los actores implicados en los conflictos, para la resolución de los mismos.</td>
</tr>
<tr>
<td>Categoría</td>
<td>Subcategoría</td>
<td>Criterios de evaluación CAQUETÁ</td>
</tr>
<tr>
<td>-----------</td>
<td>-------------</td>
<td>---------------------------------</td>
</tr>
<tr>
<td>Realidad</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>El actor reconoce que en los espacios de diálogo se hace seguimiento a los acuerdos entre las partes para la resolución de los conflictos sociales.</td>
<td></td>
<td>Bueno</td>
</tr>
<tr>
<td>El actor reconoce que en los espacios de diálogo se cumplen los acuerdos entre las partes para la resolución de los conflictos sociales.</td>
<td></td>
<td>Bueno</td>
</tr>
</tbody>
</table>


### Avanza

#### Realidad

“El Programa promueve la participación ciudadana a través de la implementación de procesos de diálogo democrático entre comunidad, industria y gobiernos, donde se concreten acciones que fortalezcan el territorio y promuevan su desarrollo.

Propicia acuerdos entre las partes y establece rutas para su materialización. Genera mecanismos y herramientas para la transformación de conflictos. Articula al Gobierno Nacional en el marco de las necesidades del Programa.

Convoca espacios para el diálogo entre gobierno, comunidades y empresas con el fin de alcanzar acuerdos sobre las necesidades del territorio y sus soluciones” *(ANH, 2015)*.

Los Enlaces reconocen que sólo en un municipio se han desarrollado “Avanzas”, en el único municipio que cuenta actualmente con explotación de Hidrocarburos: San Vicente del Caguán. En los otros municipios se han desarrollado instancias de diálogo, pero no se reconocen como “Avanzas”.

#### Reconocimiento

El programa no es reconocido entre las comunidades. Se reconocen instancias de diálogo y algunos elementos de la metodología de diálogo democrático, pero no es muy claro para los actores a qué hace referencia este programa.

“Como les decía, ellos como institucionalidad, ellos son los que buscan el espacio y nosotros como parte del proceso, como operadoras, vamos fortaleciendo eso, acompañamos los procesos.”

Representante empresa Operadora
La comunidad, la empresa y las alcaldías reconocen la existencia de distintas instancias de diálogo, en las cuales se discuten las peticiones de los distintos actores.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Categoría</th>
<th>Subcategoría</th>
<th>Realidad</th>
<th>Reconocimiento grupos de interés</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>Empresa</td>
</tr>
<tr>
<td>Reconocimiento del Programa</td>
<td></td>
<td>El actor reconoce el programa <strong>Lidera</strong> y las actividades que se han desarrollado en el marco del mismo.</td>
<td>Bueno</td>
</tr>
<tr>
<td>Lidera</td>
<td></td>
<td>El actor reconoce que a través de la <strong>Estrategia</strong> se generan y promueven espacios de formación en temas relativos al sector de hidrocarburos.</td>
<td>Bueno</td>
</tr>
<tr>
<td>Fortalecimiento de actores</td>
<td></td>
<td>El actor reconoce que la <strong>ETH</strong> genera espacios para formar en el uso de mecanismos alternativos para la resolución de conflictos.</td>
<td>Bueno</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>El actor considera que los espacios de formación que se generan se encuentran acordes a las necesidades y capacidades de los grupos de interés.</td>
<td>Bueno</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>El actor considera que los espacios promovidos desde el programa <strong>Lidera</strong> han servido para conocer mejor el sector de Hidrocarburos, aprender sobre resolución de conflictos y liderazgo.</td>
<td>Bueno</td>
</tr>
</tbody>
</table>
El actor considera que el programa **Líderes Transformadores** promueve procesos de paz, convivencia, seguridad y desarrollo humano.


<table>
<thead>
<tr>
<th>Lidera</th>
<th>Realidad</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>“Fortalece y genera capacidades en los actores para mejorar el entendimiento sobre el sector de hidrocarburos y el relacionamiento con los demás actores que interactúan en el territorio. Desarrolla ciclos de formación sobre aspectos técnicos del sector, gestión pública, liderazgo, etc. Socializa buenas prácticas en temas ambientales, sociales y de relacionamiento.”</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Articula al Gobierno Nacional en el marco de las necesidades del Programa.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Acompaña, prepara y fortalece las capacidades de los actores para que puedan concertar propuestas en igualdad de condiciones.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Realización de talleres con las gobernaciones departamentales para definir una ruta de trabajo que permita trabajar en conjunto con los gobiernos regionales, locales y la industria y así definir mecanismos de interlocución, apoyo y coordinación que permitan crear estrategias conjuntas que permitan minimizar los conflictos y traer beneficios para todos los actores.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Realización de “Talleres Regionales” dirigidos a la comunidad en general en municipios con exploración y/o producción de hidrocarburos y, con necesidad de presencia institucional. Las temáticas de los talleres responden a situaciones específicas en cada una de estas áreas.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Reuniones de acompañamiento de “Ingreso de la Industria” con los gobiernos regionales y municipales con el objetivo de presentar a las compañías que ingresaran a dichas áreas, así como el objeto del contrato que realizaran. Lo anterior incluye: compromisos, tiempos y beneficios del contrato en el área.” (<strong>ANH, 2015</strong>).</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Según los enlaces territoriales, en el departamento de Caquetá se han desarrollado procesos de formación, fortalecimiento de actores, se han dictado alrededor de siete (7) talleres Lidera, con las comunidades en siete (7) municipios del departamento. También se tuvo la oportunidad de tener un Foro Académico del sector de Hidrocarburos en la ciudad de Florencia.

**Reconocimiento**

El programa **Lidera** es reconocido por la empresa y la comunidad, mientras que en el Gobierno local no se encuentra posicionado. En ellos se ha construido una conciencia sobre la importancia del diálogo en la resolución de conflictos.
“La Estrategia tiene que tener un mayor grado de información en el territorio, porque hay veces se hacen visitas, usted va y visita un alcalde diez minutos y se fue, si... Al alcalde le quedo esa información, pero la Estrategia ha hecho talleres con la comunidad, pero eso ha de hacerlo de manera más sistemática, más permanente, que el territorio conozca esta política de Hidrocarburos, que no solo la hay acá, sino que a nivel Nacional”.

Representante de la comunidad del departamento del Caquetá

Es importante resaltar que la Estrategia ha generado los espacios de capacitación en las comunidades para conocer el sector de hidrocarburos y el proceso de exploración y explotación del petróleo, y de esta manera promover claridad y transparencia sobre estos temas.
<table>
<thead>
<tr>
<th>Categoría</th>
<th>Subcategoría</th>
<th>Criterios de evaluación CAQUETÁ</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Realidad</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Reconocimiento grupos de interés</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Empresa</td>
</tr>
<tr>
<td>Reconocimiento del Programa</td>
<td></td>
<td>Malo</td>
</tr>
<tr>
<td>Identificación y atención de alertas tempranas</td>
<td></td>
<td>Regular</td>
</tr>
<tr>
<td>Convive</td>
<td>Atención y transformación del conflicto</td>
<td>Bueno</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Bueno</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Regular</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Convive

Realidad

“Genera herramientas para la prevención y atención de los conflictos sociales con el interés de transformar las relaciones conflictivas a través del diálogo, la participación y la inclusión social.

-Proporciona protocolos de actuación institucional. Gestiona alertas tempranas.

-Atiende situaciones de crisis.

-Articula al Gobierno Nacional en el marco de las necesidades del Programa.

-Proporcionando mecanismos alternativos para la gestión de las diferencias creando relaciones sociales más fluidas.” (ANH, 2015).

De este programa los Enlaces reconocen dos escenarios que fueron mediados a través del programa: Uno en El Paujil y otro en Valparaíso.

Reconocimiento

El programa Convive no es reconocido por la empresa ni el Gobierno local, mientras que algunas personas de la comunidad reconocen la existencia del programa.

Adicionalmente se observó que la Estrategia sólo ha tenido presencia en El Paujil a través de este programa, situación que generó grandes expectativas por parte de la alcaldía local sobre lo que se podía lograr a través de la Estrategia, pero la falta de implementación de los otros programas está generando que caiga esa imagen favorable que se alcanzó el año pasado gracias a la atención que se hizo de las vías de hecho que se presentaron el año pasado en el municipio.

“Ellos han estado aquí en el municipio presentes como en dos ocasiones en el 2016, este año la verdad no se han hecho presentes, a prestar el acompañamiento precisamente a resolución de dudas que puedan tener tanto los funcionarios de la administración, que estamos involucrados de manera directa, o la comunidad.”

Representante de la alcaldía de El Paujil, Caquetá
<table>
<thead>
<tr>
<th>Categoría</th>
<th>Subcategoría</th>
<th>Criterios de evaluación CAQUETÁ</th>
<th>Realidad</th>
<th>Reconocimiento grupos de interés</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>Empresa, Gobierno local, Comunidad</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Acciones demostrativas</td>
<td>Iniciativas para el desarrollo territorial</td>
<td>El actor reconoce el programa <strong>Acciones Demostrativas</strong> y las actividades que se han desarrollado en el marco del mismo.</td>
<td>Bueno</td>
<td>Bueno</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>El actor reconoce que las <strong>Acciones Demostrativas</strong> son acordes a las necesidades de las comunidades.</td>
<td>Bueno</td>
<td>Bueno</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>El actor reconoce que las <strong>Acciones Demostrativas</strong> contribuyen al desarrollo del territorio y a la resolución y prevención de conflictos.</td>
<td>Bueno</td>
<td>Bueno</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Articulación de actores y recursos</td>
<td>El actor considera que las <strong>Acciones Demostrativas</strong> surgen o son el resultado de procesos de trabajo articulado entre diferentes actores.</td>
<td>Bueno</td>
<td>Bueno</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Acciones Demostrativas

<table>
<thead>
<tr>
<th>Realidad</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>“Las Acciones Demostrativas o inversiones para el desarrollo humano sostenible son iniciativas territoriales que surgen de los procesos de diálogo en el marco de la Estrategia Territorial para la Gestión Equitativa y Sostenible del Sector Hidrocarburos (ETH), con el propósito de generar confianza y contribuir a la transformación de las relaciones entre los actores.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Estas inversiones están enfocadas a mejorar la gobernanza democrática y el crecimiento económico incluyente de la población; y permiten entrelazar esfuerzos y alianzas entre los actores y programas de la Estrategia para demostrar que mediante procesos de diálogo se puede contribuir al desarrollo local” (ANH, 2015).

Según los Enlaces a través del programa Acciones demostrativas se han apoyado tres (3) proyectos en diferentes comunidades del departamento del Caquetá, relacionados con proyectos productivos y derechos humanos.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Reconocimiento</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Las Acciones Demostrativas son el instrumento con mejor imagen en el departamento de Caquetá, sus diferentes actores coinciden en reconocer la importancia de este proceso y su incidencia en la construcción de confianza en el territorio por parte de la Estrategia.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

La Acción demostrativa que tiene mayor reconocimiento es el Proyecto Piscícola para el municipio de Valparaíso, la cual beneficia a 30 familias de la Veredas La Curvinata y Morelia.

“Hoy sacamos las primeras cachamas y no han cumplido 4 meses y ya pesan 1 libra y es cuando vemos que el trabajo ha sido bueno, esto nos anima para seguir trabajando unidos”

Representante de la comunidad del departamento del Caquetá
A partir del Análisis de Imagen se puede establecer un semáforo que señala los puntos más críticos sobre los cuales es importante trabajar de manera inmediata, uno que puede potencialmente convertirse en riesgoso para la reproducción de una imagen desfavorable de la ETH y los puntos que cuentan con la mejor imagen dentro del conjunto de actividades y objetivos que se desarrollan a través de los cuatro programas. En el departamento del Caquetá se percibe que los Enlaces Territoriales han centrado sus esfuerzos en construir confianza en los actores a través de Acciones Demostrativas y Avanzas. En el caso de Lidera existe una buena percepción sobre el programa por parte de las comunidades y las empresas, sin embargo, falta incentivar la participación del gobierno local en los espacios que se desarrollan a través de este programa. Convive es el programa que se encuentra en una condición más crítica, pero esto se puede deber a que es el que menos aplicación ha tenido sobre las comunidades que hicieron parte del trabajo de campo realizado.
## Análisis DOFA

A partir de los análisis anteriormente presentados, en el DOFA que se muestra a continuación se extraen a manera de síntesis los hallazgos, lecciones aprendidas y oportunidades de mejora para la región.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Debilidades</th>
<th>Oportunidades</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>• La toma de decisiones está centrada en Bogotá, por lo que a nivel regional la Estrategia solo se queda en gestionar.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>• Cambio constante de los funcionarios y falta de continuidad en la contratación, por lo que hay meses en los que no hay ningún funcionario en campo, limitando los procesos.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>• Falta sensibilizar a las autoridades nacionales de que promuevan la política de hidrocarburos. Que se informe sobre los recursos económicos que generan las regalías y los proyectos que se pueden realizar, igualmente que se mencione abiertamente cada vez que se genere una acción de recursos de regalías.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>• Inconformismo o desconfianza de las comunidades hacia las instituciones del Gobierno central, no existe una credibilidad institucional.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>• Los roles de las entidades que participan en la estrategia no son claros y no son articulados.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>• Aprovechar los escenarios para que se genere confianza en las comunidades y conozcan los roles de las instituciones.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>• A través de la Estrategia capacitar a la comunidad en temas laborales relacionados con el petróleo y prepararlos para competir en calidad con grandes operadores que vienen de afuera. También es importante formar en proyectos productivos que puedan generar alternativas de trabajo en la región y no hacerlos dependientes del sector de hidrocarburos.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>• Formar grandes líderes, tanto a personas mayores como a jóvenes que visibilicen el sector, la Estrategia y el compromiso por hacer las cosas diferentes en donde la comunidad no dependa solo de las actividades extractivas del petróleo.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>• Formar grandes líderes, tanto a personas mayores como a jóvenes que visibilicen el sector, la Estrategia y el compromiso por hacer las cosas diferentes en donde la comunidad no dependa solo de las actividades extractivas del petróleo.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>• Capacitar a alcaldes y comunidades en general en temas de Ordenamiento Territorial, orientar sobre las cosas positivas que se pueden hacer con lo que genera el petróleo. Así mismo indicar los impactos ambientales y como es el procedimiento para minimizarlos.</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Fortalezas</th>
<th>Amenazas</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>• La presencia del Estado en la región.</td>
<td>• La complejidad que se vive en las comunidades por radicalismos que se han fundamentado solo en imaginarios específicamente en que la industria es la destrucción.</td>
</tr>
<tr>
<td>• La disponibilidad y el acompañamiento de las instituciones involucradas, estas a su vez han sido ambiciosas en cada uno de los compromisos.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>• La sinergia que hace la Estrategia, por fin se entendió que el tema no es solamente de una entidad o únicamente de la comunidad.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>• El cumplimiento de acuerdos que se han planteado, por ejemplo, en la comunidad de Valparaíso la Estrategia a través de los roles de cada una de las instituciones involucradas ha logrado el cumplimiento.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>• La complejidad que se vive en las comunidades por radicalismos que se han fundamentado solo en imaginarios específicamente en que la industria es la destrucción.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>• La falta de neutralidad en la información que se produce y reproduce (tanto por las empresas como por actores de la sociedad civil) sobre los impactos ambientales que se generan a partir de la extracción petrolera, afecta tanto a las empresas y a la relación que establecen con las comunidades, como a las comunidades en caso de que efectivamente...</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
existan las afectaciones ambientales que reclaman.
Putumayo

Dinámica del Sector de Hidrocarburos

Al sur de Colombia, específicamente en donde el país encuentra sus límites con Ecuador y Perú, se encuentra el departamento del Putumayo. Este es uno de los departamentos que integra la región de la Amazonía del país, característica por su gran diversidad en términos no sólo ecológicos y ambientales, sino también culturales. Por esta razón, implica un gran reto implementar cualquier tipo de estrategia que pretenda intervenir esta región, ya sea en términos ambientales, sociales o económicos.

Aun así, desde mediados del siglo pasado la Amazonía se ha visto intervenida, de una manera significativa, tanto por organizaciones legalmente constituidas, como por algunas otras al margen de la ley. En el caso del Putumayo, la hoja de coca y el petróleo han sido las dos grandes rentas con que ha contado el departamento y sus habitantes, cada una con sus implicaciones de tipo económico, social y ambiental.

Para el año 2017, según las fichas departamentales construidas por el DNP, el departamento del Putumayo cuenta con 73 resguardos indígenas, una extensión territorial de 24.885 kilómetros cuadrados y una población aproximada de 354.094 personas. (DNP, 2017) Como lo refleja el gráfico a continuación, el principal sector de la economía del departamento, lo constituye la extracción de minerales e hidrocarburos.


Pero este sector de la economía se ha visto muy limitado por las condiciones de orden público que se han presentado desde el siglo pasado en esta zona del país, por la presencia de grupos armados al margen de la ley. Por esta razón, la desmovilización de las FARC-EP no sólo se ve con buenos ojos desde los habitantes del departamento, sino también desde el gobierno nacional, quien ha manifestado...
su interés en desarrollar más actividades de exploración y explotación de hidrocarburos en esta zona del país, por el alto potencial con que cuenta. (Portafolio, 2016)

Según cifras recogidas por la Agencia Nacional de Hidrocarburos, los cinco municipios con mayor producción fiscalizada de petróleo en el año 2016 (de mayor a menor) fueron: Villagarzón, Mocoa, San Miguel, Puerto Asís y Orito. Estos municipios hacen parte del piedemonte y la llanura amazónica, ubicada hacia el suroccidente del municipio. El Centro Nacional de Memoria Histórica, en su informe Petróleo, coca, despojo territorial y organización social en Putumayo, señala que el proceso de colonización y apropiación de esta zona del departamento se inició y consolidó con la llegada de la petrolera Texaco (Texas Petroleum Company) entre los 60 y 70 del siglo pasado, quien estuvo haciendo presencia y desarrollando actividades extractivas en la región hasta la década de los 80. La presencia de esta empresa en la región generó el crecimiento, desarrollo e incluso creación de algunos municipios con que cuenta actualmente el departamento. (CNMH, 2015)

Este es el caso de Orito, un municipio cuyos territorios anteriormente fueron inspección de Puerto Asís hasta 1979, año en el que fue reconocido como municipio por el crecimiento que había tenido en los 10 años anteriores a la fecha. (Alcaldía de Orito, 2016) Crecimiento estimulado y alimentado por la explotación de hidrocarburos. Actualmente, el municipio cuenta con una extensión de 2.026 kilómetros cuadrados, una población estimada en 55.018 habitantes y su principal actividad económica, como se puede observar en el gráfico, sigue siendo el petróleo. Lo anterior, por consiguiente, ha generado que la ETH haya tenido que incrustarse en un municipio que cuenta con una población que cuenta con una alta dependencia a las rentas que generan los hidrocarburos y, por su larga experiencia en el sector, organizada en la defensa de condiciones laborales dignas.

Ilustración 17. PIB por sectores Orito

![Gráfico de sectores de PIB de Orito]


El panorama en Puerto Asís no es muy distinto e incluso su historia es muy parecida a la de Orito, pero su formalización como municipio se demoró 10 años menos que la de este segundo. (Crudo Transparente, 2016) Esto le ha garantizado al municipio contar con otras fuentes económicas importantes, como lo son el comercio y el sector turístico, incluso al punto en que actualmente es
conocido como la Capital Comercial del departamento del Putumayo. (Alcaldía de Puerto Asís, 2016)

Pero aun contando con otros sectores importantes a nivel regional, el municipio históricamente ha tenido una alta dependencia al petróleo. A este sector se le atribuye el crecimiento significativo que ha tenido desde mediados del siglo pasado el municipio, para el año 1963 se habla de que Puerto Asís contaba con no más de 8.000 habitantes en total (casco urbano y resto), para el año siguiente se habla de 14.406 y así progresivamente fue aumentando paralelo al crecimiento de la actividad extractiva hasta que para el año 1973 se habla de que poco más de un tercio (26.340 hab.) de la población total del Putumayo (67.336) vivía en este municipio, población tanto nativa del departamento como proveniente de otras regiones del país motivadas a mudarse por las actividades extractivas. Por lo anterior, las fluctuaciones del precio del petróleo le han significado fuertes crisis de corte económico, social y, más recientemente, ambiental a Puerto Asís, situación que ha generado que desde la década de los 70 muchos de sus habitantes hayan decidido migrar hacia la economía cocalera. (CNMH, 2015)

Las dos principales preocupaciones que ha tenido que enfrentar la Estrategia, a través de sus enlaces territoriales, han sido el agua y la contratación de mano de obra local por parte de las empresas. Sobre este primer punto, existen graves denuncias sobre el estado de los pozos de los que muchas familias recolectaban agua para su consumo que en este momento se encuentran contaminados con “altas concentraciones de grasas, aceites y metal pesados como plomo y cadmio” (Semana Sostenible, 2016).

A pesar de que la actividad extractiva tiene una larga historia en el departamento, hacia la década de los 80 existió una fuerte baja en la extracción en la región. Este fenómeno se asocia al secamiento del pozo Orito 1. Esto no sólo generó una crisis económica en un departamento acostumbrado a las rentas que generaba el petróleo no sólo para el funcionamiento de las entidades territoriales, sino también para la economía de una gran porción de su población, que tuvo que buscar otras fuentes económicas. Es en este contexto que logra insertarse la hoja de coca en las economías de los pequeños y medianos productores de la región, como ya se había mencionado. Por estas fechas hasta el año 2000 el control territorial generó graves conflictos a nivel local. AUC, FARC y redes de narcotráfico fueron quienes...
orquestaron uno de los periodos más violentos que se han presenciado en el departamento. Desplazamientos, violaciones y masacres fueron el resultado de esta época.

Con la implementación de El Plan Colombia, junto con la reestructuración de Ecopetrol y la creación de la Agencia Nacional de Hidrocarburos (ANH), el Ejército Nacional fue ganando territorio en esta parte del país (agudizando la crisis entre las pequeños y medianos productores de la hoja de coca), escenario que se prestó también para incentivar la reactivación del sector hidrocarburífero en la región.

Esta reactivación no sólo significó nuevos proyectos extractivos en los municipios en que anteriormente había tenido presencia el sector, sino también en algunos nuevos. Uno de ellos fue Villagarzón. En el año 2006 Villagarzón era un pequeño municipio a unos 18 kilómetros de Mocoa (la capital del Putumayo) que centraba sus actividades económicas en la ganadería y la agricultura. (Caracol Radio, 2011) En su año consecutivo, el municipio empezó a crecer con la llegada de las petroleras y la migración de trabajadores de todos los rincones del país que buscaban en el municipio que empezaba a explotar sus hidrocarburos oportunidades laborales. Tal fue la cantidad de personas que llegó al municipio que:

el 12 de abril de 2011, en pleno periodo de inscripción de cédulas de ciudadanía previsto para las elecciones de alcaldías y gobernaciones, 1.084 cédulas habían sido inscritas en Villagarzón. Esta cifra superaba las inscripciones de cédulas en los tres municipios que concentraban el censo electoral de Putumayo: Mocoa, Puerto Asís y Orito (Montero, 2011b). Esto se debía a que la inscripción de las cédulas le servía a la población migrante, proveniente de otros municipios de Putumayo y del país, para certificar que su residencia actual era Villagarzón y obtener con ello el reconocimiento como “mano de obra local”; reconocimiento que les permitía acceder de manera prioritaria a los puestos de trabajo en las labores de exploración y explotación de petróleo en Villagarzón, municipio donde el auge de la industria petrolera había iniciado en el 2007. (CNMH, 2015)

Desde el año 2011 el municipio fue ganando su lugar en el sector a nivel nacional, al punto en que actualmente es el principal productor de petróleo a nivel departamental. (Crudo Transparente, 2016) Esto también ha generado que su economía y una gran porción de las 21.307 personas que viven actualmente en el municipio se hayan convertido altamente dependientes de los ingresos que le representa al municipio este sector.
Mocoa es la capital del Putumayo. Esta condición le ha garantizado la posibilidad de contar con una economía mucho más diversificada que la de los municipios ya mencionados, pero aun así la extracción de hidrocarburos ocupa el primer lugar en su PIB por sectores económicos. Según cifras del DANE, para este año el municipio cuenta con 43.731 habitantes. Uno de los principales campos con que cuenta este municipio queda ubicado en el corregimiento de Puerto Limón. Este corregimiento se caracteriza por contar con una población mayoritariamente afrodescendiente. A pesar de que este corregimiento hace parte del municipio capital del departamento, algunos de sus habitantes se sienten abandonados por el gobierno nacional y sienten que sus necesidades no están siendo leídas ni escuchadas. Incluso uno de sus líderes comunitarios señala que han visto más presencia institucional por parte de la empresa, que, del gobierno, en el sentido de que la empresa ha estado más pendiente y presta a escuchar y atender sus necesidades. Lo anterior no garantiza que las comunidades tengan una buena percepción sobre las empresas operadoras, incluso uno de los grandes reclamos que se presentan a nivel local es el incumplimiento de compromisos generados a través de espacios de negociación o resultado de vías de hecho ocasionadas principalmente por temas laborales (de contratación) y por falta de aumento en la calidad de vida (incluso en algunos casos por deterioro asociados a temas ambientales) de los habitantes próximos a los campos de extracción (dentro de este se incluyen obras prometidas y afectaciones ambientales).
Ilustración 20. PIB por sectores Mocoa

<table>
<thead>
<tr>
<th>Sector</th>
<th>Porcentaje</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Extracción de hidrocarburos</td>
<td>18%</td>
</tr>
<tr>
<td>Turismo</td>
<td>10%</td>
</tr>
<tr>
<td>Administración pública y defensa</td>
<td>9%</td>
</tr>
<tr>
<td>Educación</td>
<td>5%</td>
</tr>
<tr>
<td>Comercio</td>
<td>5%</td>
</tr>
<tr>
<td>Servicios sociales y de salud</td>
<td>4%</td>
</tr>
<tr>
<td>Correo y telecomunicaciones</td>
<td>3%</td>
</tr>
<tr>
<td>Otros</td>
<td>18%</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>46%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Mapeo de Actores**

El análisis de influencia directa entre actores que hacen presencia en el departamento del Putumayo, obtenido a través del software Micmac, ilustra la capacidad de cada uno de los actores de incidir sobre la Estrategia y hace un breve recuento de su participación en las actividades que se desarrollan en el marco de la misma.

Ilustración 21. Mapa de actores Putumayo

Uno de los actores que aparece en este mapa es la Caja de Compensación Familiar del Putumayo (CCF en el mapa) la cual ha participado activamente brindando apoyo en los procesos de contratación y la apertura de las ofertas laborales, con el objetivo de garantizar cierta “transparencia” (entre
comillas porque entre las comunidades no se percibe que este objetivo se esté logrando completamente) en los procesos de contratación.

Uno de los grandes retos que ha tenido que enfrentar la ETH en el departamento del Putumayo ha sido gestionar conflictos en territorios que no habían logrado respirar tiempos de paz desde hace poco más de 30 años, tiempo suficiente para que hayan crecido generaciones completas sin conocer días sin la amenaza de la guerra, hasta hace poco gracias a los acuerdos de paz pactados entre el gobierno nacional y la guerrilla de las FARC-EP. Un líder comunitario en Orito recuerda que hasta hace muy poco ya pueden salir tranquilos de sus casas en las noches e incluso visitar veredas a las que antes simplemente no era permitido el acceso sin permiso expreso de un líder guerrillero. La historia de la guerra, la experiencia petrolera y la alta presencia de cultivos de coca ha generado que este departamento cuente con comunidades altamente organizadas en la defensa de sus fuentes de ingresos y de sus territorios, con unos intereses y unas necesidades identificadas muy claras, a pesar de las presiones históricas que han existido por grupos u organizaciones al margen de la ley (también hicieron y hacen presencia en esta zona del país las AUC y redes de narcotráfico). Pero eso sí, con una alta desconfianza en el gobierno central, debido a su falta de presencia y a su falta de eficacia a la hora de implementar programas (como lo es el caso del Plan Colombia).

Lo anterior generó que los Enlaces Territoriales se encontraran con comunidades un poco reacias a dialogar con ellos como representantes del gobierno central, a pesar de que fueran ya conocidos en la región. Uno de los grandes cambios que observa uno de los Enlaces, es la transformación que han tenido algunas comunidades con la implementación de la Estrategia, pues ya su área de influencia cuenta con poblaciones dispuestas a dialogar y a acoger el diálogo democrático como un mecanismo para gestionar sus conflictos, característica que ha garantizado la activa participación de las comunidades en las actividades que ha desarrollado la Estrategia. Por esta razón, las comunidades del Putumayo han logrado constituirse como un actor clave en la Estrategia, ya que sus decisiones cuentan con una alta influencia en el conjunto de la ETH y sobre los actores que integran la misma.

Otro actor que resulta clave en la Estrategia Territorial de Hidrocarburos son las empresas. Dentro del territorio se observó que tanto el Enlace de la ANH (E-ANH) como el del Ministerio del Interior (E-MI) tienen una buena y estrecha relación con quienes representan las empresas que tienen presencia en el departamento. Esto no sólo ha garantizado que las empresas puedan apoyarse rápida y de manera eficaz en los Enlaces cuando se presenta una vía de hecho o existe una alerta temprana, sino que también los Enlaces puedan realizar reuniones con las empresas para discutir los temas que generan conflictividad en la región.

Al igual que en las demás regiones observadas, los Enlaces Territoriales tienen una importante y activa participación en las actividades que se desarrollan en el marco de la Estrategia. Se observó que los Enlaces efectivamente sirven como puente entre el gobierno central y los actores locales, al punto en que el Ministerio del Interior aparece con una mayor influencia (aunque sea media) comparativamente con otras regiones. Pero en el caso de las alcaldías y la gubernación el panorama no cambia mucho, a pesar de que se ha logrado una participación más activa de las alcaldías observadas en el departamento, como lo es el caso de la alcaldía de Villagarzón, quien ha participado y acompañado varias de las actividades que se han desarrollado en el municipio convocadas por la Estrategia.
De los actores centrales, se observa que la ANH, al igual que en otras regiones, cuenta con una gran influencia, gracias a la participación que ha tenido a nivel regional y a la injerencia a nivel territorial que tienen sus decisiones adoptadas a nivel central. El Ministerio del Trabajo (MT) se percibe como un actor autónomo, sin una gran influencia en el marco de la ETH ni con una dependencia que evidencie injerencia de otros actores sobre sus decisiones. El PNUD en la región no es muy reconocido. Esto se puede deber a su función administrativa y de apoyo técnico y metodológico dado desde Bogotá, funciones que, para algunos actores a nivel territorial, desaprovechan las capacidades con que cuenta esta organización. En esta región se evidencia también la necesidad de que la ANLA empiece a participar de manera más activa en las actividades que desarrolla la Estrategia, como socia de la misma, de tal manera que pueda cumplir, de una manera más directa y clara, un rol en la gestión de los conflictos asociados al sector de extracción de hidrocarburos.
### Análisis de Imagen

En el análisis de imagen se identifican las brechas que existen entre los objetivos y el alcance de la ETH, en comparación con el reconocimiento que hace la comunidad, las empresas del sector y los gobiernos locales sobre los logros de la Estrategia, así como las expectativas que tenía.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Categoría</th>
<th>Subcategoría</th>
<th>Realidad</th>
<th>Reconocimiento grupos de interés</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>Empresa</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Reconocimiento del Programa</td>
<td>El actor reconoce el programa <strong>Avanza</strong> y las actividades que se han desarrollado en el marco del mismo.</td>
<td>Bueno</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Promoción del diálogo</td>
<td>El actor reconoce los espacios de diálogo como la alternativa para la prevención y gestión del conflicto social.</td>
<td>Bueno</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>El actor participa activamente en los espacios de diálogo.</td>
<td>Bueno</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Avanza</strong></td>
<td></td>
<td>El actor confía en los espacios de diálogo creados, debido a los resultados que muestran y a la periodicidad en que se desarrollan.</td>
<td>Regular</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>El actor reconoce que los espacios de diálogo sirven para manifestar e identificar las problemáticas y necesidades que originan los conflictos sociales.</td>
<td>Bueno</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>El actor reconoce que en los espacios de diálogo se establecen acuerdos entre los actores implicados en los conflictos, para la resolución de los mismos.</td>
<td>Bueno</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Concertación y seguimiento de acuerdos</td>
<td>El actor reconoce que en los espacios de diálogo se hace seguimiento a los acuerdos entre las partes para la resolución de los conflictos sociales.</td>
<td>Regular</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>El actor reconoce que en los espacios de diálogo se cumplen los acuerdos entre las partes para la</td>
<td>Bueno</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Avanza

Realidad

“El Programa promueve la participación ciudadana a través de la implementación de procesos de diálogo democrático entre comunidad, industria y gobiernos, donde se concreten acciones que fortalezcan el territorio y promuevan su desarrollo.

Propicia acuerdos entre las partes y establece rutas para su materialización. Genera mecanismos y herramientas para la transformación de conflictos. Articula al Gobierno Nacional en el marco de las necesidades del Programa.

Convoca espacios para el diálogo entre gobierno, comunidades y empresas con el fin de alcanzar acuerdos sobre las necesidades del territorio y sus soluciones” (ANH, 2015).

Según los enlaces: En Putumayo se ha instalado formalmente un Avanza en el municipio de Mocoa, en la inspección de Puerto Limón. Este logró mitigar una alerta temprana que iba a desencadenar en paro. Adicionalmente se han instalado “instancias de diálogo” en otros municipios que no son reconocidos formalmente como “Avanza”. Según los Enlaces, en estas instancias de diálogo se han realizado planes de acción y se les ha hecho seguimiento. En estas instancias han participado las comunidades, las empresas, el gobierno local, el regional y ellos como representantes del gobierno central.

Reconocimiento

Existe reconocimiento por parte de las comunidades de las instancias de diálogo, pero no se encuentran muy satisfechos con los resultados obtenidos por las mismas. Consideran que los paros son el último recurso al que deben recurrir y reconocen la importancia del diálogo como un mecanismo para gestionar los conflictos, pero debido al incumplimiento de los compromisos y la falta de seguimiento a los mismos ven los paros como el mecanismo a través del cual ser escuchados.

“Aquí la cosa se arregla es con paros... Y lastimosamente eso es lo que nosotros no queremos, nosotros no queremos llegar a eso... Pero ¿por qué no nos dan respuesta?”

Líder comunitario del Putumayo

Adicionalmente, consideran que estos espacios, en muchos casos, han servido sólo para dilatar los procesos que llevan adelantando a la hora de exigir por sus derechos y que en general la Estrategia no está logrando sus objetivos.
“La Estrategia no ha funcionado. Ellos están esperando que nosotros salgamos y hagamos cese de actividades. Eso es lo que están esperando. Tenemos los soportes de que hemos avisado a las autoridades de lo que está mal, a todo el mundo le hemos informado y nadie nos ha dado respuesta... Y todo el mundo dilata y dilata...”

Líder comunitario del Putumayo

Sin embargo, los grupos de interés también reconocen la participación de los diferentes actores necesarios para solucionar los conflictos. En este sentido, en las instancias de diálogo han participado representantes de las empresas, de los gobiernos locales, de las comunidades y del gobierno central.

“Estamos cumpliendo con unos procesos que la misma ETH lo dice... Procesos de comunicación, procesos de interacción entre comunidad y empresa... Ahí hemos hablado con las Alcaldías, los Ministerios, el Personero, las Secretarías de Gobierno, el Honorable Concejo Municipal, todo el mundo... Pero no hay respuesta.”

Líder comunitario del Putumayo

“Hay un grupo de trabajadores que siempre ha sido como en contra de las operadoras y si he estado en las reuniones, no han sido reuniones fáciles, pero se ha llegado como a acuerdos o al menos dejan explicado la normatividad, todo el tema”

Representante de gobierno local del departamento del Putumayo

<table>
<thead>
<tr>
<th>Categoría</th>
<th>Subcategoría</th>
<th>Criterios de evaluación PUTUMAYO</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Realidad</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Reconocimiento grupos de interés</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Empresa</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Lidera</strong></td>
<td>Reconocimiento del Programa</td>
<td>El actor reconoce el programa <strong>Lidera y las actividades que se han desarrollado en el marco del mismo.</strong></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Fortalecimiento de actores</td>
<td>El actor reconoce que a través de la Estrategia se generan y promueven espacios de formación en temas relativos al sector de hidrocarburos.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>El actor reconoce que la ETH genera espacios para formar en el uso de mecanismos alternativos para la resolución de conflictos.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>El actor considera que los espacios de formación que se generan se encuentran acordes a las necesidades</td>
</tr>
</tbody>
</table>
y capacidades de los grupos de interés.

El actor considera que los espacios promovidos desde el programa Lidera han servido para conocer mejor el sector de Hidrocarburos, aprender sobre resolución de conflictos y liderazgo.

| Bueno | Bueno | Regular |

El actor considera que el programa Líderes Transformadores promueve procesos de paz, convivencia, seguridad y desarrollo humano.

| Bueno | Bueno | Bueno |


### Lidera

### Realidad

“Fortalece y genera capacidades en los actores para mejorar el entendimiento sobre el sector de hidrocarburos y el relacionamiento con los demás actores que interactúan en el territorio. Desarrolla ciclos de formación sobre aspectos técnicos del sector, gestión pública, liderazgo, etc. Socializa buenas prácticas en temas ambientales, sociales y de relacionamiento.

Articula al Gobierno Nacional en el marco de las necesidades del Programa.

Acompaña, prepara y fortalece las capacidades de los actores para que puedan concertar propuestas en igualdad de condiciones.

Realización de talleres con las gobernaciones departamentales para definir una ruta de trabajo que permita trabajar en conjunto con los gobiernos regionales, locales y la industria y así definir mecanismos de interlocución, apoyo y coordinación que permitan crear estrategias conjuntas que permitan minimizar los conflictos y traer beneficios para todos los actores.

Realización de “Talleres Regionales” dirigidos a la comunidad en general en municipios con exploración y/o producción de hidrocarburos y, con necesidad de presencia institucional. Las temáticas de los talleres responden a situaciones específicas en cada una de estas áreas.

Reuniones de acompañamiento de “Ingreso de la Industria” con los gobiernos regionales y municipales con el objetivo de presentar a las compañías que ingresaran a dichas áreas, así como el objeto del contrato que realizaran. Lo anterior incluye: compromisos, tiempos y beneficios del contrato en el área.” (ANH, 2015)

Según los enlaces territoriales, en el departamento del Putumayo se han desarrollado talleres de líder transformador, capacitaciones sobre temas técnicos de la extracción de hidrocarburos y se ha aplicado el programa de Ruta de Acompañamiento y Atención a la industria.
Uno de los graves problemas, en términos de reconocimiento, con que cuenta este programa, es que sólo es conocido por las personas que han participado activamente en las actividades que se han promovido desde este programa. Dentro de los actores entrevistados sólo fueron reconocidas dos actividades desarrolladas en el marco de este programa: socializaciones del decreto 1668 y el programa Líder transformador.

“Este año sólo han venido a socializar lo que es el Decreto 1668.”
Líder Comunitario del Putumayo

Llama la atención en este departamento que alcaldías han participado activamente en varias de las actividades que se han desarrollado a través de este programa. Esto evidencia que las alcaldías, a pesar de contar con una muy baja capacidad de incidir sobre las actividades que se desarrollan en el marco de la ETH, son un actor que se articula y participa en la Estrategia.

“La capacitación del líder transformador fue muy buena... Me pareció que era muy buena. Ahí estuvieron otros líderes de municipios aledaños. (...) estuvo allí también el personero... Allí estuvimos, con ellos, y en otras reuniones que han hecho ellos así ya con otras comunidades.”
Representante de alcaldía de municipio del Putumayo

De las actividades desarrolladas, Líder Transformador es reconocido, por varias personas de las comunidades, como un programa que efectivamente generó cambios a nivel local en la gestión de conflictos. En este sentido, uno de los efectos obtenidos gracias a este programa fue la prevención y mitigación de conflictos o vías de hecho.

“La Estrategia para mí, bueno por lo que digamos trata de solucionar todo, porque ella puede... Los líderes transformadores pueden ya, hacer parte y solucionar todos esos detallitos pequeños, antes que haya un problema grande, tratar de bueno... Vamos a sentarnos a tratar de solucionar aquí.”
Lideresa comunitaria del Putumayo

<table>
<thead>
<tr>
<th>Categoría</th>
<th>Subcategoría</th>
<th>Realidad</th>
<th>Reconocimiento grupos de interés</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Convive</td>
<td>Reconocimiento del Programa</td>
<td>El actor reconoce el programa <strong>Convive</strong> y las actividades que se han desarrollado en el marco del mismo.</td>
<td>Bueno</td>
</tr>
<tr>
<td>Convive</td>
<td>Identificación y atención de alertas tempranas</td>
<td>El actor reconoce actividades encaminadas a la identificación y atención de posibles conflictos (enfoque preventivo).</td>
<td>Regular</td>
</tr>
<tr>
<td>Atención y transformación del conflicto</td>
<td>El actor reconoce los espacios de diálogo como la alternativa para la atención y futura prevención de vías de hecho.</td>
<td>Bueno</td>
<td>Bueno</td>
</tr>
<tr>
<td>----------------------------------------</td>
<td>--------------------------------------------------------------------------------------------------</td>
<td>-------</td>
<td>-------</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>El actor considera que en los espacios de diálogo creados para atender las vías de hecho, existe una participación amplia de todos los actores implicados en el conflicto.</td>
<td>Bueno</td>
<td>Bueno</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>El actor reconoce que los espacios de diálogo que se generan por las vías de hecho han ayudado a gestionar los conflictos y a generar acuerdos entre los actores implicados.</td>
<td>Bueno</td>
<td>Bueno</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>El actor reconoce que se hace un seguimiento a los acuerdos generados en los <strong>Convives</strong>.</td>
<td>Regular</td>
<td>Bueno</td>
</tr>
</tbody>
</table>


---

**Convive**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Realidad</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>“Genera herramientas para la prevención y atención de los conflictos sociales con el interés de transformar las relaciones conflictivas a través del diálogo, la participación y la inclusión social.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

- Proporciona protocolos de actuación institucional. Gestiona alertas tempranas.
- Atiende situaciones de crisis.
- Articula al Gobierno Nacional en el marco de las necesidades del Programa.
- Proporcionando mecanismos alternativos para la gestión de las diferencias creando relaciones sociales más fluidas.” *(ANH, 2015)*

Los Enlaces Territoriales reconocen que no hay grandes adelantos en prevención. Señalan que este programa se ha centrado en atender vías de hecho y, en algunos casos, alertas tempranas.

**Reconocimiento**

Se reconoce que existe atención por parte de los Enlaces Territoriales a las vías de hecho y a las alertas tempranas, pero uno de los grandes reclamos que se hace desde las comunidades es la poca capacidad de decisión con que cuentan estos funcionarios. Por esta razón consideran que, si bien están haciendo las entidades del gobierno central presencia a través de los Enlaces, esto no está logrando los resultados esperados al no poder solucionar los conflictos de manera inmediata. Las comunidades señalan que los Territoriales siempre tienen que estar consultando las decisiones que puedan tomar y esto genera que se
perciban estas participaciones como mecanismos para dilatar los procesos que se están adelantando en los territorios.

“Bueno, la Estrategia de Hidrocarburos pues uno tiene las expectativas que no quedan colmadas ¿no? Porque la Estrategia de Hidrocarburos por ejemplo aquí en esta zona petrolera aquí en Orito es bien complejo porque en este momento la gente no tiene trabajo, la gente hace paros. Y quiere la rotación de personal, y quiere una cosa, y quiere la otra… Los funcionarios que nos mandan de la Estrategia, pues no tienen poder de decisión, porque todo debe ser consultado y eso a veces retrasa un poquito. Aunque tratan de mediar en la conflictividad que se presenta entre la empresa y la comunidad, o las empresas que prestan su servicio a la industria.”

Representante del Concejo de un municipio del Putumayo

<table>
<thead>
<tr>
<th>Categoría</th>
<th>Subcategoría</th>
<th>Criterios de evaluación PUTUMAYO</th>
<th>Realidad</th>
<th>Reconocimiento grupos de interés</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>Empresa</td>
<td>Gobierno local</td>
</tr>
<tr>
<td>Acciones demostrativas</td>
<td>Iniciativas para el desarrollo territorial</td>
<td>El actor reconoce el programa Acciones Demostrativas y las actividades que se han desarrollado en el marco del mismo.</td>
<td>Bueno</td>
<td>Regular</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>El actor reconoce que las Acciones Demostrativas son acordes a las necesidades de las comunidades.</td>
<td>Bueno</td>
<td>Regular</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>El actor reconoce que las Acciones Demostrativas contribuyen al desarrollo del territorio y a la resolución y prevención de conflictos.</td>
<td>Bueno</td>
<td>Bueno</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Articulación de actores y recursos</td>
<td>El actor considera que las Acciones Demostrativas surgen o son el resultado de procesos de trabajo articulado entre diferentes actores.</td>
<td>Bueno</td>
<td>Bueno</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Acciones Demostrativas

**Realidad**

“Las Acciones Demostrativas o inversiones para el desarrollo humano sostenible son iniciativas territoriales que surgen de los procesos de diálogo en el marco de la Estrategia Territorial para la Gestión Equitativa y Sostenible del Sector Hidrocarburos (ETH), con el propósito de generar confianza y contribuir a la transformación de las relaciones entre los actores.

Estas inversiones están enfocadas a mejorar la gobernanza democrática y el crecimiento económico incluyente de la población; y permiten entrelazar esfuerzos y alianzas entre los actores y programas de la Estrategia para demostrar que mediante procesos de diálogo se puede **contribuir al desarrollo local.**” (ANH, 2015)

De acuerdo con los enlaces, se han realizado tres Acciones Demostrativas en el departamento. En Villagarzón se construyó el perfil productivo del municipio (proyecto en el que participó el PNUD y como resultado se generó un documento técnico), en la vereda La Camelia del municipio de Puerto Asís se hizo un mejoramiento de la caseta comunal de la vereda y se contribuyó a alumbrar un corredor público que no contaba con este servicio, camino a Puerto Vega.

### Reconocimiento

A pesar de que en el departamento se han realizado Acciones Demostrativas y que en el trabajo de campo fueron visitados municipios que se han visto beneficiados por este programa, ninguno de los entrevistados reconoció actividades o proyectos que se hayan desarrollado en el marco de Acciones Demostrativas. Sólo una representante de alcaldía reconoció proyectos promovidos por inversiones de empresas, pero no se reconoció el mismo como parte un programa promovido o producto de esfuerzos articulados por la Estrategia.

“Y pues la verdad es que de un tiempo para acá se ha logrado tener una mejor relación entre las comunidades y las empresas... El alcalde ha tenido varias reuniones con Gran Tierra en Bogotá y se han logrado algunos recursos para acá, para el municipio... En temas de desarrollo productivo, para infraestructura ¿Sí? En este año desafortunadamente no han habido muchos avances a este respecto... El tema es que ahí la petroleras están diciendo que se cayeron los precios del petróleo y eso... Aquí con la Estrategia en alguna oportunidad nos ayudaron con un tema de georreferenciación para el tema del chontaduro... Entonces para mí ha sido muy bueno el acompañamiento que se ha dado.”

Representante de alcaldía de municipio del Putumayo
A partir del Análisis de Imagen se puede establecer un semáforo que señala los puntos más críticos sobre los cuales es importante trabajar de manera inmediata, uno que puede potencialmente convertirse en riesgoso para la reproducción de una imagen desfavorable de la ETH y los puntos que cuentan con la mejor imagen dentro del conjunto de actividades y objetivos que se desarrollan a través de los cuatro programas. En el departamento del Putumayo uno de los grandes logros que se han obtenido a través de la Estrategia, ha sido el programa Líderes Transformadores (Lidera) y la instauración del diálogo como la alternativa para la prevención y gestión del conflicto social a través del programa Avanza. A pesar de esto, este mismo programa (Avanza) es blanco de críticas por parte de las comunidades, quienes consideran que la concertación, seguimiento y cumplimiento de los acuerdos generados en estos espacios de diálogo, no se está dando de la manera esperada. En este mismo sentido, las comunidades no consideran que se esté dando seguimiento a los acuerdos generados a través del programa Convive, opinión que comparten parcialmente las empresas.
Análisis DOFA

A partir de los análisis anteriormente presentados, en el DOFA que se muestra a continuación se extraen a manera de síntesis los hallazgos, lecciones aprendidas y oportunidades de mejora para la región.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Debilidades</th>
<th>Oportunidades</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>- Falta de continuidad en los procesos que se vienen adelantando, por los periodos en que son contratados los Enlaces Territoriales, quienes, por falta de estabilidad laboral, no pueden generar compromisos a largo ni mediano plazo.</td>
<td>- Gran parte de las comunidades se encuentran organizadas y dispuestas a dialogar y participar en escenarios de diálogo, esto garantiza buenos resultados si se respetan y hace debido seguimiento a los acuerdos pactados.</td>
</tr>
<tr>
<td>- El equipo Territorial no cuenta con una alta capacidad de decisión que garantice la resolución o gestión de conflictos a nivel local. Esto está generando pérdida de credibilidad y confianza hacia las instancias de diálogo que se crean, producto de la atención de una vía de hecho o una alerta temprana. Los Enlaces reconocen, abiertamente, que cuentan “con alta capacidad de gestión, pero baja de respuesta”.</td>
<td>- El escenario del postconflicto ha generado que las comunidades vuelvan a creer que es posible trabajar de la mano del gobierno nacional. Este escenario también ha significado que las comunidades hagan una relectura de sus problemáticas y, en este sentido, de sus necesidades.</td>
</tr>
<tr>
<td>- El equipo Territorial cuenta con muy pocas personas para poder garantizar presencia en todo el departamento, un trabajo más exitoso, continuidad y seguimiento de los procesos. Si se contara con un equipo más grande e interdisciplinar se podría dar atención a los conflictos de una manera más rápida y efectiva.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>- Específicamente en este departamento no se ha logrado que el gobierno departamental participe de una manera activa en las actividades de la Estrategia.</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Fortalezas</th>
<th>Amenazas</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
-La ETH es reconocida, a nivel territorial, como un medio a través del cual gestionar y resolver conflictos en el marco del sector.

-El equipo territorial de la Estrategia en el departamento cuenta con redes de contactos en la región que les garantiza poder acceder a los diferentes actores involucrados en el proceso extractivo (comunidades, alcaldías y empresas). Los Enlaces Territoriales conocen la región y son conocidos en la misma.

-A través de la ETH el gobierno nacional ha logrado hacer presencia y acceder a zonas del departamento con las que antes no había logrado establecer un contacto fuerte y constante.

-Las consultas populares son un fenómeno a nivel nacional que puede desestabilizar las actividades extractivas (no sólo de hidrocarburos sino también de minería).

-La falta de cumplimiento y seguimiento de los compromisos puede generar desconfianza en las comunidades hacia la Estrategia.

-Existen altas expectativas frente a lo que se puede lograr a través de la ETH a nivel local por parte de las comunidades y los entes territoriales, de no satisfacerse las expectativas se pueden generar insatisfacciones que generen pérdida de confianza y credibilidad.
Magdalena Medio

Dinámica del sector hidrocarburos

Se reconoce como Magdalena Medio a los municipios que rodean el cauce del Río Magdalena en su zona intermedio, en esta ribera confluyen los departamentos de Boyacá, Antioquia, Santander, Bolívar y Cesar. En total, se vinculan 32 municipios como parte de esta región, que se caracterizan por su diversidad cultural, su riqueza hídrica y un contexto histórico similar. Pese a que no responden a una única unidad político-administrativa, por su cercanía, estos municipios están en constante diálogo y se enfrentan a problemáticas sociales muy similares. Además, esta zona se vio fuertemente afectada por el conflicto armado colombiano, por lo cual, se guarda una conciencia colectiva sobre su pasado.

El principal centro urbano de la región es el municipio de Barrancabermeja, en el departamento de Santander. Este cuenta con una población de 191.616 habitantes y una economía enfocada en la industria manufacturera y la explotación de hidrocarburos (DNP, 2017). Su relación con la industria petrolera surgió con Campo de Infantas (pozo Infantas N°2), primer campo productor de petróleo del país, descubierto en abril 1918 y consolidado como uno de los principales de la región del Magdalena Medio (Ecopetrol, 2014). Su punto máximo de producción se dio en la década de los Cuarenta con la extracción de aproximadamente 60.000 barriles al día. En la actualidad, según la ANH, se estima que de este campo se obtienen 34.000 barriles al día. (ANH, 2016)

Barrancabermeja es hoy la sede de la principal refinería de la nación, se estima que de esta se pueden extraer cerca 250.000 barriles por día, seguida de la refinería de Cartagena (Semana, 2015). Se calcula que el Magdalena Medio es la segunda región con mayor producción de petróleo, con más de “137.000 barriles por día en 37 campos, a cargo de 15 operadoras” (Colombia Energía, 2013). Además de Barrancabermeja, se destacan los posos ubicados en Puerto Boyacá, Yondó, Puerto Wilches y Puerto Nare.

El Magdalena Medio al ser un conglomerado de departamentos, no cuenta con datos oficiales sobre su producción total de hidrocarburos y la incidencia de la región en el PIB de la nación. Sin embargo, basados en los datos de la ANH se calcula que el Magdalena Medio aporta el 17 % de la producción nacional de hidrocarburos (ANH, 2016).

En esta región se priorizó el análisis en los municipios de Puerto Triunfo, Puerto Nare, y Puerto Boyacá. Tres jurisdicciones de categorías bajas, cercanos geográficamente y con vocaciones económicas similares, caracterizados por su producción minero-energética, agrícola, y pecuaria. Puerto Boyacá, es quizás el municipio con mayor tradición petrolera de los tres priorizados. Su principal campo fue descubierto en 1940, antes de la fundación del municipio, es gracias a los yacimientos de esta zona que se empieza a generar un flujo de mano de obra a la región y años después su densidad poblacional generó que se decretara la creación del municipio. Por lo cual, la historia y el desarrollo de Puerto Boyacá ha girado en torno al crudo.

En la actualidad existen 10 campos petroleros en el municipio, con una producción aproximada de 36.000 barriles por día, lo cual representa el 82% del valor agregado de su economía (ANH, 2016) (DNP, 2017). La trayectoria de los Hidrocarburos en Puerto Boyacá ha consolidado una participación
activa he informada de la comunidad, por lo cual, el trabajo de la ETH ha sido muy cauteloso, para lograr incluir las distintas posturas que se han formado alrededor de la industria y construir un diálogo consensuado.

El segundo municipio priorizado fue Puerto Triunfo, ubicado en el departamento de Antioquia, con una población aproximada de 20.893 habitantes. Su economía se encuentra ampliamente diversificada, de los más de 11 sectores que le aportan al municipio, la industria de los hidrocarburos representa el 17% del valor agregado (DNP, 2017). La participación de la ETH es muy reciente, por ende, todos los procesos en Puerto Triunfo son muy prematuros. Las actividades con mayor reconocimiento en la población han sido la política pública de empleo y el programa líder transformador.

El último municipio priorizado fue Puerto Nare, ubicado en el departamento de Antioquia. Esta jurisdicción cuenta con una población aproximada de 19.025 habitantes, su producción de crudo se estima es 2.160 barriles por día. Pese a que sus niveles de producción no son los más significativos, el aporte de esta industria a la económica es de alrededor de 49% y las expectativas sobre este territorio son amplias gracias a los diferentes proyectos de infraestructura y exploración que se tienen.

Un elemento que resalta en Puerto Nare es la influencia de las estructuras políticas y electorales sobre las dinámicas del sector de los hidrocarburos y de la ETH. En las elecciones regionales del 2015 se generaron grandes discusiones sobre la legitimidad de las votaciones, lo cual ha repercutido en todas las acciones que ha intentado ejecutar el gobierno de turno, entre ellas la política pública de empleo y las instancias de dialogo con el sector.

En estos tres municipios se llevaron a cabo más de 12 entrevistas con actores que hacen parte de los gobiernos municipales, representantes de agremiaciones, líderes comunitarios y voceros de algunas de las empresas del sector petrolero. El Magdalena Medio se muestra como una región interesada en la resolución de conflictos a través del dialogo, pese a las divisiones internas, la comunidad es activa y constante en las discussiones, logrando así resultados concretos, que satisfacen en algún grado a todos los actores que intervienen en la ETH. El gran reto de la ETH es poder establecer un dialogo amplio y neutral, en el que se superen las divisiones internas de la comunidad y se puedan llegar a consensos.
Mapeo de Actores

El análisis de influencia indirecta entre los actores de la ETH, obtenido del software Mic-Mac, nos brinda un panorama de las relaciones que se tejen en la región del Magdalena Medio, resaltando la influencia y la dependencia entre sus actores y brindando una caracterización de los roles indirectos que pueden estar cumpliendo.

En el Magdalena Medio destacamos el papel que cumplen las comunidades y los gobiernos locales. A diferencia de las otras regiones visitadas, en esta zona se observa una participación muy activa de las comunidades alrededor de la Estrategia, ellas han creado un comité intermunicipal para el seguimiento del sector de los hidrocarburos. Además, en los municipios de Puerto Boyacá y Puerto Nare se encontró grandes diferencias sobre la percepción de la ETH, para algunos la estrategia les brindó herramientas que antes no habían podido obtener, mientras que, para otro sector de la comunidad, la estrategia es un instrumento de las empresas, que solo busca dilatar los procesos. Esto
se torna más complejo por las discusiones electorales que se han dado en algunos de estos municipios. Es por eso, que en el mapeo de actores se posicionan la comunidad y el gobierno local, por encima de las empresas.

En el medio de cuadro, se encuentra el Ministerio del Trabajo, posicionándose como actor regulador de la conflictividad social. Se estima que su labor es de vital importancia para el desempeño de la estrategia, ya que los debates sobre las condiciones laborales y el cumplimiento de las cuotas de contratación propuestas en el decreto 1668, son los principales reclamos de la comunidad.

Los dos actores que más influyen en la ETH, ubicados al costado superior izquierdo, han sido el Ministerio del Interior y el PNUD, gracias a su participación en los programas de Lidera y Acciones Demostrativas. Por un lado, el Ministerio del Interior generó y afectó el desarrollo de la Estrategia debido a la puesta en marcha del programa líder transformador. Una actividad que buscaba fortalecer las capacidades de los líderes comunitarios en temas vinculados a la resolución alternativa de conflictos, sin embargo, esta actividad según representantes de las alcaldías de Puerto Nare y Puerto Boyacá terminó generado “liderazgos conflictivos, que antes no existían”. Lo cual ha sido percibido para estas personas como una consecuencia negativa de la ETH.

Por el otro lado, encontramos al PNUD, un actor al que se le reconoce por su trabajo imparcial y su rol de garante. En los tres municipios destacan su participación en la construcción de los lineamientos de la política pública de empleo. No obstante, unas acciones que por lo general son bien recibidas por toda la comunidad, han generado grandes debates en el municipio de Puerto Nare. Allí una parte de la comunidad se encuentra liderando un Cabildo abierto con el fin de manifestar las inconformidades que se presentan sobre estos lineamientos, construidos en compañía del PNUD.

EL SENA, las gobernaciones, y el Ministerio de Minas, se ubican como actores autónomos, con una participación muy poco reconocida por los miembros de la ETH en el territorio.
Análisis de Imagen

En el análisis de imagen se identifican las brechas que existen entre los objetivos y el alcance de la ETH, en comparación con el reconocimiento que hace la comunidad, las empresas del sector y los gobiernos locales sobre los logros de la Estrategia, así como las expectativas que tenía.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Categoría</th>
<th>Subcategoría</th>
<th>Realidad</th>
<th>Reconocimiento grupos de interés</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>Empresa</td>
</tr>
<tr>
<td>Reconocimiento del Programa</td>
<td></td>
<td>El actor reconoce el programa <strong>Avanza</strong> y las actividades que se han desarrollado en el marco del mismo.</td>
<td>Bueno</td>
</tr>
<tr>
<td>Promoción del diálogo</td>
<td></td>
<td>El actor reconoce los espacios de diálogo como la alternativa para la prevención y gestión del conflicto social.</td>
<td>Bueno</td>
</tr>
<tr>
<td>Avanza</td>
<td></td>
<td>El actor participa activamente en los espacios de diálogo.</td>
<td>Bueno</td>
</tr>
<tr>
<td>Concertación y seguimiento de acuerdos</td>
<td></td>
<td>El actor confía en los espacios de diálogo creados, debido a los resultados que muestran y a la periodicidad en que se desarrollan.</td>
<td>Bueno</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>El actor reconoce que los espacios de diálogo sirven para manifestar e identificar las problemáticas y necesidades que originan los conflictos sociales.</td>
<td>Bueno</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>El actor reconoce que en los espacios de diálogo se establecen acuerdos entre los actores implicados en los conflictos, para la resolución de los mismos.</td>
<td>Bueno</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>El actor reconoce que en los espacios de diálogo se hace seguimiento a los acuerdos entre las partes para la resolución de los conflictos sociales.</td>
<td>Bueno</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>El actor reconoce que en los espacios de diálogo se cumplen los acuerdos entre las partes para la resolución de los conflictos sociales.</td>
<td>Regular</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Avanza
Realidad

“El Programa promueve la participación ciudadana a través de la implementación de procesos de diálogo democrático entre comunidad, industria y gobiernos, donde se concreten acciones que fortalezcan el territorio y promuevan su desarrollo.

Propicia acuerdos entre las partes y establece rutas para su materialización. Genera mecanismos y herramientas para la transformación de conflictos. Artícula al Gobierno Nacional en el marco de las necesidades del Programa.

Convoca espacios para el diálogo entre gobierno, comunidades y empresas con el fin de alcanzar acuerdos sobre las necesidades del territorio y sus soluciones” (Descripción tomada de la página web de la ETH)

Reconocimiento

El principal logro de la ETH en el marco del programa Avanza se enfoca en la participación plural de toda la comunidad. La cultura del diálogo se ha establecido como una prioridad, pese a las diferencias entre los actores, el diálogo es la alternativa para la resolución de conflictos. Más allá de los resultados esperado, la Estrategia permitió que miembros de la comunidad con grandes diferencias pudieran sentarse en el marco del programa y construir consensos y discusiones respetuosas.

Dentro de estas diferencias de la comunidad, existen personas que reconocen una excelente labor del programa Avanza para la prevención de las vías de hecho.

“El avanza es un programa bonito, con avanza avanzamos”

Líder comunitario Puerto Nare

“La instancia de diálogo Avanza ha sido muy importante para evitar que un sector de la comunidad o de la población acudan a vías de hecho para protestar por inconformidades frente a la industria. Además, aquí en Puerto Nare, nos han apoyado bastante en la medida que hacen encuentro con diferentes entidades”

Representante de la Alcaldía de Puerto Nare

Mientras otro sector de la comunidad considera que este programa no cumple sus expectativas ya que no ha logrado establecer acuerdos verificables que mejoren las condiciones laborales de la
población y además, consideran que sus enlacen no cuentan con capacidad de dedición sobre las peticiones que ellos realizan.

“Una vez yo le dije a Don Pedro ¡Avanza es la mamadera de gallo! ¡es la verdad! aquí ha habido de todo, convive, avanza bueno todo ese cuento... pero no ha servido para nada, porque como le digo, Don Pedro también es un intermediario, él no tiene poder de decisión, él dice “yo le digo a mi jefe que es el ministro” pero realmente hasta que no venga alguien que tenga poder de decisión, ahí no hay nada”

Representante de Aso-magdalena de Puerto Boyacá


<table>
<thead>
<tr>
<th>Categoría</th>
<th>Subcategoría</th>
<th>Realidad</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Lidera</td>
<td>Reconocimiento del Programa</td>
<td>El actor reconoce el programa <strong>Lidera</strong> y las actividades que se han desarrollado en el marco del mismo.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Fortalecimiento de actores</td>
<td>El actor reconoce que a través de la Estrategia se generan y promueven espacios de formación en temas relativos al sector de hidrocarburos.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>El actor reconoce que la ETH genera espacios para formar en el uso de mecanismos alternativos para la resolución de conflictos.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>El actor considera que los espacios de formación que se generan se encuentran acordes a</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Reconocimiento grupos de interés</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Empresa</td>
</tr>
<tr>
<td>Bueno</td>
</tr>
<tr>
<td>Bueno</td>
</tr>
<tr>
<td>Bueno</td>
</tr>
<tr>
<td>Bueno</td>
</tr>
<tr>
<td>Bueno</td>
</tr>
</tbody>
</table>
las necesidades y capacidades de los grupos de interés.

El actor considera que los espacios promovidos desde el programa **Lídera** han servido para conocer mejor el sector de Hidrocarburos, aprender sobre resolución de conflictos y liderazgo.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Regular</th>
<th>malo</th>
<th>Bueno</th>
</tr>
</thead>
</table>

El actor considera que el programa **Líderes Transformadores** promueve procesos de paz, convivencia, seguridad y desarrollo humano.

<table>
<thead>
<tr>
<th>malo</th>
<th>malo</th>
<th>Regular</th>
</tr>
</thead>
</table>

El programa Lidera es uno de los más reconocidos en la región, su trabajo se distingue por el proyecto líder transformador, en el cual han participado los principales líderes de los municipios y se han hecho capacitaciones locales que han beneficiado a un gran número de habitantes de la región. A pesar de esto, para los representantes de las alcaldías y de las empresas el programa generó consecuencias inesperadas, ya que los líderes que participaron aumentaron la conflictividad y crearon la veeduría ciudadana del Magdalena Medio, ente que se está convirtiendo en un actor determinante para el desarrollo de la ETH.

"Se sacó el tema de los líderes transformadores y personalmente como alcaldía y como le decíamos a Javier ¡los líderes transformadores que tenían de aquí del municipio, pues eran los líderes más conflictivos!" Trabajadora Social del Municipio

"El líder transformador es un programa de la ETH y del PNUD, dónde nos capacitran a los líderes, los más problemáticos, que somos nosotros, pero usted se mete a mediar 2 o 3 días, pero ¿Qué le lleva usted para su familia? si este trabajo es gratis, yo pienso que el gobierno nacional debería apoyarnos más”

Líder comunitario de Puerto Triunfo.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Categoría</th>
<th>Subcategoría</th>
<th>Realidad</th>
<th>Reconocimiento grupos de interés</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>Empresa</td>
</tr>
<tr>
<td>Reconocimiento del Programa</td>
<td></td>
<td>El actor reconoce el programa <strong>Convive</strong> y las actividades que se han desarrollado en el marco del mismo.</td>
<td>Bueno</td>
</tr>
<tr>
<td>Identificación y atención de alertas tempranas</td>
<td></td>
<td>El actor reconoce actividades encaminadas a la identificación y atención de posibles conflictos (enfoque preventivo).</td>
<td>Bueno</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>El actor reconoce los espacios de diálogo como la alternativa para la atención y futura prevención de vías de hecho.</td>
<td>Bueno</td>
</tr>
<tr>
<td>Convive</td>
<td>Atención y transformación del conflicto</td>
<td>El actor considera que, en los espacios de diálogo creados para atender las vías de hecho, existe una participación amplia de todos los actores implicados en el conflicto.</td>
<td>Bueno</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>El actor reconoce que los espacios de diálogo que se generan por las vías de hecho han ayudado a gestionar los conflictos y a generar acuerdos entre los actores implicados.</td>
<td>Bueno</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>El actor reconoce que se hace un seguimiento a los acuerdos generados en los <strong>Convives</strong>.</td>
<td>Bueno</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Convive

Realidad

“Genera herramientas para la prevención y atención de los conflictos sociales con el interés de transformar las relaciones conflictivas a través del diálogo, la participación y la inclusión social.

-Proporciona protocolos de actuación institucional. Gestiona alertas tempranas.
-Atiende situaciones de crisis.
-Articula al Gobierno Nacional en el marco de las necesidades del Programa.
-Proporcionando mecanismos alternativos para la gestión de las diferencias creando relaciones sociales más fluidas.” (Descripción tomada de la página web de la ETH)

Reconocimiento

El programa Convive no es muy conocido en la región, su participación ha sido escasa por la reducción de las vías de hecho. No obstante, para algunas personas entrevistadas, las acciones no han sido preventivas y cuando se atienden no son eficientes en su llegada y atención oportuna.

“Desde mi punto de vista, la Estrategia, aquí en Puerto Boyacá, ¡quedó ahí! En una estrategia. Por ejemplo, a través de la Estrategia se presentó un paro, habían nombrado una persona del ministerio, no me acuerdo de cuál. Pero esa persona era la encargada de atender las alertas y cualquier cosa que se presentara. Si se iba a generar algún conflicto, alguna cosa, debían llamar para que estuviera presente, efectivamente lo llamamos y nunca llegó”

Lideresa de la comunidad de Puerto Boyacá

Otra de las grandes dificultades de la Estrategia ha sido la continuidad en los procesos, en especial en Convive las personas manifiestan sentirse afectadas por el cambio de personal, ya que ellos inician un proceso de atención y seguimiento a la conflictividad social, pero el cambio de Enlaces o representantes del gobierno genera que las personas deban repetir el proceso y dar cuenta de sus argumentos para que puedan ser legitimados.

“Ahí es cuando yo digo que la Estrategia se quedó coja, porque para mí era de coger a las personas para que se conscientizaran del fenómeno desde el principio, pero eso no se logró y lo peor, iniciaron el proceso unas personas que no estuvieron desde el principio, porque las otras personas fueron rotando y no llegaban las mismas personas, ni la misma cantidad, entonces no hay como un trabajo continuo”

Puerto Boyacá

**Acciones Demostrativas**

### Realidad

“Las Acciones Demostrativas o inversiones para el desarrollo humano sostenible son iniciativas territoriales que surgen de los procesos de diálogo en el marco de la Estrategia Territorial para la Gestión Equitativa y Sostenible del Sector Hidrocarburos (ETH), con el propósito de generar confianza y contribuir a la transformación de las relaciones entre los actores.

Estas inversiones están enfocadas a mejorar la gobernanza democrática y el crecimiento económico incluyente de la población; y permiten entrelazar esfuerzos y alianzas entre los actores y programas...."
de la Estrategia para demostrar que mediante procesos de diálogo se puede contribuir al desarrollo local.” (Descripción tomada de la página web de la ETH).

**Reconocimiento**

Acciones demostrativas es el programa que genera mayores expectativas en los municipios. Sin embargo, en algunos lugares ya se han venido implementando ciertas acciones, pero no son reconocidas como tal.

“Acciones demostrativas yo la solicite en una reunión que tuvimos en Bogotá, hablé con la doctora Alba luz Amaya y ella me dice que “evalúan los proyectos de los municipios” no teníamos bien claro como teníamos que pedirla, estamos en eso porque por el momento Puerto Triunfo no ha tenido una sola acción demostrativa y sería muy bueno.”

Líder comunitario de Puerto Triunfo

“Acciones demostrativas, empezaron como el diplomado, para mirar estos proyectos y gestionar empresas, pero hasta ahora está empezando, pero el diplomado se terminó como hace 2 meses, no sabía que existía el programa de las acciones demostrativas.”

Puerto Boyacá

Dentro de la ETH, la Acción Demostrativa que cuenta con un mayor reconocimiento en los municipios priorizados, fue la construcción de los lineamientos de la Política Pública de Empleo. Esta actividad es destacada en los municipios de Puerto Nare y Puerto Triunfo, allí las autoridades locales reconocer que sin la ayuda de la ETH y del PNUD no habría sido posible crear la Política, ya que no se tenía el presupuesto para todos los estudios que se habrían realizado.

“Mi primer acercamiento con la Estrategia fue las últimas de jornadas de trabajo que se tuvieron para la elaboración de la política pública de empleo de acá del municipio, que se hizo con el apoyo del CER (Centro de Estudios Regionales)”

Alcaldía de Puerto Nare

“Básicamente ofrecemos un portafolio de servicios que maneja la Estrategia y dónde son las áreas comunes, por ejemplo, hemos desarrollado acciones demostrativas, desarrollan, por ejemplo, un diplomado en diseño y formulación de proyectos sociales para la paz, los cuales los instalamos en Puerto Boyacá con personal de Nare y triunfo, adicional a eso ayudamos y financiamos la política pública de empleo en Puerto Nare”

Enlace Territorial
Conclusiones

La imagen que se tiene de la ETH en la región del Magdalena Medio se encuentra mediada por su trabajo en los distintos programas y la forma en que son percibidos cada uno de estos. El programa que puede estar afectando de forma negativa la imagen que se tiene de la ETH es **Lidera**. Dado que este programa no previó las rivalidades políticas entre las comunidades, generó mayores tensiones y conflictos que han perjudicado la percepción que se tiene de la ETH para los públicos objetivos. Se considera necesario dar un nuevo enfoque al programa en el contexto de esta región y brindar capacitaciones en temas relacionados a la resolución alternativa de conflictos.

Por otro lado, **Avanza** y sus instancias de diálogo han sido muy bien recibidas en los distintos municipios, ha generado una participación masiva de todos los actores, no obstante, la falta de consenso y el no seguimiento a los compromisos, en especial el seguimiento de la contratación laboral (Decreto 1668) está generando desconfianza en la comunidad. Se recomienda realizar acciones articuladas entre los gobiernos locales, instituciones de nivel central y veedurías ciudadanas a la contratación. Ya que en su mayoría las discusiones se generan por el desconocimiento de las condiciones reales de contratación.
**Análisis DOFA**

A partir de los análisis anteriormente presentados, en el DOFA que se muestra a continuación se extraen a manera de síntesis los hallazgos, lecciones aprendidas y oportunidades de mejora para la región.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Debilidades</th>
<th>Oportunidades</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>• La inestabilidad laboral de los enlaces territoriales ha generado pérdida de capacidad adquirida y desconfianza en los procesos.</td>
<td>• Poder ampliar e incluir a otros sectores de la economía que puedan brindar oportunidades laborales distintas a los hidrocarburos.</td>
</tr>
<tr>
<td>• Hace falta mayor articulación en el trabajo de los equipos territoriales.</td>
<td>• Vincularse con procesos que están generando otras instituciones para mejorar la oferta de servicios sociales.</td>
</tr>
<tr>
<td>• No se observa un seguimiento riguroso y constante a los acuerdos realizados en el marco de las distintas instancias de diálogo.</td>
<td>• Existe una comunidad interesada en la ETH. Por lo cual su apoyo podría ser de vital importancia para la ETH</td>
</tr>
<tr>
<td>• Poder ampliar e incluir a otros sectores de la economía que puedan brindar oportunidades laborales distintas a los hidrocarburos.</td>
<td>• El postconflicto.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Fortalezas</th>
<th>Amenazas</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>• Logró un acercamiento de las instituciones naciones a las comunidades en los territorios vinculados a la extracción de hidrocarburos.</td>
<td>• Las disputas electorales y el manejo político que podría tomar la Estrategia.</td>
</tr>
<tr>
<td>• Construyó conocimiento alrededor de la resolución alternativa de conflictos.</td>
<td>• El trabajo con líderes conflictivos puede incrementar la conflictividad social.</td>
</tr>
<tr>
<td>• Fortaleció el trabajo comunitario e incentivó la creación de un proyecto regional.</td>
<td>• La falta de apoyo de las gobernaciones.</td>
</tr>
<tr>
<td>• Generó capacidades sobre la legislación de los hidrocarburos y la manera en que las comunidades pueden intervenir en ella.</td>
<td>• El Magdalena Medio es un territorio extenso con grandes dificultades para poder acceder oportunamente en caso de presentarse vías de hecho.</td>
</tr>
<tr>
<td>• Redujo el número de vías de hecho.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>• En algunas de sus mesas logró la inclusión de otros sectores distintos al de los hidrocarburos, ampliando la cadena de negociación a sectores que ven en ella una oportunidad para el desarrollo.</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
Córdoba y Sucre

Dinámica del sector hidrocarburos

Los departamentos de Córdoba y Sucre se ubican en la región del Caribe colombiano. Con una extensión aproximada de 35.942km², que equivale al 3.2% del área nacional (DNP, 2017). La población estimada de los dos departamentos es de 2.630.968 habitantes (DNP, 2017) y sus principales actividades económicas se enfocan en la producción agrícola, el comercio y los servicios sociales (ver ilustración). Estos dos departamentos no se caracterizan por su producción de petróleo, se cree que el aporte a la producción nacional de crudo no es superior al 1%. No obstante, hay dos elementos que, si llaman la atención sobre este territorio. Por un lado, encontramos una producción dinámica de gas, la cual se calcula en 115.66 millones de pies cúbicos por día (ANH, 2016), posicionándolo entre los principales productores de gas en el país. Por el otro lado, se encuentra el puerto de exportación de petróleo en Coveñas, el principal puerto de crudo y el más antiguo de la nación.


Desde 1940, el municipio de Coveñas se convirtió en el referente del transporte de hidrocarburos en Colombia. Su capacidad de almacenamiento es de 1.200.000 de barriles, lo cual le ha permitido la exportación del 96% del crudo que sale de Colombia (Ecopetrol, 2014). En la actualidad, el puerto se encuentra bajo la administración de Ecopetrol y Cenit, con proyectos de ampliación y modernización. Sus principales proveedores son los campos de Caño Limón en Arauca y los campos de Barrancabermeja en Santander. El gran inconveniente que presenta este puerto es el ataque al oleoducto Caño Limón- Coveñas, quien todos los años se ve afectado por las voladuras en sus tuberías. En el trascurso del año, se han presentado más de 38 ataques a la infraestructura del
oleoducto, lo cual genera pérdidas anuales cercanas a los $18.600 millones en regalías y genera inestabilidad laboral para los trabajadores de Coveñas (Portafolio, 2017).

Además del puerto, se buscó priorizar el análisis de los pequeños productores de esta región. Por lo cual se desarrolló el trabajo de campo en los municipios de Sahagún en el departamento de Córdoba y Ovejas en el departamento de Sucre. Ambos, municipios de sexta categoría, con una población de 90.274 habitantes en el caso de Sahagún y 20.967 habitantes en Ovejas. Sus economías se encuentran diversificadas y los principales aportes provienen de la agricultura, los servicios sociales y la educación de no mercado.

En relación a la producción de hidrocarburos, los dos municipios se encuentran en etapas muy distintas entre sí, por un lado, Sahagún logró consolidar la producción de gas y sus comunidades ya han establecido acuerdos con las empresas, el gobierno local y los representantes del gobierno central. Por el otro lado, en Ovejas aún no existe exploraciones y se encuentran en una etapa de acercamiento y generación de confianza entre las partes.

Sobre el municipio de Sahagún, es importante conocer que lleva realizando explotación de gas desde inicios de esta década, sus principales operadoras han sido CNE Oil & Gas y Geoproduction Oil & Gas. Dos empresas que han participado muy activamente en la ETH y que constantemente deben afrontar bloqueos e interrupciones de su producción. En el trabajo de campo, se constató que las vías de hecho se siguen percibiendo como el mecanismo más afectivo para el establecimiento de acuerdos y no en vano, debido a sus manifestaciones y bloqueos, la comunidad logró generar un consenso frente a un conglomerado de peticiones que a finales del 2015 formaron los Acuerdos Jobo.

Estos acuerdos son el resultado concreto de las mesas de negociación entre las dos empresas operadoras de la región, las comunidades, la ANH, el Ministerio de Trabajo, el Ministerio de Minas, (En representación de la ETH), el Ministerio del Interior, la ANH y la USO. Los cuales lograron llegar a consensos entre todas las partes sobre 1) condiciones laborales y contratación 2) Inversión social 3) Medio Ambiente 4) Bienes y servicios y 5) Tierras y servidumbres. Del trabajo realizado, este es el único acuerdo que ha logrado tocar todos los temas que son de interés de las partes y tener un plan de trabajo con responsabilidades específicas, que satisface en gran medida los requerimientos de la comunidad.

Pese a tener un consenso y una verificación de las institucional de nivel central, año y medio después de su firma, las comunidades han vuelto a las vías de hecho por lo que para ellos son incumplimientos de las empresas y el gobierno local. La percepción que ha construido la comunidad sobre la ETH se basa en su labor reactiva, ya que no existe un trabajo preventivo que permita dar respuesta a sus inquietudes. Del otro lado, están las empresas quienes consideran que sus compromisos se han cumplido y su rol se puede estar extralimitando al asumir obligaciones que hacen parte del deber ser del Estado, pero las comunidades por desconfianza a la corrupción local prefieren que están funciones sean asumidas por las empresas operadoras.

El segundo municipio priorizado fue Ovejas, en el departamento de Sucre. Un municipio fuertemente afectado por el conflicto armada y que hoy gracias a los procesos de paz, está viviendo una nueva etapa en que el ingreso de la industria es uno de sus proyectos económicos más cercanos. Específicamente, en el corregimiento de Flor del Monte se tiene las prospecciones de nuevos yacimientos de gas y crudo.
Vinculado a la ETH, en el año 2016 antes del inicio de los estudios técnicos y de exploraciones, se instauró una instancia de diálogo, encargada en el programa avanza. En dicho espacio se construyeron algunos consensos que permitieron el acuerdo de llevar una instancia de diálogo que permitiera la construcción de confianza y aceptación a la industria. Hasta el momento, el proceso se encuentra estancado debido a distintas inconvenientes con una comunidad indígena que habita la zona y considera que no se realizó el proceso adecuado para los permisos previos.

En conclusión, en la región de Córdoba y Sucre se observan con grandes oportunidades de exploración y consolidación de la industria de los hidrocarburos. Lo cual dependerá de la consolidación del postconflicto. A mayor reducción de los grupos armados, menores ataques al oleoducto de Caño Limón-Coveñas y mayores oportunidades de inversión en la zona. La ETH se ha posicionado como un proyecto eficaz en su forma reactiva a las vías hecho. Por eso mismo, se hace necesario profundizar las instancias de diálogo y mejorar las alertas tempranas.
Mapeo de Actores

El análisis de influencia indirecta entre los actores de la ETH, obtenido del software Mic-Mac, nos brinda un panorama de las relaciones que se tejen en la región Caribe (Córdoba y Sucre), resaltando la influencia y la dependencia entre sus actores y brindando una caracterización de los roles indirectos pueden estar cumpliendo.


De los dos municipios priorizados se encontraron grandes diferencias debido a la temporalidad en la que se encuentran ambos procesos. En el caso de Sahagún, el proceso de negociación (Avanza) finalizó hace algunos meses y se encuentra en una etapa de implementación, por lo cual el rol y la percepción que se tiene sobre los diferentes actores es muy diferentes a la que se tiene en el resto de país. El caso de Ovejas, la percepción de todos los actores es muy neutra y positiva, ya que allí aún
no se han iniciado exploraciones. De modo que la imagen de los actores está guiada por las expectativas de lo que podrá ser el ingreso del sector de los hidrocarburos a la región.

Partiendo de este contexto, se observa que las comunidades y las empresas son los actores más influyentes y dependientes de la ETH. Por el lado de las comunidades, no se encuentra la forma en las personas se observa una disposición continua a las vías de hecho, acción que afecta de forma directa a todos los demás actores de la ETH, y posiciona a la Estrategia como un programa reactivo, que solo cumple sus funciones cuando existen vías de hecho. Con relación a las empresas, se observan como actores clave, gracias a su participación constante en el proceso, que desde algunas posturas se encuentra asumiendo responsabilidades que no le corresponden y son más de competencia del Estado-Nación.

Como el actor más influyente se encuentran las comunidades indígenas, especialmente por la situación que se presenta en el municipio de Ovejas. Allí, para el primer semestre del año 2017, las comunidades indígenas tenían detenido el desarrollo de algunas Acciones Demostrativas y el ingreso de las compañías de exploración, debido a la falta de reconocimiento de su opinión a la hora de expedir las licencias ambientales. Por este tipo de escenarios, es también necesario que la ETH fortalezca los enfoques diferenciales en sus metodologías, ya que los principales argumentos a los que apelan para detener a las compañías y a la ETH se encuentran relacionados con sus saberes ancestrales.

Otro actor que resalta por su influencia es la Unión Sindical Obrera de Industria Petrolera (USO) quien ha jugado un papel importante en el municipio de Sahagún, acompañando el proceso de negociación que se realizó las comunidades en el marco de los acuerdos Jobo. No obstante, la comunidad y las empresas tienen algunas diferencias con la forma de actuar de esta organización.

En el centro de la gráfica, los actores que más cerca están de asumir un rol regulador han sido la ANH, el enlace del Ministerio del Interior y los gobiernos locales. En su conjunto estos tres actores, se posicionan en este lugar por su veeduría y control sobre las dinámicas de los hidrocarburos. por lo general, el dialogo en esta región se basa en las discusiones que se tienen entre empresas y comunidad. Que los otros actores no intervengan de formas más activa, puede convertirse en un riesgo para la industria ya que se cree que se están recogiendo responsabilidad estatal que no son estrictamente de su injerencia.
**Análisis de Imagen**

En el análisis de imagen se identifican las brechas que existen entre los objetivos que plantea la ETH, de acuerdo con el alcance que ha sido propuesto por las entidades socias y aliadas en comparación con el reconocimiento que hace la comunidad, las empresas del sector y los gobiernos locales sobre los logros de la Estrategia.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Categoría</th>
<th>Subcategoría</th>
<th>Realidad</th>
<th>Reconocimiento grupos de interés</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>Empresa</td>
</tr>
<tr>
<td>Reconcimiento del Programa</td>
<td>Reconocimiento del Programa</td>
<td>El actor reconoce el programa <strong>Avanza</strong> y las actividades que se han desarrollado en el marco del mismo.</td>
<td>Bueno</td>
</tr>
<tr>
<td>Promoción del diálogo</td>
<td>Promoción del diálogo</td>
<td>El actor reconoce los espacios de diálogo como la alternativa para la prevención y gestión del conflicto social.</td>
<td>Bueno</td>
</tr>
<tr>
<td>Avanza</td>
<td>Avanza</td>
<td>El actor reconoce los espacios de diálogo como la alternativa para la prevención y gestión del conflicto social.</td>
<td>Bueno</td>
</tr>
<tr>
<td>Concertación y seguimiento de acuerdos</td>
<td>Concertación y seguimiento de acuerdos</td>
<td>El actor reconoce que los espacios de diálogo sirven para manifestar e identificar las problemáticas y necesidades que originan los conflictos sociales.</td>
<td>Bueno</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>El actor reconoce que los espacios de diálogo se establecen acuerdos entre los actores implicados en los conflictos, para la resolución de los mismos.</td>
<td>Bueno</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>El actor reconoce que en los espacios de diálogo se hace seguimiento a los acuerdos entre las partes para la resolución de los conflictos sociales.</td>
<td>Regular</td>
</tr>
</tbody>
</table>
El actor reconoce que en los espacios de diálogo se cumplen los acuerdos entre las partes para la resolución de los conflictos sociales.

Bueno  Malo  Malo


### Avanza

Realidad

“El Programa promueve la participación ciudadana a través de la implementación de procesos de diálogo democrático entre comunidad, industria y gobiernos, donde se concreten acciones que fortalezcan el territorio y promuevan su desarrollo.

Propicia acuerdos entre las partes y establece rutas para su materialización. Genera mecanismos y herramientas para la transformación de conflictos. Articula al Gobierno Nacional en el marco de las necesidades del Programa.

Convoca espacios para el diálogo entre gobierno, comunidades y empresas con el fin de alcanzar acuerdos sobre las necesidades del territorio y sus soluciones” (ANH, 2015)

### Reconocimiento

En el municipio de Sahagún, en el corregimiento del Viajano, se desarrolló un proceso de diálogo que surgió luego de un paro que se había prolongado por varios días. La instancia de diálogo, que se dio como resultado de ese proceso, finalizó con la construcción de un gran acuerdo que abarcaba los aspectos laborales, temas de inversión social, medio ambiente y bienes y servicios. Este compromiso, es conocido como los “Acuerdos Jobo”, instaurados a finales del año 2015 y en ejecución desde inicios del año 2016.

Los consensos que más llaman la atención, sobre dicho acuerdo, es la instauración de una tabla de nivelación salarial, un acompañamiento a las revisiones ambientales que realizan las empresas, el desarrollo de algunas becas de educación superior para dos miembros de la comunidad y el compromiso por gestionar contratación con empresas locales idóneas.

Uno de los inconvenientes que manifiesta la empresa, es la toma de responsabilidades que no son de su competencia o que implican un trabajo mancomunado con las administraciones locales, pero este tipo de acciones no son recogidas con la población.
<table>
<thead>
<tr>
<th>Categoría</th>
<th>Subcategoría</th>
<th>Criterios de evaluación Córdoba-Sucre</th>
<th>Reconocimiento grupos de interés</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Realidad</td>
<td>Empresa</td>
</tr>
<tr>
<td>Lidera</td>
<td>Reconocimiento del Programa</td>
<td>El actor reconoce el programa <strong>Lidera</strong> y las actividades que se han desarrollado en el marco del mismo.</td>
<td>Bueno</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>El actor reconoce que a través de la <strong>Estrategia</strong> se generan y promueven espacios de formación en temas relativos al sector de hidrocarburos.</td>
<td>Bueno</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>El actor reconoce que la <strong>ETH</strong> genera espacios para formar en el uso de mecanismos alternativos para la resolución de conflictos.</td>
<td>Bueno</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>El actor considera que los espacios de formación que se generan se encuentran acordes a las necesidades y capacidades de los grupos de interés.</td>
<td>Bueno</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>El actor considera que los espacios promovidos desde el programa <strong>Lidera</strong> han servido para conocer mejor el sector de Hidrocarburos, aprender sobre resolución de conflictos y liderazgo.</td>
<td>Bueno</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>El actor considera que el programa <strong>Líderes Transformadores</strong> promueve procesos de paz, convivencia, seguridad y desarrollo humano.</td>
<td>Bueno</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Lidera Realidad</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>“Fortalece y genera capacidades en los actores para mejorar el entendimiento sobre el sector de hidrocarburos y el relacionamiento con los demás actores que interactúan en el territorio. Desarrolla ciclos de formación sobre aspectos técnicos del sector, gestión pública, liderazgo, etc. Socializa buenas prácticas en temas ambientales, sociales y de relacionamiento. Articula al Gobierno Nacional en el marco de las necesidades del Programa. Acompaña, prepara y fortalece las capacidades de los actores para que puedan concertar propuestas en igualdad de condiciones.</td>
</tr>
<tr>
<td>Realización de talleres con las gobernaciones departamentales para definir una ruta de trabajo que permita trabajar en conjunto con los gobiernos regionales, locales y la industria y así definir mecanismos de interlocución, apoyo y coordinación que permitan crear estrategias conjuntas que permitan minimizar los conflictos y traer beneficios para todos los actores.</td>
</tr>
<tr>
<td>Realización de “Talleres Regionales” dirigidos a la comunidad en general en municipios con exploración y/o producción de hidrocarburos y, con necesidad de presencia institucional. Las temáticas de los talleres responden a situaciones específicas en cada una de estas áreas.</td>
</tr>
<tr>
<td>Reuniones de acompañamiento de “Ingreso de la Industria” con los gobiernos regionales y municipales con el objetivo de presentar a las compañías que ingresarán a dichas áreas, así como el objeto del contrato que realizarán. Lo anterior incluye: compromisos, tiempos y beneficios del contrato en el área.” (ANH, 2015)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Reconocimiento</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>La percepción sobre el programa Lidera, es positiva y ayudó a la generación de confianza en las cabezas más visibles de las comunidades. Para ellos el trabajo realizado en el “Líder Trasformador” sirvió para instaurar unas políticas claras</td>
</tr>
<tr>
<td>“Nosotros hemos salido beneficiados en un congreso que se realizó en Bogotá, el año pasado para el mes de noviembre, que se llamó Líder Transformados. Además, fuimos invitados de aquí tres personas y de Ovejas uno, fuimos cuatro, que estuvimos en ese congreso, que era internacional. Especialmente para resolución de conflictos y bueno quedamos pendientes de que la estrategia iba hacer el programa para líder transformador.</td>
</tr>
<tr>
<td>Me parece también que en zonas como la nuestra es necesario que a las comunidades primero vengan el alto gobierno o la estrategia y le dé una inducción a la comunidad de que es una explotación minera, ¿cuáles son los pros, los contras?, ¿qué se hace?, ¿qué no se hace?, ¿cómo se contrata la mano de obra calificada, no calificada? Antes de que venga la empresa.</td>
</tr>
<tr>
<td>Hubo una capacitación donde el PNUD invitó a la comunidad, presidente de la junta de acción comunal, líderes comunales, los llevaron a Bogotá, los capacitaron, luego hubo una ronda de capacitación creo también en Sincelejo, a nosotros nos invitaron, pero no pudimos asistir por cuestiones de agenda.</td>
</tr>
<tr>
<td>Allá pactaron una acción demostrativa, el PNUD llegó asesorar para elaborar el proyecto para presentarlo, ese fue uno de los compromisos que hay en acciones demostrativas y asistimos a unos seminarios en Sincelejo, varios líderes de la comunidad, muy bueno que hizo la Estrategia también</td>
</tr>
</tbody>
</table>
### Categoría

<table>
<thead>
<tr>
<th>Categoría</th>
<th>Subcategoría</th>
<th>Crítetos de evaluación Córdoba-Sucre</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td><strong>Realidad</strong></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Convive</td>
<td>Reconocimiento del Programa</td>
<td>El actor reconoce el programa <strong>Convive</strong> y las actividades que se han desarrollado en el marco del mismo.</td>
</tr>
<tr>
<td>Convive</td>
<td>Identificación y atención de alertas tempranas</td>
<td>El actor reconoce actividades encaminadas a la identificación y atención de posibles conflictos (enfoque preventivo).</td>
</tr>
<tr>
<td>Convive</td>
<td>Atención y transformación del conflicto</td>
<td>El actor reconoce los espacios de diálogo como la alternativa para la atención y futura prevención de vías de hecho. El actor considera que en los espacios de diálogo creados para atender las vías de hecho, existe una participación amplia de todos los actores implicados en el conflicto.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

“estuvimos en Bogotá, en el congreso mundial de mediación y cultura de paz, también invitados por la Estrategia y sobre las acciones demostrativas quedó el compromiso de elaborarlo para presentarlo, eso es uno de los puntos que está ya, el PNUD vino empezó la primera asesoría con la Estrategia y quedó de que se avisaba nuevamente una nueva jornada en ese aspecto.”

Líder Puerto Triunfo
<table>
<thead>
<tr>
<th>Categoría</th>
<th>Subcategoría</th>
<th>Realidad</th>
<th>Reconocimiento grupos de interés</th>
</tr>
</thead>
</table>
|           |             | El actor reconoce que los espacios de diálogo que se generan por las vías de hecho han ayudado a gestionar los conflictos y a generar acuerdos entre los actores implicados. | Empresa: Bueno  
Gobierno local: Regular  
Comunidad: Regular |
|           |             | El actor reconoce que se hace un seguimiento a los acuerdos generados en los Convives. | Empresa: Regular  
Gobierno local: Regular  
Comunidad: Malo |


Convive

**Realidad**

“Genera herramientas para la prevención y atención de los conflictos sociales con el interés de transformar las relaciones conflictivas a través del diálogo, la participación y la inclusión social. 
-Proporciona protocolos de actuación institucional. Gestiona alertas tempranas. 
-Atiende situaciones de crisis.
-Articula al Gobierno Nacional en el marco de las necesidades del Programa.
-Proporcionando mecanismos alternativos para la gestión de las diferencias creando relaciones sociales más fluidas.” (ANH, 2015)

**Reconocimiento**

Algunos actores consideran que el enfoque preventivo en esta región ha logrado obtener resultados exitosos en términos de prevención de conflictividad. Pero consideran que la ETH no ha podido ir más allá de atender. Por esta razón, varios actores no se encuentran conformes con el seguimiento que se ha hecho de los acuerdos y, en este aspecto, consideran reposa la poca continuidad de los procesos que se inician.

“¿Qué hay que abonarle a la Estrategia? la pronta respuesta a alertas tempranas, donde pudimos hacer mesas de concertación y pudimos, mediante los delegados del Ministerio del interior, dialogar con la comunidad y por lo menos establecer unas rutas de trabajo o una ruta a seguir y digo que faltó más o falta más persistencia en ese sentido en cuanto a la implementación de la Estrategia en el municipio de Sahagún, no veo un resultado eficaz de lo que haya sido la Estrategia”

Social empresa operadora Córdoba-Sucre

<table>
<thead>
<tr>
<th>Categoría</th>
<th>Subcategoría</th>
<th>Realidad</th>
<th>Reconocimiento grupos de interés</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>El actor reconoce el programa Acciones Demostrativas y las actividades que se han desarrollado en el marco del mismo.</td>
<td>Bueno</td>
</tr>
<tr>
<td>Acciones demostrativas</td>
<td>Iniciativas para el desarrollo territorial</td>
<td>El actor reconoce que las Acciones Demostrativas son acordes a las necesidades de las comunidades.</td>
<td>Malo</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>El actor reconoce que las Acciones Demostrativas contribuyen al desarrollo del territorio y a la resolución y prevención de conflictos.</td>
<td>Regular</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Articulación de actores y recursos</td>
<td>El actor considera que las Acciones Demostrativas surgen o son el resultado de procesos de trabajo articulado entre diferentes actores.</td>
<td>Bueno</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Acciones Demostrativas**

**Realidad**

“Las Acciones Demostrativas o inversiones para el desarrollo humano sostenible son iniciativas territoriales que surgen de los procesos de diálogo en el marco de la Estrategia Territorial para la Gestión Equitativa y Sostenible del Sector Hidrocarburos (ETH), con el propósito de generar confianza y contribuir a la transformación de las relaciones entre los actores.

Estas inversiones están enfocadas a mejorar la gobernanza democrática y el crecimiento económico incluyente de la población; y permiten entrelazar esfuerzos y alianzas entre los actores y programas de la Estrategia para demostrar que mediante procesos de diálogo se puede contribuir al desarrollo local.”

(ANH, 2015)

---

**Reconocimiento**

El programa Acciones Demostrativa se ha configurado como una de las variables más importantes para la construcción de confianza entre las comunidades y la industria de los hidrocarburos. Ovejas es un buen ejemplo de ruta para el ingreso de la industria de los hidrocarburos, allí las acciones demostrativas fueron el primer acercamiento y garantía que las comunidades exigieron para sus exploraciones en el corregimiento de Flor del Monte. Si bien aún no ha culminado el proceso, la comunidad se encuentra satisfecha con estos primeros acercamientos y sus expectativas son muy altas frente a la ETH.

“También la estrategia quiso de alguna manera favorecer, motivar a la comunidad a que siga en el proceso de diálogo, de pronto premiarla por el trabajo que hizo. Un proyecto en demostrativas que se tasó un monto de cien millones de pesos, para una obra comunitaria, en la que nosotros nos pusimos de acuerdo. La reunión creo que fue a inicios del año, quedaron en volver, no han vuelto, eso también siembra un poco las dudas de la comunidad hacia la estrategia y hacia la empresa, porque vemos que no se están cumpliendo los acuerdos”

Líder de Flor del Monte
Conclusiones

La imagen que se tiene de la ETH en la región de Córdoba y Sucre puede estar viéndose afectada de forma negativa, en razón a los incumplimientos de los acuerdos establecidos en el programa Avanza y Convive. La percepción de incumplimiento está generando desconfianza y un aumento de las vías de hecho. Por el otro lado, las empresas afirman que muchos de los compromisos que se buscan establecer extralimitan las responsabilidades de las compañías y se asume el rol de Estado. A partir de este contexto, se cree necesario realizar un proceso más exhaustivo de seguimiento a lo acordado, generando una trazabilidad de la gestión de los compromisos. Además, es pertinente que estas instancias de diálogo se integren con más instituciones de nivel central y otros sectores industriales, lo cual les permita ampliar los seguimientos y actores responsables de los compromisos (Avanza).

Un elemento que debería ser fortalecido en la región son las estrategias de comunicación sobre las acciones que realiza la ETH. Esto es importante ya que muchas actividades se cumplen, pero no están siendo reconocidas por la comunidad (Acciones Demostrativas). Por ejemplo, se tienen a reconocer que las políticas públicas de empleo son acciones al margen de la ETH y son iniciativas particulares de uno de los actores. Es así como una mejor comunicación de lo hecho podría beneficiar la imagen de la ETH.
**Análisis DOFA**

A partir de los análisis anteriormente presentados, en el DOFA que se muestra a continuación se extraen a manera de síntesis los hallazgos, lecciones aprendidas y oportunidades de mejora para la región.

<table>
<thead>
<tr>
<th><strong>Debilidades</strong></th>
<th><strong>Oportunidades</strong></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>- La Estrategia no está realizando un monitoreo constante a los acuerdos que se realizan.</td>
<td>- La ETH ha construido la infraestructura de negociación que permitiría que más sectores participen en las instancias de diálogo. Esto con la finalidad de ampliar las opciones laborales y generar mayor diversificación de las economías locales.</td>
</tr>
<tr>
<td>- La estructura de funcionamiento de la ETH pese a todos los esfuerzos que realiza con los enlaces sigue siendo muy centralizada.</td>
<td>- El “postconflicto” es una herramienta de empoderamiento de algunas comunidades víctimas de la violencia. La ETH podría unificar esfuerzos para generar una mejor gestión de los recursos y acciones demostrativas más completas.</td>
</tr>
<tr>
<td>- El continuo cambio de enlaces territoriales ha generado perdida de capacidades adquirida y desconfianza para la comunidad.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>- No existe un enfoque étnico, que tenga en cuenta las visiones de las comunidades indígenas en el desarrollo territorial</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>- Pero creo a grosso modo que esa idea de la Estrategia hay que aterrizarla un poquito más y no se quede solamente en Bogotá. También tiene que entender que este es un país de regiones y es un país muy plural.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>- Yo veo una dificultad en la Estrategia y es lo mismo que los funcionarios son como contratistas y la rotación de ellos a veces es continua...tras de que no nos estamos reuniendo de manera constante eso también ha perjudicado de alguna manera la Estrategia.</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th><strong>Fortalezas</strong></th>
<th><strong>Amenazas</strong></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>- Iniciar los procesos de dialogo, con la instauración de Acciones Demostrativas, genera más confianza en la ETH y sus aliados.</td>
<td>- La corrupción local y la desconfianza en las instituciones nacionales, genera que la población no quiera que los recursos de las acciones demostrativas pasen por las alcaldías y al contrario prefieren que estos</td>
</tr>
</tbody>
</table>
- Llegar con acciones demostrativas antes del ingreso de los proyectos de exploración.
- Respetar los diálogos previos, como muestra de confianza a lo ya acordado.
- Disminución de la contratación indirecta y los niveles de corrupción.

<p>| | |</p>
<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>sean manejados por las mismas empresas o el PNUD.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>La no inclusión de la USO, como garante puede generar mayores conflictividades y falta de un consenso amplio.</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Conclusiones Regionales

Al comparar cada uno de los casos analizados para este informe, una de las primeras conclusiones que saltan a la vista es que cada departamento cuenta con unas características y condiciones que lo hacen distinto con respecto a los demás, por esta razón es necesario seguir trabajando en el enfoque territorial, ya que esto podría garantizar mejores resultados a nivel nacional. A pesar de esto, se pudieron identificar unas condiciones transversales a los cuatro departamentos, como por ejemplo el papel central que están desempeñando los enlaces territoriales en cada uno de sus regiones, la consolidación del diálogo como una herramienta clave para solucionar conflictos, la creación de expectativas por parte de las comunidades en torno a lo ofertado por los programas de la Estrategia, el interés de todos los actores involucrados a nivel territorial de seguir trabajando en el marco de la ETH y la presencia del Estado o gobierno central en las regiones analizadas.

En términos de articulación entre entidades, se percibe que es necesario seguir trabajando, pues a nivel territorial no se logran ver efectos de lo que se pueda estar adelantando a este respecto, más allá de capacitaciones o socializaciones. Además de esto, se evidencia la necesidad y la importancia de conformar equipos a nivel territorial conformados por los diferentes socios de la Estrategia para que el desempeño de la misma pueda resultar mucho más efectivo.

Al comparar los análisis de imagen se evidencia que es necesario trabajar sobre los compromisos y las expectativas que se han generado a través de los programas de la Estrategia. De forma preliminar, se plantea que existe una brecha entre lo planteado por la Estrategia y las expectativas que ha generado está en las comunidades; por lo que existen aspectos a mejorar en los canales de comunicación.
Sección 3: Propuesta de monitoreo y evaluación
Introducción

Uno de los principales hallazgos que se pudo identificar en la presente evaluación es que la ETH no cuenta con indicadores para su seguimiento y evaluación, esto dificulta hacer un monitoreo sistemático y periódico sobre los resultados de mediano y largo plazo de la Estrategia. Al verificar a través de la revisión de los informes administrativos y de entrevistas a los diferentes grupos de interés vinculados en la Estrategia sobre la información que actualmente se encuentra disponible y el estado de la misma, se evidenció lo siguiente:

- La ETH cuenta con los indicadores que se establecen para hacer seguimiento a las metas planteadas en los Prodoc. Estos *indicadores son de producto*, que de manera general sirven para medir la cantidad y calidad de los bienes y servicios que se generan mediante las actividades de una institución o de un programa (DANE, 2014).

Pero, dentro de la cadena de resultados de la Estrategia, sólo miden logros a corto plazo. Por lo mismo, estos indicadores no se producen de manera continua, sino que se replantean cuando se renueva el Prodoc. Esto *dificulta hacer un análisis comparativo sobre el desempeño de la Estrategia*, en dos formas: (a) comparación de los cambios frente a una referencia temporal (de un tiempo 0 a un tiempo n) y (b) comparación de los cambios frente a estándares (valores de referencia).

De acuerdo con lo anterior, la Estrategia *no dispone de una estructura de indicadores estratégicos que relacione los resultados y efectos* de la Estrategia en relación con los objetivos planteados. Esta situación dificulta hacer actividades de planeación, monitoreo y evaluación de la ETH.

- La ETH ha logrado desarrollar un software para la producción y sistematización de información llamada SIGETH que está diseñado para monitorear las actividades desarrolladas en cada uno de los programas de la Estrategia (Avanza, Lidera, Convive, Acciones Demostrativas). Sin embargo, se encuentra que el SIGETH *no ha logrado plantearse dentro de un sistema de información que le permita la recolección, el procesamiento y análisis de información* de acuerdo con los parámetros de calidad estadística: relevancia, credibilidad, accesibilidad, oportunidad y coherencia\(^\text{16}\). Esto se afirma al observar que no se cuenta con información sistematizada y parametrizada (la información se encuentra distribuida en hojas de cálculo, informes de seguimiento, actas de reunión) y no hay responsables de la producción de información (no se hace de manera permanente, las entidades socias y aliadas tienen información que no se articula y en muchos casos se encuentra duplicada).

- Por lo anterior, el funcionamiento del SIGETH no se apoya de: 1. El *diseño de una estructura de indicadores* (identificación, definición de indicadores y fichas técnicas), 2.

\(^{16}\) Estos criterios de calidad estadística están basados en lo propuesto por la OECD en el documento, Quality framework and guideline for OECD statistical activities. (DANE, 2014)
Esquema de recolección y procesamiento de información (flujos de información, método de recolección y verificación de calidad, 3. Procesamiento de información y 4. Preparación de reportes, análisis y difusión de la información.

Después de hacer este análisis y con el propósito de identificar nuevas prácticas en el uso y aprovechamiento de información para el monitoreo y evaluación de la ETH, se hizo un ejercicio de identificación y revisión de proyectos o programas similares en Latinoamérica, usando como principal criterio en la búsqueda de casos, aquellos países que presentaran mayor conflicto con la industria extractiva. Se encontró, según estadísticas del Observatorio de Conflicto Mineros de América Latina (OCMAL), que Perú lidera ese ranking de países; el OCMAL registra un total de 39 casos de conflictos, le siguen Chile y México con 37 casos, Argentina con 27, Brasil con 20 y Bolivia con 7.

Al revisar estos países, se identificaron programas similares en tres de ellos: Perú, Chile y Bolivia. Siendo el principal referente Perú, que ha logrado avances en la gestión del conflicto, dentro de la industria extractiva, mucho más rápido que los demás países, por lo que presenta una propuesta más clara en temas de monitoreo y evaluación de los objetivos que plantea el programa. A continuación, se describen cada uno de los casos:

**Perú: proyecto “alianzas para el diálogo: Prevención de conflictos sociales en el uso de recursos naturales”**

El proyecto inicia en el año 2012 a través de una alianza entre el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio y Desarrollo de Canadá y la Presidencia del Consejo de Ministros del Perú (CMP). El objetivo central del proyecto es **contribuir con el fortalecimiento de la gobernabilidad democrática y el desarrollo sostenible mediante la disminución de los conflictos sociales y los niveles de conflictividad vinculados al uso de recursos naturales, trabajando con la prevención y el diálogo como herramientas clave** (PNUD, 2013).

Para cumplir con esto, el proyecto busca fortalecer dos elementos que considera importantes en la prevención y transformación del conflicto: el primero es la consolidación de una **institucionalidad para el diálogo**, desde el nivel estatal y el segundo es la generación de **capacidades para la gestión del conflicto**, tanto en el gobierno central y regional como en las empresas extractivas y la sociedad civil. Es así como el proyecto lo apoyan entidades del gobierno nacional y local que representan a diferentes sectores que de alguna manera intervienen en la gestión de los conflictos sociales. Estas entidades son:

- La Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad (ONDS), adscrita a la Presidencia del Consejo de Ministros,
- La Oficina de Asesoramiento de Asuntos Socioambientales, adscrita al Ministerio de Medio Ambiente,
- La Oficina General de Gestión Social, adscrita al Ministerio de Energía y Minas,
- El Viceministerio de Interculturalidad, adscrito al Ministerio de Cultura,
Aportes a nivel institucional: fortalecimiento de la ONDS

Antes del año 2004 en el Perú no había una institucionalidad para la gestión del diálogo y las acciones que se tomaban desde el gobierno central para atender los conflictos eran reactivas e improvisadas, se realizaba una labor de bombero, sin información ni herramientas de calidad, y con resultados poco previsibles (PNUD, 2014). A partir del 2004 la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) empieza a liderar el tema y crea la Unidad de Análisis Estratégico y Prevención de Conflictos. Paralelamente se une la Defensoría del Pueblo con la creación en 2004 de la Unidad de Prevención de Conflictos Sociales y el Ministerio de Minas y Energía, que en el año 2005 crea la Oficina General de Gestión Social para atender la conflictividad. Al principio, su función se centró en el sector minero; luego, se hizo extenso al sector hidrocarburífero. En el 2008, el Ministerio elaboró las normas que regulan el proceso de participación ciudadana en el sector minero (PNUD, 2014).

Este nuevo aparataje institucional para la gestión del conflicto, precedido por la PCM fue orientándose hacia un enfoque cada vez más preventivo, multisectorial (12 ministerios) y descentralizado (gobierno regional y municipal). No obstante, según explica la PCM:

“En la práctica se intervenía sin consolidar liderazgos ni diseñar estrategias, y con equipos conformados para la ocasión. Cada sector gubernamental funcionaba autónomamente y generaba su propia información; además, en forma simultánea, varios sectores podían emitir mensajes contradictorios entre sí. El sector privado, por su parte, no se sentía llamado a participar, pues asumió que la responsabilidad era del Estado. […] En ese entonces, ya existían mesas de diálogo y otras modalidades de concertación, pero los compromisos que se establecían no contaban con el seguimiento respectivo. Esta situación condujo a una creciente acumulación de demandas insatisfechas, producto del incumplimiento de los compromisos, y generó un nivel de desconfianza muy alto”. (ONDS, PCM, 2014)

En medio de estas dificultades, surge la necesidad de que la PCM fortalezca las capacidades de monitoreo e intervención en la gestión del diálogo, por lo que elabora en 2011 los Lineamientos Generales para la Prevención de Conflictos Sociales en el Perú, que se convierten en el primer documento de política para la gestión del conflicto (PNUD, 2014). Así mismo, la apuesta del gobierno de turno en favor del diálogo como herramienta de prevención y resolución de conflictos y la búsqueda de articulación más eficiente las labores de los diferentes sectores del poder ejecutivo dan lugar a la creación en 2012 de la Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad (ONDS) (PNUD, 2014).
Desde su creación, la institucionalidad de la ONDS ha sido fortalecida por el proyecto de “alianzas para el diálogo: prevención de conflictos sociales en el uso de recursos naturales”, a través de la asistencia técnica como órgano especializado para abordar la conflictividad social, facilitando el diálogo y articulando al Estado para tener una respuesta rápida y oportuna frente a esta problemática (PNUD, 2013). En este trabajo, el proyecto ha contribuido al desarrollo de las cuatro estrategias de intervención de la ONDS: la primera es el diseño de propuestas de política, donde ha logrado establecer una propuesta de Ley para la implementación del Sistema Nacional de Prevención y Gestión de Conflictos Sociales, que tiene como principios la prevención operacional del conflicto (corto plazo) y la prevención estructural del conflicto (mediano plazo y largo plazo) (ONDS, 2017).

La segunda, en coherencia con dichos principios es la prevención, que se basa en el desarrollo de tres actividades: la obtención de información, la respuesta eficaz del estado y el monitoreo de los compromisos (ONDS, 2017). Entre los mecanismos de prevención que ha desarrollado la ONDS se encuentra el Programa de Alertas Tempranas, la instalación de espacios de diálogo, el índice de riesgo minero y los módulos de capacitación para la formación de gestores del diálogo (ONDS, PCM, 2014). La tercera es la gestión del diálogo y la negociación, donde la ONDS ha logrado construir metodologías y diseñar mecanismos de intervención que se adapten según el contexto. En la creación de los espacios de diálogo la ONDS coordina con los diferentes sectores la atención de las demandas de la población. Es importante señalar que cuando los conflictos requieren la atención de dos o más sectores, la ONDS aborda su tratamiento si la PCM le encomienda la responsabilidad. Sin embargo, en todos los casos son los sectores los que, en función de sus competencias, asumen los compromisos para el cumplimiento de los acuerdos pactados (ONDS, 2017). Entre los mecanismos de gestión del diálogo están: a. Las mesas de desarrollo que buscan la solución de los conflictos desde un enfoque estructural y no coyuntural y b. Las actividades de seguimiento de los compromisos, que ha sido uno de los aportes más significativos de la ONDS. La cuarta es la promoción y la capacitación, donde la ONDS reconoce la comunicación y la información como elementos clave para la prevención y atención del conflicto.

Para desarrollar estas cuatro estrategias de intervención la ONDS funciona organizacionalmente a través de una dirección central y una intervención territorial donde existe (ONDS, PCM, 2014): a. Un Alto Comisionado que es elegido por la Alta Dirección del Estado y dirige la ONDS, b. Los coordinadores regionales que se asignan a las diferentes regiones y tienen como función hacer seguimiento de las actividades para la gestión de diálogo, así como promover y fortalecer redes de apoyo. c. Los comisionados regionales son profesionales que tienen experiencia en la gestión del diálogo y se encuentran en los territorios para promover el modelo de diálogo de la ONDS, d. La unidad de información e investigación es un equipo de profesionales diversificado que se encarga de generar información como insumo para la operación de las diferentes actividades de la ONDS, e. El Área de Administración y Logística que se encarga del manejo administrativo de los recursos, f. El Sistema de Información para la Gestión de Conflictos Sociales que se relaciona con la plataforma para la producción de información y g. El Programa de Alerta y Respuesta Temprana que tiene como función identificar, atender y hacer seguimiento a las alertas tempranas. Por lo que se encarga de abrir espacios de diálogo y gestionar el relacionamiento de diferentes actores regionales y locales.
Para el año 2014 existían 54 integrantes de equipo regional para atender 25 regiones del país y 4 oficinas descentralizadas en los lugares con mayor conflicto (ONDS, PCM, 2014).

A pesar de los grandes avances que se dieron en lo relativo a resolución de conflictos a partir del trabajo desarrollado por la ONDS y las actividades y metodologías que creó y promovió, en el primer semestre de este año la PCM decidió reformar el organigrama que la constituye. Dentro de sus grandes cambios creó el Viceministerio de Gobernanza Territorial y estableció que la ONDS haría parte de las dependencias de este nuevo Viceministerio. Adicionalmente se estableció que el Viceministerio contaría con tres secretarías: Descentralización, Gestión Social y Diálogo, y Demarcación y Organización Territorial. Según El Comercio de Perú, esta decisión ha generado una serie de preguntas e incertidumbres en lo relativo a la independencia con que contaba la ONDS antes de la reestructuración y en lo relativo a los enfoques que se adoptarán en adelante para abordar la conflictividad social en el país; pues “hay diferencias entre las propuestas de la ONDS, liderada por Rolando Luque, y la fórmula de la Secretaría de Gestión Social. Mientras la primera ha introducido el concepto de preconflicto en su último reporte (para intervenir en etapas tempranas), la futura secretaría mantendrá la clasificación en controversias, diferencias y conflictos sociales, y de acuerdo a ella se decidirá su intervención”. (García, 2017)

Aportes en el aprovechamiento de información para la gestión del diálogo:

Dentro de las cuatro estrategias de intervención que establece el modelo de diálogo promovido por la ONDS, se encuentra que la generación de información, así como la difusión de la misma, es importante para la gestión del conflicto, siendo uno de los elementos que más se ha fortalecido desde el año 2012. Desde este punto de vista, se reconoce un esfuerzo de la ONDS y de los sectores aliados, por mostrar transparencia en la gestión del conflicto, al divulgar a través de herramientas como la página web, la modalidad de intervención y las principales acciones ejecutadas durante los procesos de diálogo. A continuación, se describen las diferentes herramientas desarrolladas por el programa (ONDS, PCM, 2014):

a. **Sistema de Información**: es la base de datos de los casos de prevención y atención del conflicto. Tener esta base de datos permite hacer seguimiento y monitoreo de cada uno de los casos (ONDS, PCM, 2014).

b. **Programa de Alerta y Respuesta Temprana (PART)**: es una plataforma para identificar de manera temprana situaciones que pueden llegar a un conflicto. Permite el reporte de información diaria, mensual, histórica. Para el desarrollo del PART, se realizaron las siguientes actividades: 1. El diseño conceptual e institucional del programa: se identificaron los actores clave en la producción de información y se generó una red de comunicación e información con gobiernos regionales y locales, jueces de paz, funcionarios de los diferentes sectores públicos, los comisionados regionales de la ONDS, 2. El desarrollo del software para la administración de la información, el diseño de los flujos de información para definir como se produce y se recolecta la información y capacitaciones a los integrantes de la red, 3. Implementación del PART, donde se busca articular esfuerzos entre los sectores a través de
la creación de oficinas de gestión del conflicto y la definición de procedimientos para el manejo de los conflictos (ONDS, 2017).

c. **Instrumento de evaluación ex ante para la prevención de conflictos sociales**: busca evaluar el impacto que tiene el desarrollo de nuevas políticas e identificar conflictos que se puedan presentar. Esta información permitirá generar mecanismos para la prevención y atención del conflicto (ONDS, PCM, 2014).

d. **Willaqñiki**: es un informe mensual que publica la ONDS, donde informa sobre el estado actual de los conflictos. En Willaqñiki se presenta el análisis de los casos más importantes relacionados con las tensiones sociales en el país, y se reportan los avances en prevención y el tratamiento de las diferencias, controversias y conflictos (ONDS, PCM, 2014). Estos son los indicadores que se reportan en el informe:

- Conflictos sociales según tipo (minería, hidrocarburos, etc.).
- Conflictos sociales según ubicación.
- Casos en gestión, según tipo y ubicación.
- Casos en prevención según tipo y ubicación.
- Estado del conflicto: casos nuevos, solución acordada, en observación.
- Estado pre-conflicto: casos nuevos, solución acordada, en observación.

**Chile: Proyecto “Alianza Valor Minero (AVM)”**

En el año 2013, un grupo de líderes del sector privado, académico y social se unieron en busca de la construcción de una política de competitividad minera en Chile. Este proyecto tenía como objetivo “generar una estrategia de desarrollo a largo plazo que modificara la actual situación del sector, con el fin de convertir a la minería en un real agente, no sólo de crecimiento, sino también de desarrollo del país” (Valor Minero, 2017). La primera acción realizada por este grupo fue la construcción de un documento diagnosticó que daba cuenta de las condiciones de la minería en Chile y planteaba una ruta de trabajo que tenía como finalidad generar una visión compartida sobre lo que se requiere para potencializar al sector.

El documento que surge de este análisis es recogido por la presidenta de Chile en el año 2014 y se adhieren a esta iniciativa bajo la creación de la Comisión de Minería y Desarrollo de Chile, con el fin de profundizar los hallazgos de este documento base, se incluyen más sectores y se conforma una gran alianza que involucra a grandes líderes empresariales, ministros, académicos expertos en temas de minería, líderes sindicales, pequeños comerciantes, trabajadores y ambientalistas (Valor Minero, 2017).
El resultado de esta convergencia fue el programa “Minería: una plataforma de futuro para Chile”, estrategia liderada por la presidencia de la república que se enfocaba en tres líneas de trabajo: 1) Minería Virtuosa, programa que busca fortalecer la productividad e innovación para crear mayor valor a la minería. 2) Minería Inclusiva, eje que intenta fortalecer el diálogo, participación y la distribución de valor para todos los actores y sectores de la Minería. 3) Minería Sustentable, busca asegurar la sustentabilidad ambiental en torno a la minería. Para todos los sectores es claro que la principal motivación de la AVM es generar todas las posibilidades para el crecimiento del sector minero, la puesta en marcha de esta plataforma se da en el año 2016 con la conformación de algunas comisiones y la puesta en marcha de algunos planes piloto de diálogo en las regiones.

En comparación con la ETH, el programa AVM tiene un director independiente que está bajo el mando de la presidencia. En su consejo directivo participan los ministerios de Medio Ambiente, Interior, Minería y Económico, además, de distintas entidades del orden nacional. Las empresas no son vistas como un actor beneficiario, sino están son parte de la organización y manejo del programa. Otro elemento interesante de esta propuesta es la participación de académicos y centro de investigación en temas mineros, lo cual da un valor agregado a los procesos de innovación y conocimiento sobre el sector.

**Aportes a nivel institucional: creación de AVM**

La construcción de una institucionalidad fuerte en torno a la Minería es una de las principales garantías que tienen las empresas para decidir invertir en determinado territorio, para las comunidades esta institucionalidad representa el respaldo del gobierno nacional frente a las consecuencias que puedan generar las industrias extractivas. En el caso de Chile, se pretende fortalecer la institucionalidad con la creación tres instancias de coordinación, en el marco de la AVM:

**El Consejo Público-Privado:** Sería el espacio responsable de orientar y coordinar el proceso de definición del futuro de la AVM. El Consejo también tendrá como objetivo “constituirse en una instancia de encuentro y diálogo entre las diferentes partes interesadas para enriquecer y actualizar la agenda y fortalecer su eficacia” (Valor Minero, 2017). Por último, el Consejo analizará y facilitará la discusión sobre el efecto de los cambios regulatorios y legislativos en la minería (Comisión Minería y Desarrollo de Chile, 2014).

**Las Iniciativas Colaborativas:** Se propone que este sea la instancia encargada de articular las acciones de cofinanciación que apoyen el desarrollo de la minería sostenible en Chile. Se estima que dicha inversión o gasto podría alcanzar los U$ 25 millones anuales, que se complementarían con los recursos estatales. (Comisión Minería y Desarrollo de Chile, 2014)

**Coordinación de las Iniciativas Públicas:** Esta será entendida como la instancia gubernamental, encargada de orientar e identificar en quién recaen las responsabilidades institucionales y de dónde saldrán los recursos públicos para los programas que pretenda desarrollar la AVM.

Además de estos tres lugares de encuentro, se propone que la Institucionalidad de Dialogo Territorial se instaure como una política pública de diálogo permanente, esto permitiría que, sin importar el gobierno de turno, programa se mantenga. Se pretende que a mediados del 2018 se tenga lista la
propuesta de política pública en el que se tengan en cuenta toda la institucionalidad que puedan aportar al diálogo entre las comunidades, las empresas y el gobierno local.

Aportes en el aprovechamiento de información para la gestión del diálogo

La instancia de diálogo que permite superar las controversias que se generan entre los tres actores que participan en la industria, parte del programa Minería inclusiva, el cual busca “Asegurar la materialización de grandes proyectos de inversión que cumplan con ser virtuosos, inclusivos y sostenibles, a través de un sistema de coordinación pública y diálogo permanente entre comunidades, empresas y Estado para generar beneficio compartido y valor en los territorios intervenidos, asegurar el bien común y el respeto a los derechos de todas las personas” (Valor Minero, 2017).

Las actividades que este programa pretende desarrollar son:

1. Sistema (gobernanza) de diálogo permanente en los territorios entre comunidades, empresa y Estado con base en estándares internacionales.

2. Propuesta institucional para la coordinación pública de grandes proyectos de inversión.

3. Propuesta para incorporar un sistema de resolución de controversias en los territorios entre sociedad, empresa y Estado que sea flexible, participativo y adecuado para las partes y su entorno.

4. Implementar y validar la propuesta del Sistema mediante tres pilotos en tres regiones del país.

5. Desarrollo y transferencia de aprendizajes y certificación de capacidades para asegurar las capacidades necesarias que permitan operar el sistema de diálogo entre sociedad, empresas y Estado.

Dentro de este programa, se ha consolidado la Institucionalidad de Diálogo Territorial (IDT). Proyecto de innovación institucional, que busca el diseño de una política de diálogo permanente entorno a los grandes proyectos de inversión minera. Este programa está dirigido por el presidente ejecutivo de Valor Minero, 4 ministerios, representantes del consejo minero, la asociación de empresas mineras y los múltiples representantes de la sociedad civil. En el año 2016 se aprobó el fondo de inversión la IDT y en la actualidad se encuentran en un proceso de consultoría y realizando un plan piloto en la región de Antofagasta (Valor Minero, 2017)
Esta instancia de diálogo, basa su metodología en cuatro fases. El primero momento se basa en el análisis de las condiciones para el diálogo, conocer qué tan preparados pueden estar los actores y busaca mecanismos que nivelen la participación. El segundo paso, se centra en la evaluación integral del impacto, es decir analizar las afectación sociales, económicas, ambientales y culturales de la extracción en el territorio. El tercer paso, se basa en la consolidación de acuerdos de valor compartido, los cuales buscan dar respuestas entre el estado y las empresas a los impactos que pudo generar la minería, por último, se realiza una evolución y monitoreo de lo acordado.

**Bolivia: Comunidad de Práctica en Diálogo y Transformación de Conflictos**

Como lo indica el nombre de esta comunidad, su objetivo es posicionar el diálogo como una herramienta a través de la cual transformar los conflictos. Tiene su origen en el año 2012 y fue creada y promovida por el PNUD, la fundación UNIR y el Servicio Civil para la Paz de la Cooperación Técnica Alemana (GIZ). Un año dura la participación activa del PNUD en la iniciativa y en el año 2014 empieza a ser autogestionado por un comité integrado por la Comunidad de Práctica. (Diálogo y Transformación de Conflictos, S.F.) Por la información que aparece en la página web de la iniciativa, pareciera que hasta noviembre de 2014 se trabajó en el marco de este proyecto.
Aportes en el aprovechamiento de información para la gestión del diálogo

A pesar de esto, se lograron desarrollar dos herramientas que pretendían “incrementar la periodicidad de la información referida a conflictos en el país y de facilitar su observación” (Fundación UNIR, 2013). Estas dos herramientas son: un sistema de información geográfica denominado Geografía del conflicto y un reporte diario y periódico sobre la conflictividad social en Bolivia llamado Conflictos Hoy. La primera de estas herramientas se nutría con información proveniente del sector privado, medios de comunicación y población civil, que actualizaban en tiempo real la información que se muestra en el mapa. Este instrumento hacía un resumen de cuántos conflictos existían en el conjunto del país, en cada región o incluso a nivel municipal, dependiendo de la escala seleccionada, y adicionalmente hacía una breve reseña de cada conflicto en el que se explicaba brevemente en qué consistía, la zona del país en la que se presentó, el estado del conflicto y las medidas de presión que se emplearon. Pero desafortunadamente este ejercicio sólo logró recopilar información entre el primero de mayo del 2012 y el 30 de noviembre de 2014.17

Sobre los reportes diarios y periódicos Conflictos Hoy, en la página web de la fundación UNIR se describen como el medio a través del cual mantener información actualizada y precisa sobre la situación de conflictividad en Bolivia. Este informe se realizaba a partir de la revisión de medios de prensa digital (Erbol, Oxígeno, ANF, La Razón, El Deber, Opinión, Página Siete y cambio), estaciones radiales (Erbol, Fides, Panamericana y El Deber Radio), redes televisivas (PAT, RTP y ATB) y redes sociales (Facebook y Twitter). La diferencia central entre los reportes diarios y los periódicos es que estos últimos sí contaban con un ejercicio analítico que pretendía hacer diagnósticos a nivel nacional sobre la conflictividad. (Fundación UNIR, 2013)

Desde la Comunidad del Práctica en Diálogo y Transformación de conflictos en el año 2012 se realizó una convocatoria para conocer la situación de conflictividad a nivel nacional. Para esto se diseñó una guía metodológica que buscaba “sistematizar las experiencias de procesos de diálogo democrático y transformación de conflictos en el país”. Este documento se titulaba Guía básica para Sistematizar experiencias de estos procesos de diálogo y gestión de conflictos, en esta se trazaba una ruta y se explicaba el proceso para elaborar una ficha que pudiera servir de insumo para “la presentación de experiencias en diálogo o gestión de conflictos Compartiendo lo Aprendido, que fue desarrollada entre agosto y noviembre de 2012”. (Diálogo y Transformación de Conflictos, 2012)

Este documento cuenta con tres apartados: El primero explica las bases conceptuales que orientan el ejercicio, respondiendo las preguntas ¿Qué entendemos por sistematización de experiencias? y ¿Para qué sistematizar en la Comunidad de Práctica? El segundo apartado de cuenta de los lineamientos metodológicos para la sistematización de la información aportada, en el que a través de preguntas orientadoras se explica cómo delimitar el objeto a sistematizar, reconstruir históricamente el conflicto, analizar las posibles causas y consecuencias que generaron la situación de conflictividad e identificar una serie de resultados, aprendizajes y replicabilidad. Una vez identificados todos los

17 Esta herramienta se encuentra disponible para su consulta libre en el siguiente enlace:
https://conflictosbolivia.crowdmap.com/
elementos anteriormente mencionados, se propone la creación del documento de sistematización, este es el tercer apartado. Esta última parte explica cómo generar un documento con unos parámetros muy específicos, de tal manera que pueda ser comparable el caso descrito con otro en otra parte del país. (Comunidad de Práctica en Diálogo y Transformación de Conflictos, 2012).
Identificación de buenas prácticas

<table>
<thead>
<tr>
<th>Buenas Prácticas</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Perú</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>-La ONDS como entidad especializada en la gestión del diálogo en Perú, ha logrado impulsar el trabajo articulado con los demás sectores públicos. Esto se debe en gran medida a que la ONDS hace parte de la Presidencia del Consejo de Ministros del Perú que es la entidad encargada.</td>
</tr>
<tr>
<td>-Perú ha desarrollado lineamientos de política para la gestión del diálogo. Esto permite que se realice un planeamiento, seguimiento y monitoreo.</td>
</tr>
<tr>
<td>-El modelo de diálogo de Perú enfatiza en la producción y difusión de información de los procesos de diálogo. Busca informar todo el proceso que implica el ciclo del diálogo, desarrollando mecanismos de transparencia y rendición e cuentas frente a los compromisos.</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Chile</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>-En Chile la participación del sector académico como asesoría técnica en el modelo de diálogo, muestra neutralidad en la información y el desarrollo de procesos de innovación para resolver los conflictos.</td>
</tr>
<tr>
<td>-La participación del sector privado en el fortalecimiento de la institucionalidad del diálogo.</td>
</tr>
<tr>
<td>-Chile logró crear una institución público-privada, cuya dirección estratégica depende de la Presidencia de la República. Esto brinda neutralidad en los procesos y confianza para la comunidad.</td>
</tr>
<tr>
<td>-En Chile existe el compromiso de hacer para el 2018 un apolítica pública para el diálogo permanente.</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Colombia</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>-Siguiendo los casos de Perú y Chile sería prudente que la ETH fuese dirigida por la presidencia o un órgano superior.</td>
</tr>
<tr>
<td>-En el futuro Colombia debería iniciar la construcción de la política pública del diálogo en los sectores extractivos.</td>
</tr>
<tr>
<td>-El SIGETH debe ser una plataforma de libre acceso que priorice la trasparencia de la información.</td>
</tr>
<tr>
<td>-Se debe reevaluar el papel de las empresas privadas como actores receptores, el caso de Chile demostró que una participación activa en el liderazgo de los programas puede beneficiar a todas las partes.</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Línea base de indicadores para el monitoreo de la ETH

La definición de la Línea Base de Indicadores (LBI) tuvo tres actividades centrales: La primera fue indagar sobre las necesidades de información para el monitoreo y evaluación de la Estrategia. Esto a través de la revisión de informes, los documentos de política nacional en los que se enmarca la Estrategia, las entrevistas a los diferentes grupos de interés de la ETH y un análisis de casos en otros países, donde se ejecutaron proyectos similares. La segunda, permitió analizar la disponibilidad de información para la producción de indicadores y la tercera fue revisar como está operando actualmente el SIGETH para la producción de información.

De acuerdo con el análisis anterior, en el diseño de los indicadores se contemplaron tres aspectos para definir su alcance: 1. Definir indicadores que hicieron seguimiento a los compromisos de los espacios de diálogo que se generan en los Avanza y Convive, 2. Diseñar indicadores que se articularan con los objetivos de la Política Nacional y 3. Identificar indicadores que midieran acciones de e impacto. No obstante, hay que precisar que para medir el impacto del programa hay que hacer un estudio aparte.

El resultado del análisis fue la selección y diseño de 31 indicadores estratégicos, de los cuales cinco indicadores miden el desempeño de Avanza, 8 indicadores miden el desempeño de Lidera, 11 indicadores miden el desempeño de Convive y 7 indicadores miden el desempeño de Acciones Demostrativas. Por tipo de indicador 8 indicadores miden resultados a corto plazo de la ETH, 13 indicadores miden resultados de mediano plazo y 10 indicadores miden resultados de largo plazo.

Los indicadores que se proponen se diseñaron teniendo en cuenta las entradas de información posibles en el SIGETH, por lo que la mayoría de indicadores pueden ser producidos a través de la información que se almacene en la plataforma. A la fecha, ya se ha logrado recolectar información a través del SIGETH para producir algunos de los indicadores, sin embargo, aún no cuenta con todos los criterios de calidad estadística que garanticen periodicidad, credibilidad y accesibilidad en la información. En este sentido, se recomienda fortalecer el Sistema de Información en tres aspectos: 1. Definir los flujos de información, 2. Diseñar las estrategias de recolección de información, 3. Definir los procedimientos de procesamiento y difusión de la información.

A continuación, se muestra una matriz con los indicadores por cada programa (Avanza, Lidera, Convive y Acciones Demostrativas). Esta matriz relaciona las líneas estratégicas que mide cada indicador, la fuente de información, el nivel de desagregación del indicador, la metodología de recolección de información y la fórmula de cálculo.
<table>
<thead>
<tr>
<th>Subtema</th>
<th>Líneas estratégicas</th>
<th>Indicador</th>
<th>Desagregación propuesta</th>
<th>Tipo de indicador</th>
<th>Fuente</th>
<th>Disponibilidad</th>
<th>Fecha de actualización</th>
<th>Periodicidad</th>
<th>Metodología</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Promoción del diálogo</td>
<td>Promoción del diálogo informado</td>
<td>Personas que participan en las reuniones de los espacios de diálogo para la prevención del conflicto, por tipo de representatividad</td>
<td>Por región</td>
<td>Resultado</td>
<td>SIGET Ministerio del Interior</td>
<td>No procesada</td>
<td>2017</td>
<td>Trimestral</td>
<td>Información primaria: 1. Alimentación de la plataforma SIGET, Información secundaria: 2. Informes de gestión</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Promoción del diálogo informado</td>
<td>Espacios de diálogo creados para la prevención del conflicto</td>
<td>Por región</td>
<td>Producto</td>
<td>SIGET Ministerio del Interior</td>
<td>Procesada</td>
<td>2017</td>
<td>Trimestral</td>
<td>Información primaria: 1. Alimentación de la plataforma SIGET, Información secundaria: 2. Informes de gestión</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Promoción del diálogo informado</td>
<td>Nivel de percepción de los grupos de interés sobre los resultados de los espacios de diálogo para la prevención del conflicto</td>
<td>Por región</td>
<td>Impacto</td>
<td>Enlaces territoriales</td>
<td>No existe</td>
<td>No existe</td>
<td>Acumulado semestral</td>
<td>Información primaria: 1. Encuestas</td>
</tr>
<tr>
<td>Subtema</td>
<td>Líneas estratégicas</td>
<td>Indicador</td>
<td>Desagregación propuesta</td>
<td>Tipo de indicador</td>
<td>Fuente</td>
<td>Disponibilidad</td>
<td>Fecha de actualización</td>
<td>Periodicidad</td>
<td>Metodología</td>
</tr>
<tr>
<td>-------------------------------</td>
<td>---------------------</td>
<td>---------------------------------------------------------------------------</td>
<td>--------------------------</td>
<td>-------------------</td>
<td>-------------------------------</td>
<td>----------------</td>
<td>------------------------</td>
<td>--------------</td>
<td>-------------------------------------------------</td>
</tr>
<tr>
<td>Concertación y seguimiento de acuerdos</td>
<td></td>
<td>prevención del conflicto</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>Información primaria: 1. Alimentación de la plataforma SIGET, Información secundaria: 2. Informes de gestión</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Promoción del diálogo informado</td>
<td>Frecuencia de las reuniones que se hacen en los espacios de diálogo</td>
<td>Por región</td>
<td>Producto</td>
<td>SIGET Ministerio del Interior</td>
<td>No procesada</td>
<td>2017</td>
<td>Mensual</td>
<td>Información primaria: 1. Alimentación de la plataforma SIGET, Información secundaria: 2. Informes de gestión</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Fortalecimiento y articulación institucional</td>
<td>Acuerdos que se generan en los espacios de diálogo, por estado de cumplimiento (en gestión, cumplido, en renegociación, incumplido, reprogramado)</td>
<td>Por región</td>
<td>Resultado</td>
<td>SIGET Ministerio del Interior</td>
<td>No procesada</td>
<td>2016</td>
<td>Mensual</td>
<td>Información primaria: 1. Alimentación de la plataforma SIGET, Información secundaria: 2. Informes de gestión</td>
</tr>
<tr>
<td>Subtema</td>
<td>Líneas estratégicas</td>
<td>Indicador</td>
<td>Desagregación propuesta</td>
<td>Tipo de indicador</td>
<td>Fuente</td>
<td>Disponibilidad</td>
<td>Fecha de actualización</td>
<td>Periodicidad</td>
<td>Metodología</td>
</tr>
<tr>
<td>----------------------------------------------</td>
<td>---------------------</td>
<td>----------------------------------------------------------------------------</td>
<td>--------------------------</td>
<td>------------------</td>
<td>-------------------------------</td>
<td>----------------</td>
<td>------------------------</td>
<td>--------------</td>
<td>-----------------------------------------------</td>
</tr>
<tr>
<td>Fortalecimiento y articulación institucional</td>
<td></td>
<td>Tiempo promedio transcurrido para que un espacio de diálogo se encuentre en estado terminado</td>
<td>Por región Por municipio Por causa (ambiental, laboral, bienes y servicios, etc.)</td>
<td>Impacto</td>
<td>SIGET Ministerio del Interior</td>
<td>No existe</td>
<td>No existe</td>
<td>Anual</td>
<td>Información primaria: 1. Alimentación de la plataforma SIGET, Información secundaria: 2. Informes de gestión</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Subtema</th>
<th>Líneas estratégicas</th>
<th>Indicador</th>
<th>Desagregación propuesta</th>
<th>Tipo de indicador</th>
<th>Fuente</th>
<th>Disponibilidad</th>
<th>Fecha de actualización</th>
<th>Periodicidad</th>
<th>Metodología</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Fortalecimiento de actores</td>
<td></td>
<td>Promoción del diálogo informado</td>
<td>Personas formadas en la metodología del líder transformador</td>
<td>Producto</td>
<td>SIGET Ministerio de Interior</td>
<td>No procesada</td>
<td>2016</td>
<td>Anual</td>
<td>Información primaria: 1. Alimentación de la plataforma SIGET, Información secundaria: 2. Informes de gestión</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Promoción del diálogo informado</td>
<td>Personas formadas, según tipo de tema</td>
<td>Producto</td>
<td>SIGET Ministerio de Minas y Energía</td>
<td>No procesada</td>
<td>2016</td>
<td>Anual</td>
<td>Información primaria: 1. Alimentación de la</td>
</tr>
<tr>
<td>Subtema</td>
<td>Líneas estratégicas</td>
<td>Indicador</td>
<td>Desagregación propuesta</td>
<td>Tipo de indicador</td>
<td>Fuente</td>
<td>Disponibilidad</td>
<td>Fecha de actualización</td>
<td>Periodicidad</td>
<td>Metodología</td>
</tr>
<tr>
<td>-------------------------------------</td>
<td>---------------------</td>
<td>---------------------------------------------------------------------------</td>
<td>--------------------------</td>
<td>------------------</td>
<td>---------------------------------------------</td>
<td>----------------</td>
<td>------------------------</td>
<td>--------------</td>
<td>-------------------------------------------------</td>
</tr>
<tr>
<td>Transformación de la conflictividad</td>
<td></td>
<td>Autoridades o empresas que hacen uso de la &quot;Ruta de acompañamiento o institucional&quot;</td>
<td>Por región</td>
<td>Resultado</td>
<td>SIGET Ministerio de Minas y Energía</td>
<td>No procesada</td>
<td>2016</td>
<td>Anual</td>
<td>plataforma SIGET; Información secundaria: 2. Informes de gestión</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>Información primaria: 1. Alimentación de la plataforma SIGET; Información secundaria: 2. Informes de gestión</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>Información primaria: 1. Informes de gestión</td>
</tr>
<tr>
<td>Gestión del conocimiento</td>
<td>Fortalecimiento y articulación institucional</td>
<td>Porcentaje de cumplimiento en la implementación de los Planes Territoriales</td>
<td>Por municipio</td>
<td>Resultado</td>
<td>Agencia Nacional de Hidrocarburos</td>
<td>No existe</td>
<td>No existe</td>
<td>Trimestral</td>
<td>Información primaria: 1. Informes de gestión</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Transformación de la conflictividad</td>
<td>Metodologías diseñadas y ajustadas por la ETH para la gestión pública y manejo de la conflictividad social, puestas</td>
<td>N/A</td>
<td>Producto</td>
<td>PNUD</td>
<td>Procesada</td>
<td>2016</td>
<td>N/A</td>
<td>Información secundaria: 1. Informes de gestión</td>
</tr>
<tr>
<td>Subtema</td>
<td>Líneas estratégicas</td>
<td>Indicador</td>
<td>Desagregación propuesta</td>
<td>Tipo de indicador</td>
<td>Fuente</td>
<td>Disponibilidad</td>
<td>Fecha de actualización</td>
<td>Periodicidad</td>
<td>Metodología</td>
</tr>
<tr>
<td>--------------------------------------</td>
<td>--------------------------------------------------------------------------------------</td>
<td>---------------------------------------------------------------------------</td>
<td>--------------------------</td>
<td>-------------------</td>
<td>----------</td>
<td>----------------</td>
<td>-----------------------</td>
<td>--------------</td>
<td>-------------------------------------------------------</td>
</tr>
<tr>
<td>Transformación de la conflictividad</td>
<td>Evaluación de las capacidades del equipo de trabajo de la ETH para gestionar los conflictos</td>
<td>N/A</td>
<td>Resultado</td>
<td>PNUD</td>
<td>No existe</td>
<td>No existe</td>
<td>No existe</td>
<td>Anual</td>
<td>Información primaria: 1. Encuestas</td>
</tr>
<tr>
<td>Fortalecimiento y articulación institucional</td>
<td>Productos de conocimiento que investigan, documentan, comunican temas asociados a la prevención, atención y transformación de la conflictividad</td>
<td>Por productos (artículos de investigación, revistas, cartillas, videos, etc.)</td>
<td>Impacto</td>
<td>Observatorio ETH</td>
<td>No procesada</td>
<td>2017</td>
<td>Anual</td>
<td>Información secundaria: 1. Informes de gestión</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Subtema</th>
<th>Líneas estratégicas</th>
<th>Indicador</th>
<th>Desagregación propuesta</th>
<th>Tipo de indicador</th>
<th>Fuente</th>
<th>Disponibilidad</th>
<th>Fecha de actualización</th>
<th>Periodicidad</th>
<th>Metodología</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Atención y transformación del conflicto</td>
<td>Transformación de la conflictividad</td>
<td>Vías de hecho presentadas, según causa (laboral, ambiental, etc.)</td>
<td>Por región Por municipio</td>
<td>Resultado</td>
<td>SIGET Ministerio de Interior</td>
<td>Procesada</td>
<td>2017</td>
<td>Diario</td>
<td>Información primaria: 1. Alimentación de la plataforma SIGET, 2. Informes de gestión</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Transformación de la conflictividad</td>
<td>Vías de hecho atendidas, según causa (laboral, ambiental, etc.)</td>
<td>Por región Por municipio</td>
<td>Resultado</td>
<td>SIGET Ministerio de Interior</td>
<td>No procesada</td>
<td>2017</td>
<td>Mensual</td>
<td>Información primaria: 1. Alimentación de la plataforma SIGET, Información secundaria: 2. Informes de gestión</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Transformación de la conflictividad</td>
<td>Promedio de duración de las vías de hecho hasta que se hace la mesa de diálogo, según causa (laboral, ambiental, etc.)</td>
<td>Por región Por municipio</td>
<td>Resultado</td>
<td>SIGET Ministerio de Interior</td>
<td>No procesada</td>
<td>2017</td>
<td>Trimestral</td>
<td>Información primaria: 1. Alimentación de la plataforma SIGET, Información secundaria: 2. Informes de gestión</td>
</tr>
<tr>
<td>Subtema</td>
<td>Líneas estratégicas</td>
<td>Indicador</td>
<td>Desagregación propuesta</td>
<td>Tipo de indicador</td>
<td>Fuente</td>
<td>Durabilidad</td>
<td>Fecha de actualización</td>
<td>Periodicidad</td>
<td>Metodología</td>
</tr>
<tr>
<td>------------------------------------------------------------------------</td>
<td>--------------------------------------------------------------------------------------</td>
<td>--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------</td>
<td>-------------------------</td>
<td>-------------------</td>
<td>---------------------------</td>
<td>-------------</td>
<td>------------------------</td>
<td>--------------</td>
<td>----------------------------------------------------------------------------</td>
</tr>
<tr>
<td>Transformación de la conflictividad</td>
<td>Transformación de la conflictividad</td>
<td>Promedio de duración de las vías de hecho hasta que se establecen los acuerdos, según causa (laboral, ambiental, etc.)</td>
<td>Por región</td>
<td>Resultado</td>
<td>SIGET Ministerio de Interior</td>
<td>No procesada</td>
<td>2017</td>
<td>Trimestral</td>
<td>Información primaria: 1. Alimentación de la plataforma SIGET; Información secundaria: 2. Informes de gestión</td>
</tr>
<tr>
<td>Fortalecimiento y articulación institucional</td>
<td>Acuerdos que se generan en los espacios de diálogo que surgen de las vías de hecho por estado de cumplimiento (en gestión, cumplido, en renegociación, incumplido, reprogramado)</td>
<td>Acuerdos que se generan en los espacios de diálogo que surgen de las vías de hecho por estado de cumplimiento (en gestión, cumplido, en renegociación, incumplido, reprogramado)</td>
<td>Por región</td>
<td>Resultado</td>
<td>SIGET Ministerio del Interior</td>
<td>No procesada</td>
<td>2016</td>
<td>Mensual</td>
<td>Información primaria: 1. Alimentación de la plataforma SIGET; Información secundaria: 2. Informes de gestión</td>
</tr>
<tr>
<td>Transformación de la conflictividad</td>
<td>Nivel de percepción de los grupos de interés frente a los resultados de la atención y tratamiento del conflicto</td>
<td>Nivel de percepción de los grupos de interés frente a los resultados de la atención y tratamiento del conflicto</td>
<td>Por región</td>
<td>Impacto</td>
<td>N/A</td>
<td>No existe</td>
<td>No existe</td>
<td>Después de la respuesta al primer acuerdo</td>
<td>Información primaria: 1. Encuestas</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Subtema</th>
<th>Líneas estratégicas</th>
<th>Indicador</th>
<th>Desagregación propuesta</th>
<th>Tipo de indicador</th>
<th>Fuente</th>
<th>Disponibilidad</th>
<th>Fecha de actualización</th>
<th>Periodicidad</th>
<th>Metodología</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Identificación y atención de alertas tempranas</strong></td>
<td><strong>Transformación de la conflictividad</strong></td>
<td>Entidades que implementan el SIGETH, según grupo de interés.</td>
<td>Por región</td>
<td>Resultado</td>
<td>Agencia Nacional de Hidrocarburos</td>
<td>No procesada</td>
<td>2016</td>
<td>Semestral</td>
<td>Información primaria: 1. Alimentación de la plataforma SIGET; Información secundaria: 2. Informes de gestión</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td><strong>Transformación de la conflictividad</strong></td>
<td>Casos de alertas tempranas identificadas, según causa</td>
<td>Por región</td>
<td>Resultado</td>
<td>SIGET Ministerio de Interior</td>
<td>No procesada</td>
<td>2017</td>
<td>Diario</td>
<td>Información primaria: 1. Alimentación de la plataforma SIGET; Información secundaria: 2. Informes de gestión</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td><strong>Transformación de la conflictividad</strong></td>
<td>Casos de alertas tempranas gestionadas, según causa</td>
<td>Por región</td>
<td>Resultado</td>
<td>SIGET Ministerio de Interior</td>
<td>No procesada</td>
<td>2017</td>
<td>Semanal</td>
<td>Información primaria: 1. Alimentación de la plataforma SIGET; Información secundaria:</td>
</tr>
<tr>
<td>Subtema</td>
<td>Líneas estratégicas</td>
<td>Indicador</td>
<td>Desagregación propuesta</td>
<td>Tipo de indicador</td>
<td>Fuente</td>
<td>Disponibilidad</td>
<td>Fecha de actualización</td>
<td>Periodicidad</td>
<td>Metodología</td>
</tr>
<tr>
<td>---------------------------------</td>
<td>---------------------</td>
<td>---------------------------------------------------------------------------</td>
<td>--------------------------</td>
<td>-------------------</td>
<td>-------------------</td>
<td>----------------</td>
<td>------------------------</td>
<td>---------------</td>
<td>-------------</td>
</tr>
<tr>
<td>Transformación de la conflictividad</td>
<td></td>
<td>Disminución en la perdida de la producción por retrasos en las operaciones, ocasionadas por el conflicto social</td>
<td></td>
<td>Impacto</td>
<td>Observatorio ETH</td>
<td>No existe</td>
<td>No existe</td>
<td>Anual</td>
<td>Información primaria: 1. Alimentación de la plataforma SIGET, Información secundaria: 2. Informes de gestión</td>
</tr>
<tr>
<td>Subtema</td>
<td>Líneas estratégicas</td>
<td>Indicador</td>
<td>Desagregación propuesta</td>
<td>Tipo de indicador</td>
<td>Fuente</td>
<td>Disponibilidad</td>
<td>Fecha de actualización</td>
<td>Periodicidad</td>
<td>Metodología</td>
</tr>
<tr>
<td>-------------------------------</td>
<td>---------------------</td>
<td>---------------------------------------------------------------------------</td>
<td>--------------------------</td>
<td>-------------------</td>
<td>--------------</td>
<td>----------------</td>
<td>----------------------</td>
<td>---------------</td>
<td>------------------------------------------------------------------</td>
</tr>
<tr>
<td>Transformación de la conflictividad</td>
<td></td>
<td>Indicador de riesgo de prevención de conflictos</td>
<td>Por región</td>
<td>Impacto</td>
<td>Observatorio ETH</td>
<td>No existe</td>
<td>No existe</td>
<td>Anual</td>
<td>Información secundaria: 1. Informes de gestión, SIGET Información secundaria: 2. Datos estadísticos DANE, MME, ANH, SPE, etc.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Subtema</th>
<th>Líneas estratégicas</th>
<th>Indicador</th>
<th>Desagregación propuesta</th>
<th>Tipo de indicador</th>
<th>Fuente</th>
<th>Disponibilidad</th>
<th>Fecha de actualización</th>
<th>Periodicidad</th>
<th>Metodología</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Contribución al desarrollo del territorio</td>
<td>Iniciativas de inversiones para el desarrollo formuladas en el marco de la ETH</td>
<td>Por región Por municipio Por grupos de interés Por tipo (prefactibilidad, factibilidad) Por sector (productivo, servicios públicos, vías, educación, etc.)</td>
<td>Resultado</td>
<td>SIGET PNUD</td>
<td>Procesada</td>
<td>2017</td>
<td>Anual</td>
<td>Información primaria: 1. Alimentación de la plataforma SIGET, Información secundaria: 2. Informes de gestión</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Contribución al desarrollo del territorio</td>
<td>Iniciativas de inversiones para el desarrollo ejecutadas en el marco de la ETH</td>
<td>Por región Por municipio Por grupos de interés Por tipo (prefactibilidad, factibilidad) Por sector (productivo, servicios públicos, vías, educación, etc.)</td>
<td>Impacto</td>
<td>SIGET PNUD</td>
<td>Procesada</td>
<td>2017</td>
<td>Anual</td>
<td>Información primaria: 1. Alimentación de la plataforma SIGET, Información secundaria: 2. Informes de gestión</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Contribución al desarrollo del territorio</td>
<td>Personas beneficiadas por los proyectos de inversiones para el</td>
<td>Por región Por municipio Por sector Por grupos de interés</td>
<td>Impacto</td>
<td>PNUD Agencia Nacional de Hidrocarburos</td>
<td>No existe</td>
<td>No existe</td>
<td>Anual</td>
<td>Información primaria: 1. Alimentación de la plataforma SIGET,</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabla 7. Matriz de Indicadores Programa Acciones Demostrativas
<table>
<thead>
<tr>
<th>Subtema</th>
<th>Líneas estratégicas</th>
<th>Indicador</th>
<th>Desagregación propuesta</th>
<th>Tipo de indicador</th>
<th>Fuente</th>
<th>Disponibilidad</th>
<th>Fecha de actualización</th>
<th>Periodicidad</th>
<th>Metodología</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>desarrollado ejecutados</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Contribución al</td>
<td></td>
<td>Empleos generados con la ejecución de las iniciativas de inversiones para el</td>
<td>Por región</td>
<td>Impacto</td>
<td>SIGET</td>
<td>No existe</td>
<td>No existe</td>
<td>Anual</td>
<td>Información primaria: 1. Alimentación de la plataforma SIGET, Información secundaria: 2. Informes de gestión</td>
</tr>
<tr>
<td>desarrollo del</td>
<td></td>
<td>desarrollo ejecutados en el marco de la ETH</td>
<td>Por municipio</td>
<td></td>
<td>PNUD</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>territorio</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Incremento en el nivel de ingresos de las familias beneficiadas en iniciativas de inversiones para el desarrollo ejecutados en el marco de la ETH</td>
<td>Por región</td>
<td>Impacto</td>
<td>ETH</td>
<td>No existe</td>
<td>No existe</td>
<td>Anual</td>
<td>Información primaria: 1. Alimentación de la plataforma SIGET, Información secundaria: 2. Informes de gestión</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>Por municipio</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Subtema</td>
<td>Líneas estratégicas</td>
<td>Indicador</td>
<td>Desagregación propuesta</td>
<td>Tipo de indicador</td>
<td>Fuente</td>
<td>Disponibilidad</td>
<td>Fecha de actualización</td>
<td>Periodicidad</td>
<td>Metodología</td>
</tr>
<tr>
<td>-------------------------------------------------</td>
<td>---------------------</td>
<td>------------------------------------------</td>
<td>--------------------------</td>
<td>-------------------</td>
<td>------------</td>
<td>----------------------</td>
<td>------------------------</td>
<td>--------------</td>
<td>-----------------------------------------------------------------------------</td>
</tr>
<tr>
<td>Transformación de la conflictividad</td>
<td></td>
<td>Municipios que han implementado el SPE</td>
<td></td>
<td>Impacto</td>
<td>PNUD</td>
<td>No procesada</td>
<td>2016</td>
<td>Anual</td>
<td>Información primaria: 1. Alimentación de la plataforma SIGET, Información secundaria: 2. Informes de gestión</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Participación porcentual de la mano de obra local no calificada que trabaja en proyectos de exploración y explotación de hidrocarburos</td>
<td></td>
<td>Impacto</td>
<td>Ministerio de Trabajo SPE Empresa del sector</td>
<td>No procesada</td>
<td>2016</td>
<td>Anual</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Transformación de la conflictividad</td>
<td></td>
<td>Participación porcentual de la mano de obra local calificada que trabaja en proyectos de exploración y explotación de hidrocarburos</td>
<td></td>
<td>Impacto</td>
<td>Ministerio de Trabajo SPE Empresa</td>
<td>No procesada</td>
<td>2016</td>
<td>Anual</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Subtema</td>
<td>Líneas estratégicas</td>
<td>Indicador</td>
<td>Desagregación propuesta</td>
<td>Tipo de indicador</td>
<td>Fuente</td>
<td>Disponibilidad</td>
<td>Fecha de actualización</td>
<td>Periodicidad</td>
<td>Metodología</td>
</tr>
<tr>
<td>------------------------------------------------------------------------</td>
<td>--------------------------------------------------------------------------------------</td>
<td>-----------------------------------------------------------------------------------------------------</td>
<td>-------------------------</td>
<td>-------------------</td>
<td>-----------------------------------</td>
<td>----------------</td>
<td>------------------------</td>
<td>--------------</td>
<td>-----------------------------------------------</td>
</tr>
<tr>
<td>Contribución al desarrollo del territorio</td>
<td>Trabaja en proyectos de exploración y explotación de hidrocarburos</td>
<td></td>
<td>s del sector</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Contribución al desarrollo del territorio</td>
<td>Planes de desarrollo comunitario formulados a partir de la ETH.</td>
<td>Por región</td>
<td>Resultado</td>
<td>PNUD Observatorio ETH</td>
<td>No procesada</td>
<td>2017</td>
<td>Anual</td>
<td>Información secundaria: 1. Informes de gestión</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Contribución al desarrollo del territorio</td>
<td>Proyectos de desarrollo comunitario radicados en bancos de proyectos de las entidades territoriales</td>
<td>Por región</td>
<td>Resultado</td>
<td>PNUD Observatorio ETH</td>
<td>No procesada</td>
<td>2017</td>
<td>Anual</td>
<td>Información secundaria: 1. Informes de gestión</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Transformación de la conflictividad</td>
<td>Proyectos en ejecución en el marco de las políticas públicas de empleo adoptadas por los municipios.</td>
<td>Por región</td>
<td>Impacto</td>
<td>PNUD Observatorio ETH</td>
<td>No existe</td>
<td>No existe</td>
<td>Anual</td>
<td>Información secundaria: 1. Informes de gestión</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Subtema</td>
<td>Líneas estratégicas</td>
<td>Indicador</td>
<td>Desagregación propuesta</td>
<td>Tipo de indicador</td>
<td>Fuente</td>
<td>Disponibilidad</td>
<td>Fecha de actualización</td>
<td>Periodicidad</td>
<td>Metodología</td>
</tr>
<tr>
<td>----------------------------------------------</td>
<td>----------------------------------------------------------</td>
<td>---------------------------------------------------------------------------</td>
<td>--------------------------</td>
<td>-------------------</td>
<td>---------------------------------------------</td>
<td>-----------------</td>
<td>------------------------</td>
<td>--------------</td>
<td>-----------------------------------------------</td>
</tr>
<tr>
<td>Transformación de la conflictividad</td>
<td>Transformación de la conflictividad</td>
<td>Políticas, normas, decretos, acuerdos que contribuyan a la gestión del conflicto en el sector hidrocarburos</td>
<td>Por región Por tipo de norma</td>
<td>Impacto</td>
<td>PNUD Agencia Nacional de Hidrocarburos</td>
<td>No procesada</td>
<td>2016</td>
<td>Anual</td>
<td>Información primaria: 1. Alimentación de la plataforma SIGET, Información secundaria: 2. Informes de gestión</td>
</tr>
<tr>
<td>Articulación de actores y recursos</td>
<td>Transformación de la conflictividad</td>
<td>Ranking de empresas, según buenas prácticas</td>
<td>Por región</td>
<td>Impacto</td>
<td>Observatorio ETH</td>
<td>No existe</td>
<td>No existe</td>
<td>Anual</td>
<td>Información primaria: 1. Alimentación de la plataforma SIGET, Información secundaria: 2. Informes de gestión</td>
</tr>
<tr>
<td>Fortalecimiento y articulación institucional</td>
<td>Fortalecimiento y articulación institucional</td>
<td>Empresas que articulan su inversión social en el marco de la ETH</td>
<td>Por región</td>
<td>Resultado</td>
<td>Agencia Nacional de Hidrocarburos</td>
<td>No existe</td>
<td>No existe</td>
<td>Anual</td>
<td>Información secundaria: 1. Informes de gestión</td>
</tr>
<tr>
<td>Subtema</td>
<td>Líneas estratégicas</td>
<td>Indicador</td>
<td>Desagregación propuesta</td>
<td>Tipo de indicador</td>
<td>Fuente</td>
<td>Disponibilidad</td>
<td>Fecha de actualización</td>
<td>Periodicidad</td>
<td>Metodología</td>
</tr>
<tr>
<td>--------------------------------------------------</td>
<td>----------------------------------------------</td>
<td>---------------------------------------------------------------------------</td>
<td>----------------------------------------------------------------------------------------</td>
<td>-------------------</td>
<td>-----------</td>
<td>----------------</td>
<td>------------------------</td>
<td>---------------</td>
<td>----------------------------------------------------------------------------</td>
</tr>
<tr>
<td>Fortalecimiento y articulación institucional</td>
<td>Valor de la inversión en iniciativas de inversiones para el desarrollo puestas en marcha en el marco de la ETH</td>
<td>Por región</td>
<td>Impacto</td>
<td>PNUD</td>
<td>No procesada</td>
<td>2017</td>
<td>Anual</td>
<td>Información primaria: 1. Alimentación de la plataforma SIGET, Información secundaria: 2. Informes de gestión</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Subtema</th>
<th>Líneas estratégicas</th>
<th>Indicador</th>
<th>Desagregación propuesta</th>
<th>Tipo de indicador</th>
<th>Fuente</th>
<th>Disponibilidad</th>
<th>Fecha de actualización</th>
<th>Periodicidad</th>
<th>Metodología</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Estructura de costos administrativos</td>
<td>Fortalecimiento y articulación institucional</td>
<td>Distribución de los costos requeridos para el funcionamiento de la ETH, según costo.</td>
<td>Por región Por municipio Por equipo central y territorial Por institución Por actividad</td>
<td>Insumo</td>
<td>PNUD</td>
<td>No procesada</td>
<td>2017</td>
<td>Anual</td>
<td>Información secundaria: 1. Informes de gestión</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Sección 4: Conclusiones
Esta consultoría tenía como objetivo: Diseñar y realizar una evaluación que permitiese evaluar los efectos obtenidos con el desarrollo de la ETH y las oportunidades de mejora, para el desarrollo de futuras fases de implementación del proyecto. Luego de analizar la información obtenida en el trabajo de campo que se realizó en 8 regiones del país, se logró concluir que:

- La ETH ha sido una de las propuestas más efectivas para acercar al Estado a las regiones. Este proyecto logró instaurar un diálogo directo entre las comunidades y las instituciones de nivel central.
- En futuras fases, la ETH debe fortalecer su enfoque territorial, a partir de nuevas metodologías que contribuyan a este fin.
- En la apuesta por construir sociedades más equitativas, la ETH debe implementar enfoques diferenciados que permitan la participación plural de todos los actores en condiciones justas. Para esto se recomienda implementar en la siguiente fase un enfoque de género y un enfoque étnico.
- En varias de las regiones visitadas, la ETH está cumpliendo una labor reactiva. Lo cual evidencia que el sistema de alertas tempranas no está funcionando de forma correcta. Se considera necesario repensar la metodología usada y fortalecer las herramientas de seguimiento y atención de las alertas tempranas y los conflictos, como el SIGETH.
- Los enlaces territoriales se han convertido en actores centrales para el éxito de la ETH en las regiones. En muchos casos, su trayectoria política les ha permitido mejorar las alianzas con otros agentes locales. No obstante, se deben fortalecer las capacitaciones en temas vinculados al diálogo y a la resolución de conflictos. Para futuras fases, se recomienda priorizar la contratación de cargos técnicos con conocimiento en temas de diálogo y reconciliación.
- La ETH ha desarrollado acciones importantes en pro del mejoramiento de las condiciones de vida de las comunidades vinculadas a la industria petrolera. Sin embargo, no cuenta con una estrategia de comunicación efectiva que haga visible el trabajo realizado. Es necesario construir una estrategia de comunicación enfocada en las comunidades beneficiarias de la ETH.
- El programa Acciones Demostrativas es el más solicitado por las comunidades. Se demostró que en los municipios en los que se han efectuado Acciones Demostrativas la conflictividad disminuyó y la confianza en la ETH aumentó.
- Para las empresas es necesario instaurar una mesa de negociación entre la industria y el gobierno nacional (en el que participen las empresas transportadoras y otros sectores de la industria petrolera), con el fin de construir consensos que faciliten las negociaciones en las regiones.
- Los temas laborales son la principal preocupación de las comunidades. Si bien el decreto 1668 ayudó a reducir en algunas regiones (en otras no) la conflictividad y evitar casos de corrupción local, aún hace falta desarrollar un plan estratégico para controlar la contratación local. Se recomienda fortalecer el papel del Ministerio de trabajo como ente regulador en la ETH.
• Las comunidades consideran que la información que se les brinda en temas ambientales no es objetiva. Es necesario que las capacitaciones relativas a temas extractivos sean realizadas por instituciones que no tengan intereses en el sector de los hidrocarburos, como lo pueden ser las universidades o centros de investigación.
• El PNUD se ha posicionado como una organización neutral que brinda confianza y seguridad a los actores que participan en la ETH.
• Como se evidenció en el análisis de los documentos que sirven de marco de acción para el gobierno nacional, el PNUD y específicamente la ANH, la ETH está contribuyendo a alcanzar varios de sus objetivos propuestos relativos a temas sociales, pero existe un fuerte rezago en temas ambientales, si se tiene en cuenta el potencial con que cuenta la Estrategia. La ETH tiene la capacidad de vincular entidades que se especialicen en temas ambientales para poder solucionar y vigilar los conflictos que se generan por razones ambientales, así como para alcanzar varios de los objetivos propuestos por la ANH y el gobierno nacional, en el Plan Nacional de Desarrollo, que se refieren específicamente a realizar extracción de hidrocarburos de manera responsable no sólo con las comunidades, sino también con el medio ambiente.
• Al observar los indicadores con que cuentan los documentos que se utilizaron como referencia para analizar las contribuciones que hace la ETH, se observó que muchos de ellos no tienen una relación directa con los propuestos desde la Estrategia para observar sus resultados y efectos nivel nacional y territorial. Por esta razón, sería conveniente que se sincronizaran estos indicadores de tal manera que se pudiera evidenciar, de una manera mucho más directa, la manera como contribuye la ETH a alcanzar los objetivos que se proponen las entidades que participan en la misma, en cada uno de sus documentos que orientan sus acciones.
• Dentro de la ANH, el gobierno nacional y el PNUD existe interés porque el sector privado mejore su relación con las comunidades locales, sobre las que tienen incidencia sus actividades, y reduzcá los impactos negativos en el medio ambiente. El programa Acciones Demostrativas ha demostrado ser un buen mecanismo a través del cual promover una buena relación entre empresas operadoras y comunidades, a través de proyectos de inversión social encaminados a mejorar las condiciones de vida de estas últimas.
### Debilidades
- La inestabilidad laboral de los Enlaces Territoriales afecta los procesos de diálogo que se adelantan en los territorios.
- Se percibe que el quipo territorial no es suficiente para atender todos los requerimientos de la región, por esta misma razón, no pueda hacerse un seguimiento riguroso de todos los procesos dialogo.
- No existen cronogramas establecidos para los encuentros de la ETH, esto está generando desconfianza y escepticismo en la comunidad.
- La complejidad contextual de los conflictos ha generado que las metodologías de diálogo no se cumplan a cabalidad.

### Oportunidades
- Existe voluntad política del Gobierno Nacional por trabajar articuladamente con la ETH
- La presencia constante del Ministerio del Trabajo podría brindar más confianza en los procesos de contratación.
- Los territorios encuentran en la diversificación productiva una oportunidad para el desarrollo. Gestionar acciones demostrativas representa una ventaja para la ETH

### Fortalezas
- La ETH ha brindado mayor presencia del Estado en las zonas rurales.
- Se ha reconocido a las comunidades como interlocutores válidos y necesarios para la estabilidad de la industria de los hidrocarburos.
- A través de las capacitaciones, se consolidó el diálogo como principal instrumento de negociación.
- La ETH ha contribuido a la disminución de la corrupción laboral que se genera por las Juntas de Acción Comunal

### Amenazas
- La poca diversificación de las economías locales
- Las consultas populares se han posicionado como uno de los principales herramientas para evitar el uso de zonas específicas.
- La falta de controles ambientales y laborales puede incrementar la conflictividad.
- La presencia de organizaciones al margen de la Ley.
- El no reconocimiento de las acciones demostrativas, por parte de la comunidad.
Sección 5: Recomendaciones
La sección que acá se introduce tiene como objetivo generar una serie de recomendaciones que puedan aplicarse a las próximas fases de la Estrategia.

La metodología que se empleó para generar esta sección fue la construcción de un **Plan de Acción** donde se identificaron unas **Acciones Estratégicas**, que se considera deben adoptarse para garantizar mejores resultados y efectos a nivel territorial y central. Cada una de estas acciones cuenta con unas **actividades** y unos **responsables** específicos.

Las acciones estratégicas se formulan a partir de las **líneas estratégicas** definidas por la ETH en el plan estratégico que está actualmente construyendo para 2017. Las líneas estratégicas son: Transformación de la conflictividad, Fortalecimiento y articulación institucional, Promoción del diálogo informado y Contribución al desarrollo del territorio.
### Plan de Acción

Tabla 9. Plan de Acción línea estratégica Transformación de la conflictividad

<table>
<thead>
<tr>
<th>Líneas estratégicas</th>
<th>Acciones estratégicas</th>
<th>Actividad</th>
<th>Responsable</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Transformación de la conflictividad</td>
<td>Liderar la construcción de una Política Pública Nacional para la prevención y atención del conflicto en la industria extractiva</td>
<td>Revisar experiencias en la construcción de los lineamientos y política pública de dialogo y resolución de conflictos en otros países de Latino América.</td>
<td>Ministerio de Minas y Energía</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Desarrollar encuentros intersectoriales que ayuden en la construcción de insumos para la Política Pública</td>
<td>Ministerio del Interior</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Generar insumos para construir o fortalecer la normatividad existente en los temas generadores de conflictividad: temas laborales, bienes y servicios, conflictos ambientales</td>
<td>Ministerio de Minas y Energía</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Fortalecer el relacionamiento con las entidades reguladoras, con la finalidad de garantizar el cumplimiento de la normatividad vigente</td>
<td>Generar mecanismos de transparencia en la información que reporte el Ministerio de Trabajo, el Ministerio del Medio Ambiente y el ANLA, que den cuenta del cumplimiento de la normatividad vigente</td>
<td>ANLA - Ministerio del Trabajo - Ministerio del Interior</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Fortalecer el equipo de trabajo regional</td>
<td>Ampliar la capacidad operativa de los enlaces territoriales</td>
<td>Agencia Nacional de Hidrocarburos</td>
</tr>
<tr>
<td>Líneas estratégicas</td>
<td>Acciones estratégicas</td>
<td>Actividad</td>
<td>Responsable</td>
</tr>
<tr>
<td>---------------------</td>
<td>-----------------------</td>
<td>-----------</td>
<td>------------------------------------</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Garantizar la continuidad en la contratación de los enlaces territoriales</td>
<td>Agencia Nacional de Hidrocarburos</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Fortalecer las capacidades de los enlaces territoriales en gestión de conflictos.</td>
<td>Ministerio del Interior PNUD</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Generar estrategias para la transferencia de conocimiento</td>
<td>Ministerio del Interior PNUD</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Vincular en la ETH los territorios que hacen la distribución y transporte de hidrocarburos</td>
<td>Agencia Nacional de Hidrocarburos Ministerio del Interior</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Identificar riesgos de conflictos en zonas de distribución y transporte de hidrocarburos</td>
<td>Agencia Nacional de Hidrocarburos Ministerio del Interior</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Realizar un plan de trabajo con las empresas encargadas de la distribución y trasporte de hidrocarburos, para gestionar su ingreso a la ETH</td>
<td>Agencia Nacional de Hidrocarburos Ministerio de Minas y Energía</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabla 10. Plan de Acción línea estratégica Fortalecimiento y articulación institucional

<table>
<thead>
<tr>
<th>Líneas estratégicas</th>
<th>Acciones estratégicas</th>
<th>Actividad</th>
<th>Responsable</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Fortalecimiento y articulación institucional</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Fortalecer el relacionamiento de la ETH con nuevos sectores estratégicos</td>
<td>Identificar aliados nacionales estratégicos de diferentes sectores: Ministerio del Medio Ambiente, ANLA, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Departamento Nacional de Planeación, Departamento para la Prosperidad Social, Defensoría del Pueblo (aprovechar la institucionalidad local).</td>
<td>Agencia Nacional de Hidrocarburos PNUD</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Fortalecer la oferta institucional en los territorios</td>
<td>Identificar aliados locales estratégicos: personerías.</td>
<td>Agencia Nacional de Hidrocarburos Ministerio del Interior</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Identificar una forma de relacionamiento en la ETH con la Unión Sindical obrera de la Industria del Petróleo (USO).</td>
<td>Agencia Nacional de Hidrocarburos Ministerio del Interior Ministerio de Trabajo</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Establecer acciones conjuntas con nuevos aliados estratégicos nacionales y locales</td>
<td>Agencia Nacional de Hidrocarburos PNUD</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Construir y fortalecer redes de apoyo local para mejorar la comunicación entre los actores, que gestione y aproveche la representatividad ya existente de otros sectores a nivel local. Por ejemplo, el ANLA, Ministerio de Medio Ambiente, Ministerio de Trabajo, Departamento para la Prosperidad Social.</td>
<td>Agencia Nacional de Hidrocarburos PNUD Ministerio del Interior</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Elaborar un plan de trabajo que fortalezca el relacionamiento con las Gobernaciones y Alcaldías Locales para que tengan una participación más activa y se empoderen de los procesos.</td>
<td>Agencia Nacional de Hidrocarburos PNUD</td>
</tr>
<tr>
<td>Líneas estratégicas</td>
<td>Acciones estratégicas</td>
<td>Actividad</td>
<td>Responsable</td>
</tr>
<tr>
<td>---------------------</td>
<td>-----------------------</td>
<td>-----------</td>
<td>-------------</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Estudiar la viabilidad de implementar oficinas regionales para la gestión del conflicto (Por ejemplo, en territorios con mayor riesgo o mayor conflicto).</td>
<td>Agencia Nacional de Hidrocarburos Ministerio del Interior</td>
</tr>
<tr>
<td>Construir una estrategia comunicaciones interna y externa que facilite la gestión de la conflictividad</td>
<td>Diseñar una estrategia de posicionamiento de la ETH en los territorios.</td>
<td>Generar mecanismos de transparencia y rendición de cuentas sobre las actividades de la ETH. Por ejemplo, una revista trimestral, publicaciones en la página web sobre la gestión de la ETH y el avance en los procesos de diálogo.</td>
<td>Área de comunicaciones Observatorio ETH</td>
</tr>
<tr>
<td>Fortalecer el observatorio para la gestión del conflicto</td>
<td>Elaborar el plan de trabajo del Observatorio de la ETH</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Líneas estratégicas</td>
<td>Acciones estratégicas</td>
<td>Actividad</td>
<td>Responsable</td>
</tr>
<tr>
<td>---------------------</td>
<td>----------------------</td>
<td>-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------</td>
<td>----------------------------------------------------------------------------</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Fortalecer el Sistema de Información de la ETH que permita producir información periódica y con calidad estadística:</td>
<td>Observatorio de la ETH</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>La acciones que se recomiendan son:</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>- Socializar la Línea Base de Indicadores, - Definir el flujo de información para la producción de indicadores, - Contratar el recurso humano necesario para la producción, análisis y difusión de la información, - Establecer una estrategia con actores productores de información para la recolección de información, con el fin de obtener información con calidad estadística. - Establecer protocolos de recolección, procesamiento y difusión de información que cumplan con calidad estadística.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Generar nuevo conocimiento a partir del análisis de la información:</td>
<td>Observatorio de la ETH</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>- Estudiar nuevas metodologías de medición de la conflictividad y la construcción del diálogo. Ejemplo, indicadores sugeridos en la LBI - Generar alianzas para el desarrollo de estudios conjuntos entre actores de la academia, las empresas, las agremiaciones y el sector público.</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
### Líneas estratégicas

<table>
<thead>
<tr>
<th>Acciones estratégicas</th>
<th>Actividad</th>
<th>Responsable</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Fortalecer y crear nuevos espacios de difusión y promoción de los resultados.</td>
<td><strong>Observatorio de la ETH</strong></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Promoción del Diálogo informado</strong></td>
<td>Socializar y generar espacios de co-creación de las metodologías de diálogo</td>
<td><strong>PNUD</strong></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Vincular a las universidades para la construcción de material pedagógico que permita la apropiación del modelo de diálogo</td>
<td><strong>PNUD</strong></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Identificar y convocar a entidades diferentes al gobierno nacional para hacer los ciclos de capacitación en temas técnicos del sector</td>
<td><strong>PNUD</strong></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Identificar necesidades de capacitación y de formación para las comunidades y gobiernos locales sobre temas técnicos y legislación vinculada a la industria petrolera</td>
<td><strong>Ministerio de Minas y Energía PNUD</strong></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Insertar en las actividades de formación, elementos innovadores</td>
<td><strong>Ministerio de Minas y Energía PNUD</strong></td>
</tr>
</tbody>
</table>


Tabla 11. Plan de Acción línea estratégica Promoción del diálogo informado
<table>
<thead>
<tr>
<th>Líneas estratégicas</th>
<th>Acciones estratégicas</th>
<th>Actividad</th>
<th>Responsable</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td><strong>Fortalecer el sistema de monitoreo de las Instancias de Diálogo generadas en los programas Lidera y Convive</strong></td>
<td>Fortalecer el SIGETH para la producción de información con calidad estadística.</td>
<td>Observatorio ETH</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Producir los indicadores identificados en la Línea Base de Indicadores</td>
<td>Observatorio ETH</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Realizar informes periódicos sobre el avance y cumplimiento de los compromisos de los espacios de diálogo</td>
<td>Observatorio ETH</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Construir un enfoque étnico y de género, que permita un diálogo más equitativo con los actores locales.</strong></td>
<td>Realizar un diagnóstico de las condiciones étnicas de la población que habita las zonas de incidencia.</td>
<td>Ministerio del Interior</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Realizar un diagnóstico de las condiciones de las mujeres que habitan en las zonas de incidencia.</td>
<td>PNUD</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Fortalecer al equipo de trabajo de la ETH en la gestión del conflicto, teniendo en cuenta el enfoque de género y Derechos Humanos</td>
<td>PNUD</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Diseñar metodologías especializadas para el dialogo con comunidades étnicas en el marco de la ETH</td>
<td>PNUD</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Vincular en las metodologías de diálogo enfoque de género y Derechos Humanos</td>
<td>PNUD</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Vincular en las capacitaciones que se hacen al sector industrial, las comunidades y las entidades territoriales el enfoque étnico, de género y derechos humanos.</td>
<td>Ministerio de Interior</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Incentivar la participación de las mujeres en los espacios de diálogo.</td>
<td>Ministerio de Interior, PNUD</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Fortalecer las Acciones Demostrativas que contribuyan al fortalecimiento económico y político de las mujeres y comunidad étnica que habitan las zonas de incidencia</td>
<td>Agencia Nacional de Hidrocarburos PNUD</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabla 12. Plan de Acción línea estratégica Contribución al desarrollo del territorio

<table>
<thead>
<tr>
<th>Líneas estratégicas</th>
<th>Acciones estratégicas</th>
<th>Actividad</th>
<th>Responsable</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Enfocar las acciones demostrativas a proyectos productivos que diversifiquen las economías locales, y eviten la dependencia a los hidrocarburos</td>
<td>Agencia Nacional de Hidrocarburos PNUD</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Desarrollar acciones demostrativas al inicio de los proyectos extractivos para establecer confianza entre las partes</td>
<td>Agencia Nacional de Hidrocarburos PNUD</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Buscar articulación con los proyectos vinculados al postconflicto que puedan beneficiar a las comunidades a partir de bolsas comunes</td>
<td>Agencia Nacional de Hidrocarburos PNUD</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Identificar bolsas de financiación de proyectos como el Sistema General de Regalías, Colciencias, Innpulsa.</td>
<td>Agencia Nacional de Hidrocarburos PNUD</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Vincular a las Empresas en el desarrollo de los proyectos e identificar a otros actores estratégicos como las Cámaras de Comercio, ONG, Universidades.</td>
<td>Agencia Nacional de Hidrocarburos PNUD</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Vincular en el equipo de la ETH, profesionales que tengan capacidades para la identificación y formulación de proyectos</td>
<td>Agencia Nacional de Hidrocarburos PNUD</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Capacitar a los actores locales en formulación de proyectos</td>
<td>Agencia Nacional de Hidrocarburos PNUD</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Bibliografía


Cante, C. (Agosto de 2007). *Petróleo Huilense: ¿El fin de una era?* Obtenido de Gobernación del Huila:
http://www.huila.gov.co/documentos/C/cincuenta%20anos%20de%20petroleo%20de%20el%20huila.pdf

Caracol Radio. (8 de Abril de 2011). *A Villagarzón, Putumayo, llegó la bonanza petrolera cuando nadie la esperaba.* Obtenido de Caracol Radio:


CNMH. (2015). *Petróleo, coca, despojo territorial y organización social en Putumayo.* Obtenido de Centro Nacional de Memoria Histórica:

Colombia Energía. (14 de Marzo de 2013). *Magedalena medio, una región que se niega a dejar de producir.* Obtenido de http://colombiaenergia.com/featured-article/magdalena-medio-una-regi%C3%B3n-que-se-niega-dejar-de-producir


Comunidad de Práctica en Diálogo y Transformación de Conflictos. (Noviembre de 2012). *Guía básica para sistematizar experiencias de diálogo y transformación de conflictos.* Obtenido de Diálogo y Transformación de Conflictos:
http://www.conflictividad.org.bo/material-de-capacitacion/item/guia-basica-para-sistematizar-experiencias-de-dialogo-y-transformacion-de-conflictos


Crudo Transparente. (2016). *En tiempos de protestas y huelgas, el diálogo es la salida.* Obtenido de Crudo Transparente:


DANE. (2015). *Informe de coyuntura económica regional Caquetá.* Obtenido de DANE:


Anexos
### Anexo 1. Ficha técnica cualitativa

<table>
<thead>
<tr>
<th>Entidad Contratante:</th>
<th>PNUD</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Proveedor de Investigación:</td>
<td>Centro Nacional de Consultoría S. A.</td>
</tr>
<tr>
<td>Nombre o Referencia del Proyecto:</td>
<td>Evaluación de los resultados obtenidos con el desarrollo del proyecto “Estrategia territorial para la gestión equitativa y sostenible del sector de hidrocarburos (ETH)” mediante un estudio cualitativo y cuantitativo en nueve (9) regiones del país teniendo en cuenta entre otros insumos, entrevistas en profundidad a actores y aliados que hacen parte de la ETH</td>
</tr>
<tr>
<td>Población objetivo:</td>
<td>Entidades nacionales socias y aliadas de la ETH, Actores beneficiados de la ETH: Empresas del sector hidrocarburos, gobierno territorial y comunidades</td>
</tr>
<tr>
<td>Método de trabajo de campo:</td>
<td>Entrevistas en profundidad</td>
</tr>
<tr>
<td>Número de Grupos:</td>
<td>No aplica</td>
</tr>
<tr>
<td>Número de personas por grupo:</td>
<td>No aplica</td>
</tr>
<tr>
<td>Número de Entrevistas:</td>
<td>116</td>
</tr>
<tr>
<td>Método de reclutamiento:</td>
<td>del Cliente</td>
</tr>
<tr>
<td>Tipo de incentivos:</td>
<td>No aplica</td>
</tr>
<tr>
<td>Período de Recolección:</td>
<td>29 de mayo de 2017- 26 de junio de 2017</td>
</tr>
<tr>
<td>-------------------------</td>
<td>------------------------------------------</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Número de entrevistadores:</th>
<th>5</th>
</tr>
</thead>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Número de moderadores:</th>
<th>No aplica</th>
</tr>
</thead>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Método de validación de entrevistadores o moderadores</th>
<th>Revisión de cobertura de la temática del estudio en las grabaciones o transcripciones</th>
</tr>
</thead>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Guía de discusión y/o de entrevista</th>
<th>Los instrumentos se adicionan al documento como anexo</th>
</tr>
</thead>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Documentos, materiales o productos utilizados como parte del proyecto de investigación</th>
<th>No aplica</th>
</tr>
</thead>
</table>

Nota 1. El Centro Nacional de Consultoría (CNC) recolecta datos personales únicamente con fines estadísticos o de investigación atendiendo su Política de Tratamiento y Protección de Datos Personales y lo establecido en la Ley 1581 de 2012. Para garantizar lo anterior, la información que se entrega es anonimizada, con excepción de los casos en los cuales el entrevistado haya dado autorización.

Nota 2. Resultados. Los resultados de una investigación cualitativa no son extrapolables a la población en su totalidad, debido a la selección de muestra, los métodos de entrevista y al tamaño de la muestra.

Este informe atiende los lineamientos de la norma ISO 20252:2012