UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE MADRID
ESCUELA TÉCNICA SUPERIOR DE INGENIERÍA
AGRONÓMICA, ALIMENTARIA Y DE BIOSISTEMAS

**PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO ALTERNATIVO DESDE
EL MODELO WORKING WITH PEOPLE WWP: EL CASO DEL
PLAN DE CONSOLIDACIÓN DE LA MACARENA EN
COLOMBIA**

TESIS DOCTORAL

Carlos Alberto Ávila Cerón

Administrador de Empresas Agropecuarias.

Máster en Desarrollo Rural - Local

Directores:

Ignacio de los Ríos Carmenado

Dr. Ingeniero Agrónomo

Susana Martín Fernández

Dra. Ingeniero de Montes

2018

*PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO ALTERNATIVO DESDE EL MODELO WORKING WITH PEOPLE
WWP: EL CASO DEL PLAN DE CONSOLIDACIÓN DE LA MACARENA EN COLOMBIA*

Código asignado: -
.....

Tribunal designado por el Comité Académico y de Calidad el día... de.....de
20...

Presidente: _____

Secretario: _____

Vocal: _____

Suplente: _____

Realizado el acto de defensa y lectura de la Tesis el día... de..... de 20... en
las instalaciones
de.....

EL PRESIDENTE

EL VOCAL

EL SECRETARIO

Contenido

AGRADECIMIENTOS	12
RESUMEN	14
INTRODUCCIÓN	17
i. Preguntas de investigación.....	21
ii. Objetivos e hipótesis de la investigación	22
iii. Las hipótesis de partida de la investigación son:	23
iv. Metodología general de la investigación	23
v. Esquema general de la investigación	28
vi. Bibliografía.....	31

CAPÍTULO 1. Desarrollo alternativo, cultivos ilícitos y gobernanza de la tierra.....	34
1. Introducción	36
2. El Desarrollo Alternativo: concepto y evolución	36
2.1. Concepto de Desarrollo Alternativo	38
2.2. Evolución del Desarrollo Alternativo en Colombia	39
3. Conflictos en relación con los cultivos ilícitos	41
3.1. Conflictos ambientales.....	42
3.2. Conflictos sociales.....	43
3.3. Conflictos económicos	44
4. La Gobernanza de la tierra y los cultivos ilícitos	45
5. Conclusiones.....	46

CAPÍTULO 2. La Planificación del Desarrollo Alternativo en Colombia: etapas históricas y modelos adoptados.....	48
1. Introducción	50
2. Etapas históricas del Desarrollo Alternativo y del Acuerdo de Paz en Colombia	51
2.1. Etapa de inicio de los asentamientos de los Grupos Armados Ilegales: 1964-1980	54
2.2. Etapa de empoderamiento y autofinanciación de los GAI: 1980–1997.....	55
2.3. Etapa de inicio del Plan Colombia: 1997 – 2002.....	56
2.4. Etapa de recuperación del Control Territorial desde el Plan Patriota: 2003 – 2006	58
2.5. Etapa del Proceso de Consolidación Integral PCIM: 2007 – 2012	59
2.6. Etapa de negociación del Acuerdo de Paz entre Gobierno y FARC E.P: 2012-2016	60
2.7. Etapa de fin del Conflicto y Construcción de la Paz: 2016-2018	62
3. Planificación del Desarrollo Alternativo desde el Modelo Reforma Social.....	66
3.1. Planificación desde arriba, desde el Gobierno Central Colombiano	66
3.2. Se percibe la planificación como una actividad científica.	67

3.3.	Orientación de los intereses de las políticas	68
3.4.	Los afectados no participan en la toma de decisiones	69
4.	Planificación del Desarrollo Alternativo desde el Modelo Análisis de Políticas..	72
4.1.	Planificación desde arriba	72
4.2.	Se centra en la toma de decisiones	73
4.3.	Separación entre conocimiento experto y decisor	74
4.4.	El estudio de los resultados orienta el proceso decisor	75
5.	Conclusiones.....	76

CAPÍTULO 3_Metamodelo para la Planificación del Desarrollo Alternativo 80

1.	Introducción	82
2.	Líneas de investigación.....	83
3.	Características del modelo	84
3.1.	Modelo mixto de análisis de políticas y aprendizaje social	84
3.2.	El modelo incorpora valores universales desde sus planificadores.	86
3.3.	El modelo es innovador y busca la innovación y el emprendimiento.	86
3.4.	El modelo es político y considera el análisis de políticas	87
3.5.	El modelo es negociador y se basa en la creación de vínculos entre actores	88
3.6.	El modelo es integral y con enfoque territorial.....	88
3.7.	El modelo requiere de personas con competencias en dirección de proyectos	89
4.	Propuesta del modelo: componentes del modelo.....	90
4.1.	Interacción desde los distintos ámbitos del sistema de relaciones sociales...	92
4.2.	Componente político-contextual: hacia un nuevo modelo de planificación del desarrollo alternativo	93
4.3.	Componente ético-social: la recuperación de la confianza	94
4.4.	Componente técnico-empresarial: la planificación negociadora de los proyectos	96
5.	Implementación del modelo de Desarrollo Alternativo: fases	98
5.1.	Fase I: Delimitación Territorial.....	98
5.2.	Fase II: Formulación del Plan de Transición.....	98
5.3.	Fase III: Presentación, negociación y firma de los Planes de Transición	99
5.4.	Fase IV: implementación, seguimiento y evaluación de los Planes de Transición	100
6.	Conclusiones.....	100

CAPÍTULO 4 Planificación del Desarrollo Alternativo desde el modelo Working With People WWP: aplicación a la Región de la Macarena Colombia. 103

1.	Introducción	105
2.	Localización: Características de la Región de la Macarena.	108

3.	Metodología para la implementación.....	112
4.	Fases de la Implementación.....	114
4.1.	Fase I: Construcción de núcleos veredales.....	115
	Fuente: Elaboración propia.....	123
4.2.	Fase II. Construcción de la propuesta del Plan de Transición por Núcleo Veredal. 123	
4.3.	Fase III. Presentación, negociación y firma del Plan de Transición	132
4.4.	Fase IV: Implementación, seguimiento y evaluación de los Planes de Transición 136	
5.	Análisis de resultados.....	139
5.1.	Influencia de los ámbitos del sistema de relaciones sociales.....	139
5.2.	Componente ético-social: Recuperación de la confianza.....	141
5.3.	Componente técnico - empresarial: Producción y diversificación económica. 147	
5.4.	Componente político - contextual: Sostenibilidad de las prácticas agrarias y consideraciones para la planificación de actividades.....	158
6.	Lecciones aprendidas.....	161
7.	Conclusiones.....	164
 CAPÍTULO 5 Conclusiones y futuras líneas de investigación.....		168
1.	Conclusiones.....	170
2.	Futuras líneas de investigación	174
 CAPÍTULO 6 Bibliografía General.....		176

Tabla de Anexos.

ANEXO I: FORMATO DE ENCUESTAS DE CARACTERIZACIÓN SOCIOECONÓMICA – VEREDAS DE TRANSICIÓN.....	189
ANEXO II: FORMATO DE ENCUESTAS A BENEFICIARIOS DIRECTOS.....	195
ANEXO III: FORMATO DE ENTREVISTA A ACTORES CLAVES A CERCA DE LA PROSPERIDAD Y EL DESARROLLO SOSTENIBLE.....	206
ANEXO IV: PLAN DE NÚCLEO VEREDAL.	207
ANEXO V: VEREDAS PARA LA CONFORMACIÓN DEL PLAN DE NÚCLEO.....	211
ANEXO VI: ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES CREADAS Y FORTALECIDAS EN LA MACARENA EN EL MODELO WWP.	241
ANEXO VII: ARTÍCULOS DE PRENSA SOBRE EL CASO DE ESTUDIO DE LA INVESTIGACIÓN	247

Índice de tablas

Tabla 1. Efectos de los cultivos ilícitos sobre el medio ambiente	43
Tabla 2. Hitos de la política de desarrollo alternativo en Colombia (1964 –2017)	54
Tabla 3. Total población en la Región de la Macarena	111
Tabla 4. Resultados fase I: Socialización Planes de Transición	124
Tabla 5. Erradicación de cultivos ilícitos	126
Tabla 6. Resultados Demográficos	127
Tabla 7. Resultados de educación	128
Tabla 8. Total niños desescolarizados	129
Tabla 9. Resultados Fase III: Firma Planes de Transición	137
Tabla 10. Resultado Fase IV. Seguimiento de los Planes de Transición	140
Tabla 11. Influencia de las dimensiones WWP en la reconstrucción territorial y generación de prosperidad	143
Tabla 12. Estrategias desde la Dimensión Ético–Social	148
Tabla 13: Efectos desde la dimensión técnico-empresarial	154
Tabla 14. Proyectos implementados en la Región de la Macarena	156
Tabla 15. Financiación de los Proyectos estratégicos (en pesos colombianos)	159

Índice de Figuras

Figura 1. Área del Proyecto: Región de la Macarena	19
Figura 2. Metodología general de la investigación	26
Figura 3. Esquema general de la investigación	28
Figura 4. Etapas históricas del conflicto	53
Figura 5. Cultivos de coca en Colombia (2001 – 2016)	73
Figura 6. Dimensiones de la prosperidad rural desde el modelo WWP	93
Figura 7. Ubicación de la Región de Investigación	110
Figura 8. Frentes Guerrilleros de las FARC	112
Figura 9. Fases de Implementación del Plan de Transición	117
Figura 10. Descripción del esfuerzo del Estado	119
Figura 11. Núcleos veredales de transición	123
Figura 12. Principales problemas detectados en su actividad económica	130
Figura 13. Proyectos Estratégicos para la Transición	131
Figura 14. Proyectos que deberían incorporarse a los Planes de Transición	132
Figura 15. Cultivos de coca en el Meta, 2001 – 2016	139
Figura 16. Participación de los diferentes ámbitos en la generación de prosperidad	141
Figura 17. Régimen de tenencia de la tierra	144
Figura 18. En qué se basa la economía de su comunidad y el trabajo de la gente	145
Figura 19. Pilares de la economía de las comunidades y del trabajo de la gente	150
Figura 20. Las actividades desarrolladas por el PCIM a la solución de problemas priorizados	150
Figura 21. Varaciación de los rendimientos de la producción como consecuencia de las mejoras introducidas por los proyectos	151
Figura 22. Nuevos productos como consecuencia de las actividades	152
Figura 23. Medidas para integrar su explotación con el medio ambiente	160

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por la oportunidad que me dio para trabajar en este proyecto, a los habitantes de la región de la Macarena, a sus organizaciones de productores y autoridades locales quienes con sus vivencias y sabiduría fueron el pilar fundamental de esta investigación. A los equipos de trabajo del Plan de Consolidación de la Macarena, a los Centros Provinciales de Gestión Agroempresarial, a la Gobernación del Meta y a la Cooperación Internacional USAID, quienes con sus aportes pudimos enriquecer el contenido del documento.

Quiero agradecer especialmente al Dr. Ignacio de los Ríos, a la Dra. Susana Martín y al Dr. Adolfo Cazorla por compartir sus conocimientos y guiarme para el desarrollo de esta investigación. De igual manera al equipo de GESPLAN y a Esperanza Echevarría por todo su apoyo y motivación y a mis padres, hermanas y sobrinos en especial a mi hija María Camila que son la fuente de mi inspiración

RESUMEN

Durante los últimos años Colombia ha enfrentado al desplazamiento forzado, la destrucción de capital social, la tala indiscriminada de bosques en regiones afectadas por los cultivos ilícitos y la presencia de grupos armados ilegales que se fortalece con las rentas de la comercialización de ilícitos. Aunque los cultivos ilícitos se vienen combatiendo en Colombia desde hace años el problema aún persiste y no han desaparecido. El debate sobre las medidas para la sustitución de cultivos ilícitos en zonas de conflicto se ha dado a nivel internacional en numerosas investigaciones. Especialmente en Colombia el tema ha adquirido un interés relevante. Sin embargo, pocas investigaciones se han centrado en abordar los efectos que tiene la sustitución de cultivos ilícitos en relación con el concepto de prosperidad rural.

En esta investigación se presenta un nuevo enfoque metodológico para sustitución de cultivos ilícitos en zonas de conflicto basado en el modelo "Trabajando con la gente, WWP", integrando el conocimiento experto y experimentado en la planificación de las acciones para la sustitución de cultivos ilícitos.

El modelo que se propone se diseña desde la experiencia desarrollada en la región de la Macarena-Colombia y sienta las bases conceptuales de uno de los modelos más novedosos surgidos en torno a la planificación de los proyectos de desarrollo rural y que es llamado Working With People (WWP). Este modelo cooperativo integra procesos y actividades desde tres componentes principales: ético-social, técnico- empresarial y político-contextual. El modelo propuesto integra además elementos de los modelos de planificación del Análisis de Políticas y de Aprendizaje social, sustituyendo a los tradicionales modelos de Reforma social desarrollados desde el Estado en este tipo de acciones.

La experiencia se centra en una de las regiones de Colombia, la Región de la Macarena, de alta complejidad social y afectada por el conflicto histórico de las FARC durante más 50 años. Se toma como caso de estudio denominada Plan de Consolidación Integral de la Macarena (PCIM) desarrollado en seis municipios de la región de la Macarena en Colombia, PCIM, planteado desde sus orígenes como una propuesta que busca sustituir a los tradicionales modelos de Reforma social, formulados por el Gobierno de Colombia desde un punto de vista básicamente técnico.

A partir del análisis de los procesos de planificación desde el PCIP, se plantea una investigación que descubre y despliega toda la potencialidad que el modelo WWP tiene en el actual contexto postmoderno del desarrollo alternativo. Por ello, la consideración de los componentes ético-sociales, político- contextuales y técnico-económicos constituyen la base sobre la que se asienta la propuesta conceptual que se aplica en este caso de estudio.

La aportación intelectual que se pretende mostrar en esta investigación parte de un nuevo enfoque técnico, económico y social del proyecto en el territorio de los 33

municipios, de forma que sus habitantes asuman el proyecto y sus potencialidades como propios y se movilicen al considerarlo una oportunidad clave para su futuro.

A través de una serie de trabajos con la gente, desde las distintas dimensiones del modelo WWP, se diseña **una nueva forma de implementar los proyectos de desarrollo alternativo que permiten la generación de confianza, la vertebración territorial y social para la solución del conflicto en relación con el cultivo de ilícitos.**

En la primera fase se realiza una revisión del marco teórico de planificación del desarrollo rural en estas zonas conflictivas, las experiencias en otros territorios y modelos de planificación desarrollados, en la segunda fase se realiza un análisis de la experiencia desarrollada en La Macarena; finalmente se presentan las bases conceptuales del modelo de intervención identificando qué agentes implicados son los principales actores que se desarrollan en cada uno de estos componentes.

Los resultados evidencian los efectos que el modelo adoptado tiene en las distintas dimensiones de la prosperidad rural. La generación de confianza desde el trabajo con la gente son las principales condiciones que permiten generar prosperidad y desarrollo rural con una visión de sostenibilidad.

INTRODUCCIÓN

Esta tesis doctoral se presenta a la Comisión Académica del Programa de Doctorado en PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS DE DESARROLLO RURAL Y GESTIÓN SOSTENIBLE (2.14.D). La idoneidad de la presentación de esta tesis viene justificada por el proceso investigador desarrollado y muestra, la evolución del pensamiento en el Área de Conocimiento de Proyectos de Ingeniería (720) y principalmente en una de las líneas de investigación del Grupo Gesplan: Dirección de Proyectos directamente relacionada con la Planificación.

Durante los últimos años Colombia se ha enfrentado al desplazamiento forzado “causado por los grupos armados ilegales quienes atacan a la población civil para reforzar las fortalezas territoriales, ampliar el control territorial, para debilitar el apoyo del oponente, y para acumular valiosos activos por ejemplo; la tierra o la extracción de los recursos naturales”, la destrucción de capital social, la tala indiscriminada de bosques en regiones afectadas por los cultivos ilícitos y la presencia de grupos armados ilegales que se fortalece con las rentas de la comercialización de ilícitos. Aunque los cultivos ilícitos se vienen combatiendo en Colombia desde hace años el problema aún persiste y no han desaparecido, a pesar de que Colombia tiene una legislación fuerte y represiva en materia de drogas, que incluye una serie de disposiciones que sancionan con penas bastante altas la producción y el tráfico de drogas, regulan la extradición, el lavado de activos, la extinción del dominio y la confiscación de bienes, la compra de percursoros químicos y que buscan implementar nuevas y más pragmáticas medidas de control.

La población rural se convirtió en objetivo militar en las regiones dominadas por los grupos armados ilegales en su lucha por el control del territorio (Wilson, 2002) “Los grupos armados deliberadamente tienen como blanco a civiles para inducir las migraciones forzadas, para adquirir el botín para aumentar los recursos y para reducir la capacidad de lucha del Estado” (Azam y Hoeffler, 2002). Además, los grupos armados consiguieron el control de las actividades lícitas e ilícitas (tales como el tráfico de drogas) y tener una fuente para el reclutamiento forzado. Los cultivos ilícitos también han generado enormes costos sociales traducidos en la descomposición del tejido social, el abandono de los valores éticos y morales, la desarticulación familiar y de las relaciones de confianza necesarias para la generación de capital social, el conflicto por la tenencia de la tierra, el incremento de la actividad delictiva y la violencia generalizada, derivada de la incertidumbre que predomina entre las comunidades y que resulta del constante hostigamiento de grupos armados ilegales y de la débil presencia de las instituciones del Estado. “Durante los últimos años el país ha enfrentado el desplazamiento forzado de alrededor de 3 millones personas” (DANE, 2008) que corresponde a cerca del 7% del país la población y el 29,1% de la población rural (USCR, 2006)

Otro problema grave es el impacto ambiental de los cultivos ilícitos (Armenteras, D.; Rodríguez, N.; Retana J., 2009) (Armenteras et al., 2006), que comienza con la tala y quema de los bosques primarios tropicales, con el consecuente agotamiento de las

fuentes de agua y afectación de la biodiversidad. La pérdida ambiental excede el área de cultivo, pues se estima que por cada hectárea de coca se talan de dos a tres hectáreas de bosque. Se estima que más de 2.2 millones de has. de bosque se han destruido en los últimos 10 años” (SIMCI, 2009). Parte de la producción de los cultivos es muy nociva, por el uso de fertilizantes, pesticidas y productos químicos cuyos residuos se vierten en los ríos o son absorbidos por el suelo. En cuanto a las fumigaciones aéreas, existe un debate entre la posición oficial del gobierno, según la cual la fumigación es necesaria para detener el incremento en el establecimiento de cultivos ilícitos, y la posición de algunas ONGs que afirman que es nociva para salud humana y para la fauna y flora de las regiones donde se asperjan los productos químicos.

Fuente: OAP_Gestión de la Información, UACT 2013. Modelo DTM IGAC, 2009. Arreglos propios Gerencia UACT

Figura 1. Área del Proyecto: Región de la Macarena

Esta investigación, se presenta un caso de estudio en el marco de los modelos de planificación mixta entre el Análisis de Políticas y el Aprendizaje Social (Friedmann, 1986, 1991) (Cazorla et al, 2006). La investigación se centra en los territorios recientemente erradicados de cultivos ilícitos, aún bajo los efectos de los conflictos y en riesgo de desplazamiento o de continuar con la producción de ilícitos. El territorio de

investigación es Región de la Macarena, en donde el gobierno implementó un Proceso de Paz con las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia “FARC” para intentar acabar con el conflicto armado colombiano. La región tiene una extensión de 42.000 kilómetros cuadrados y está formada por los municipios de La Uribe, Mesetas, La Macarena y Vista Hermosa en el departamento del Meta, y por San Vicente del Caguán en el departamento del Caquetá. El proceso de negociación Estado-FARC no consiguió resultados, continuando el conflicto y llevando al gobierno de entonces a suspender las negociaciones en el año 2002. El fracaso del proceso llevó a las FARC a empoderarse aún más en la zona, realizando actividades violentas y de narcotráfico.

Entre 2002 y 2010 el gobierno de Colombia desarrolló un nuevo proceso de planificación en la región de La Macarena y otras zonas del país afectadas por la violencia. En este nuevo proceso, en la Región de la Macarena, se diseñó un nuevo enfoque para la Planificación del Desarrollo Alternativo como una nueva propuesta experimental para el diseño de una política de recuperación social del territorio y de la lucha contra los cultivos ilícitos. El actual gobierno (2010-2018), ha adelantado conversaciones de paz con la guerrilla de las FARC E.P., con el objetivo de la terminación del conflicto armado y con ello comenzar una fase posterior de construcción de paz. Las partes lograron la firma del Acuerdo Final de Paz. En esta tesis se muestran las bases científicas de este nuevo enfoque, para garantizar fortalecer a las instituciones democráticas y generar condiciones de vida para un desarrollo económico territorial desde la participación de las comunidades rurales.

El doctorando, tras cursar el Máster Internacional en Desarrollo Local-Rural impartido por la UPM y el Consejo Superior de Investigaciones Científicas, compatibilizó durante seis años su trabajo desde la Dirección del proyecto que constituye el Caso de Estudio de esta investigación, implementando la estrategia del Gobierno de Colombia denominada Plan de Consolidación Integral de La Macarena (PCIM). Desde los primeros momentos de la implementación del PCIM, inicia la investigación haciendo un recorrido intelectual para abrir nuevos enfoques que enriquezcan este trabajo de investigación y se analizan por primera vez los efectos de abordar la región de la Macarena como un nuevo modelo de Desarrollo Alternativo. Como consecuencia de este, se desarrolló un primer artículo publicado en AEIPRO 2010 denominado “Un nuevo enfoque para la planificación del desarrollo alternativo: caso conceptual y análisis del Plan de Consolidación Integral de la Macarena (Colombia)”, en donde se aborda el marco conceptual del desarrollo alternativo en Colombia. Tras una serie de seis años (2010–2016) de “trabajo con la gente” con las comunidades del citado proyecto, desarrolla un segundo artículo “Rural Development Planning in Colombia’s Conflict Zones: a Proposal From The WWP Model” que se publica en el 7th International Scientific Conference Rural Development 2015, indexado como ISI Proceedings.

A partir de ese momento, la investigación realizó un recorrido intelectual para abrir nuevos enfoques que enriquezcan el proceso de planificación desde el modelo WWP. En este recorrido desde un proceso de “investigación-acción”, se desarrolla una metodología para la valoración de los efectos de las acciones, desde un proceso participativo y novedoso que integra información y opiniones de los beneficiarios directos de los proyectos de transición de economías ilícitas a lícitas. Para la obtención del conocimiento empírico y la percepción de los protagonistas se diseñaron dos instrumentos de participación complementarios: una encuesta a beneficiarios y, una encuesta a agentes implicados.

Los resultados de la investigación permiten conceptualizar y validar el modelo de desarrollo rural denominado Working With People (Cazorla, I. De los Río, I. Salvo, M. 2013) en regiones en posconflicto caracterizados por la baja presencia del Estado, por economía ilícitas (cultivo de coca) y por presencia de grupos armados ilegales que en el pasado coaptaban la participación de los pobladores. A su vez, la investigación extrae lecciones de la experiencia para ajustar su implementación en la región de la Macarena y de cara a que pueda ser replicado en otras zonas con problemas similares.

I. Preguntas de investigación

A continuación, se enuncian las preguntas de investigación planteadas:

Planificación del desde el modelo Working With People WWP: el caso del Plan de Consolidacióncon de La Macarena en Colombia

1. ¿Qué se entiende por Desarrollo Alternativo?
2. ¿Existe una relación entre Desarrollo Alternativo y la Gobernanza de la Tierra?
3. ¿Qué modelos de Planificación del Desarrollo Alternativo existen?
4. ¿Cuáles son los factores para la Planificación del Desarrollo Alternativo que genere prosperidad en las zonas rurales?
5. ¿Es posible diseñar un metamodelo para Planificación del Desarrollo Alternativo en Colombia en el contexto de la prosperidad rural y la erradicación de cultivos ilícitos?
6. ¿Es válido el metamodelo WWP para la Planificación del Desarrollo Alternativo en Colombia en el contexto de la prosperidad rural y la erradicación de cultivos ilícitos?
7. ¿Qué estrategias son adecuadas para la Planificación del Desarrollo Alternativo en Colombia en el contexto de la prosperidad rural y la erradicación de cultivos ilícitos?

II.Objetivos e hipótesis de la investigación

Esta investigación presenta el siguiente objetivo general y los siguientes objetivos específicos.

Objetivo General

Generar un modelo conceptual para Planificación del Desarrollo Alternativo en Colombia en el contexto de la prosperidad rural y la erradicación de cultivos ilícitos.

Objetivos específicos

Fase I. Marco conceptual:

1. Analizar el estado del arte sobre el Desarrollo Alternativo en relación con los cultivos ilícitos.
2. Analizar las relaciones entre el Desarrollo Alternativo, la Gobernanza de la Tierra y en la prosperidad rural
3. Analizar los conflictos en relación con los cultivos ilícitos y la gobernanza de la tierra
4. Conocer las características de las zonas de producción de cultivos ilícitos
5. Analizar los modelos e instrumentos para la Planificación del Desarrollo Alternativo
6. Analizar las etapas históricas de la Planificación del Desarrollo Alternativo en Colombia

Fase II. Marco Metodológico:

7. Conceptualizar un metamodelo para la Planificación del Desarrollo Alternativo en el contexto de las zonas de producción de cultivos ilícitos.
8. Identificar las fases y los factores clave para implementar el metamodelo en zonas postconflicto

Fase III. Aplicación del modelo:

9. Aplicar y validar el metamodelo en la Región de la Macarena, como “laboratorio vivo” con comunidades rurales afectadas por el conflicto armado y los cultivos ilícitos.
10. Analizar las estrategias que influyen en la generación de prosperidad y desarrollo rural, desde las tres dimensiones del metamodelo WWP.

11. Extraer lecciones de experiencia tras la implementación del metamodelo en las comunidades rurales afectadas.
12. Identificar líneas futuras de investigación

III. Las hipótesis de partida de la investigación son:

1. Los cultivos ilícitos se han asociado a conflictos armados y en relación con la gobernanza de la tierra.
2. Los cultivos ilícitos deterioran la confianza, la ética y los valores de las zonas afectadas, incidiendo en una pérdida de la prosperidad en las zonas rurales
3. Los modelos de Desarrollo alternativo se han caracterizado por enfoques de planificación desde la llamada “Reforma Social”.
4. Los modelos de Desarrollo Alternativo requieren de nuevos enfoques metodológicos para sustitución de cultivos ilícitos, que generen prosperidad desde sus diferentes dimensiones.
5. Las zonas postconflicto pueden convertirse en “laboratorios vivos” para implementar nuevos modelos de planificación desde sus plataformas multiactores y multisectoriales.
6. El modelo "Trabajando con la gente, WWP", por su enfoque integrador desde el conocimiento experto y experimentado, y por fomentar la creación de consensos para la implementación de proyectos conjuntos, es especialmente adecuado para generar confianza en zonas de alta complejidad social, como son las zonas afectadas por cultivos ilícitos.
7. Las tres dimensiones del modelo WWP (componente ético-social, técnico-empresarial y político-contextual) son adecuadas para la Planificación del Desarrollo Alternativo y la generación de prosperidad.
8. El metamodelo WWP permite en las zonas postconflicto conformar un sistema de gestión por proyectos que influye en las distintas dimensiones de la prosperidad rural, generando una visión empresarial orientada al éxito sostenido.

IV. Metodología general de la investigación

La metodología general planteada en la investigación parte de un enfoque mixto, que combina la lógica inductiva y deductiva. El enfoque mixto se sustenta en la corriente filosófica del pragmatismo, cuyos principios se fundamentan en el proceso de aprendizaje derivado de la experiencia (Cazorla, de los Ríos y Salvo, 2004).

La investigación surge a partir del análisis de una **realidad concreta** (Figura) como **“laboratorio vivo”** en una de las regiones de Colombia (la Región de la Macarena) de alta complejidad social, afectada por el conflicto histórico de las FARC durante más 50

años. En este “laboratorio vivo” se cuenta con proyectos y **experiencias reales** en relación con el desarrollo alternativo, los cultivos ilícitos y en el contexto de la gobernanza de la tierra. Este “laboratorio vivo” cuenta con relaciones con la Universidad, que se enmarcan desde el Grupo de Investigación en Planificación y Gestión Sostenible del desarrollo Rural-Local (GESPLAN), con acciones conjuntas en el ámbito de los modelos de planificación y de la dirección de proyectos desde la Cooperación Internacional con el programa Colombia Responde de USAID, La Unidad de Consolidación Territorial y actualmente con la Agencia Nacional de Tierras.

Desde el Grupo GESPLAN se ofrece una vinculación estratégica entre la Universidad Politécnica de Madrid con numerosos Gobiernos y el mundo empresarial, con fórmulas creativas que se concretan a través de proyectos de investigación y actividades innovadoras, sobre temas de interés empresarial. La Región de la Macarena, en Colombia, que ha permitido generar los resultados de la presente Tesis Doctoral desde los “**laboratorios vivos**” (1) de sus seis municipios (San Juan de Arama, La Macarena, Mesetas, Puerto Rico, Uribe y Vista Hermosa).

Sobre el análisis de estas realidades se han generado una serie de **preguntas** de investigación (2) y unas **hipótesis** (3) que permiten definir el **marco conceptual** (4) y proponer un **metamodelo teórico** en relación con la Planificación del Desarrollo Alternativo (5).

Este marco conceptual tiene dos elementos a destacar: En primer lugar, el **Plan de Consolidación Integral de la Macarena PCIM** (2007–2012) Este PCIM formó parte de la segunda fase del Plan Colombia como estrategia de fortalecimiento de la democracia y del desarrollo social (2007-2009) y de la Iniciativa de Desarrollo estratégico para Colombia (2010-2015). Este PCIM tuvo como actores fundamentales a las Juntas de Acción Comunal, la Administración Municipal y Regional, Instituciones financieras, los Ministerios de Minas y Energía, de Agricultura y Desarrollo Rural, de Defensa, y de Transporte, las Fuerzas de Seguridad del Estado y la cooperación internacional; además destaca la **Unidad de Consolidación Territorial** (UACT) dependiente del **Departamento de Prosperidad Social** del Gobierno Nacional, con la misión de promover en la presencia institucional del Estado, del sector privado y la cooperación internacional para la consolidación y reconstrucción de territorios y fomentar la confianza ciudadana en las zonas afectadas. Desde este PCIM se ha coordinado la implementación de la Política Nacional de Consolidación y Reconstrucción Territorial, y la Política Nacional de Erradicación Manual de Cultivos ilícitos y Desarrollo Alternativo en la zona de la Macarena. Otros agentes relevantes del ámbito público-administrativo es el **Servicio Nacional de Aprendizaje** (SENA) del Ministerio del Trabajo de Colombia, por sus acciones de formación con los jóvenes y desarrollo de competencias para mejorar la competitividad de los productores y de las empresas; la Corporación Autónoma Regional del Ministerio del Medio Ambiente CORMACARENA, por sus acciones para promover el

desarrollo sostenible y la conservación de la biodiversidad en los Parques Nacionales. En el ámbito de la **sociedad civil** destaca en primer lugar la **plataforma Colombia Responde**, por sus esfuerzos por el establecimiento de alianzas público–privadas en los municipios de intervención del programa. Además, la **Red Prodepaz** y las **Juntas de Acción Comunal** han conseguido coordinar en los municipios mesas sectoriales de diálogo para el desarrollo local y la construcción de la paz entre la sociedad civil, el gobierno, las empresas, la iglesia, la cooperación internacional. En relación con el **ámbito privado-empresarial** destaca el **Centro Provincial de Gestión Agroempresarial** (CPGA) por conseguir una alianza para la prestación de servicios de asistencia técnica y fortalecer encadenamientos productivos con enfoque agroempresarial. Las entidades de Educación Superior, la UPM y la Universidad de los Llanos, también han ejercido una influencia en la región de la Macarena, mejorando las competencias profesionales para responder a la expansión agrícola y ganadera.

En segundo lugar, desde el **Proyecto Europeo RETHINK** del 7º Programa Marco de la Comisión Europea, se ha aportado un conocimiento experto, formado por un panel de expertos compuesto por 38 investigadores de 14 países de la UE (Darnhofer et al., 2014), en relación con la prosperidad. Este marco conceptual ha sido **aplicado** a distintas realidades, “laboratorios vivos” de los que se parte (6), permitiendo explicar la realidad y extraer **lecciones de experiencia** (7). Los instrumentos para analizar la prosperidad rural desde el marco conceptual del metamodelo WWP (De los Ríos et al., 2013) se realizaron conjuntamente en los otros 14 casos de estudio como “**laboratorios vivos**” del Proyecto Europeo RETHINK, ubicados en otros 14 países de la UE.

Por todo ello, se trata de una investigación de ciencia aplicada, en donde los propios “laboratorios de aprendizaje” y sus relaciones desde el **Plan de Consolidación Integral de la Macarena PCIM**, actúan como plataformas multiactores desde la empresa, la sociedad civil, las Universidades y los Gobiernos, en la generación de prosperidad desde la generación de productos alternativos a los cultivos ilícitos.

Figura 2. Metodología general de la investigación

Según el esquema de la Figura , la investigación se enmarca en los procesos de planificación como aprendizaje social, y en el marco conceptual **Working With People**, WWP.

Este enfoque no solo ha sido el marco conceptual utilizado para analizar la prosperidad rural en el Proyecto Europeo RETHINK (Darnhofer et al., 2014), sino que se ha considerado además como el instrumento para integrar los aprendizajes de las personas del PCIM, como vía para el fortalecimiento y adquisición de capacidades (Cazorla et al, 2013) y generar un modelo conceptual para Planificación del Desarrollo Alternativo en Colombia.

Este enfoque investigación se ha generado desde el Grupo de Investigación en Planificación y Gestión Sostenible del desarrollo Rural-Local (GESPLAN), desde su permanente vinculación con empresas y entidades a nivel internacional, tanto en España como en Europa e instituciones de América Latina (universidades, Organizaciones no gubernamentales, empresas) en proyectos y trabajos orientados a crear prosperidad y riqueza en el medio rural. En concreto Colombia estableció una alianza estratégica con GESPLAN de la UPM luego de que el doctorando cursar el Máster Internacional en Desarrollo Local-Rural impartido por la UPM y el Consejo Superior de Investigaciones Científicas y se realizara un foro sobre la Gobernanza de la Tierra con la

Agencia Nacional de Tierras y el programa Colombia Transforma de USAID. El modelo Working With People (WWP) se ha validado como una magnífica iniciativa para conectar la Academia con las necesidades de la sociedad, desde distintas líneas de investigación y desarrollando competencias necesarias alrededor de temáticas demandadas por la sociedad y los sectores productivos.

Esta investigación es por tanto una nueva contextualización del metamodelo WWP al ámbito de la Planificación del Desarrollo Alternativo. Entendiendo por tanto esta investigación como un proceso de aprendizaje social dinámico, en donde el conocimiento generado que se deriva de la experiencia se valida en la práctica. Es integralmente una parte de la acción y, como tal, reconoce la capacidad de la gente para crear conocimiento y generar soluciones a partir de su propia experiencia (Cazorla et al., 2006).

Los resultados de este trabajo de investigación se basan en un modelo que incorpora distintos instrumentos y fuentes de información. Las fuentes de información primarias las constituyen los agentes involucrados y en relación con el PCIM.

La Región fue seleccionada para esta investigación por presentar las siguientes características: 1º) se vienen promoviendo procesos de aprendizaje social entre productores, empresas, organismos de la sociedad civil y gobiernos locales, regionales y nacionales dentro del marco del “Plan de Consolidación Integral de la Macarena (PCIM)”;

2º) el Plan está considerado como una experiencia exitosa con una finalidad económico-social, reconocida desde distintos foros;

3º) existe una estrategia innovadora con alianzas público-privadas para implementar proyectos productivos orientados a la sustitución de cultivos ilícitos;

4º) tiene un especial interés ambiental y ecológico, con un extenso territorio selvático comprendido por tres Parques Nacionales Naturales;

5º) tiene una diversidad cultural con asentamientos indígenas reconocidos en tres resguardos (Los Planes en Uribe, Ondas del Cafre y Villa Lucia en Mesetas);

6º) integra un proceso histórico de más de 50 años en conflicto con los grupos armados ilegales y actividades delictivas para la producción y comercialización de cocaína en Colombia. En la Tabla 2 se resumen las fases de este proceso histórico por las que ha pasado la Región desde los distintos hitos históricos y acontecimientos ocurridos en relación con las políticas de Desarrollo Alternativo en Colombia.

En este sentido, la investigación tiene un carácter empírico y eminentemente práctico, pues desde sus primeras manifestaciones, las actividades de investigación y la definición del metamodelo que se propone se nutren de la experimentación con los actores involucrados de la Región de la Macarena, Gestores del Gobierno, expertos de la academia y de otras organizaciones implicadas.

Los instrumentos y la metodología para la recolección de la información y sistematización del análisis se diseñó a través de un panel de expertos compuesto por

los 38 investigadores de 14 países de la UE, en el marco del proyecto Europeo Rethink (Darnhofer et al., 2014). Los cuestionarios (anexo I y II) incluyeron cuatro secciones con preguntas en relación con las distintas dimensiones sobre la prosperidad rural: 1) La primera orientada a conocer la visión de los entrevistados sobre el concepto de prosperidad y su relación con las acciones de Desarrollo Alternativo; 2) un segundo bloque con preguntas sobre la dimensión ético-social de la prosperidad; 3) un tercer bloque sobre la dimensión técnico-empresarial de la prosperidad; 4) una última sección sobre la dimensión político-contextual.

En total el trabajo de campo se realizó entre marzo a diciembre de 2015 por el equipo investigador. Las personas seleccionadas en este proceso abarcan un proceso de aprendizaje de más de 20 años desde el conocimiento experimentado de productores, agentes de la sociedad civil y gobiernos locales, regionales y nacionales en la Región y especialmente en los proyectos que se vienen implementando para la erradicación de cultivos ilícitos en la Región de La Macarena.

V. Esquema general de la investigación

Para alcanzar los objetivos planteados se planificaron una serie de pasos metodológicos que se estructuran en las siguientes cuatro fases, las cuales incluyen los capítulos del documento, como se muestra en la figura 3.

Figura 3. Esquema general de la investigación.

Fase I. Marco conceptual:

Este apartado comprende los capítulos uno y dos de la tesis, y corresponde con la realización de una completa revisión bibliográfica internacional sobre aquellos conceptos considerados clave en la investigación.

- **Capítulo 1: Desarrollo Alternativo, cultivos ilícitos y gobernanza de la tierra.** En este primer capítulo se realizó una revisión bibliográfica sobre los conceptos de la Desarrollo Alternativo y su relación con la Gobernanza de la Tierra.

Objetivos específicos:

- Analizar el estado del arte sobre el Desarrollo Alternativo en relación con los cultivos ilícitos.
 - Analizar las relaciones entre el Desarrollo Alternativo, la Gobernanza de la Tierra y en la prosperidad rural
 - Analizar los conflictos en relación con los cultivos ilícitos y la gobernanza de la tierra
 - Conocer las características de las zonas de producción de cultivos ilícitos
- **Capítulo 2: La Planificación del Desarrollo Alternativo en Colombia: etapas históricas.** En el segundo capítulo se analiza el marco conceptual de los modelos de Planificación del Desarrollo Alternativo en Colombia y las etapas históricas en el contexto de Colombia.

Objetivos específicos:

- Analizar los modelos e instrumentos para la Planificación del Desarrollo Alternativo
- Analizar las etapas históricas de la Planificación del Desarrollo Alternativo en Colombia

Fase II. Modelo conceptual:

- **Capítulo 3: Metamodelo para la Planificación del Desarrollo Alternativo.** En este capítulo se presentan las bases conceptuales del metamodelo para la Planificación del Desarrollo Alternativo, desde las líneas de investigación del denominado «Working With People». Se describe la propuesta del metamodelo a nivel conceptual, mediante la definición de sus tres dimensiones o componentes estratégicos: ético-social, técnico-empresarial y político-contextual.

Objetivos específicos:

- Conceptualizar un metamodelo para la **Planificación del Desarrollo Alternativo** en el contexto de las zonas de producción de cultivos ilícitos.

- Identificar las fases y los factores clave para implementar el metamodelo en zonas postconflicto

Fase III. Aplicación del modelo:

- **Capítulo 4: Aplicación al caso de La Macarena en Colombia.** La implementación piloto del metamodelo propuesto se realizó en el caso de estudio de la Región de la Macarena como “laboratorio vivo”, y plataforma multiactores en la que se ha podido validar el marco conceptual denominado «Working With People» como un nuevo enfoque para la gestión sostenible de las organizaciones agrarias. La experiencia se centra en una de las regiones de Colombia, la Región de la Macarena, de alta complejidad social y afectada por el conflicto histórico de las FARC durante más 50 años. Los resultados evidencian los efectos que el modelo adoptado tiene en las distintas dimensiones de la prosperidad rural. La generación de confianza desde el trabajo con la gente son las principales condiciones que permiten generar prosperidad y desarrollo rural con una visión de sostenibilidad. Desde el metamodelo WWP se observan aprendizajes y valores, que conectan conocimiento y acción, desarrollando de proyectos que mejoran la prosperidad rural.

Objetivos específicos:

- Aplicar y validar el metamodelo en la Región de la Macarena, como “laboratorio vivo” con comunidades rurales afectadas por el conflicto armado y los cultivos ilícitos.
- Analizar las estrategias que influyen en la generación de prosperidad y desarrollo rural, desde las tres dimensiones del metamodelo WWP.
- Extraer lecciones de experiencia tras la implementación del metamodelo en las comunidades rurales afectadas.

Fase IV. Conclusiones:

- **Capítulo 5:** En esta fase se realiza un análisis de los resultados obtenidos en la fase de implementación del metamodelo y se extraen una serie de conclusiones y lecciones de experiencia, que permiten abrir líneas futuras de investigación.

Objetivos específicos:

- Extraer conclusiones generales
- Identificar líneas futuras de investigación

VI. Bibliografía

Armenteras, et al,. Patterns and causes of deforestation in the Colombian Amazon. Ecological Indicators 6, (2006) p.353 – 368.

Ávila, C. et al, Rural Development Planning in Colombia's Conflict Zones: A Proposal from The WWP Model. Proceedings of the international scientific conference. Rural Development. Aleksandras Stulginskis University, Lithuania (2015).

Ayling, J. Conscription in the War on Drugs: Recent reforms to the U.S. drug certification process. Canberra (Australia) Security 21. International Centre for Security and Justice, Regulatory Institutions Network, Research School of Social Sciences. (2005).

Balcázar A. Plan de Consolidación Integral de la Macarena, Support Project of the Embassy of the Kingdom of the Netherlands. Bogotá: CCAI – Acción Social (2008).

Barrera, V. et al, Analysis of available capitals in farming systems of rural communities: the case of Saraguro, Ecuador. Spanish Journal Agricultural Research, 2010 Vol 8 (4): 1191-1207.

Calvani Sandro, Colombia de narcóticos, United Nations Office on Drug and Crime. (2004)

Cazorla, A et al, The Leader community initiative as rural development model: application in the capital region of Spain. Scientific Journal Agrociencia 2005. Vol. 39 (6): 697-708

Cazorla, A. et al, Working With People (WWP) in Rural Development Projects: a Proposal from Social Learning. Cuadernos de Desarrollo Rural. 2013.10 (70), 131–157.

Cazorla, A et al, Aprendizaje social en los proyectos de desarrollo rural (Garganta de los Montes y Canencia de la Sierra), Desarrollo Rural: Modelos de Planificación. Madrid: ETSIA – UPM (2007).

Cazorla, A. et al, M. El análisis de políticas en las medidas comunitarias (set-aside en la EU), Desarrollo Rural: Modelos de Planificación. Madrid: ETSIA – UPM (2007).

Cazorla, A et al, Working With People, in Rural Development Projects: a Proposal from Social Learning. Cuaderno de Desarrollo Rural. (2013).

Cazorla, A. Planificación para la sostenibilidad. Madrid: ETSIA – UPM. 2006.

Caulkins, J/Reuter, P. Illicit drug markets and economic irregularities. USA 2006.

De los Ríos-Carmenado. et al, The Initiative Leader as a model for rural development: implementation to some territories of México. *Agrociencia* 2011. Vol 45: 609-624. 2011

De los Ríos-Carmenado, I. et al,. Creating local action groups for rural development in México: methodological approach and lessons learned. 2011. *Agrociencia* Vol 45: 815-829. 2011.

De los Ríos-Carmenado, I. et al, Project Management Competencies for Regional Development in Romania: Analysis from “Working with People” Model. *Procedia Economics and Finance*. 2014. Volume 8, 2014, Pages 614–621

De Los Rios-Carmendo, I. et al, Working with people: rural development project in communities Aymaras of Peru. *AgEng 2010 Conference*, Clermont-Ferrand, France. 2010.

Echandía, C. Situación actual de las FARC: Un análisis de los cambios en las estrategias y la territorialidad (1990-2011). Ideas para la Paz Foundation. 2011. Report Series No. 13

Espinosa, N. Entre la justicia guerrillera y la justicia campesina ¿Un nuevo modelo de justicia comunitaria? *Revista Colombiana de Sociología* No. 20. 2003.

Fergusson, D. et al, The developmental antecedents of illicit drug use: Evidence from a 25-year longitudinal study. Department of Psychological Medicine, University of Otago, Christchurch School of Medicine and Health Sciences, Christchurch 8140, New Zealand. 2008.

Franco Cafias A./De los Rios-Carmenado I. Land Reform in Colombia: historical evolution of the concept. Towards an integrated contemporary approach. *Cuadernos de Desarrollo Rural*. Vol. 8: Nº67 pp: 93–119. 2011

Franco, S. Lineamientos de un programa de ordenamiento de la propiedad rural en la zona de la Macarena. MIDAS –USAID Program. 2010.

Friedmann, J. Planificación en el Ámbito Público. Ministerios para las Administraciones Públicas. 2010.

Henao, H. Desarraigo y futuro. Vida cotidiana de familias desplazadas de Urabá. Universidad de Antioquia, Medellin 1998.

Moreno, R. et al, An Econometric Analysis of Coca Eradication Policy in Colombia. The Ohio State University, Columbus, USA. 2003.

Reyes, A. Guerreros y Campesinos: El despojo de la tierra en Colombia. 2008.

Ritter, A. Policy Analysis: Illicit drugs policy through the lens of regulation. Australia. International Journal of Drug Policy, 2010 - Elsevier

Ritter, A. Studying illicit drug markets: Disciplinary contributions. National Drug and Alcohol Research Centre, University of NSW, Sydney, Australia. 2006.

Salas, L.G. Corredores y territorios estratégicos del conflicto armado en Colombia. Prospectiva Geográfica ISSN 0123-3769 Vol 15. 2010 Colombia.

Schermer, M./Hoppichler, J. GMO and sustainable development in less favoured regions—the need for alternative paths of development. Austria. 2004.

Serra, M.L. Hacia una protección efectiva de los derechos humanos de niños y niñas en el conflicto armado. Universitas. Revista de Filosofía, Derecho y Política. 2010.

Singer, M. Drugs and development: The global impact of drug use and trafficking on social and economic development Hispanic Health Council, Hartford, USA. 2008.

UNODC/SIMCI. Monitoreo de cultivos de coca. Bogotá: United Nations Office on Drug and Crime. ISSN – 2011-0596. 2017

Wilson, S. 24 dead, but alliance endures: Colombian army's clash with paramilitary troops may be an aberration. Washington Post, September 18, 2002 p.A16.

Yaffe, Lilian. Conflicto Armado en Colombia: análisis de las causas económicas, sociales e institucionales de la oposición violenta. Article under review, received on 30/06/11 approved on 03/10/11.

CAPÍTULO 1

Desarrollo alternativo, cultivos ilícitos y gobernanza de la tierra

Contenido

1. Introducción	36
2. El Desarrollo Alternativo: concepto y evolución	36
2.1. Concepto de Desarrollo Alternativo.....	39
2.2. Evolución del Desarrollo Alternativo en Colombia	39
3. Conflictos en relación con los cultivos ilícitos	41
3.1. Conflictos ambientales	42
3.2. Conflictos sociales	43
3.3. Conflictos económicos	44
4. La Gobernanza de la tierra y los cultivos ilícitos.....	45
5. Conclusiones	46

1. Introducción

Los programas de los Gobiernos de lucha contra los cultivos ilícitos adoptan, normalmente, el marco de la estrategia mundial de las Naciones Unidas denominado “Desarrollo Alternativo”. Cuyo propósito es promover opciones socioeconómicas lícitas y sostenibles para las comunidades que han recurrido al cultivo ilícito como medio de subsistencia. El Desarrollo Alternativo es una política rural que representa la opción no represiva contra dichos cultivos. En sus inicios, la práctica del desarrollo alternativo, promovida y ejecutada por la cooperación internacional, se demarcó a la sustitución de cultivos. Estos programas pusieron especial énfasis en factores económicos, y en particular en la tierra, relegando las condiciones sociales y políticas a un segundo plano. Este énfasis ha dominado los enfoques que proponen la sustitución de cultivos ilícitos por lícitos y que basan la medición de impacto en función de las hectáreas establecidas y erradicadas, otro factor es que no obedecen a la seguridad del territorio, donde se corre el riesgo de que algunos de estos recursos puedan terminar fortaleciendo los grupos armados ilegales.

En este primer capítulo se realizó una revisión bibliográfica sobre los conceptos de la Desarrollo Alternativo y su relación con la Gobernanza de la Tierra. Además, se analiza el estado del arte sobre el Desarrollo Alternativo en relación con los cultivos ilícitos, la Gobernanza de la Tierra y la prosperidad rural.

2. El Desarrollo Alternativo: concepto y evolución

Los cultivos ilícitos, generalmente se encuentran en las regiones menos desarrolladas de los países productores, donde su población carece de posibilidades de acceso a mercados con productos lícitos agropecuarios. Estos cultivos a menudo ayudan a los pequeños agricultores rurales a hacer frente a la escasez de alimentos, generan empleo y evitan que los pequeños agricultores estén a la merced de la imprevisibilidad de los mercados agrícolas. Sin embargo, la dependencia económica de los cultivos ilícitos no es sostenible a largo plazo debido a la lucha que contra ellos se viene desarrollando desde hace más de cinco décadas en el mundo.

Las regiones productoras de cultivos ilícitos forman un enclave en la economía nacional excluido del desarrollo convencional. El cultivo ilícito de coca deja a los agricultores en manos de intermediarios sin escrúpulos (para el caso de Colombia principalmente de las Guerrillas y Grupos Armados Ilegales), dejando a los agricultores en condición de debilidad ante los intermediarios y convirtiéndoles en meros empleados de grandes granjas comerciales, propiedad de los narcotraficantes. Además, los agricultores de coca se enfrentan constantemente a la amenaza de la erradicación forzosa de sus cultivos por parte del Gobierno, lo que agrava su precaria condición socioeconómica.

De acuerdo con el informe de WORLD DRUG REPORT de 2017, se estima que aproximadamente el 5 por ciento de la población adulta mundial, entre los 15 a 64 años, ha consumido drogas al menos una vez en 2015, Globalmente, más del 0,6 por ciento de las personas que toman drogas, unas 29.5 millones, padecen trastornos por consumo como dependencia y otras enfermedades que requieren tratamiento médico especial.

Centrándonos en la producción mundial de la amapola y la coca, por ser mercados relacionados. La producción de amapola, de acuerdo con el estudio (WORLD DRUG REPORT, 2017) tuvo un crecimiento debido a la tendencia a la baja de la producción de coca entre el 2010 y 2016, el cultivo de amapola alcanzó las 305,000 hectáreas de producción doblando el área cultivada de coca en ese mismo periodo de tiempo. Representó un aumento del área de siembra del 60 por ciento en el período 2010-2016, en gran parte como resultado del aumento en el cultivo de amapola en Afganistán. Sin embargo, como las encuestas sobre la amapola no se realizaron en Myanmar (el segundo productor de amapola más grande del mundo) las estimaciones globales para 2016 deben interpretarse con precaución.

Desde 2003, Afganistán ha sido el principal productor de amapola en el mundo y representó la mayor parte del cultivo, alrededor del 74% de la producción mundial ilícita de opio en 2012, con un total mundial de más de 236.000 hectáreas cultivadas., el cultivo de opio, la amapola, alcanzó el nivel máximo en 2012, superando el máximo de 10 años registrado en 2007. Esto fue principalmente el resultado de los aumentos en Afganistán y Myanmar (los dos principales productores). Aunque la producción mundial de opio disminuyó casi un 30%, a menos de 5.000 toneladas en 2012, principalmente como resultado de los bajos rendimientos en Afganistán (World Drug Report 2013).

Una evaluación preliminar de las tendencias de cultivo de amapola en 2013 reveló que es probable que ese cultivo aumente en las principales regiones productoras de opio, que será el tercer aumento consecutivo desde 2010. México sigue siendo el mayor productor de amapola en las Américas (Informe Mundial sobre las Drogas 2013). Cultivo de adormidera en Afganistán, Myanmar y la RDP Laos, 1998-2013 (Hectáreas

Con relación al cultivo ilícito global de arbusto de coca, la mayor parte del arbusto de coca se cultiva en los países andinos del Estado Plurinacional de Bolivia, Colombia y Perú. El área del cultivo de coca durante el período de 2000 – 2013 se redujo a la mitad, luego aumentó en 30 por ciento durante el período 2013-2015, principalmente porque el cultivo de coca comenzó a aumentar nuevamente en Colombia, que ha compensado la disminución de niveles de cultivo de coca reportados por Bolivia y Perú en los últimos años. Alcanzando 156,500 hectáreas en 2015, el área global en el cultivo de coca era más o menos lo mismo que en 2010, pero todavía un 29% menos que su pico en 2000.

Si bien los niveles de cultivo de coca se han mantenido en la última década, aún queda mucho por hacer. En la región andina donde se cultiva el arbusto de coca, el área global

bajo cultivo de coca era de 155,600 hectáreas en 2011, casi sin cambios desde un año antes. La aplicación de proyectos de desarrollo alternativo en estas regiones clave contribuirá a mantener resultados exitosos en la lucha contra el cultivo de cultivos ilícitos donde los cultivos bajan 46.000 hectáreas en el 2012. El último informe del Sistema Integrado de Monitoreo de Cultivos Ilícitos -SIMCI- de la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito -UNODC- reporta un incremento del 52% en los territorios afectados por cultivos de coca al pasar de 96.000 hectáreas en 2015 a 146.000 hectáreas en 2016.

2.1. Concepto de Desarrollo Alternativo

De acuerdo con la Oficina de las Naciones Unidas contra las Drogas y el Delito UNODC, La discusión sobre la lucha contra cultivos ilícitos tuvo su inicio en la Convención de las Naciones Unidas Contra las Drogas realizada en 1961. En dicha reunión, la propuesta planteaba la erradicación de los arbustos de coca y amapola, y se establecía un período de 25 años para la eliminación de todos los cultivos ilícitos.

Sin embargo, no fue hasta 1998, cuando en la sesión especial de la Asamblea General de Naciones Unidas sobre el problema mundial de las drogas, UNGASS, se consolidó el concepto de Desarrollo Alternativo como instrumento para avanzar en la reducción y sustitución de cultivos ilícitos (Cortés, 2007: 264 -265). En esta sesión, el desarrollo alternativo fue definido como: “(...) un proceso destinado a impedir y eliminar el cultivo ilícito de plantas que contengan estupefacientes y sustancias psicotrópicas mediante la adopción de medidas de desarrollo rural expresamente concebidas con tal fin, y que se lleva a cabo en el contexto de un crecimiento económico nacional sostenido y de los esfuerzos por alcanzar un desarrollo sostenible de países que están tomando medidas contra las drogas, teniendo presentes las características socioculturales especiales de las comunidades y grupos destinatarios, y en el marco de una solución permanente y global de la problemática de las drogas ilícitas” (UNGASS, 1998).

Este concepto de desarrollo alternativo de UNODC se basa en el entendimiento de que las áreas de cultivo de drogas son principalmente áreas donde el aislamiento y la pobreza son inherentes y donde los agricultores cultivan drogas ilícitas porque no pueden obtener suficientes ingresos de las actividades legales debido a la falta de mercados, conflictos, tierra y ausencia de infraestructuras básicas. El desarrollo alternativo tiene como objetivo proporcionar medios de vida sostenibles a las comunidades que cultivan cultivos ilícitos de drogas. Las intervenciones de desarrollo alternativo de la UNODC también se dirigen a las comunidades que han dejado de cultivar ilícitamente pero que solían cultivar cultivos ilícitos en el pasado o que son vulnerables a comenzar el cultivo ilícito en el futuro.

El Desarrollo Alternativo, en otras palabras, es una estrategia complementaria a la lucha contra la producción de cultivos ilícitos (Girando, O; Lozada, R. 2008), la cual usa el desarrollo rural con el propósito de que familias campesinas vinculadas a los cultivos ilícitos (o que estén en riesgo de serlo), se inserten en una cultura de la legalidad, a través de alternativas lícitas que contemplen la multiplicidad de variables que perpetúan el fenómeno y por lo tanto logren la prosperidad rural familiar y regional (Cazorla, A. De los Ríos, I. Salvo, M. 2013).

En Colombia, la problemática de los cultivos ilícitos comienza a finales de la década de los setenta, cuando diversos factores, como el aumento del consumo de drogas en Estados Unidos y Europa, el contrabando, y las condiciones geopolíticas propicias de la nación, entre muchas otras causas, coincidieron y estructuraron la base de lo que más adelante sería una economía ilegal compleja y expansiva, que impactaría todos los componentes del sistema social colombiano (Girando, O; Lozada, R. 2008)

2.2. Evolución del Desarrollo Alternativo en Colombia

Tradicionalmente, para combatir la producción de los cultivos ilícitos (Moreno, R.; Kraybill, D.; Thompson, S. 2003) en Colombia, el Gobierno Nacional ha promovido desde hace años políticas y programas públicos destinados a generar nuevas opciones lícitas de empleo e ingresos a las comunidades rurales. Estas comunidades rurales deben comprometerse a mantener libres de cultivos ilícitos aquellas zonas que son incluidas en los programas de erradicación. Los primeros programas de lucha contra los cultivos ilícitos fueron Campo en Acción (1990 –1994) y Plante y Pa lante (1994-1998). Posteriormente se pone en marcha el Plan Colombia (1999) como una estrategia integral de cooperación bilateral entre el Gobierno de Colombia y el de los Estados Unidos de Norte América. El objetivo general era combatir las drogas ilícitas y el crimen organizado, contribuir a la reactivación económica y la consecución de la paz en Colombia, y fortalecer el control de drogas ilícitas en Norteamérica. Este acuerdo está basado en el principio de responsabilidad compartida, según el cual se reconoce que el problema mundial de las drogas es una responsabilidad común y compartida por toda la comunidad internacional, que exige una visión integral y equilibrada para enfrentar la demanda y la oferta de drogas ilícitas (Veillette, Connie, 2006).

Con la experiencia de los anteriores programas y en el marco financiero del Plan Colombia se pone en marcha el Programa contra los Cultivos Ilícitos (1998– 2002). Este PCI se inicia con los propósitos fundamentales de la lucha contra el problema mundial de las drogas, el crimen organizado y la violencia que éste genera, la reactivación económica y social, el fortalecimiento de las instituciones democráticas, y los avances en las negociaciones de paz en Colombia. Entre sus objetivos están el fomentar la cultura de la legalidad, el desarrollo económico, social y ambiental en sus zonas de intervención

y apoyar la lucha del estado colombiano contra las drogas ilícitas, mediante la implementación de dos estrategias: erradicación manual voluntaria y erradicación manual forzosa.

Estos programas de los Gobiernos de lucha contra los cultivos ilícitos han adoptado un marco de la estrategia mundial de las Naciones Unidas denominado Desarrollo Alternativo “Convenciones Internacionales sobre Estupefacientes” (Naciones Unidas, 1961, 1971, 1988), con el propósito de promover opciones socioeconómicas lícitas y sostenibles para las comunidades rurales. El Desarrollo Alternativo es una política rural que representa la opción no represiva contra dichos cultivos. En sus inicios, el desarrollo alternativo se ha promovido y ejecutado por la cooperación internacional, en especial por los programas de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo “USAID”. Estos programas han puesto especial énfasis en factores económicos que proponen la sustitución de cultivos ilícitos por lícitos y que basan la medición de impacto en función de las hectáreas establecidas y erradicada.

Con estos programas, la política de lucha contra los cultivos ilícitos (Moreno, R.; Kraybill, D.; Thompson, S. 2003) se ha producido una reducción del área sembrada de ilícitos. De acuerdo con el último informe de la Oficina de la Naciones Unidas contra las Drogas y el Delito “UNODC” (junio de 2015), al inicio del siglo (2001) existían 144.807 hectáreas de coca y durante once años el número de hectáreas se redujo a 47.788 (2012). Sin embargo, a partir del 2013, el área total de cultivos ilícitos se incrementó a 69.132 hectáreas en el 2014. Pero a pesar de los grandes y continuos esfuerzos del Gobierno para la reducción, los resultados se han estancado en los últimos tres años y el modelo adoptado padece un cierto agotamiento de cara a conseguir eliminar el problema. El Gobierno actual (2014-2018) puso en marcha una agencia “Renovación Territorial” que toma los mismos elementos del Programa contra los Cultivos Ilícitos PCI, para tratar de fomentar la legalidad, el desarrollo económico, social y ambiental en las zonas de intervención, mediante la implementación de dos estrategias para la erradicación, una voluntaria y otra erradicación forzosa.

Todos estos programas de erradicación, promovidos y gestionados desde el Gobierno Nacional, responden a un mismo modelo clásico de la llamada Reforma Social. La planificación y puesta en marcha de todos estos programas se ha caracterizado por ser “desde arriba” y con una visión técnica, en donde las acciones diseñadas las realizan los planificadores del ámbito público y los directores de los programas. Los resultados generalmente han sido proyectos técnicos con un enfoque productivo orientados a la generación de nuevos ingresos en la población, mediante la sustitución de una economía ilegal a una legal. Muy pocos proyectos se han orientado a generar resultados hacia la construcción de confianza entre pobladores y el Estado, y muchos hacia la construcción conjunta de un capital social como base para el desarrollo territorial rural (Giraldo O, Lozad R. 2008.).

El modelo ha buscado la sostenibilidad mediante la integración de las acciones públicas, con las demás políticas y programas sectoriales de otros planes de desarrollo del país, también promovidos “desde arriba”. Anteriores estudios empíricos han tratado de evaluar la eficacia de la erradicación y del Desarrollo Alternativo (Carvajal, 2002; Moreno-Sánchez et al., 2003; Tabares y Rosales, 2004). Estos trabajos evidencian los escasos resultados obtenidos frente a los esfuerzos realizados, siendo el modelo de planificación adoptado la principal debilidad. En la estructura de los programas de Desarrollo Alternativo no se contemplan procesos de atención integral. La participación pública en el diseño de las medidas y de los proyectos queda muy reducida, y no se tienen en cuenta la opinión de las poblaciones, siendo en la mayoría de los casos nula. Este “modelo técnico” ha sido tradicionalmente aplicado en muchas otras zonas rurales para implementar proyectos que responden a una planificación dirigida “desde arriba”, en donde no se tiene en consideración a la opinión de los afectados (Cazorla, de los Ríos y Salvo, 2013).

3. Conflictos en relación con los cultivos ilícitos

El problema de los cultivos ilícitos ha despertado un gran interés mundial desde hace años (Vargas, 2002) llevando a numerosos gobiernos a adoptar políticas antidroga (Steven, 2000; Singer, 2008; Ritter, 2009). Al igual que en otros conflictos armados (ONU, 2013), el problema tiene estrecha relación con la pretensión de tener un control sobre el recurso natural de la tierra (Clemencia, 2005; FAO, 2012; Gómez and Soto, 2013). Ante estos conflictos y ante la necesidad de mejorar la gobernanza de la tenencia de la tierra la FAO implementó en 2012 the Voluntary Guidelines on the Responsible Governance of Tenure of Land, Fisheries and Forests in the Context of National Food Security (FAO, 2012).

A pesar de la creciente aceptación internacional de la necesidad de implementar estrategias y medidas políticas contra los cultivos ilícitos, con recursos financiados desde los gobiernos, en muchos países los resultados obtenidos han sido escasos (DeBecka et al, 2009). Aunque estas acciones han atravesado varias etapas, siempre han estado caracterizadas por modelos de planificación centralizados, que presentaban los valores dominantes de desarrollo económico de las décadas de 1950 y 1960 (Etzioni, 1968; Lindblom, 1977). Estos modelos, junto a la ciencia y la técnica aparecen como instrumentos infalibles para el desarrollo racional de la sociedad desde una raíz común que ha venido a llamarse modernidad (Cazorla et al, 2013; Philo, 1993). Con este mismo enfoque racional, las acciones para solucionar el problema de la droga se plantean como algo inseparable del poder político (Schumacher, 1976), fundamentadas desde la ingeniería, la racionalidad científica y con enfoques principalmente descendentes (Bond & Hulme, 1999; Friedmann, 1987, 2005).

El conflicto de los cultivos ilícitos no solo tiene dificultades de implementación de políticas de lucha contra el narcotráfico, sino que además atrae consecuencias ambientales, sociales y económicas de gravedad extrema como se explica a continuación.

3.1. Conflictos ambientales

A nivel geográfico, el problema de la droga comenzó en los valles y zonas de protegidas de la región Andina (Dion and Russler, 2008; Moreno et al, 2003) como los Parque Nacionales de la Macarena, Paramillo, La Paya, Los Katios, Sierra Nevada de Santa Martán entre otros (UNODC, 2016), siendo Colombia, Perú y Bolivia los países con mayor producción de coca y tierras cultivadas, con casi el 98 por ciento del cultivo mundial. Colombia, a pesar del esfuerzo en materia de erradicación y sustitución de cultivos ilícitos, continúa siendo el primer productor de hoja de coca en el mundo (UNODC, 2016), con cerca del 80% del clorhidrato de cocaína comercializado en el mundo, proveniente de sistemas de producción campesinos e indígenas. En los últimos años la producción de cocaína ha aumentado, pasando de 442 de toneladas métricas en el 2015 a 646 toneladas, con cerca de 96.000 hectáreas cultivadas para la producción de coca en el 2016 (UNODC, 2016). Otros grandes productores de hoja de coca de Latinoamérica son Perú y Bolivia, con cerca de 60.000 hectáreas destinadas a abastecer los mercados de mayor consumo en Norte América y Europa (Vargas, 2005).

El impacto ambiental que provocan los cultivos ilícitos es muy grave (Del Olmo, 1998; Álvarez, 2007). La tala y quema de los bosques ocasiona el consecuente agotamiento de las fuentes de agua y afectación de la biodiversidad (Vargas, 2002; González-Posso, 2000; Fjeldså, et al, 2005). Por cada hectárea de coca o de amapola se talan de dos a tres hectáreas de bosque, estimándose la destrucción, en un periodo de 15 años, de más 608.000 hectáreas de bosque húmedo tropical (UNODC, 2016). Además la producción de los cultivos ilícitos es muy nociva por el uso de fertilizantes, pesticidas y productos químicos cuyos residuos se vierten a los ríos y son absorbidos por el suelo (Housego, 2005). En cuanto a las fumigaciones aéreas, existe un debate entre la posición oficial del gobierno, según la cual las fumigaciones no generan impacto ambiental al medio ambiente, y la posición de algunas ONGs que afirman lo contrario. Diversas las investigaciones (Etter et al, 2006; Armenteras et al, 2006) han demostrado que cultivo ilícito y el tráfico de drogas incide directamente en la deforestación debido a la construcción de infraestructuras como pistas de aterrizaje y caminos ilegales, así como indirectamente mediante la privatización de tierras públicas para crear “narc haciendas”. Los cultivos de coca siguen siendo por tanto una amenaza para la diversidad biológica y cultural de Colombia (UNODC, 2016), limitando su gran potencial del crecimiento de la agricultura y de la economía rural (Norton and Balcázar, 2003).

En la tabla uno (1) se ilustra algunos de los efectos ambientales en el territorio según la Dirección Nacional de Estupefacientes (DNE).

Tabla 1. Efectos de los cultivos ilícitos sobre el medio ambiente

MOMENTO	ACCIÓN	EFFECTOS
Establecimiento de las áreas para los cultivos y procesamiento	Se seleccionan los ecosistemas ambientales sensibles y de importancia ambiental como los bosques y las llanuras	<ul style="list-style-type: none"> • Se pone en peligro los ecosistemas, los cuales son de un valor ambiental incalculable por ser los mayores bancos de germoplasma • Aumento considerable en las emisiones de CO² (la llanura amazónica es vital por su capacidad de regular el CO²)
Preparación de los terrenos	<p>Llegada de colonos primarios (generada por los crecientes desplazamientos masivos)</p> <p>Establecimiento de prácticas tales como la remoción de la cobertura vegetal (a través de la deforestación y la tala) y la quema cubierta vegetal</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Destrucción de nichos ecológicos y cadenas tróficas. • Destrucción de material genético desconocido. • Erosión edáfica • Destrucción de cobertura vegetal nativa • Extinción de especies endémicas • Deterioro de los nacimientos de agua • Destrucción de potencial genético desconocido
Implementación de los cultivos	Implementación de los procesos agrícolas inherentes a la siembra, cuidado y cosecha de los plantíos	Implementación de productos agroquímicos al ambiente (bioestimulantes, abonos y pesticidas para el control de plagas)
Procesamiento	Utilización de sustancias químicas	Las sustancias químicas y los desechos generados son dispuestos en las corrientes de agua o vertidos directamente en los suelos.

Fuente: Dirección Nacional de Estupefacientes (DNE).

3.2. Conflictos sociales

La falta de presencia institucional en parte del territorio colombiano ha ocasionado que muchas regiones del país hayan quedado menos desarrolladas, siendo aprovechado tanto por colonos para ocupar tierras baldías como por los grupos armados ilegales para la producción de cultivos ilícitos. Estos grupos armados se empezaron a crear por los años 50, y desde la década de los setenta se expanden y fortalecen con las rentas obtenidas de la comercialización de cultivos ilícitos (Dion and Catherine, 2008). Guerrillas y paramilitares despojaron en Colombia grandes extensiones de tierras a toda clase de propietarios como parte de sus acciones de control ilegal de territorios estratégicos (Balcázar and Rodríguez, 2013). Este proceso generó en las zonas afectadas descomposición del tejido social, deterioro de valores éticos y morales, desarticulación familiar y de las relaciones de confianza necesarias para la generación de capital social, conflictos por la tenencia de la propiedad de la tierra, incremento actividades delictivas y violencia generalizada a las comunidades por el constante hostigamiento de grupos

armados ilegales y de la débil presencia de las instituciones del Estado. El desplazamiento de la población ha alcanzado los 3 millones personas” (DANE, 2008), (Ibáñez, A.; Vélez, E., 2007) con la consiguiente destrucción de capital social en estas regiones (Bromley, 2008; Perfetti, et al, 2013; Holmes et al, 2006).

Aunque los cultivos ilícitos se vienen combatiendo en Colombia desde hace años el problema aún persiste y no ha desaparecido, a pesar de que Colombia tiene una legislación fuerte y represiva en materia de drogas, que incluye una serie de disposiciones que sancionan con penas bastante altas “la producción y el tráfico de drogas, regulan la extradición, el lavado de activos, la extinción del dominio y la confiscación de bienes, la compra de precursores químicos y que buscan implementar nuevas y más pragmáticas medidas de control” (Calvani, 2003).

3.3. Conflictos económicos

Los principales problemas por los cuales se desarrolla la producción de cultivos ilícitos y de economías ilegales es la falta de infraestructura, y entendiéndose la falta de infraestructura, en este escrito, del “conjunto de elementos o servicios que se consideran necesarios para la creación y el funcionamiento de una organización cualquiera”. Es decir, no se refiere exclusivamente a la infraestructura vial, telecomunicaciones, redes eléctricas, como suele ser. Sino por el contrario, bajo la concepción del Desarrollo Alternativo, la infraestructura básica (Stimson, et. ali. 2006) para el desarrollo y la prosperidad rural incluye el capital humano, el capital social, el capital básico, los servicios públicos, la tierra y la inversión privada (Hernández, A, Becerra A. 2014) De igual forma, las dificultades para acceder a servicios bancarios como créditos de fomento agropecuario, la falta de articulación entre cadenas de comercialización y la deficiencia en capacitación y asistencia técnica y al aislamiento y la falta de condiciones básicas de conectividad, tanto intra-regional como con el resto del país, este es uno de los legados de varias décadas del abandono del Estado y toma de control territorial por parte de los grupos armados ilegales.

La generación de condiciones para apresurar la transición y alcanzar la consolidación implica el desarrollo, al menos a un nivel básico, de la red de carreteras. Son de alta prioridad las redes terciarias y las carreteras intermunicipales, las cuales representan una condición imprescindible para desarrollar la prosperidad rural y generar oportunidades para la población que mejoren sus sistemas productivos.

4. La Gobernanza de la tierra y los cultivos ilícitos

Las regiones afectadas por la producción de los cultivos ilícitos presentan un grave problema en la tenencia de la tierra, debido a que son territorios que en el pasado el Estado no lograba ejercer control sobre ellos y esta falta los grupos al margen de la ley, en especial las guerrillas y los grupos armados ilegales, se aprovechaban de esta situación para el control social, económico y político de estos territorios con fines de fortalecer el negocio del narcotráfico. Las familias campesinas que habitan estos territorios, que por lo general son los más pobres y vulnerables por su condición de marginalidad, difícilmente alcanzan las metas de seguridad alimentaria y la realización progresiva del derecho a una alimentación adecuada, acceso a la educación, salud, medios de vida sostenible y la seguridad de sus viviendas y sus predios.

Las políticas y programas del gobierno que tienen por objetivo el acceso y la formalización de la propiedad en las regiones afectadas por los cultivos ilícitos, como mecanismo para la erradicación sostenible de los cultivos de coca, buscan poner en marcha unos sistemas (tales como el registro, el catastro y los sistemas de licencias) para registrar los derechos individuales y colectivos de tenencia con la finalidad de aumentar la seguridad de la propiedad mediante la titulación privada y pública tanto de comunidades campesinas, indigentes, afros, etc., para facilitar el funcionamiento de la población local y de los mercados. Los sistemas deberán registrar, mantener y difundir derechos y deberes de la tenencia, así como los titulares de los derechos y deberes, los predios – fincas serán explotados de manera racional buscando la protección del medio ambiente.

Como se mencionó en el apartado anterior respecto a los conflictos sociales en las zonas productoras de cultivos ilícitos, la deficiencia en los sistemas registro de la propiedad y la formalización de la tenencia, pone en riesgo la legítima propiedad ocasionado que los grupos armados ilegales se apropien de los predios y las familias afectadas se vean obligados a desplazarse del territorio. El Estado deberá proporcionar sistemas adecuados de registro para estas circunstancias particulares, en especial en territorial con alta presencia de predios baldíos o donde no hay claridad sobre las condiciones ambientales que dificultan la formalización de los predios, se deberá proceder con especial cuidado para evitar registrar en esas zonas derechos que resulten favoreciendo a los despojadores.

Por lo anterior, el Estado deberá de garantizar que todos los habitantes de las zonas de cultivos ilícitos, y que hoy día se encuentran en procesos de erradicación de los cultivos ilícitos en el marco de los programas de erradicación o de Desarrollo Alternativo, puedan registrar sus derechos de tenencia y obtener información sin discriminación basada en criterio alguno. En este caso especial de zonas de erradicación de cultivos ilícitos, los

organismos de ejecución, tales como registros de tierras, deberán poner en funcionamiento centros u oficinas móviles, velando porque esta población vulnerable pueda acceder a ellos de manera oportuna y tener respuestas ágiles construyendo confianza entre el Estado y la población.

Un grave problema en la Gobernanza de la Tierra en zonas de posconflicto y cultivos ilícitos es que los costos y los plazos para la realización de trámites de formalización de la propiedad son los altos en comparación con las demás regiones del país, esto debido a su condición de zonas marginadas y de difícil acceso. Los órganos de ejecución deberían adoptar procedimientos simplificados y una tecnología adecuada a las condiciones locales. La exactitud de las mediciones espaciales deberá responder a parámetros suficientes para lograr la identificación de los predios u otras unidades territoriales en conformidad con las necesidades locales, pudiéndose más adelante, si fuese necesario, añadir otros datos más precisos.

5. Conclusiones

Las regiones donde se producen los cultivos ilícitos se caracterizan por constantes desplazamientos forzados de la población, la destrucción de capital social, la tala indiscriminada de bosques y la presencia de grupos armados ilegales que se fortalece con las rentas de la comercialización de ilícitos. Aunque los cultivos ilícitos se vienen combatiendo en desde hace años el problema aún persiste y no han desaparecido, a pesar de que en los países productores y consumidores existe una legislación fuerte y represiva en materia de drogas, que incluye una serie de disposiciones que sancionan con penas bastante altas.)

En las regiones productoras, la población rural se convirtió en objetivo militar de los grupos armados en su lucha por el control del territorio, incluyendo el control de las actividades lícitas e ilícitas (tales como el tráfico de drogas) y una fuente para el reclutamiento forzado. Los cultivos ilícitos también han generado enormes costos sociales traducidos altos índices de violencia, la descomposición del tejido social, el abandono de los valores éticos y morales, la desarticulación familiar y de las relaciones de confianza necesarias para la generación de capital social, el conflicto por la tenencia de la tierra y la seguridad alimentaria, el incremento de la actividad delictiva y la violencia generalizada, derivada de la incertidumbre que predomina entre las comunidades y que resulta del constante hostigamiento de grupos armados ilegales y de la débil presencia de las instituciones del Estado.

Otro problema grave es el impacto ambiental de los cultivos ilícitos, que comienza con la tala y quema de los bosques primarios tropicales, con el consecuente agotamiento de las fuentes de agua y afectación de la biodiversidad. La pérdida ambiental excede el área

de cultivo, pues parte de la producción de los cultivos es muy nociva, por el uso de fertilizantes, pesticidas y productos químicos cuyos residuos se vierten en los ríos o son absorbidos por el suelo. En cuanto a las fumigaciones aéreas, existe un debate entre la posición oficial del gobierno, según la cual las fumigaciones no generan impacto ambiental al medio ambiente, y la posición de algunas ONG que afirman lo contrario.

Sin embargo, el Desarrollo Alternativo es una estrategia que utiliza los mismos elementos del Desarrollo Rural como mecanismo para que poblaciones involucradas con los cultivos ilícitos se inserten en una cultura de la legalidad con un fin de prosperidad rural. Dentro de tal criterio, es pertinente que las políticas públicas orientadas hacia este fin incorporen en su diseño y ejecución de los elementos del desarrollo rural con enfoque territorial, refiriéndose al rescate de economías locales con el fin de incentivar el traspaso de economías ilegales a legales.

En el Desarrollo Alternativo el concepto de territorio sobrepasa lo eminentemente espacial y, en contraposición, se define como un producto social e histórico, dotado de recursos naturales, formas de producción, comercialización, redes institucionales y formas de organización asociativa. Es, a su vez, el escenario donde los valores sociales forman consenso, marca identidad y generan solidaridad. Asimismo, en esta perspectiva se conjugan elementos de simultaneidad, enfoque de abajo hacia arriba del desarrollo, descentralización, competitividad de la economía rural y articulación de las instituciones públicas y la empresa privada. Pese a estos loables elementos teóricos, en el contexto del Desarrollo Alternativo, la perspectiva no ha sido hasta ahora abordada para adecuarla a sus propias particularidades, motivo que nos ha incentivado a utilizar la metodología Working With People y prosperidad rural en el enfoque del Desarrollo Alternativo.

CAPÍTULO 2.

La Planificación del Desarrollo Alternativo en Colombia: etapas históricas y modelos adoptados.

Contenido

1. Introducción.....	50
2. Etapas históricas del Desarrollo Alternativo y del Acuerdo de Paz en Colombia....	51
2.1. Etapa de inicio de los asentamientos de los Grupos Armados Ilegales: 1964-1980.....	54
2.2. Etapa de empoderamiento y autofinanciación de los GAI: 1980–1997	55
2.3. Etapa de inicio del Plan Colombia: 1997 – 2002	56
2.4. Etapa de recuperación del Control Territorial desde el Plan Patriota: 2003 – 2006.....	58
2.5. Etapa del Proceso de Consolidación Integral PCIM: 2007 – 2012	59
2.6. Etapa de negociación del Acuerdo de Paz entre Gobierno y FARC E.P: 2012-2016.....	60
2.7. Etapa de fin del Conflicto y Construcción de la Paz: 2016-2018.....	62
3. Planificación del Desarrollo Alternativo desde el Modelo Reforma Social	66
3.1. Planificación desde arriba, desde el Gobierno Central Colombiano	66
3.2. Se percibe la planificación como una actividad científica.....	67
3.3. Orientación de los intereses de las políticas	68
3.4. Los afectados no participan en la toma de decisiones	69
4. Planificación del Desarrollo Alternativo desde el Modelo Análisis de Políticas.....	72
4.1. Planificación desde arriba	72
4.2. Se centra en la toma de decisiones.....	73
4.3. Separación entre conocimiento experto y decisor	74
4.4 El estudio de los resultados orienta el proceso decisor.....	75
5. Conclusiones	76

1. Introducción

En este Capítulo segundo se analiza el marco conceptual de los modelos de Planificación del Desarrollo Alternativo en Colombia y las etapas históricas. Para ello se realiza un análisis de las etapas históricas del Desarrollo Alternativo y del Acuerdo de Paz en Colombia, el modelo de planificación del Desarrollo Alternativo desde el Modelo Reforma Social y Análisis de Políticas (Friedman, 1986, 1991) (Cazorla et al, 2006) desarrollados desde el Estado colombiano en este tipo de acciones.

Desde finales de los años 60, Colombia se convirtió en una parte activa en el cultivo, la transformación, el tráfico, la distribución y el consumo de sustancias psicoactivas; lo que se denomina como el “problema mundial de drogas” (Naciones Unidas, 2005). Desde hace años Colombia es identificada a nivel internacional como uno de los principales países productores de cocaína, así como un productor importante de opio, heroína y marihuana (UNODC, 2012). Como ejemplo, el 95,5% de la cocaína incautada en los Estados Unidos proviene de Colombia (United States Department, 2012).

El problema de las drogas en este país no sólo ha sido un fenómeno criminal, grave en sí mismo, sino que ha fomentado y alimentado el desarrollo de la delincuencia y la violencia (Páez, 2012). A nivel internacional las actividades del cultivo de ilícitos, producción y tráfico se encuentran relacionados con la corrupción, la violencia política, la insurgencia y el terrorismo (Singer, 2008; Ritter, 2009). En Colombia los cultivos ilícitos y el conflicto armado asociado ha ocasionado el desplazamiento forzado de la población, la destrucción de capital social, la tala indiscriminada de bosques (Armenteras et al, 2006) y la presencia de grupos armados ilegales que se fortalece desde la comercialización de ilícitos (Moreno et al, 2003; PNUFID, 2000). Estos grupos atacan a la población civil para reforzar las fortalezas territoriales, ampliar el control territorial, para debilitar el apoyo del Estado, y para acumular valiosos activos como la tierra o la extracción de los recursos naturales (Ibáñez and Velez, 2007; Henao, 1998). Durante los últimos años este desplazamiento forzado se estima en más de 8 millones personas, que corresponde a cerca del 7% del país la población y el 30% de la población rural (USCR, 2012).

La población rural se ha convertido en objetivo militar de los grupos armados en su lucha por el control del territorio (Wilson, 2002). Los grupos armados deliberadamente tienen como blanco a la población civil para inducir migraciones forzadas, para aumentar los recursos y reducir la capacidad de lucha del enemigo (Azam y Hoeffler, 2002). Estos ataques además tienen el objetivo de controlar todas las actividades en la zona y buscar una fuente para el reclutamiento forzado (Cárdenas, 2001; Páez, 2012). La presencia constante de grupos armados ilegales en las zonas rurales, ante la débil presencia de las

instituciones del Estado, ocasiona conflictos sociales por la tenencia de la tierra, la actividad delictiva y la violencia generalizada. Estos conflictos han generado enormes costos sociales por la desarticulación familiar, la destrucción de valores (éticos y morales) y de la confianza necesaria para la prosperidad de las comunidades rurales (USAID, 2009).

2. Etapas históricas del Desarrollo Alternativo y del Acuerdo de Paz en Colombia

El foco principal del problema del conflicto que vive el país lo constituye la cuestión de la tierra, su solución es un punto fundamental para garantizar la implementación de los acuerdos de paz, indispensable para la reparación a las víctimas de la violencia, y, además, porque significa un avance hacia la superación del hambre y la pobreza y la construcción de una seguridad alimentaria, al tiempo que se viabiliza la gobernanza responsable sobre la tierra. (Vega, A. 2015). La elaboración de las etapas históricas del desarrollo alternativo es una oportunidad para revisar el tema agrario en el país y tomar acciones al respecto. Sin embargo, resolver el tema de la sustitución de cultivos ilícitos y de la tenencia de la tierra es absolutamente necesario, independiente de la implementación de los acuerdos de paz.

Para realizar una caracterización histórica de la evolución de las políticas de Desarrollo Alternativo y construcción del acuerdo de Paz, se han considerado una serie de criterios de análisis que definen siete etapas históricas (Ver Figura 4). Ellos son: El marco político y las políticas adoptadas para combatir la producción de cultivos de coca, las condiciones de desarrollo económico y social y las acciones para el tránsito a la legalidad.

Fuente: Elaboración propia.

Figura 4. Etapas históricas del conflicto

En función de estos criterios y de una serie de hitos, se han definido las etapas históricas del proceso en Colombia. Se describirán las diferentes características, singularidades y acontecimientos relevantes de cada una de estas etapas, hasta incidir en el proceso de construcción del histórico Acuerdo de Paz entre el Gobierno y las FARC-EP en el año 2017.

La tabla 1, muestra las etapas históricas del Desarrollo Alternativo y del Acuerdo de Paz en Colombia. Se resumen a continuación las fases de este proceso histórico por las que ha pasado Colombia desde los distintos hitos históricos y acontecimientos ocurridos en relación con las políticas de Desarrollo Alternativo en Colombia.

Tabla 2. Hitos de la política de desarrollo alternativo en Colombia (1964 –2017)

Periodo	Etapas de la política de desarrollo alternativo
1964-1980	<i>Asentamiento de los Grupos Armados Ilegales (GAI)</i> Con una incipiente presencia institucional focalizada en los cascos urbanos las FARC E.P. ejercen cierto control y poder en la vasta zona rural lo que los configuró en la ley en la región, cooptando a las organizaciones sociales.
1980 – 1997	<i>Empoderamiento y autofinanciación de los GAI desde el narcotráfico.</i> Las FARC E.P. controlan los cultivos ilícitos en alianza con los cárteles de la droga, cooptan las administraciones locales. Se produce el despojo de tierras y el desplazamiento de familias. Se desarrollan acciones asistencialistas de tipo municipal y veredal.
1997-1999	<i>Inicio del Plan Colombia.</i> - En 1997 el marco institucional de cooperación bilateral entre el Gobierno de los Estados Unidos y el Gobierno de Colombia se estableció un proyecto denominado Plan Colombia, con una duración de 15 años en tres fases.
1998-2002	<i>Zona de Distensión: inicio de un proyecto piloto en la Región de la Macarena:</i> - En 1998 se da inicio a un proyecto piloto denominado <i>Zona de Distensión</i> con el objetivo de buscar un modelo de intervención para dar fin al conflicto armado en Colombia desde el dialogo con las FARC E.P. y el trabajo con la gente de la Región de la Macarena.
2003-2006	<i>Recuperación del Control Territorial.</i> - En el 2003 las fuerzas militares, con el respaldo de los Estados Unidos, lanzan el <i>Plan Patriota</i> , destinado a recuperar el control territorial sobre la selva. Se puso en marcha la acción militar <i>Operación Colombia Verde</i> con el fin de erradicar los cultivos ilícitos y debilitar su estructura militar de las FARC E.P. Estas acciones se implementan durante la <i>Primera fase del Plan Colombia</i> , que se denominó <i>Plan para la paz, la prosperidad y el fortalecimiento del Estado</i> . Fortalecer las capacidades de la Fuerza Pública, la erradicación de cultivos ilícitos, apoyar el desarrollo alternativo,

	económico y de la justicia en las regiones afectadas por el conflicto armado
2007 -2012	<p>Plan de Consolidación Integral</p> <p>El enfoque estratégico del PCIM para la consolidación consiste en la armonización y sincronización del esfuerzo del Estado en el territorio en función de la dinámica de la recuperación de la seguridad por la neutralización de la capacidad de acción de los grupos armados ilegales, la erradicación de los cultivos ilícitos y el desarrollo alternativo. Durante este periodo se implementa la Segunda fase Plan Colombia, la cual se orientaba a la estrategia de fortalecimiento de la democracia y del desarrollo social (2007-2009) canalizó recursos para la lucha contra el terrorismo y el narcotráfico, fortalecimiento de la justicia y la promoción de los Derechos Humanos (DD.HH.), la apertura de los mercados, el desarrollo integral social y la atención integral a población desplazada (Estrategia de Fortalecimiento de la Democracia y el Desarrollo Social (2007-2012).</p>
2012-2016	<p>Firma del Acuerdo de Paz. - En agosto de 2012, El Gobierno de Colombia y la Guerrilla de las FARC E.P. instalaron la mesa de Dialogo del Habana con el fin de desarrollar una agenda para la construcción del Acuerdo de Paz. En noviembre de 2016 se firmó el Acuerdo de Paz. Durante este periodo se continuo con implementación de la tercera fase Plan Colombia: Iniciativa de Desarrollo estratégico para Colombia (2010-2015) continuó apoyando la lucha contra el terrorismo y el narcotráfico, programas económicos y sociales de población en situación de vulnerabilidad, y la gobernabilidad democrática y el respeto por los DD.HH. en municipios de especial interés para la implementación del acuerdo de paz.</p>
2017	<p>Inicio del Fin del Conflicto.</p> <p>En los términos que establece el Acuerdo, el Gobierno y las FARC-EP acordaron que el comienzo de la implementación del acuerdo de paz se dio en enero de 2017. Entre las primeras acciones de implementación a realizarse están aquellas relacionadas con el proceso de dejación de armas, el tránsito a la legalidad y la preparación de la reincorporación a la vida civil de los miembros y estructuras de las FARC-EP.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Se resumen a continuación las fases de este proceso histórico por las que ha pasado Colombia desde los distintos hitos históricos y acontecimientos ocurridos en relación con las políticas de Desarrollo Alternativo en Colombia.

2.1. Etapa de inicio de los asentamientos de los Grupos Armados Ilegales: 1964-1980

Históricamente el conflicto se inicia en el año de 1964, cuando los grupos armados ilegales (GAI) en especial las FARC se asentaron en la región (Espinosa, 2003) por el valor estratégico de localización para sus actividades delictivas y de producción y comercialización de cocaína. Las características selváticas, las deficientes vías de acceso e informalidad de la tenencia de la propiedad rural (Salas, 2010) convierten a la zona en un epicentro logístico y operacional para las acciones ilegales y el reclutamiento ilegal (de niños, niñas y adolescentes). Esta presencia de los GAI tendrá un predominio histórico y simbólico, con la permanencia de uno de los grupos militares más activos y fuertes (Reyes, 2008).

Diversos documentos y reportes de prensa centrados en el origen de las FARC-EP en 1964, indican que se ve influenciado por el contexto histórico latinoamericano del momento, que estaba inmerso en un discurso de lucha anticomunista comandado por Estados Unidos. El triunfo de la Revolución Cubana entre 1959 y 1960 hizo palpable la necesidad geopolítica de ese país por evitar una avanzada de las ideas de Lenin en la región, y lo llevó a formular políticas para prevenir y exterminar los focos revolucionarios que podrían desestabilizar a América Latina. Se lleva a cabo el plan LASO (Latin American Security Operation) que consiste en un plan operativo-táctico para contrarrestar los movimientos comunistas. En Colombia, el plan LASO fue ejecutado durante el gobierno de Guillermo León Valencia (1962-1966) (Penago. J, 2013). El ambiente político y social en el que se empiezan a construir las representaciones de las aún no nacidas FARC-EP estará encuadrado por la lucha del Gobierno en contra de los bandoleros que quedaron de la época de "La Violencia". Sobre todo, después de que en 1961 el Partido Comunista Colombiano, que había vuelto a ser declarado legal, declaró su intención de aplicar "todas las formas de lucha" para la toma del poder, lo que en la práctica significó apoyar a sindicatos en el ambiente urbano y a grupos de autodefensa en las zonas rurales (Pecaut, 2008, pp. 30-35). El gobierno tomó la responsabilidad de "pacificar" a un país que había visto el fortalecimiento, durante el anterior período gubernamental, de unas zonas llamadas "repúblicas independientes" y de los "bandidos sociales" que habían quedado rezagados de la época de "La Violencia". Por lo tanto, en el cumplimiento de "poner fin a la violencia" el gobierno inicia la aplicación de fuerza militar en contra de los grupos de "bandidos" de los años cincuenta y el desarrollo de las acciones cívico-militares con el propósito de "ganar la confianza de la población rural, sin la cual la verdadera pacificación era imposible" (Bushnell, 2007, p. 321).

En 1964, el Gobierno lleva a cabo una de las operaciones cívico-militares con más huella en la historia del conflicto colombiano: la Operación Marquetalia. Esta operación se

realiza entre mayo y junio de ese año con el propósito de cumplir las órdenes del presidente de restablecer el orden público en estas regiones.

Las FARC-EP aún no existían como tales; eran una agrupación de hombres que venían peleando desde la época de “La Violencia” y que no se habían acogido a las políticas de armisticio de los gobiernos de Rojas Pinilla y Alberto Lleras Camargo, y que, además, habían resistido los continuos ataques a las zonas de influencia comunista como la Guerra de Villarrica entre 1955 y 1958. Después de tener una tradición de “colonización armada” y “columnas de marcha” se consideraron grupos de autodefensa campesina organizadas por el partido comunista (Pecaut, 2008, p. 23).

Con la operación Marquetalia, el grupo se convierte en una guerrilla móvil, llamada Bloque o Frente Sur, y más tarde (en 1966), con la orientación más visible del Partido Comunista, se llamarán Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia FARC. En este periodo, la región de Marquetalia se constituyó como una república independiente, según algunos periodistas de la época. Para estos años se habla de 16 repúblicas independientes: Tequendama, Urabá, Vichada, Territorio Vásquez, El Duda, Ariari, Guayabero, Pato, Riochiquito y Marquetalia, entre otras. Ante esta presión, el gobierno decide atacar y acabar una a una con estas “repúblicas independientes” (Penago. J, 2013)

2.2. Etapa de empoderamiento y autofinanciación de los GAI: 1980–1997

Durante la década de los 80 y los 90, las FARC E.P. ejercen una continua actividad bélica con actividades delictivas, convirtiéndose en un actor independiente y autónomo. En la década de los 80 los GAI establecen alianzas con los carteles de la droga, consiguen articular una cadena logística, controlando los cultivos ilícitos y continuando con el conflicto. En esta década, como consecuencia de las actividades delictivas se produce un gran desalojo de tierras y desplazamientos forzados de las familias. En los 90, las FARC E.P. consiguen controlar en distintas regiones del país el negocio del tráfico de drogas, coaptan las administraciones locales, continúan con el despojo de tierras y el desplazamiento de familias. Desde este negocio de narcotráfico los GAI, en colaboración con grupos especializados de delincuentes, logran una completa capacidad de autofinanciación, accediendo a los mercados de Europa y EE.UU. Esta autofinanciación permite proporcionar a los campesinos de la región y a los traficantes involucrados en el negocio, servicios básicos, como la justicia, el mantenimiento del orden y la defensa contra las operaciones del ejército y la policía. A cambio de estos servicios, las FARC recogen tributos mediante un “impuesto revolucionario” cobrado a propietarios agrícolas, empresarios y profesionales. (Ortiz, 2003).

En la década de los noventa, la actividad armada de la guerrilla se recrudece luego de la realización, en septiembre de 1990, de la quinta cumbre de la Coordinadora Guerrillera Simón Bolívar, en la cual se acordó la ejecución de acciones contra las Fuerzas Armadas de Colombia y la infraestructura económica del país (C. Echandía Castilla, 2000). Por su parte, Las Fuerzas Armadas de Colombia enfocan sus esfuerzos contra la guerrilla con la Operación Centauro, emprendida por la VII Brigada del Ejército, con el objetivo de tomar los campamentos del Estado Mayor del Bloque Oriental (EMBO) ubicados en los departamentos del Meta, Guaviare y Caquetá, y por medio de la IV División del Ejército ocuparon los campamentos del Secretariado Nacional de las FARC en la Uribe-Meta el día 9 de diciembre de 1990, coincidiendo con la elección de los miembros de la Asamblea Nacional Constituyente. En 1991, la guerrilla continuó con la ofensiva iniciada en septiembre de 1990, a la que se sumó la respuesta a la toma de los campamentos del Estado Mayor de las FARC en el Meta. La guerrilla intensificó su accionar a través de todos sus frentes, alcanzando niveles de beligerancia nunca registrados.

Igualmente, para la década de los noventa, Perú concentraba la mayor área cultivada con plantas de coca en el mundo, con alrededor de 121 mil hectáreas. En esa misma época, Bolivia ocupaba el segundo puesto con 50 mil ha y Colombia, el tercero con 40 mil ha. En 1997, Colombia se ubicó en el primer lugar, donde se mantuvo hasta el 2012. Dos de las hipótesis que sustentan el cambio estructural en la producción en la primera parte de la década de 1990 son: primero, el programa de interdicción aérea desarrollado por los gobiernos de Perú y Estados Unidos que disminuyó la oferta de pasta de coca desde Perú hacia los laboratorios colombianos; y segundo, la caída de la Unión Soviética, con su subsecuente impacto en las finanzas de las guerrillas colombianas (Thoumi, 2002)

2.3. Etapa de inicio del Plan Colombia: 1997 – 2002

Ante la dimensión del conflicto, en 1997 se estableció el llamado Plan Colombia, el marco institucional de cooperación bilateral entre los Gobiernos de Estados Unidos y Colombia. Los objetivos de esta política de desarrollo alternativo fueron: i) fortalecer las capacidades operacionales de la Fuerza Pública contra la producción del narcotráfico y la lucha contra los Grupos Armados Ilegales; ii) poner en marcha una estrategia de protección y asistencia social para fortalecer las condiciones económicas y sociales de los colombianos; iii) y coadyuvar a los procesos de desarme en Colombia (Departamento Nacional de Planeación, 2006, pg. 10). El Plan Colombia duró 15 años, en tres fases. Demandó inversiones anuales del gobierno norteamericano por valor de 472 millones de dólares. Por su parte, el aporte del gobierno de Colombia fue de 812 millones de dólares por año durante el mismo período. Estas cifras sumadas representan alrededor del 1% del PIB colombiano (Mejía, 2011 - 2015).

Durante este periodo, la acción estatal contra la industria de la cocaína se desarrolló en toda la cadena productiva. Algunas de estas políticas son el decomiso de precursores químicos necesarios para la extracción del alcaloide, la erradicación manual y aérea de cultivos, la destrucción de laboratorios y fábricas de procesamiento, la interdicción de envíos de droga, la promoción del Desarrollo Alternativo y los programas de sustitución de cultivos (Mejía y Posada, 2008). La mayoría de estas políticas son promovidas de manera conjunta entre países productores y consumidores

Se analizaron las políticas asociadas con programas de desarrollo alternativo en la reducción de oferta de cocaína como los programas de Familias Guardabosques y Proyectos Productivos implementados en el Plan Colombia con recursos complementarios (Segundo, Mejía et al. 2011) (Ibáñez et al 2011). Los resultados del estudio muestran una efectividad limitada de dichas políticas, dado que las estimaciones muestran que para lograr la reducción de 1 kg adicional en la oferta de cocaína en países consumidores la inversión necesaria en programas de desarrollo alternativo es de US\$320 mil. (Ibáñez et al. 2011). También se analizó el Plan de Consolidación Integral de La Macarena. Esta intervención integral complementó los programas tradicionales de Desarrollo Alternativo con otro tipo de estrategias para una mayor presencia del Estado, entre las que se destacaron el fortalecimiento de la justicia y presencia policial, así como programas de salud y educación. La intervención integral de La Macarena, encuentran los autores, permitió la disminución de cultivos de coca y el mejoramiento de variables de desarrollo económico y social en el corto plazo.

Finalmente, algunos estudios respaldan la implementación de estrategias orientadas a lograr cambios estructurales en los incentivos para el cultivo de coca. Por una parte, Muñoz et al. (2014) encuentran una reducción en el área dedicada al cultivo de coca a nivel municipal cuando se incrementa el nivel de formalización en la propiedad rural. Además, estos autores hallan evidencia que sugiere un posible efecto de sustitución de cultivos ilícitos por lícitos. Esto último es un elemento central relacionado con la sostenibilidad de las políticas contra los cultivos de coca en el largo plazo. Por otra parte, (Ibáñez y Vásquez 2016) encuentran que es posible lograr reducciones en la extensión de los cultivos ilícitos informando a las comunidades sobre los efectos adversos en violencia que tiene su presencia. Esta información, encuentran los autores, logra cambios en la actitud de las comunidades frente al cultivo de coca.

Es así, como en 1998 se da inicio a un proyecto piloto en la Región de la Macarena denominado Zona de Distención con el objetivo de buscar un modelo de intervención dar fin al conflicto armado en Colombia desde el dialogo con las FARC E.P. y el trabajo con la gente. Esta Zona de Distención se centra en una extensión de 42.000 Km² de los municipios de Vista Hermosa, Uribe, La Macarena y Puerto Rico); territorio en donde las FARC E.P. posicionaron su dominio desplazando a la población y a la institucionalidad del Estado (Echandía, 2011). Como consecuencia del control territorial por las FARC, en

la región se estableció un clima de desconfianza y miedo de los pobladores y de actores externos, una debilidad de los gobiernos locales, falta legitimidad en los derechos de propiedad, atraso en infraestructura y servicios sociales básicos, uso depredador de la tierra y de los recursos naturales (Yaffe, 2011). La región además fue seleccionada por su posicionamiento estratégico en el centro del país, formando parte de un corredor vial para la competitividad, con grandes reservas de gas, petróleo y alto valor ambiental (Proyecto IIRSA, 2000).

2.4. Etapa de recuperación del Control Territorial desde el Plan Patriota: 2003 – 2006

En el 2003 las fuerzas militares, con el respaldo de los Estados Unidos, lanzan el Plan Patriota, destinado a recuperar el control territorial sobre la selva. Se trata de la operación militar más larga y sofisticada que realizan las FF.AA colombianas en su historia reciente (desde Operación “Conquista” en 1996). Se puso en marcha la acción militar Operación Colombia Verde con el fin de erradicar los cultivos ilícitos y debilitar su estructura militar de las FARC E.P. Estas acciones se implementan durante la Primera fase del Plan Colombia, que se denominó Plan para la paz, la prosperidad y el fortalecimiento del Estado. Los objetivos fueron fortalecer las capacidades de la Fuerza Pública, la erradicación de cultivos ilícitos, apoyar el desarrollo alternativo, económico y de la justicia en las regiones afectadas por el conflicto armado. En los tres primeros años del Plan Colombia se invirtieron 3.200 millones de dólares llegando a reducir los cultivos ilícitos de 140.000 a 113.000 (Ruiz, M., 2006). El Plan Colombia, que requería ser aprobado por otros tres años, viró hacia la lucha contrainsurgente. La lucha contra las drogas y la contrainsurgencia quedaron unidos en una simbiosis que se conserva hasta ahora. A principios del 2004 las fuerzas militares, con el respaldo del Comando Sur de los Estados Unidos, lanzaron un ambicioso plan contrainsurgente llamado el Plan Patriota, destinado a recuperar el control territorial sobre la selva profunda que había estado a merced de las FARC E.P. Desplegó tropas profesionales, bien equipadas y con alta tecnología, en el Caguán, Guaviare y Meta. Durante los dos primeros años la presencia militar, y las fumigaciones, se dedicaron a combatir los cultivos ilícitos que en la región de la Macarena habían pasado de 9.222 hectáreas de coca en el 2002, a 17.305 en el 2005. En el Parque Nacional de La Macarena, según el UNODC - SIMCI, a diciembre 31 de 2005, el área sembrada era de 3.354 hectáreas. Que representan un incremento del 24% con relación al año anterior. Adicionalmente, la misma fuente registra cómo la mayoría de los lotes de coca tienen menos de tres hectáreas. Por eso la Operación Colombia Verde está diseñada bajo la lente de la eficiencia de la erradicación de cultivos, y de golpear las finanzas de las FARC E.P., y por esta vía debilitar su estructura genera muchas dudas.

2.5. Etapa del Proceso de Consolidación Integral PCIM: 2007 – 2012

El proceso de consolidación que inicia en el 2007 ha encontrado en la región actores fundamentales del orden regional y nacional como las Juntas de Acción Comunal, las Asociaciones de Juntas, las Organizaciones Sociales, asociaciones de Productores, Gremios, Alcaldías Municipales, los Centros Provinciales de Gestión Agro empresarial, Gobernación del Meta y sus Secretarías, EMSA, la ESE Departamental, Comarcarena, las oficinas regionales de instituciones como Parques Nacionales Naturales, Incoder, SENA, ICA, ICBF, Banco Agrario, la Procuraduría Agraria, entre otros. A nivel nacional, la articulación con los Ministerios de Minas y Energía, de Agricultura y Desarrollo Rural, de Defensa, y de Transporte es un factor acelerador de dinámicas. Finalmente, intervinieron la Fuerza de Tarea Conjunta Omega, la IV División y la Policía Departamental del Meta y de Antinarcóticos, la Cooperación Internacional de Holanda, Estados Unidos y Alemania y sus operadores (Informe de Gestión, UACT-Meta, 2013).

Considerando la extensión y diversidad de las zonas que conforman la denominada región de La Macarena, aún hay zonas que presentan un alto grado de presencia subversiva y economía ilícita puesto que no se ha logrado acabar con la capacidad de reorganización y control de grandes territorios y población por parte de las FARC, especialmente los que se encuentran bajo régimen de áreas protegidas de Parques Nacionales y su área de amortiguación. A pesar de los avances de la seguridad territorial y los golpes a objetivos de alto valor para la Fuerza Pública (Echandía, C. 2011) contra esta organización en la región que han permitido la incorporación de grandes zonas al desarrollo regional (Ariari – Guejar) (Reyes, A. 2008), existen zonas remanentes desestructuradas de conectividades y grandes zonas donde existen estructuras armadas ilegales de las FARC. Estas estructuras están concentradas en zonas selváticas difícilmente accesibles que, si bien son zonas poco pobladas, representan la principal amenaza para la consolidación de la seguridad territorial (Informe de Gestión, UACT-Meta, 2013). Zonas donde la subversión y el narcotráfico ha logrado mantener y atraer una importante población de individuos y familias pobres, ya sean desplazadas de la misma zona o migrantes de otras zonas del país, configurándose una nueva base de apoyo y soporte poblacional cautiva subversiva e ilegal (Franco, S. 2010). Por lo anterior, cualquier acción de recuperación territorial por parte del Estado exige redoblar esfuerzos en el manejo tácticas y estrategias de guerra en medio de un sensible y necesario escenario de respeto de los derechos humanos (Serra, M. Laura. 2009) así como de una contundente campaña hacia la libertad de participación, valores y principios para que la población se haga participe y se apropie de los procesos de desarrollo territorial (Sen, M, 2000).

En esta segunda fase, “Estrategia de fortalecimiento de la democracia y del desarrollo social (2007-2009)”, se canalizaron recursos para luchar contra el terrorismo y el narcotráfico, el fortalecimiento de la justicia y la promoción de los Derechos Humanos, la apertura de los mercados, el desarrollo integral social y la atención integral a población desplazada (Estrategia de Fortalecimiento de la Democracia y el Desarrollo Social (2007-2013), 2007). Y la tercera fase, denominada Iniciativa de Desarrollo estratégico para Colombia (2010-2015) continuó apoyando la lucha contra el terrorismo y el narcotráfico, programas económicos y sociales de población en situación de vulnerabilidad, y la gobernabilidad democrática y el respeto por los DD.HH. (Embajada de los Estados Unidos, 2011). En esta etapa del Plan Colombia, la fumigación se convierte en el instrumento predilecto de la política nacional de lucha contra las drogas, llegando a un ritmo de 45.000 has. anuales de superficie erradicada de cultivos ilícitos (Ortiz, 2003).

2.6. Etapa de negociación del Acuerdo de Paz entre Gobierno y FARC E.P: 2012-2016

El día 26 de agosto de 2012, se suscribió por parte de representantes autorizados del Gobierno Nacional y delegados de las FARC, el Acuerdo General para la terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera, sobre una agenda cuyos contenidos y temas se delimitaron de manera formal y, definitiva, que serían objeto de debate en la mesa de diálogo en la Habana (Decreto 2003 de 2016) Cuba, donde se estableció un proceso con una estructura clara de tres fases: i) Exploratoria (6 meses: febrero-agosto de 2012), que terminó con la firma del Acuerdo General para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera; ii) Fase pública o Mesa de Conversaciones (Octubre de 2012- Noviembre de 2016); iii) fase construcción de paz o pos acuerdo (algunos llaman post-conflicto), que arranca con la firma del acuerdo final y está presupuestada mínimamente en un horizonte de 10 años.

El objetivo de este proceso es la terminación del conflicto para poder comenzar una fase de construcción de paz y tiene el siguiente propósito; Terminar el conflicto armado, eliminar las condiciones que han permitido que el conflicto se alargue en el tiempo, garantizar los derechos de los colombianos, en particular los de las víctimas y cerrar el ciclo de violencia en el que ha estado el país. Los principios del acuerdo son que la paz en Colombia será una Paz Territorial en la que participen todos los ciudadanos y las comunidades en torno a su construcción, impactará positivamente los derechos de las víctimas; y tendrá que asegurar garantías para todos, incluyendo las comunidades y por supuesto para los excombatientes.

El actual Gobierno (2014-2018) y las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia FARC – EP, el 24 de noviembre de 2016 firmaron un acuerdo de paz para la terminación

del conflicto y la construcción de una Paz Estable y Duradera, de esa forma, abrir paso a una etapa de posconflicto que será determinante para el futuro del país. El Acuerdo de Paz contiene seis puntos claves que son: Punto 1, acuerdo de “Reforma Rural Integral”, Punto 2, acuerdo de “Participación política: Apertura democrática para construir la paz”, Punto 3, el acuerdo de “Cese al Fuego y de Hostilidades Bilateral y Definitivo y la Dejación de las Armas”, Punto 4, el acuerdo “Solución al Problema de las Drogas Ilícitas”, Punto 5, acuerdo “Víctimas”, y Punto 6, “Mecanismos de implementación y verificación”.

Este acuerdo prevé contribuir a las transformaciones necesarias para sentar las bases de una paz estable y duradera. En el acuerdo de paz se incorporan pilares y objetivos necesarios para hacer realidad la construcción de la paz sostenible, es decir, el posconflicto bajo un enfoque de goce efectivo de derechos; con garantía de la no repetición; con un esfuerzo constante del Estado y la fuerza pública para asegurar el orden constitucional; con el respeto al derecho de las víctimas; la seguridad ciudadana; con la creación de la nueva arquitectura institucional y de esta forma, reducir la pobreza, eliminar los cultivos de uso ilícitos y sentar las bases para el desarrollo económico y social del país en los próximos quince años (OACP, 2016) en las regiones afectadas por el conflicto. En el Punto 4, “Solución al problema de las drogas ilícitas”, tema de la presente investigación, el acuerdo contiene compromisos para solución definitiva al problema de las drogas ilícitas y su contribución con el esclarecimiento de la relación entre el conflicto armado y el cultivo, la producción y la comercialización de drogas ilícitas y el lavado de activos derivados de este fenómeno.

En este sentido, el Gobierno Nacional se compromete a poner en marcha las políticas y programas mencionados y a intensificar la lucha contra la corrupción asociada al narcotráfico. Por otra parte, las FARC-EP se comprometen a contribuir de manera efectiva, con la mayor determinación, de diferentes formas y mediante acciones prácticas con la solución definitiva al problema de las drogas ilícitas y en un escenario de fin del conflicto, de poner fin a cualquier relación, que, en función de la rebelión, se hubiese presentado con este fenómeno.

Los programas que se implementarán en el marco del Acuerdo de Paz en el posconflicto se fundamentan en el concepto de paz territorial. Paz que debe construirse a partir de la voluntad real de hacer una transformación desde los territorios, que traiga beneficios y oportunidades para todos sus habitantes, que reconozca sus derechos y que garantice procesos ampliamente participativos. Asimismo, el concepto de paz territorial incluye, sin excepciones ni exclusiones, a todos los colombianos, a través de procesos ampliamente participativos, y fortalecimiento del diálogo nacional y regional, e involucra necesariamente la visión de las instituciones estatales, las comunidades, las organizaciones sociales, y empresas y organizaciones privadas, entre otros.

En ese marco será necesario que las autoridades y comunidades redefinan las visiones del territorio en el nuevo escenario de construcción de paz, planeen y pongan en marcha

acciones para fortalecer la administración territorial, para profundizar la democracia, para trabajar a partir de la movilización social y la participación ciudadana fortalecidas, para generar confianza en la sociedad, y para acercar el Estado y la sociedad en torno a una visión conjunta de construcción de paz. La implementación de los acuerdos de paz será la oportunidad de hacer las cosas mejor y de manera diferente.

Los Planes de Desarrollo Territorial se planteó como un instrumento de construcción de paz. Con estas acciones, la institucionalidad local y regional, podrá aportar a la implementación de los acuerdos, y estará avanzando en el desarrollo de una nueva forma de interrelación entre el Estado y la sociedad civil, que permita alcanzar una paz estable y duradera.

Hasta la fecha se han logrado acuerdos parciales en cuatro de estos puntos: el primer acuerdo logrado fue el de Política de desarrollo agrario integral, el segundo fue el de Participación política, el tercero fue el de Solución al problema de las drogas de uso ilícito, y el cuarto acuerdo logrado fue el de Víctimas. Teniendo en cuenta que aún no se ha llegado al Acuerdo Final, los contenidos actuales de los acuerdos deben tomarse como referentes de lo que será su posible implementación.

2.7. Etapa de fin del Conflicto y Construcción de la Paz: 2016-2018

El Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz estable y duradera, firmado en noviembre de 2016 y que entró en vigor luego de la refrendación por parte del Congreso de la República. En los términos que establece el Acuerdo, el Gobierno y las FARC-EP acordaron que el comienzo de la implementación del acuerdo de paz se dio en diciembre de 2016. Entre las primeras acciones de implementación a realizarse están aquellas relacionadas con el proceso de dejación de armas, el tránsito a la legalidad y la preparación de la reincorporación a la vida civil de los miembros y estructuras de las FARC-EP.

La dejación de armas y el tránsito a la legalidad, que se inició en enero de 2017 se llevará a cabo en las 20 Zonas Veredales Transitorias de Normalización (ZVTN) y los 7 Puntos Transitorios de Normalización (PTN) previamente acordados entre el equipo negociador del Gobierno y de las FARC E.P. En la región de la Macarena se establecerán tres ZVTN (En el municipio de Vistahermosa, Mesetas y La Macarena). Este procedimiento será monitoreado y verificado por el Mecanismo Tripartito de Monitoreo y Verificación (MM&V), encargado además de velar por el cumplimiento del Cese al Fuego y de Hostilidades Bilateral y Definitivo (CFHBD). Será Naciones Unidas, como componente internacional del Mecanismo, la encargada de recibir la totalidad de las armas.

La dejación de armas es un procedimiento técnico, trazable y verificable mediante el cual la Organización de las Naciones Unidas (ONU) recibe la totalidad del armamento de

las FARC-EP. Este proceso incluye los siguientes procedimientos: registro, identificación, monitoreo y verificación de la tenencia, recolección, almacenamiento, extracción y disposición final. La seguridad del armamento, municiones y explosivos de las FARC-EP estará garantizada por protocolos de seguridad que contemplan el transporte, la manipulación, el almacenamiento y control de estos. Cada zona y punto cuenta con un único punto de almacenamiento de las armas para garantizar su control efectivo. Éste está ubicado en uno de los campamentos adentro de las zonas y puntos y está bajo permanente monitoreo y verificación por parte del componente internacional del MM&V. De acuerdo con la Oficina del Alto Comisionado para la Paz, la dejación de armas se completará en 180 días, iniciando en diciembre de 2016 la recolección y almacenamiento en contenedores del total del armamento en poder de las FARC-EP. El MM&V irá comunicando los avances de cada una de las fases del procedimiento.

La construcción de paz estable y duradera (Oficina del Alto Comisionado para la Paz, 2016), enfoca el trabajo en las autoridades municipales y departamentales que tienen actualmente la oportunidad de formular e implementar Planes de Desarrollo Territorial – PDT (Departamento de Planeación Territorial, 2016) que permitan avanzar hacia este fin en sus territorios. La participación ciudadana es un componente fundamental para la construcción de paz porque contribuye al diálogo social, fortalece la confianza, promueve la legitimidad y continuidad de los procesos sociales y permite avanzar en la garantía de derechos, desde una perspectiva incluyente y democrática. Asimismo, la participación de abajo hacia arriba (Friedman, 1986) (Cazorla, 1997) permitirá identificar los activos y capacidades del territorio en términos de buenas prácticas de buen gobierno participativo, espacios de diálogo social legítimos, identificación de actores que cuentan con el reconocimiento de la comunidad, así como de aspectos que generan identidad, cohesión y sentido de pertenencia territorial.

Para esta etapa, los Planes de Desarrollo Territorial son un instrumento para la construcción de paz en todos los municipios y departamentos, sin embargo, en los territorios más afectados por el conflicto armado se identifican condiciones comunes que han favorecido o permitido la reproducción y prolongación de este por décadas.

A continuación, y como referente, los cinco ejes temáticos que recogen estas problemáticas y conflictividades, algunas de las cuales han sido identificadas como retos en el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 (Departamento Nacional de Planeación, 2016) en el marco de los diálogos de paz que de acuerdo con la Oficina del Alto Comisionado para la Paz se recogen en los siguientes puntos del acuerdo;

1. Desarrollo rural integral sostenible y ordenamiento territorial.

El conflicto armado ha afectado principalmente a territorios que enfrentan grandes desafíos en términos de desarrollo integral, sostenibilidad ambiental y ordenamiento

territorial. El 88% de los municipios donde la incidencia del conflicto es alta y muy alta, son municipios clasificados como rurales y rurales dispersos (Documento CONPES 3850, 2015). Dentro de este eje temático se identifican problemáticas y conflictividades relacionadas con: propiedad y uso de la tierra, presencia de zonas de reserva ecológica, disponibilidad de recursos naturales, planes de ordenamiento territorial, actividades agropecuarias, forestales y mineras en el territorio, oferta para el campo de infraestructuras, bienes y servicios públicos, seguridad alimentaria, y productividad rural, necesidades de resguardos indígenas, consejos comunitarios y zonas de reserva agrícola, entre otros.

2. Víctimas del conflicto armado.

Según el Registro Único de Víctimas, Colombia cuenta con 7.640.180 víctimas del conflicto armado registradas, que deben ser sujetos de reparación, cuyas afectaciones se presentaron en territorios de alta presencia de grupos armados ilegales, pobreza y baja institucionalidad (Red Nacional de Información -Unidad Para la Atención y Reparación Integral de Víctimas. Registro Único de Víctimas, 2016). Por ello también cuenta con una Política de Atención, Asistencia y Reparación Integral a las Víctimas del Conflicto Armado Interno. Además, las víctimas han sido el centro de los actuales diálogos de paz, priorizando la garantía de sus derechos a la verdad, la justicia, la reparación y la no repetición, como temas en los que la nación y los gobiernos territoriales tendrán que hacer enormes esfuerzos.

Este eje temático recoge las problemáticas y conflictividades asociadas a la violación de derechos humanos en el marco del conflicto armado (delitos de lesa humanidad, genocidio, crímenes de guerra, secuestro, tortura, ejecuciones extrajudiciales, desaparición forzada, violencia sexual, desplazamiento forzado, uso de minas antipersonales, y reclutamiento de menores, entre otros), y a la implementación de los componentes de la Ley de Víctimas y Restitución de tierras.

3. Fortalecimiento institucional y participación ciudadana.

En la mayoría de los casos, el conflicto armado se ha ubicado en territorios con bajo desempeño institucional, y con pocas condiciones para el ejercicio del derecho a la participación por parte de la sociedad civil. Según el Índice de Desempeño Integral del DNP, el 57% de los municipios con incidencia alta y muy alta del conflicto armado, tiene un desempeño institucional medio, bajo o crítico (DNP, 2015). Por su parte, siguiendo datos de la Encuesta de Cultura Política del DANE, solamente el 7% de ciudadanos que conoce los mecanismos e instancias de participación ciudadana los ha usado alguna vez, el 74% de las personas no cree que dichos dispositivos benefician a todos por igual, el

72% considera que no sirven para reivindicar derechos, y el 65% asegura que no permiten el cumplimiento de planes, programas y proyectos para la comunidad (DANE, 2011).

Dentro de este eje temático se identifican las problemáticas y conflictividades relacionadas con una débil gestión institucional de los municipios (capacidades de planeación, ejecución, seguimiento y evaluación, rendición de cuentas, articulación con la sociedad civil), y con una débil o baja participación de la sociedad civil en espacios de participación, veeduría ciudadana, construcción de agendas de desarrollo y paz, iniciativas de paz existentes, interlocución con la institucionalidad, entre otras. En este eje también se identifican las capacidades de la institucionalidad y de la sociedad civil frente a la construcción de paz (abordaje de conflictos, diálogo, concertación, mecanismos de resolución pacífica).

4. Economías ilegales y alternativas productivas.

El 60% de los cultivos ilícitos, censados en 2013 y 2014, se concentró en municipios y departamentos altamente afectados por el conflicto armado. En estos mismos años, las fronteras con Perú, Brasil y Panamá se consolidaron como los principales focos de minería ilegal y explotación ilícita de recursos naturales (DNP, 2015). Para atender este problema, el PND ha planteado los objetivos de fortalecer la articulación del Estado en un marco de política criminal coherente, eficaz y con enfoque restaurativo y de enfrentar el problema de las drogas desde una perspectiva integral y equilibrada. Además, desde los diálogos de paz se ha propuesto una solución con un enfoque de desarrollo rural, lucha contra el crimen organizado y el narcotráfico, y programas para tratar el consumo de drogas como un problema de salud pública.

Las principales problemáticas asociadas a este eje temático son la presencia de cultivos ilícitos, de economías ilegales, la carencia de alternativas productivas sostenibles y el consumo de sustancias psicoactivas.

5. Justicia y seguridad.

El acceso a la justicia y la seguridad en el territorio son dos condiciones necesarias para conseguir una paz estable y duradera en el país. Según el PND 2014-2018, existe un patrón demográfico de concentración de la impunidad como resultado de un bajo desempeño de la justicia en departamentos de alta afectación por conflicto e inseguridad; mientras que departamentos de baja intensidad del conflicto registran bajas tasas de impunidad. Estos temas representan, además, enormes desafíos en un escenario de posconflicto, donde gran número de excombatientes estarán pasando por

un proceso de desmovilización e incorporación a la vida civil, en comunidades y territorios donde habrá que reconstruir el tejido social y generar condiciones de convivencia pacífica, solidaridad y confianza.

El eje de justicia y seguridad recoge las problemáticas asociadas a la inseguridad en el territorio (por ejemplo: presencia de actores armados, crimen organizado, minas antipersonales y otros artefactos similares), a la inseguridad ciudadana y humana, a la baja capacidad en la prestación de servicios de justicia por parte del Estado, a la subutilización de mecanismos alternativos de solución de conflictos y a los retos para la incorporación a la vida civil de desmovilizados, entre otras. También se identifican las problemáticas relacionadas con el ejercicio de los derechos civiles y políticos de personas, organizaciones y comunidades.

3. Planificación del Desarrollo Alternativo desde el Modelo Reforma Social

En este apartado se lleva a cabo una presentación del modelo de planificación en el que se incluye la implementación de las políticas de desarrollo alternativo. Para ello se ha realizado un análisis del marco teórico que parte de las principales tradiciones intelectuales observadas en el ámbito de la planificación y las aportaciones de los autores más relevantes en esa disciplina (Friedman, Cazorla). Se han cruzado estos modelos con la experiencia intelectual y práctica de los maestros y precursores del pensamiento sobre planificación, y desde de la experiencia del Grupo de Investigación GESPLAN. Tras la revisión de la literatura se han considerado unos modelos.

A través de una revisión de la práctica planificadora desarrollada por estos autores se puede determinar las características básicas del modelo de planificación como Reforma Social:

- Planificación desde arriba
- Se percibe la planificación como una actividad científica.
- Lo que se pretende es una transformación de la sociedad a través de la orientación de las políticas a sus intereses adecuados.
- Los afectados no participan en la toma de decisiones.

3.1. Planificación desde arriba, desde el Gobierno Central Colombiano

Desde la década de los años 70 el Gobierno colombiano ha venido implementando políticas y programas para tratar de controlar este problema desde la oferta de cultivos

ilícitos, invirtiendo enormes cantidades de recursos humanos y materiales (Páez, 2012). Se trata de programas diseñados desde los Gobiernos, orientados desde el conocimiento experto internacional a combatir la producción de los cultivos ilícitos (Moreno et al, 2003) y a proveer opciones lícitas que generen empleo e ingresos alternativos a las comunidades rurales. Las comunidades rurales de las zonas objeto de “erradicación” que acogen a las medidas de estos Programas se comprometen a no cultivar ilícitos.

Desde la primera acción a gran escala, denominada "Operación Fulminante" implementada desde el Ejército de Colombia en 1978 (Tokatlián, 1978), los procesos de planificación para la lucha contra los cultivos ilícitos han adoptado el modelo clásico de **Reforma Social**, en donde el diseño de las medidas de los programas se caracteriza por ser “desde arriba”, desde la Presidencia y el conocimiento de la Cooperación Internacional. Este modelo la Reforma social ha alcanzado una gran difusión en el espacio y el tiempo, influyendo en los primeros modelos de planificación institucionalizada en los Estados Unidos (Friedmann, 2001).

La planificación como Reforma Social requiere una estructura jerarquizada puesta a disposición del planificador, como medio para poner en práctica sus directrices. Mayoritariamente esta estructura se concentra en la burocracia del estado, desde el Gobierno colombiano. Los planificadores se han situado en paralelo al poder político, trabajando estrechamente con los estamentos de más alto rango de éste.

En la planificación desde arriba la visión de conjunto corresponde sólo a los planificadores; como los reformadores sociales, se pensaba que la solución del problema se hace “desde arriba” (Friedmann, 1986). En el proceso de planificación se aprecia un claro enfoque descendiente que se dirige desde las decisiones adoptas por el Gobierno Nacional, hasta las familias residentes en las zonas productoras de cultivos ilícitos.

3.2. Se percibe la planificación como una actividad científica.

El conocimiento de la sociedad por parte de unas élites planificadoras y la posterior toma de decisiones para la orientación de la planificación sólo es posible a través de un conocimiento abstracto de la realidad. Este conocimiento tiene un punto de partida en el conocimiento experto de los planificadores, que a través de la experiencia se han convertido en las personas más autorizadas en la materia tratada, lo que lleva a presuponerlos como los sujetos más idóneos para la orientación de la toma de decisiones requerida. A partir de ahí todos los reformadores sociales plantean la aplicación de sus conocimientos en clave científica. El planteamiento de la planificación en clave técnica se sustenta en dos pilares fundamentales que son el cálculo y el control.

La capacidad de cálculo supone a los planificadores la posibilidad de analizar de una manera adecuada los problemas y posibilidades que se plantean, a partir de una visión de conjunto que emerge del contexto social en el que se haga una selección de estas, así como su orientación en función de los campos planifica. Así se permite orientar la propuesta de actuaciones y soluciones de una manera ordenada, permitiendo de actuación planteados.

Los modelos científicos derivados de este arte del pensamiento simultáneo reclamado por Mumford, se sintetizan en herramientas de control que son las que se llevan a la práctica, Se trata de una actividad científica aplicada, que no puede estar limitada al conocimiento de la realidad, sino que debe contemplar la ejecución de las conclusiones a las que se llega por el proceso de conocimiento.

3.3. Orientación de los intereses de las políticas

Como se ha anunciado anteriormente lo que se pretende es reformar la sociedad a través de la orientación de sus políticas hacia los intereses que se consideran adecuados, por lo que los dos elementos propuestos hasta ahora sientan la base para que esta pretensión sea posible y se ponga en marcha el binomio conocimiento-acción con una dirección determinada. Una vez adquiridas las nociones necesarias a través del conocimiento experto de los reformadores, se puede pasar a la acción. Esta acción parte necesariamente de la conexión con una serie de estructuras sociales claves para movilizar a las demás, pues como establecen Banfield y Wilson:

Los planificadores son cada vez más conscientes de que la descentralización del poder, que es tan característica del gobierno local, es radicalmente incompatible con el ideal de planificación maestra (...) El sistema político funciona aun principalmente mediante la negociación y el compromiso y no mediante la “puesta en práctica del interés general”, y la decisión principal por un plan maestro debe revelar la distribución del poder en la comunidad en ese momento concreto (Banfield y Wilson, 1963)

Aquí se revela la tarea fundamental de la Reforma Social, que es suplir las carencias presentadas por el sistema político para que a través de la planificación se pueda facilitar la citada “puesta en práctica del interés general”. Esto se consigue si los planificadores son capaces de entrar dentro del sistema político y lograr que sus proposiciones sean aceptadas, por lo que es necesario contar con el enfoque descendente de la estructura burocrática que rige las relaciones dentro del ámbito público del sistema político. Este consenso acerca de la bondad de las reformas propuestas por los planificadores no resulta siempre tan evidente. Como pone de manifiesto Friedmann al relatar los últimos años de la vida de Tugwell:

Para Tugwell, la larga experiencia en la vida pública y los muchos desengaños le habían enseñado que la formación de consenso, aunque posible, podía no producirse y que se necesitaban más cambios estructurales. Pasó los últimos años de su larga vida en un proyecto de reforma constitucional. Para él era lo mismo que lo que había sido la religión civil para Saint-Simon: el proyecto desesperado de fin de vida de alguien que se ha propuesto dejar un mundo mejor que el que se encontró en su juventud (Friedmann, 1986).

Esta necesidad de promover cambios estructurales para garantizar el consenso social, que no siempre se produce, enlaza con la última de las características indicadas que se desarrolla a continuación, y que constituye la gran carencia funcional de modelo de planificación como Reforma Social.

3.4. Los afectados no participan en la toma de decisiones

Para los reformadores sociales resulta obvio que los resultados del conocimiento científico aplicado a la planificación deben tener efectos beneficiosos para el conjunto de la sociedad, pues el fin último de su planificación es la consecución del bien común a través de las reformas emprendidas (Banfield y Wilson, 1963). Por ello, se parte de la presunción de que todas las personas afectadas van a estar de acuerdo con esta premisa, pues a la larga van a ser beneficiarios del bien común. Este consenso social de aceptación de las directrices de los planificadores también es objeto de planificación, puesto que se considera tarea de éstos el llegar a él. A través de la educación de la población o de la práctica política, la población debe llegar a comprender la bondad de lo que se le propone. Estas consideraciones son recogidas por Friedman:

“Como Weber, (los planificadores) estaban divididos entre el ascetismo de la mente y el compromiso apasionado con el cambio ordenado. En general, pensaban que el “interés general” sólo se podría formular a través de mediaciones y procedimientos de planificación, que la mayor parte de la gente de buena voluntad suscribiría ese interés y quedaba así garantizado que se obtendría el consenso necesario para la planificación democrática. Algunos, como Etzioni y Mannheim, pensaban que ese consenso había que planearlo: consideraban el proceso de formación de consenso como una actividad de élite continua y central, Mannheim a través de la reforma de la educación y la modificación de la personalidad, y Etzioni a través de una actividad francamente política” (Friedmann, 1986).

Los reformadores sociales no presentan objeción al ignorar las opiniones de las personas afectadas, porque el supremo objetivo que persiguen justifica esta omisión, y en cualquier caso consideran que dada la bondad de sus pretensiones no existe objeción

posible, por lo que inevitablemente, las personas afectadas estarán de acuerdo con sus decisiones.

La visión de conjunto corresponde sólo a los planificadores y directores de los programas (Cazorla et al, 2015). Se trata de programas temporales del Gobierno en los que la sostenibilidad en el tiempo es escasa, también es escasa la integración social en la ejecución los programas sectoriales y los planes de desarrollo dentro de las políticas de los gobiernos. Algunos de estos programas son; Campo en Acción entre 1990 y 1994, el Plante y Pal ante entre 1994 y 1998, tal vez unos de los más importantes es el Plan Colombia (desde 1999), programa que inicia su ejecución con el Gobierno 1998 – 2002 donde sus propósitos fundamentales son la lucha contra el problema mundial de las drogas, el crimen organizado y la violencia que éste genera, la reactivación económica y social, el fortalecimiento de las instituciones democráticas, y los avances en las negociaciones de paz en Colombia. Los programas que recogen la experiencia del Plan Colombia y continúan con la estrategia, pero en el marco de la política de consolidación y reconstrucción territorial (Decreto 6141 de 3 noviembre de 2011).

Este modelo tradicional de Reforma Social de los programas de los Gobiernos para la lucha contra los cultivos ilícitos se enmarca en el contexto de las estrategias mundiales de las Naciones Unidas diseñadas en las Convenciones Internacionales sobre Estupefacientes (Naciones Unidas, 1961, 1971, 1988) para un “Desarrollo Alternativo” (DA). El propósito de este “desarrollo alternativo” es promover opciones socioeconómicas lícitas y sostenibles para las comunidades que han recurrido al cultivo ilícito como medio de subsistencia.

Estos Programas de Desarrollo Alternativo incluyen una política rural que representa la opción no represiva contra dichos cultivos (Balcázar, 2008). En sus inicios, la práctica del desarrollo alternativo, promovida y ejecutada por la cooperación internacional, se demarcó a la sustitución de cultivos. Estos programas han puesto especial énfasis en factores económicos, y en particular en la tierra, relegando las condiciones sociales y políticas a un segundo plano. En concreto proponen la sustitución de cultivos ilícitos por lícitos y la medición de su impacto está en función de las hectáreas establecidas y erradicadas, y no responden al enfoque de la seguridad del territorio y la participación de los pobladores como actores fundamentales en el proceso. Por lo que se corre el riesgo de que algunos de estos factores puedan acabar fortaleciendo los grupos armados ilegales.

El último informe de la Oficina de la Naciones Unidas contra las Drogas y el Delito “UNODC” (junio de 2017), reporta un incremento del 52% en los territorios afectados por cultivos de coca al pasar de 96.000 hectáreas en 2015 a 146.000 hectáreas en 2016. Si bien se presenta un descenso entre el 2001 al 2013, la estrategia se ha estancado en los últimos tres años, el área total de cultivos ilícitos se incrementa. Ver Figura 1. Aunque los resultados de estos procesos de planificación sí han generado proyectos productivos

orientados a la generación de ingresos, que han permitido la sustitución de los cultivos ilícitos y el tránsito hacia una economía legal, el problema aún persiste y no han desaparecido en Colombia los cultivos ilícitos (Calvani, 2003). Además, a pesar de que a lo largo de este tiempo se han logrado avances innegables, como la desarticulación sucesiva de los grupos armados ilegales, las actividades delictivas continúan siendo una de las amenazas principales a la estabilidad y la seguridad de Colombia (Páez, 2012).

Fuente: Informe de la Naciones Unidad contra Las Drogas y el Delito, 2017

Figura 6. Cultivos de coca en Colombia (2001 – 2016)

Los análisis realizados muestran una desproporción entre los inmensos esfuerzos realizados con los resultados conseguidos (Páez, 2012). Si bien se observa una reducción en el cultivo de coca, la producción de cocaína parece no haberse visto afectada (UNODC, 2012). Tampoco estos programas han conseguido la construcción de capital social, ni han generado confianza social de cara a la prosperidad y al desarrollo rural (Singer, 2008; USAID, 2009). Además, la encuesta de calidad de vida del DANE 2015, muestra que solo 2 de cada 5 pobladores campesinos tiene acceso a la tierra, esta categoría no se da cuenta si son propietarios, arrendatarios, poseedores u ocupante. Únicamente el 41.6% de la población rural tiene acceso a la tierra, en este orden de ideas, es necesario asegurar su formalización a través de títulos y que a su vez sean acompañados de otros programas de crédito, inversión, asistencia técnica e inserción en circuitos productivos.

4. Planificación del Desarrollo Alternativo desde el Modelo Análisis de Políticas

Uno de los modelos de Desarrollo Alternativo en Colombia, se presenta como ejemplo de planificación dentro del **modelo de análisis de políticas**. Este modelo de planificación como Análisis de Políticas surge en la segunda mitad del siglo XX, como resultado de la aplicación de nuevos métodos analíticos al proceso de toma de decisiones, desde un conjunto de disciplinas (Análisis de Sistemas, Ciencias de Gestión y Ciencias Administrativas y Políticas) que comparten el denominador común de considerar que los métodos u objetivos de la ciencia se podían usar para orientar la toma de decisiones políticas de forma más racional, de modo que se pueda mejorar la capacidad de resolución de problemas (Friedmann, 1986).

El Análisis de Políticas tiende a presentarse, en su origen, como una nueva ciencia capaz de suplir todas las carencias no resueltas por los reformadores sociales en el campo de la planificación, a través de sus técnicas específicas. Con respecto a este modelo se han establecido las siguientes características básicas: Planificación desde arriba, se centra en la toma de decisiones, hay una separación entre conocimiento experto y decisión y, por último, el estudio de los resultados orienta el proceso decisor.

A continuación, se realiza una descripción de estas características en la Planificación del Desarrollo Alternativo

4.1. Planificación desde arriba

Al igual que la Reforma Social, el Análisis de Políticas se centra en un modelo de planificación desde arriba, en el que los dirigentes y sus asesores toman las decisiones independientemente de las personas o ámbitos que se vayan a ver afectados por ellas. Así mismo, comparte con el citado modelo el uso de la razón técnica para orientar la toma de decisiones mediante la anticipación de los resultados. En este sentido el modelo es de corte modernista, puesto que la razón técnica pretende otear el futuro desde el presente (Cazorla, 1997). Esta concepción lleva a una consideración de la planificación vinculada a una sociedad jerarquizada, tanto en el ámbito público como en el privado. En este contexto la práctica de la planificación supone un proceso directivo, por lo que, en principio, el planificador actuar dentro de una estructura de tipo burocrática desde la que se emitirán unas órdenes que, una vez implementadas mediante un proceso de información darán lugar a unas acciones concretas con unos resultados observables y evaluables

4.2. Se centra en la toma de decisiones

Ésta es sin lugar a duda la característica responsable de la amplia difusión que obtuvo este modelo en el momento de su aparición a principios de los setenta, puesto que el Análisis de Políticas ofrece un respaldo técnico sólido a procesos de decisión que hasta el momento respondían solo a orientaciones subjetivas, o no contaban con un fundamento teórico definido.

Ante esta perspectiva el Análisis de Políticas se presenta como una herramienta totalmente “aséptica” que no da cabida en principio a subjetividades dentro del proceso de decisión. Sus planteamientos parten, no obstante, de unas variables básicas previamente establecidas con arreglo a unos criterios dados. A continuación, entran en juego una amplia diversidad de técnicas analíticas, fundamentadas en sólidos desarrollos científicos y ayudadas por herramientas de procesamiento de datos, presentando unos resultados.

Los esfuerzos del Análisis de Políticas se centran en establecer los procesos analíticos adecuados, de forma que no se produzcan errores en la interpretación relacionada de los datos:

Una contribución importante al problema de la toma de decisiones fue la idea de que la racionalidad estaba “limitada”. Simon decía que los que tomaban las decisiones no podían ser totalmente racionales, en el sentido de tener conocimiento total de una situación y las alternativas disponibles. En la práctica, el conocimiento de una persona sobre las consecuencias es fragmentario, en el mejor de los casos, y las alternativas examinadas siempre son pocas. En esas circunstancias, uno tenía que tomar las mejores decisiones que pudiera. Había que elegir la línea de acción que pudiera conseguir satisfacer mejor los valores organizativos más importantes. El problema de la decisión pragmática rara vez era la forma de optimizar los valores; todo lo que se podía esperar era “satisfacerlos”. Se elegía la línea de acción que parecía ser lo suficientemente “buena”. ¿Y cómo se sabía que era suficientemente buena? Simon afirmaba que la primera prueba, y no la menos importante, era el sentido común (Friedmann, 1986).

Con este énfasis en la toma de decisiones se da importancia a la componente cognitiva de la planificación frente a la acción. Según este modelo la clave del éxito de la planificación está en que las decisiones se tomen con arreglo a procesos lógicos, bien constituidos, más que en la adecuada implementación de esos procesos.

4.3. Separación entre conocimiento experto y decisor

El análisis ya indicado que realiza este modelo centrado en los procesos de toma de decisiones se fundamenta en la suposición de independizar el proceso analítico de la decisión propiamente dicha. La experiencia ha demostrado que el tratamiento científico de los procesos de toma de decisiones no puede aportar soluciones suficientemente precisas en el campo de la "ingeniería social", puesto que los problemas a los que se enfrenta no son del tipo de los que trata la ingeniería clásica. A este respecto Rittel y Weber realizan la siguiente consideración:

Los problemas en los que se han centrado los científicos o ingenieros son casi siempre "benignos o dóciles". Como ejemplo consideran un problema de matemáticas, cómo resolver una ecuación, o la tarea de un químico orgánico al analizar la estructura de algún compuesto; o la del jugador de ajedrez que intenta conseguir un jaque mate con cinco movimientos. Para todos ellos la misión es clara, aunque el problema no se resuelva. Los problemas inicuos no tienen, por el contrario, estos rasgos característicos e incluyen casi todos los asuntos políticos, la ubicación de una autopista, el ajuste de una tarifa, la modificación de las asignaturas escolares o la lucha contra el delito (Rittel y Webber, 1973).

La práctica ha demostrado que los problemas benignos a los que se hace referencia en la cita anterior no son los más habituales en la planificación, por lo que la abstracción de la realidad que se debe hacer para acudir a estas representaciones a menudo supone una pérdida de criterios dentro del proceso planificador. En su crítica a estas prácticas John Friedmann ha identificado los problemas a los que aluden Rittel y Webber como problemas inicuos, para los que plantea las siguientes objeciones (Friedmann, 1986):

- No hay una formulación definitiva de un problema inicuo...
- Los problemas inicuos no están sujetos a una norma para pararlos...
- No existe una prueba inmediata y definitiva de solución a los problemas inicuos...
- Los problemas inicuos no tienen un conjunto (o una posibilidad de descripción global) de soluciones posibles, ni una serie de operaciones permitidas que puedan incorporar al plan
- Todos los problemas inicuos pueden considerarse síntoma de otro problema
- La existencia de una discrepancia que represente un problema inicuo se puede explicar de múltiples formas. La elección de una explicación determina la naturaleza de resolución del problema.

Ante esta complejidad decisoria la función analítica sufre una notable reducción de sus pretensiones:

La función analítica es la de reducir, limitar contingencias. La tarea principal del análisis es la de descubrir las limitaciones bajo las cuales pueden funcionar las ideas políticas, aplicando el conocimiento negativo si es necesario. Las prescripciones fijas "del conocimiento del objeto" dan paso al "saber cómo hacer", que adapta la norma adecuada en el momento preciso, cuando se desarrollan los acontecimientos, con vistas a conseguir un resultado potencial entre muchos. Se trata de saber cómo es un oficio, no una ciencia (Wildavsky, 1979).

De este modo, el Análisis de Políticas como ciencia analítica resulta de alcance limitado en el campo de la planificación. Los métodos analíticos sólo pueden ofrecer unas orientaciones de las decisiones finales, puesto que parten de unas premisas cuyo origen último parte siempre de consideraciones subjetivas.

Dentro del modelo de Análisis de Políticas, el planificador asume un proceso decisorio similar al realizado en el modelo de Reforma Social, pero con la gran salvedad de que no cuenta con la única premisa de su conocimiento experto, sino que parte con la ayuda de complejos y contrastados métodos analíticos para la toma de decisiones.

4.4. El estudio de los resultados orienta el proceso decisor

Esta reorientación de las decisiones en función de los resultados tiene tanto un doble efecto como origen. Por un lado, se puede reorientar la decisión en el proceso analítico, y por otro siempre está sujeta a reorientación de la decisión final en función de las conclusiones del análisis. Así mismo, se cuenta con dos tipos de resultados: Los resultados previstos por el proceso decisor, y los reales. Los segundos sólo pueden reorientar el proceso de decisión de cara a la toma de nuevas decisiones a partir de las ya tomadas, o similares a éstas. Pero los segundos se deben incluir de manera sistemática en el proceso analítico de orientación de las decisiones. Según establece Quade, el Análisis de Políticas tiene cuatro actividades fundamentales (Quade, 1963):

- **Formulación del problema:** En la que se entra a considerar el contexto, se establecen los objetivos y criterios y se formulan hipótesis.
- **Búsqueda de datos y alternativas:** En esta etapa se implementa el proceso de acuerdo con los condicionantes formulados en el estado anterior. Se establecen hechos, probabilidades, alternativas, costes...
- **Análisis:** Es la etapa analítica del proceso. En ella se construye el modelo, se asumen las aproximaciones oportunas y tienen lugar los cálculos y la formulación de resultados.
- **Interpretación:** En esta etapa se consideran los resultados alcanzados anteriormente. Si se consideran satisfactorios se procede a la formulación de sugerencias, y si no lo que procede es la reformulación del problema.

5. Conclusiones

Se recogen las principales conclusiones en relación con el modelo de **Reforma Social**.

- La participación de la población en un proceso de planificación no supone acometer un proceso de aprendizaje social. Como ha sido habitual en la práctica de la concentración parcelaria en España, un proceso participativo se puede encontrar encuadrado, incluso con una cierta intensidad, dentro de un marco planificador superior diferente, con criterios científicos y de gestión del proceso que emanan directamente de la Administración, como es el caso de la Reforma Social.
- La Reforma Social, en su patrón de actuación, se presenta como un proceso de respuesta a una necesidad observada en la sociedad, que en este caso es la deficiente estructura de la propiedad de la tierra. Ante esta necesidad la Reforma Social propone una vía operativa resolutive, que persigue la optimización de los recursos empleados. Por ello, se recurre a un equipo técnico especializado que es el responsable de la optimización mediante el diseño de la nueva estructura de las explotaciones.
- La Reforma Social, en el contexto actual de cambio, plantea una carencia de fondo en el ámbito de los proyectos en el medio rural, siendo el caso de estudio un buen ejemplo de ello, y es el hecho de que la viabilidad técnica y la viabilidad social pueden no sustentarse en los mismos criterios. En el caso de los proyectos de ordenación de explotaciones la viabilidad social adquiere especial relevancia, hasta el punto de convertirse en un elemento decisor fundamental, puesto que el objetivo último es la modificación del derecho de propiedad. Esta carencia puede solventarse mediante términos de referencia que incorporen nuevos criterios sociales en determinadas fases del proceso de planificación.
- Aún con la incorporación de elementos de aprendizaje, el proceso de concentración parcelaria responde a las características y pretensiones del modelo de planificación como Reforma Social, ya que se trata de una planificación guiada por un procedimiento administrativo de carácter jurídico que se ejerce por “vía de autoridad o imperio”. Las dificultades para una modificación de la estructura de la propiedad mediante procesos ascendentes, hace necesaria la intervención de una administración pública para dirigir todo el proceso mediante un procedimiento de carácter administrativo.

A continuación, se recogen las principales conclusiones en relación con el **Análisis de políticas**.

- El enfoque evaluador se integra en la gestión de las intervenciones públicas, en este caso en el ámbito de la UE, y se dirige a orientar cambios relacionados con la toma de decisiones sobre las políticas. El modelo de Análisis de Políticas responde ineludiblemente a un proceso de toma de decisión política sobre criterios y objetivos sometidos a análisis político.
- Los procesos de evaluación de las políticas a nivel de la UE deben considerar las diferentes realidades y el comportamiento de los diferentes actores responsables de la implementación de las medidas en los Estados miembros. Solo así podrán aplicarse las recomendaciones que se desprendan.
- La dimensión política de la evaluación era clara y patente y debe basarse en dos principios fundamentales: la independencia de los equipos evaluadores y la objetividad de los análisis y los resultados.
- El modelo de planificación de Análisis de Políticas da lugar a una desconexión entre los procesos de participación que se desarrollan y las decisiones finales resultantes.
- Los enfoques adoptados en el análisis de políticas deben ser pluralista y participativo diseñando procesos colectivos de análisis de las políticas e implicando a todas las partes a las que concierne, desde los beneficiarios finales hasta los gestores. Durante la evaluación deben generarse debates democráticos dirigidos a mejorar la calidad y la transparencia de los procesos, así como un mejor conocimiento y entendimiento de la lógica y efectos de las intervenciones públicas. Los procesos de participación desarrollados durante la evaluación permiten recoger aportaciones que los diferentes actores involucrados, incluso pueden convertirse en cierta medida en coautores de la evaluación, pero nunca llegan a participar en las decisiones de las políticas.
- Se pone de manifiesto cómo en un proceso de Análisis de Políticas se producen puntos de ruptura en el tratamiento e integración de la información, en los momentos en los que tanto los representantes políticos que lideran el proceso, o los expertos que lo asesoran asumen decisiones sobre la base de criterios subjetivos.
- Se pueden introducir elementos propios de un modelo de planificación de aprendizaje social a la hora de formular la metodología de evaluación, pero este

proceso innovador supone sólo una parte de todo el proceso de planificación en el que se integra la evaluación, por lo que no se puede considerar una variación del modelo de planificación. No obstante, este enriquecimiento del proceso resulta de sumo interés por cuanto que aporta un vínculo entre estos dos modelos de planificación, demostrando la complementariedad de estos.

- El proceso de participación como un proceso de aprendizaje permite reducir paulatinamente la importancia de las opiniones de los expertos y el sesgo que producen, incrementando la de las personas y grupos afectados por la política objeto de análisis.
- El análisis de políticas se corresponde con la denominada “de corte clásico”, que basa su epistemología en la toma de decisiones sobre un problema, una necesidad o una oportunidad por parte del poder político antes de que éste suceda en el tiempo. Las decisiones primero, después la acción: ése era el modelo básico (Friedmann, 1986). La realización de una evaluación intermedia o de seguimiento, con un enfoque de aprendizaje social puede contribuir a paliar la desconexión existente entre las decisiones y las acciones.
- La falta de implicación real de las personas afectadas en el proceso de evaluación puede dar como resultado errores en la valoración de las cuestiones y finalmente la total ineficacia de las medidas que se adopten sobre la base de las recomendaciones. En este caso estaríamos ante “una planificación de diseño que no responde a las expectativas de una población beneficiaria de esas acciones porque, sencillamente, no están implicadas” (Cazorla y Friedmann, 1995).
- Bajo esta perspectiva, la Planificación del Desarrollo Alternativo han incidido para que la población los residentes en las zonas de erradicación de cultivos ilícitos se incorporen cultura de la legalidad y establezcan nuevas relaciones con el Estado.

La Planificación del Desarrollo Alternativo en Colombia es una estrategia que utiliza los mismos elementos del Desarrollo Rural como mecanismo para que poblaciones involucradas con los cultivos ilícitos se inserten en una cultura de la legalidad con un fin de prosperidad rural. Dentro de tal criterio, es pertinente que las políticas públicas orientadas hacia este fin, sienten las bases conceptuales en los modelos de Análisis de Políticas y de Aprendizaje Social, sustituyendo a los tradicionales modelos de Reforma Social desarrollados desde el Estado en este tipo de acciones. Además, incorporen en su modelo de diseño y ejecución de los elementos del desarrollo rural con enfoque territorial, refiriéndose al rescate de economías locales con el fin de incentivar el

traspaso de economías ilegales a legales y sobre todo a realizar acciones de ordenamiento social de la propiedad, que le permita a la población campesina acceder a la tierra y garantizar su tenencia mediante títulos de propiedad y que a su vez sean acompañados de programas de desarrollo rural.

Es así, como en el Acuerdo de Paz entre el Gobierno de Colombia y la Guerrilla de las FARC E.P., el concepto de Planeación de Abajo hacia Arriba desde el modelo de Análisis de Políticas y de Aprendizaje Social con enfoque territorial, sobrepasa lo eminentemente espacial y, en contraposición, se define como un producto social e histórico, dotado de recursos naturales, formas de producción, comercialización, redes institucionales y formas de organización asociativa. Es, a su vez, el escenario donde los valores sociales forman consenso, marca identidad y generan solidaridad. Asimismo, en esta perspectiva se conjugan elementos de simultaneidad, enfoque de abajo hacia arriba, descentralización, competitividad de la economía rural y articulación de las instituciones públicas y la empresa privada en los Programas de Desarrollo Rural con Enfoque Territorial.

CAPÍTULO 3

Metamodelo para la Planificación del Desarrollo Alternativo

Contenido

1. Introducción.....	82
2. Lineas de investigación.....	83
3. Características del modelo	84
3.1. Modelo mixto de Análisis de políticas y Aprendizaje Social	84
3.2. El modelo incorpora valores universales desde sus planificadores.....	86
3.3. El modelo es innovador y busca la innovación y el emprendimiento	86
3.4. El modelo es político y considera el análisis de políticas.....	87
3.5. El modelo es negociador y se basa en la creación de vínculos entre actores .	88
3.6. El modelo es integral y con enfoque territorial	88
3.7. El modelo requiere de personas con competencias en Dirección de Proyectos	89
4. Propuesta del modelo: componentes del modelo	90
4.1. Interacción desde los distintos ámbitos del sistema de relaciones sociales ...	93
4.2. Componente político-contextual: hacia un nuevo modelo de planificación del desarrollo alternativo.....	94
4.3. Componente ético-social: la recuperación de la confianza	96
4.4. Componente Técnico-empresarial: la planificación negociadora de los proyectos.....	96
5. Implementación del modelo de Desarrollo Alternativo: fases.....	98
5.1. Fase I: Delimitación Territorial	98
5.2. Fase II: Formulación del Plan de Transición	98
5.3. Fase III: Presentación, negociación y firma de los Planes de Transición	99
5.4. Fase IV: implementación, seguimiento y evaluación de los Planes de Transición	100
6. Conclusiones	100

1. Introducción

En este Capítulo tercero se presenta el metamodelo para la Planificación del Desarrollo Alternativo, como resultado de un proceso de investigación aplicada en el ámbito del desarrollo alternativo en zonas afectadas por los cultivos ilícitos.

Este nuevo enfoque, surge como una alternativa al modelo de planificación clásico para el Desarrollo Alternativo, adopta elementos del modelo “Working with People” (WWP), fruto de 25 años de experiencia desde el grupo GESPLAN, en proyectos orientados a mejorar la prosperidad de las zonas rurales en contextos europeos y en países emergentes (Cazorla et al, 2005, 2013; De los Ríos et al, 2011, 2013). Se trata de una propuesta conceptual que supera la visión técnica y económica, poniendo énfasis en el comportamiento de las personas y en los contextos de las comunidades en donde viven y trabajan (Cazorla et al., 2013).

La base científica sobre la que se asienta el modelo se plasma en los modelos de planificación como aprendizaje social, y principalmente en el marco conceptual WWP (Cazorla et al, 2013); y en los modelos de dirección y gestión de proyectos relacionados con el aprendizaje y desarrollo de competencias, especialmente los modelos holísticos y desde la lógica de la participación. Por otra parte, el modelo sigue las nuevas tendencias y los nuevos valores, para la prosperidad en las comunidades rurales, que se ve mucho más que en la simple acumulación de riqueza y se asocia con las capacidades de los individuos para mejorar la calidad de vida, desde un enfoque integral (Legatum Institute, 2014; Sardar, 2007; Rapp, 2008; SDC, 2009) centrado en la persona (Jackson, 2009; Robinson, 2012; Cazorla et al, 2013) y en el bienestar social (Kasser, 2009; Jennings, 2013). Esta nueva visión de la prosperidad rural demanda a los planificadores del desarrollo incorporar la noción de cuidado como una de las claves para una visión integrada (Cazorla et al., 2013). Se trata de valorar, por encima de todo la creación de confianza y la mejora de las conductas humanas de los agentes implicados en los proyectos de las zonas de conflicto.

En el tercer capítulo se presentan su característica y sus componentes o dimensiones, y finalmente, en el cuarto capítulo se muestran las fases para su implementación. Las dimensiones del modelo se relacionan con los estándares internacionales para la dirección de proyectos, así como con los componentes del marco conceptual WWP. El modelo se valida como un marco conceptual adecuado para la implementación de la Directrices Voluntarias para la Gobernanza de la Tierra, permitiendo la formulación de proyectos desarrollo alternativo, su implementación, seguimiento y evaluación desde los Planes de Transición.

Para la **implementación del modelo se proponen cuatro fases**, mediante las cuales se trata no sólo de erradicar los cultivos ilícitos sino de incluir un proceso de generación de confianza, desarrollo de capacidades, integración de aprendizajes para reorientar las acciones y mejorar la prosperidad en las zonas de conflicto. **El modelo que se propone en esta investigación complementa y enriquece el marco conceptual WWP, aportando por primera vez un marco conceptual y metodológico para la Planificación del Desarrollo Alternativo en Colombia en el contexto de la prosperidad rural y la erradicación de cultivos ilícitos.**

Por todo ello, se trata de una investigación de ciencia aplicada, en donde los agentes de un “laboratorio vivo” de aprendizaje, desde el Plan de Consolidación Integral de la Macarena, actúan y se relacionan como plataformas multiactores público-privadas para la generación de confianza y prosperidad desde la implementación de productos alternativos a los cultivos ilícitos.

2. Líneas de investigación

El marco conceptual del modelo es fruto de las siguientes líneas de investigación:

- Nuevas tendencias y valores en relación con la **prosperidad** y la mejora de la calidad de vida (Legatum Institute, 2014; Sardar, 2007; Rapp, 2008; SDC, 2009) desde un enfoque integral centrado en la persona (Jackson, 2009; Cazorla et al, 2013; De Los Ríos et al, 2016) y en el bienestar social (Kasser, 2007; Midgley, 1995).
- **Modelos de Project Management** en contextos de alta **complejidad social**, que integran las competencias de comportamiento (Hodgson, 2002; Borgogni et al., 2004; Winch, 2004; Cooke-Davies, 2004; Hogan & Holland, 2003; Pucheu, 2005; Leigh, 2007; Fouad, 2009; Donovan & Ponce, 2009), las competencias contextuales (Miller & Lessard, 2001; Flyvbjerg, 2002; Davies & Hobday, 2005; IPMA, 2010; De los Ríos et al., 2010; Cazorla et al., 2010; Cazorla et al., 2013).
- Metodologías desde la **lógica de la participación** (Korten, 1980; Uphoff, 1985; Cernea, 1992; Oakley, 1993; Chambers, 1995) y de los procesos de aprendizaje social (Friedmann, 1993; Cazorla & Friedmann, 1995)

- El marco conceptual de la **gobernanza de la tierra** (Williamson et al., 2010) como concepto que abarca reglas, procesos y estructuras a través de las cuales se toman decisiones en torno al acceso y uso de la tierra, así como las formas en las que los intereses divergentes son manejados (Palmer et al., 2009). El concepto se relaciona con el control del espacio físico (Williamson et al., 2010), la vivienda (McFlay, Rodríguez & Fajardo, 2012), el bienestar (Williamson et al., 2010), el manejo sostenible de los recursos naturales, la seguridad alimentaria, los derechos humanos (FAO, 2012; Williamson et al., 2010; Edouard, 2010; Transnational Institute, 2013), la seguridad social (CEPAL, 2014), el crecimiento económico (Perfetti et al., 2013), la pobreza (EU, 2008; FAO & CFS, 2012), el acaparamiento de la tierra (Borras, Franco & Wang, 2012) y conflictos armados y violación de los derechos humanos (ONU, 2013; ECP, 2016; Bautista & Joves, 2012; Mayta, 2013; ACEPS, 2011; EU & EMONU, 2008; FAO & CFS, 2012).

3. Características del modelo

Antes de presentar el modelo propuesto, es necesario conocer sus características y bases conceptuales sobre las que se fundamenta.

3.1. Modelo mixto de análisis de políticas y aprendizaje social

De acuerdo con el análisis de la caracterización de los distintos modelos de planificación del desarrollo, se plantea la conformación de un modelo mixto en el cual se involucran las instituciones de gobierno de los distintos niveles de gobierno (local, regional, estatal y federal) en un enfoque descendente con la participación de los actores sociales desde un enfoque ascendente. El modelo mixto de planificación del desarrollo alternativo lo conforman los modelos de aprendizaje social y análisis de políticas, uno con enfoque de abajo hacia arriba y el otro de manera invertida, de arriba hacia abajo. Ambos procesos son necesarios y deben ser coherentes y complementarios: el enfoque el ascendente, con procesos de aprendizaje social, y el vertical, por los procesos del análisis de políticas, deben interactuar de manera no dominante sino articulada.

Este modelo propuesto en la presente investigación debe contener en su estrategia de planificación una conjunción armónica del enfoque descendente, pero asegurando un involucramiento y una participación de todos los individuos implicados en el desarrollo alternativo. El modelo propuesto retoma aspectos del aprendizaje social y el análisis de políticas, que trae como una de sus primeras consecuencias positivas el aprendizaje institucional.

Por un lado, se tiene que el modelo de Planificación del Desarrollo Alternativo como aprendizaje social, defiende un proceso abierto con dos características principales: una retroalimentación crítica y una memoria institucional poderosa (Cazorla et al,) . La apertura requiere procedimientos democráticos. Está a favor de las reuniones abiertas y no cerradas, e invita a la crítica y al comentario. Los medios de comunicación de información públicos juegan aquí un papel importante; la investigación valorativa también. La planificación en el dominio público ha de ser responsable. Además, los sistemas de Aprendizaje Social requieren un liderazgo seguro que no tenga miedo a admitir los errores (Jordana, 2007). Es necesario, sin embargo, asumir las amplias implicaciones del aprendizaje social. Cuando la acción –puesta en marcha- fracase en satisfacer las expectativas, debe cuestionarse la estrategia implicada, y, además, la imagen que tiene el protagonista de la realidad, e incluso los valores últimos sobre los que descansa la acción.

Por otro lado, el modelo de planificación que se basa en el análisis de políticas implica una planificación desde arriba, se centra en la toma de decisiones, existe una separación entre el conocimiento experto y experimentado y lo que orienta a la toma de decisiones son los estudios e información sobre las localidades y problemas; con lo que los funcionarios toman decisiones como poseedores de los recursos financieros para operar proyectos de desarrollo alternativo.

Otro punto importante se presupone que al tomar decisiones se cuenta con información científica sobre el sitio y problema a resolver, que, complementada con una decidida participación de los actores sociales, se da un proceso de planificación para el desarrollo más cercano y permite un mayor involucramiento de la sociedad, haciéndose responsables de su propio destino a planificadores y afectados por los procesos de planificación.

El modelo mixto que se propone presenta por tanto una orientación social, desde el modelo de análisis de políticas, ya que la planificación se realiza a partir de las estructuras existentes y a través de las instituciones, organizaciones y dirigentes de las políticas de Desarrollo Alternativo.

Por otra parte, el modelo demanda también una cierta transformación social, ya que puede ser necesario generar nuevas formas de planificación. Desde el trabajo con la gente, que se modifiquen y transformen ciertas estructuras, organizaciones y dirigentes. Esta transformación social vendrá de la combinación de los conocimientos experto -de los gestores políticos y técnicos- y experimentados – de la población afectada por los conflictos en relación con los cultivos ilícitos- al tomar en cuenta el modelo de aprendizaje social.

3.2. El modelo incorpora valores universales desde sus planificadores.

La recuperación de valores y las acciones para generar confianza en las zonas de conflicto es una necesidad. Las FARC E.P. y el narcotráfico han posicionado su dominio sobre el sistema social, político y económico ocasionando un clima de desconfianza, miedo en la población y falta de empoderamiento en los gobiernos locales (Wilson, 2002).

La planificación en un ámbito postmoderno debe ser normativa, es decir debe tener un ideal de servicio y ser guiada por valores (Cazorla et al, 2015). Estos valores están en relación con la búsqueda de un equilibrio universal centrado en el concepto del bien común, para regenerar una nueva cultura para la reconstrucción de territorios afectados, incorporando y promoviendo la formación, los valores y la ética para fomentar la confianza ciudadana.

Además, los planificadores del Desarrollo Alternativo deben incorporar la capacidad de dirección y de transmitir valores como el compromiso, la motivación, autocontrol, autoridad y persuasión, capacidad de distensión, franqueza y sinceridad, creatividad, capacidad de consulta, negociación, capacidad de gestión de conflictos y un comportamiento ético.

3.3. El modelo es innovador y busca la innovación y el emprendimiento.

El modelo de desarrollo alternativo propuesto es innovador ya que se remarcen algunas consecuencias importantes de esta condición. En primer lugar, está centrado en el presente para proyectarse al futuro y, en segundo lugar, se preocupa principalmente de los cambios institucionales para priorizar la mejora de las personas desde su participación en los proyectos.

El término innovador implica que los impulsores de esta condición de la planificación del desarrollo alternativo deberían poseer a su vez una preparación adecuada con enfoque de una “función empresarial” en su más noble sentido de movilizador de recursos de todo tipo –humanos, económicos, públicos, privados- que lleve a la concertación y negociación de poderes desde varios protagonistas. Implica, por tanto, una gran habilidad para la mediación, el compromiso y estar preparado para asumir riesgos

conjuntos con la población, incluso siendo responsables públicamente (Friedmann, 1993; Cazorla et al, 2015).

Uno de los aspectos más importantes donde el modelo demuestra su carácter innovador se refiere al establecer y operar las acciones del desarrollo alternativo en los territorios a partir de proyectos con una clara función empresarial. Estos proyectos están orientados no solo a la sustitución de cultivos ilícitos, sino también a generar encadenamientos productivos con enfoque agroempresarial, a expandir conocimientos y a mejorar las competencias profesionales.

Estos proyectos de innovación han sido muy fecundos por sus dinámicas innovadoras en las áreas rurales dentro de la Iniciativa LEADER. Son numerosas aportaciones sobre la innovación en el modelo LEADER, algunas de ellas dedicadas especialmente al desarrollo metodológico de proyectos y procesos de innovación en áreas rurales y en diferentes contextos.

3.4. El modelo es político y considera el análisis de políticas

En el Desarrollo Alternativo, el ámbito público-administrativo tiene un gran papel, con la misión de promover la presencia institucional del Estado, del sector privado y la cooperación internacional, para la consolidación y reconstrucción de territorios y fomentar la confianza ciudadana en las zonas afectadas, coordinando la implementación de las Políticas Nacionales de desarrollo rural, consolidación y reconstrucción territorial.

Como los otros modelos de planificación no euclidiana (Cazorla et al, 2015) la planificación del desarrollo alternativo debe tener lugar en tiempo real, de forma que el conocimiento y la acción están tan unidos en un mismo proceso (Friedmann, 1993). Esto trae como consecuencia que la puesta en marcha del proceso de planificación abarque estrategias y tácticas desarrolladas para salvar la resistencia al cambio, recuperar la legalidad y la práctica pacifista en las zonas de conflicto.

Es decir, cuando la acción en el contexto actual va orientada como se veía en el apartado anterior a una práctica innovadora, superando lo que podría entenderse como mantenimiento del sistema, es evidente que la experiencia profesional nos muestra la resistencia que las personas, las organizaciones y por supuesto de las burocracias institucionales presentan al cambio: a la implantación de lo nuevo, a la sustitución de los ilícitos. Esto es debido, en parte, no porque sea nuevo, sino porque amenaza con desplazar algo que ya existe y que está posicionado, aunque sea desde la “ilegalidad”. Actuar estratégicamente desde el ámbito político implica en definitiva tomarse el poder en serio como un elemento crucial de la planificación a la hora de ir más allá de las

buenas intenciones, es decir, a la realización actual de la práctica innovadora (Friedmann, 1995).

3.5. El modelo es negociador y se basa en la creación de vínculos entre actores

El modelo de desarrollo alternativo debe ser negociador, como una planificación que busca una diversidad de soluciones a escala nacional, regional y local. La “planificación negociadora” busca acercar agentes y a las poblaciones potencialmente afectadas al proceso de planificación desde el principio, cuando todavía es necesario definir los problemas. Se trata de un estilo participativo, que requiere tiempo para generar confianza. Por un lado, tanto de los planificadores como de la gente, se requiere también la capacidad de escuchar amablemente y hacer que la búsqueda de la definición de la solución al problema sea una responsabilidad compartida. El concepto de participación encierra una gran riqueza ya que supone el enriquecimiento mutuo en el proceso de definición de los problemas y en la búsqueda de soluciones adecuadas conforma las necesidades de los territorios.

La negociación en el modelo de desarrollo alternativo significa que los planificadores, por un lado, identifican su conocimiento como propio de expertos y las demás personas involucradas en el proceso planificador poseen el conocimiento experimentado, y que se manifiesta principalmente a través del discurso desde las experiencias de su vida. En las negociaciones cara a cara entre planificadores y la población afectada es donde podemos encontrar una base del conocimiento adecuado al problema y, por lo tanto, el buen camino para las soluciones más ajustadas. Como se verá en este proceso de negociación y creación de vínculos destacan el “Trabajo con la gente” desde las bases del modelo WWP, considerando principalmente la relación entre los agentes de un territorio -públicos y privados- para elaborar y llevar a cabo una estrategia colectiva con la población afectada que se formaliza partenariados locales (Grupos de Acción Local). De manera que los grupos de acción local son las entidades asociativas público-privadas sin ánimo de lucro que en Europa se han encargado de la planificación, aplicación y gestión de los programas de desarrollo rural.

3.6. El modelo es integral y con enfoque territorial

En congruencia con lo anterior el modelo de desarrollo alternativo contempla los paradigmas del desarrollo rural con enfoque territorial participativo. Los procesos de planificación para la implementación de las políticas de Desarrollo Alternativo deben

buscar desde los primeros momentos un enfoque territorial para la integración social y la participación de las familias de las zonas de erradicación de cultivos ilícitos.

La delimitación territorial de las zonas de erradicación de cultivos ilícitos debe permitir identificar unidades territoriales (núcleos veredales) que comparten una cierta homogeneidad por sus características socioeconómicas, políticas y ambientales, lo que permite un enfoque territorial en la implementación del modelo de desarrollo alternativo, facilitando así el trabajo con la gente (Philo, 1993; De los Ríos et al, 2011a). Es por tanto un modelo que pretende aplicar enfoques eficientes de planificación territorial, descentralizados y democráticos, que consideren el desarrollo del capital social, humano, físico, los aspectos del desarrollo productivo, social, cultural, ecológico e institucional de las regiones o espacios rurales y sus múltiples interrelaciones con centros urbanos y comunidades rurales.

En este sentido la planificación integral se realiza mediante mecanismos sociales y políticos, públicos y privados y promueve mejoras a gran escala en los niveles de vida de los individuos mediante el logro de objetivos de crecimiento económico, equidad, democracia y estabilidad. Se trata de generar acciones que faciliten el acceso a la propiedad de la tierra, agua, servicios y bienes públicos, financiamiento rural, asistencia técnica y tecnología, principalmente. El propósito es aumentar la confianza y las capacidades de la sociedad rural para impulsar un proceso de crecimiento integral y multisectorial en un territorio determinado. Los gobiernos y las organizaciones de la sociedad civil están llamados a iniciar o fortalecer procesos políticos que aseguren el acceso y permanencia indispensables para una mayor participación de los sectores marginados en el crecimiento económico y de los beneficios del desarrollo alternativo.

La planeación integral debe estar basada en la preservación del ambiente, soportada en el patrimonio histórico-cultural, del cual pueden restablecer cualidades de integralidad y seguramente surgirán alternativas de diversificación antes los cultivos ilícitos, partiendo de los recursos endógenos. Deben considerarse las opciones de diversificación económica acordes al territorio, que sea ambientalmente sustentables y que proporcionen el mejoramiento del bienestar de la población .

3.7. El modelo requiere de personas con competencias en dirección de proyectos

La implementación del modelo de Desarrollo Alternativo requiere de Planes, Programas y Proyectos en un contexto a la gran complejidad social (De los Ríos et al, 2014). Esta complejidad social encuentra sus orígenes en la obra de Mannheim, quien apuesta por fomentar el conocimiento y la gestión a través de la auto reorganización, mediante el control sistemático de los propios impulsos del individuo. Desde el control y gestión de

los impulsos e intereses de los individuos, será lo que Etzioni en 1968 llamará, posteriormente, proceso de formación de consenso en la solución de los problemas complejos. Los proyectos afectan a las personas, y en la vertiente humana del proyecto es donde éste encuentra su verdadero significado (Trueba I, 2006), por ello toda información de carácter social debe contemplarse en el diseño y gestión del proyecto, y a lo largo de su ciclo de vida, para que sus resultados finales se adapten a la demanda de aquellos que tendrán que convivir con sus efectos.

En la dirección de proyectos, el éxito de un proyecto o programa se entiende como “la apreciación por las distintas partes interesadas de los resultados del proyecto (Kasser, 2009), en este proceso de constante adaptación y cambio se generan nuevas formas de aprendizaje y nuevas formas de estructurar y compartir información y conocimiento entre los agentes sociales. Todo un proceso de aprendizaje social con un enfoque innovador (Jordana, 2007). Dado que este proceso de aprendizaje social se produce en la riqueza de las relaciones sociales entre las distintas áreas del modelo social (político, administración pública, privados y empresariales y, sociedad civil) (PCIM (2010), dentro de un contexto determinado; esta dimensión se vincula estrechamente con la contextual. Por ello, Kurtz y Snowden expresan la complejidad contextual refiriéndose al contexto humano (Yongkui and Yujie, 2009).

IPMA explica que en la dimensión organizacional se describe el vínculo del proyecto con las organizaciones involucradas (IPMA, 2010). El manejo de la complejidad organizacional, a través de la ejecución de la estrategia de la organización planificada, supone manejar, no sólo las relaciones entre las organizaciones provisionales del proyecto y las entidades permanentes organizadas jerárquicamente; sino también, el vínculo entre el proyecto y las organizaciones en relación con los sistemas, productos y/o tecnologías. Y es entonces cuando se incluye el contexto financiero que el director del proyecto debe entender (De los Ríos et al, 2014) .

En ese sentido, la interacción con el contexto se produce entre cuatro áreas de relaciones sociales: el campo político, el campo de la administración pública, los campos privados y empresariales y de la sociedad civil (Geraldí and Adlbrecht, 2006); campos que, en síntesis, constituyen el modelo de sociedad (Friedmann, 1992). Este proceso de interacciones y superposiciones en el marco de las relaciones sociales (Cazorla et al, 2013), implica, en consecuencia, que el manejo de la complejidad organizacional también abarque la dirección de los recursos humanos relacionados con el proyecto.

4. Propuesta del modelo: componentes del modelo

La propuesta se basa en el modelo WWP (Cazorla et al., 2013), fruto de 25 años de experiencia en proyectos de desarrollo rural en contextos europeos y en países

emergentes. Además, incorpora las nuevas tendencias y valores en relación con la prosperidad. En donde más que la simple acumulación de riqueza, la prosperidad se asocia a las capacidades de los individuos para mejorar la calidad de vida (Legatum Institute, 2014; Sardar, 2007; Rapp, 2008; SDC, 2009), desde un enfoque integral centrado en la persona (Jackson, 2009; Cazorla et al, 2013; De Los Ríos et al, 2016) y en el bienestar social (Kasser, 2007; Midgley, 1995).

El modelo integra procesos de aprendizaje social para el análisis y la construcción de la prosperidad rural en zonas vulnerables y de alta complejidad social, desde tres dimensiones, según se muestra en la Figura 6.

Figura 6. Dimensiones de la prosperidad rural desde el modelo WWP

Desde la **dimensión ético-social** se considera el contexto de comportamientos, actitudes y valores de las personas que interactúan a lo largo de los procesos de desarrollo (producción, transformación y comercialización). La **dimensión técnico-empresarial** se orienta a la generación de productos y servicios para la sociedad desde unos estándares de calidad y con elementos diferenciadores para el mercado. La **dimensión político-contextual** permite que las comunidades y las organizaciones adapten sus prioridades y sus proyectos en los contextos en los que trabajan, para conseguir el éxito desde una gestión sostenible. Por último, la dimensión integradora de las tres dimensiones es el **aprendizaje social** (Cazorla et al, 2013).

4.1. Interacción desde los distintos ámbitos del sistema de relaciones sociales

Desde el modelo de desarrollo alternativo se generan acciones para la sustitución de cultivos ilícitos y la generación de prosperidad rural en las zonas de conflicto desde agentes provenientes de distintos ámbitos del sistema de relaciones sociales. Es necesario conseguir implicar a agentes desde los distintos ámbitos público-administrativo, la sociedad civil, agentes del ámbito político y del sector empresarial. Como se demuestra en numerosas investigaciones (Jackson and Anderson, 2009; De los Ríos et al, 2016; Knickel, 2016; Šumanec et al, 2017) la interacción entre los agentes de diferentes ámbitos permite generar confianza y crear una red social para integrar aprendizajes desde la población de las zonas rurales.

En el contexto de Colombia, desde el ámbito **público-administrativo** se destacó la Unidad de Consolidación Territorial (UACT) dependiente del Gobierno Nacional entre el 2011 y 2015, en la actualidad para la implementación del Acuerdo de Paz se crearon tres nuevas agencias. La primera es la Agencia de Renovación Territorial ART que tiene la misión de realizar las acciones para la implementación del punto 1 y parte de punto 4 del Acuerdo de Paz. Tiene por objeto el coordinar la intervención de entidades nacionales y territoriales en zonas rurales afectadas por el conflicto priorizadas por el Gobierno nacional. Esta intervención es a través de la ejecución de planes y proyectos para la renovación territorial de estas zonas, que permitan su reactivación económica, social y su fortalecimiento institucional para que se integren de manera sostenible al desarrollo del país. La segunda entidad es la Agencia Nacional de Tierras. Esta agencia es la autoridad máxima en materia de administración de tierras de la nación y tiene por objetivo adoptar las medidas para facilitar la implementación de la Reforma Rural Integral contemplada en el Acuerdo de Paz en materia de tierras. Específicamente el procedimiento para el acceso y formalización de la reforma junto con el Fondo de Tierras. La tercera entidad es la Agencia de Desarrollo Rural. Su misión es la de ejecutar los planes de acción y proyectos de desarrollo agropecuario y rural en zonas de posconflicto y todas las regiones con vocación agrícola en el País. Otros agentes relevantes del ámbito público-administrativo son el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) del Ministerio del Trabajo de Colombia, por sus acciones de formación con los jóvenes y desarrollo de competencias para mejorar la competitividad de los productores y de las empresas; la Corporación Autónoma Regional del Ministerio del Medio Ambiente CORMACARENA, por sus acciones para promover el desarrollo sostenible y la conservación de la biodiversidad en los Parques Nacionales.

En Colombia, en el ámbito de la **sociedad civil** destacan en primer lugar la plataforma Colombia Responde, por sus esfuerzos por el establecimiento de alianzas público–

privadas en los municipios de intervención del programa. Además, la Red Prodepaz y las Juntas de Acción Comunal han conseguido coordinar en los municipios mesas sectoriales de diálogo para el desarrollo local y la construcción de la paz entre la sociedad civil, el gobierno, las empresas, la iglesia, la cooperación internacional.

En relación con el ámbito **privado-empresarial** destaca los Centros Provinciales de Gestión Agroempresarial (CPGA) que tienen por objetivo conseguir una alianza para la prestación de servicios de asistencia técnica y fortalecer encadenamientos productivos con enfoque agroempresarial y en asocio con entidades de Educación Superior

En la implementación del modelo, en el Capítulo siguiente, se muestran los resultados generados desde estas tres dimensiones del modelo WWP.

4.2. Componente político-contextual: hacia un nuevo modelo de planificación del desarrollo alternativo

Desde esta dimensión Político-contextual se considera que el principal reto es conseguir entre todos los actores, generar un nuevo modelo de planificación e implementación de las Políticas Nacionales de Desarrollo Rural, Acceso a la Tierras y la Reconstrucción Territorial, junto con la Política Nacional de Erradicación de Cultivos ilícitos y Desarrollo Alternativo. Desde esta componente se debe coordinar un nuevo enfoque en los procesos de planificación de la Política de Desarrollo Alternativo, para la generación de prosperidad e implementación del Acuerdo de Paz. Las acciones deben busca establecer nuevas relaciones entre los gobiernos, las diferentes administraciones públicas, con los Grupos Armados Ilegales desmovilizados y la población afectada.

Este componente político demuestra la capacidad de relacionarse desde la conformación de una unidad coordinadora (Argyris and Schön, 1978; Senge et al, 1999) que integre procesos de aprendizaje social para la implementación de las acciones (Cazorla y De los Ríos, 2017) desde un nuevo modelo de planificación. Estas organizaciones, o Agencias para el Posconflicto, deben ser entidades dependientes de una Unidad Administrativa superior para la Reconstrucción Territorial, que forma que se facilite la participación y la generación de dinámicas sociales en los Territorios.

Desde estas organizaciones se pretende asegurar en las políticas de desarrollo alternativo cambios organizacionales que permitan la adaptación a las medidas en función de las prioridades de las personas involucradas, trabajando con actores del ámbito político y de la administración pública. Con este nuevo enfoque del Desarrollo Alternativo, estas organizaciones tienen un carácter instrumental para servir a la población, siendo flexibles y cambiantes según los aprendizajes generados (Habermas, 1996). La toma de decisiones se realiza desde mesas de diálogo, con agentes

provenientes de diferentes subsistemas de relaciones sociales, incluyendo a la sociedad civil y al sector privado (Fontana et al, 2017). Se trata de crear espacios para la deliberación colectiva, que se reúnen de forma periódica y convocan a diferentes actores de la sociedad civil, entidades públicas, organizaciones empresariales, agentes de cooperación internacional, y de la universidad para adoptar soluciones a los problemas. Así, la organización del proyecto se convierte en una entidad viviente, que transmite además valores a la sociedad -desde su componente ético- y es capaz de influir y cambiar las prioridades políticas y trabajar en conjunto (Cazorla et al, 2013).

4.3. Componente ético–social: la recuperación de la confianza

La dimensión ético-social del modelo de Desarrollo Alternativo donde se incluyen las acciones para generar confianza para el trabajo en equipo. Las FARC E.P. y el narcotráfico posicionaron su dominio sobre el sistema social, político y económico en los territorios afectados desplazando la institucionalidad del Estado (Echandía, 2011) y ocasionando disputas por el poder territorial en los municipios vecinos (Clemencia et al., 2005). Esta situación generó un clima de desconfianza, miedo en la población y falta de empoderamiento en los gobiernos locales (Wilson, 2002). Con el modelo se busca consolidar el estado de derecho y producción de nuevos cultivos (proyectos productivos) alrededor de la legalidad.

Es así como la población de las zonas de posconflicto y de erradicación de cultivos ilícitos a través de las Agencias para el Posconflicto han generado un cambio radical, “dando a las personas protagonismo en la implementación de las políticas, generando confianza con las comunidades y llevando soluciones inmediatas a las necesidades de la gente, ..., antes aquí no mandaba el dueño de la finca sino los grupos armados ilegales...” (Leonel Zambrano, Líder comunitario). Las Agencias territoriales mencionadas en el capítulo anterior, han facilitado la participación y la generación de dinámicas sociales para la generación de confianza y de valores, sentando los cimientos para la cooperación y el trabajo en equipo. Las Agencias para el Posconflicto se constituyen con la misión de Promover la cooperación para la consolidación y reconstrucción de los territorios y fomentar la confianza ciudadana en las zonas afectadas (OACP, 2016). Estos valores también son recogidos en la misión de la Red de Aprendizaje, como “una comunidad de cambio donde es necesario trabajar partiendo de las habilidades, destrezas y experiencias de las personas, abriendo paso a los diferentes modelos que permitan crear nuevas formas de relación” (Red de Aprendizaje, 2016). De esta forma, frente a una visión técnica y económica de la prosperidad (Kasser, 2007) con el nuevo modelo de planificación se busca generar una nueva cultura para reconstrucción de territorios afectados, incorporando y promoviendo la formación, los valores y la ética para fomentar la confianza ciudadana. Con las acciones de participación emprendidas, no se

busca sólo consultar a la población, si no que implica una lógica de la acción colectiva (Cernea, 1991) orientada a la reconstrucción del capital social y a crear estructuras de gobierno local participativas. La experiencia de los Grupos de Acción Local (GAL) del modelo de desarrollo rural LEADER en la Unión Europea (UE) ha ayudado a conformar estructuras similares en otros contextos, desarrollando capacidades de liderazgo (De los Ríos et al, 2011b; Stratta, 2017; Sastre, 2002) y generar confianza. Esta recuperación de confianza se realiza desde el “Trabajo con la gente”, poniendo énfasis en el desarrollo de las competencias y exigiendo a los planificadores una sensibilidad social y una ética (Cazorla et al, 2013).

El trabajo con la gente genera un aprendizaje mutuo e intercambio de conocimiento, al permitir a los agricultores y a las familias unirse alrededor de sus organizaciones civiles, como las Juntas de Acción Comunal y Asociaciones de Productores principalmente. Esta unión promueve un fuerte sentido de pertinencia entre los actores del territorio y un fortalecimiento de confianza hacia el Estado. Este sentido de pertenencia y las interacciones sociales están ligados a una mejora de la prosperidad rural (Van der Ploeg et al, 2008).

La mejora de la capacidad para superar los conflictos, ha sido resaltada como un elemento clave durante los procesos de implementación del modelo Working With People, al incorporar las opiniones de todas las personas, son el principal instrumento para superar conflictos y las tensiones de forma conjunta y participativa (Cazorla et al, 2013). La construcción de la confianza entre las comunidades busca fortalecer el capital social mediante la movilización de la participación comunitarias y en asociaciones locales (Midgley, 2014). La construcción de la comunidad no trata especialmente del desarrollo económico ni el activismo, a pesar de que puede incorporar algunas actividades de este tipo (Chaskin, 2001). Se apoya en trabajadores comunitarios capacitados, a menudo con la ayuda de semiprofesionales y voluntarios, para iniciar y aplicar una variedad de actividades de desarrollo comunitario. Por lo general, comienzan con la identificación y posteriormente la colaboración de los líderes locales, como representantes legítimos electos de los pobladores. Mientras que algunos consideran que hay que tener en cuenta a los líderes ya establecidos, otros piensan que esto no sería prudente. El no trabajar con el liderazgo local implica dificultades al conseguir apoyo y la confianza de los miembros de la comunidad y construir instituciones de toma de decisiones democráticas que garanticen la participación de la comunidad en su conjunto (Midgley et al, 2014).

4.4. Componente técnico-empresarial: la planificación negociadora de los proyectos

Un factor clave para la sostenibilidad de los Programas y sus proyectos en zonas de posconflicto es la sincronización de las acciones públicas y privadas en el territorio. Desde este componente se buscan acercar a los sectores privado y público de los gobiernos municipales para crear un entorno propicio para generar proyectos empresariales desde la participación y la negociación en las zonas de posconflicto. Desde estas negociaciones se produce un enriquecimiento mutuo, desarrollando las capacidades para pensar y actuar de forma original e imaginativa (IPMA, 2010). Estas relaciones permiten explotar la creatividad, individual y colectiva de los planificadores, en beneficio de las personas y a favor del bien común (Cazorla y De los Ríos, 2010). En cada zona de posconflicto se deben formular estrategias de negociación desde la población, que se adapten a sus propias necesidades, teniendo en cuenta sus necesidades y sus recursos. Este proceso de trabajo conjunto conlleva a la concertación y la negociación entre los pobladores de las zonas rurales, como protagonistas, e implicará su compromiso para asumir y gestionar riesgos (Friedmann, 1993) desde una planificación negociadora (Cazorla, 2015).

En la dimensión técnico-empresarial, se valoran globalmente las posibilidades que ofrece el modelo de Working With People para el desarrollo alternativo para generar una corriente de bienes y servicios a los pobladores desde la implementación de los proyectos. Trabajando junto con las comunidades, las autoridades locales, la cooperación internacional y las entidades públicas y la empresa privada, para poner en marcha un conjunto de proyectos de inversión a través de las mesas técnicas sectoriales, y cubrir las necesidades de los territorios.

Desde este punto de vista, los actores en el proceso diseñan una estrategia con una clara función empresarial (Friedmann, 1987) orientada no solo a la sustitución de cultivos ilícitos, sino también a generar encadenamientos productivos con enfoque agro-empresarial y a expandir conocimientos y a mejorar las competencias profesionales. En el proceso se busca acercar al sector privado, público y los gobiernos municipales, creando un entorno propicio para generar proyectos empresariales desde la participación y la negociación con los pobladores. Este componente sienta sus bases en la llamada “Transactive planning” o planificación negociadora (Friedmann, 1987), en la que se destaca esa competencia “de relación” entre las distintas partes implicadas a lo largo de los encadenamientos productivos agroempresariales. Los planificadores de este nuevo enfoque del Desarrollo Alternativo, coordinados desde las Agencias para el Posconflicto, identifican como “cliente” a la población afectada, integrándola en el propio equipo planificador para trabajar “con” la gente, desde el punto de vista técnico-empresarial, como consecuencia de la implementación de los proyectos de sustitución de cultivos ilícitos.

Los resultados en el componente técnico empresarial muestran un efecto de innovación, de cara a la resolución de los problemas y la diversificación de nuevos productos lícitos y servicios para un desarrollo alternativo. Los trabajos conjuntos permiten un enriquecimiento mutuo de cara al diseño y puesta en marcha de nuevos proyectos, desarrollando las capacidades para pensar y actuar de forma original e imaginativa (Cazorla and De Nicolás, 2014; De los Ríos et al, 2014). Estas relaciones multi-actores permiten explotar la creatividad, individual y colectiva de los planificadores, junto con los beneficiarios de los proyectos, en beneficio de las familias y a favor del bien común (Cazorla and De los Ríos, 2017). Destacan innovaciones en relación con la generación de nuevas actividades económicas sustitutas de los cultivos ilícitos, desde nuevos proyectos de producción como por ejemplo; líneas productivas de cacao, café, plátano, frutales, ganadería, entre otros.

Otro efecto relevante del componente es la comercialización colectiva de productos, que es posible gracias a la generación de confianza entre los agentes implicados: “Ya tenemos una producción muy buena,.. gracias a la confianza generada vamos a vender de forma conjunta, directamente sin intermediarios” (Gerente de Asociación). Destaca la comercialización desde cooperativas de leche, café y cacao, que han mejorado la viabilidad de la producción de los nuevos cultivos lícitos. Por otra parte, los trabajos conjuntos desde la planificación negociadora (Cazorla and De Nicolás, 2014) han fomentado en las familias el compromiso para asumir nuevos riesgos (Friedmann, 2005) y desarrollar una visión estratégica para nuevos negocios y emprendimientos. Estos emprendimientos han conseguido ser viables en muchas familias, al incorporar en las cadenas productivas aspectos en relación con la calidad, mejoras técnicas, eficacia en el uso de recursos, esfuerzos conjuntos para la integración de agentes en las cadenas de valor, reducción de los costos de producción desde el asociacionismo y sostenibilidad ambiental y autogestión en los procesos de producción.

Es así como las organizaciones de productores, en este componente logran conseguir como actores clave de la planificación negociadora articular e implementar proyectos estratégicos financiados desde el Gobierno, la Cooperación Internacional y recursos propios, para mejorar la competitividad de la región, desde la mejora de la infraestructura local, la infraestructura productiva y la promoción de proyectos locales que generen ingresos. Estos proyectos se presentan desde los elementos clave de la estrategia adoptada en el modelo desarrollo alternativo, y que está impulsando el desarrollo económico, la generación de prosperidad rural y el empoderamiento regional. Las organizaciones de productores que se basan en fuertes lazos sociales entre los miembros son muy adecuadas para esta tarea y a menudo, están integradas a los programas de sustitución de cultivos ilícitos. Estas organizaciones evitan intermediarios y son capaces de asegurar condiciones favorables para sus miembros (Midgley et al, 2014). También obtienen equipos agrícolas, semillas y fertilizantes a precios de

descuento a través de la cooperación en las adquisiciones y de proporcionar crédito, seguros de cosechas y servicios sociales a los miembros (Marrett, Walzer, 2004)

5. Implementación del modelo de Desarrollo Alternativo: fases

Este proceso de planificación para la implementación de las políticas de Desarrollo Alternativo integra cuatro fases, buscando desde los primeros momentos la integración social y la participación de las familias de las zonas de erradicación de cultivos ilícitos. Involucra el desarrollo de las Directrices Voluntarias de la Gobernanza de la Tierra como mecanismo de diálogo y negociación (Gomez. S. 2015) desde los diferentes ámbitos del modelo WWP, se adaptan a la región y a los actores claves involucrados, con el fin de llegar acuerdos en aquellas determinadas situaciones para la sustitución de los cultivos ilícitos.

5.1. Fase I: Delimitación Territorial

En una primera fase, se procedió a la delimitación territorial de la zona de erradicación de cultivos ilícitos, identificando los núcleos veredales (Presidencia de la Republica de Colombia, 2016) de común acuerdo junto con la población, las autoridades municipales y militares. Estos “Núcleos de Veredales” comparten una cierta homogeneidad (por sus características socioeconómicas, políticas y ambientales) lo que permite un enfoque territorial en la implementación del modelo de desarrollo alternativo, facilitando el trabajo con la gente (Philo, 1993; De los Ríos et al, 2011a). Posteriormente, se procede a la construcción de la línea base, mediante una caracterización socioeconómica rápida del territorio. Para ello se realizaron encuestas directas a los pobladores y se utilizaron informes oficiales del Sistema de Información de Cultivos Ilícitos de la UNODC y Esquemas de Ordenamiento Territorio de cada municipio.

5.2. Fase II: Formulación del Plan de Transición

En una segunda fase se procede a la formulación del Plan de Transición, como instrumento para de Desarrollo Rural con enfoque territorial tomando los elementos de las DVG. En esta fase se continua el “trabajo con la gente” con los núcleos veredales, los gobiernos municipales, nacionales y la cooperación internacional. Los fundamentos de la aplicación de la iniciativa LEADER, desde un modelo de planificación basado en el aprendizaje social y la capacitación a nivel local (Cazorla et al, 2005; De los Ríos et al, 2011a) son la base de este proceso de construcción del Plan de Transición. Los puntos

estratégicos del Plan incluyeron aspectos de seguridad alimentaria para las familias, proyectos productivos, asistencia técnica y social, mejora de infraestructuras social y apoyo a jóvenes y mujeres. Durante esta fase se levantó acta de las numerosas reuniones veredales en las comunidades locales y de los talleres, para la identificación, priorización y construcción colectiva de los proyectos. Se busca un carácter innovador con proyectos que permitieran la solución a los problemas rurales. Al igual que en otros programas (Cazorla et al, 2005; Knickel, 2016), la innovación para la búsqueda de nuevas soluciones se orientaba desde la diversificación y la creación de vínculos multisectoriales y multifuncionales. El enfoque integrado era otro aspecto clave del modelo, buscando relaciones entre las acciones de desarrollo (Cazorla et al., 2005). Esta fase se concluyó con un documento consensuado por la comunidad, en donde se identificaban los proyectos priorizados, como inicio Plan de Transición articulado con los Gobiernos Locales: “Nosotros como Gobiernos Locales, somos conscientes de que tenemos un gran compromiso y responsabilidad en implementar los proyectos identificados en nuestras comunidades” (Gilberto Olaya, Gobierno Local).

5.3. Fase III: Presentación, negociación y firma de los Planes de Transición

En una tercera fase se procedió a la presentación, negociación y firma del Plan de Transición. Para ello, los representantes de los Núcleos veredales, líderes de la comunidad, junto con el equipo técnico, presentaron el Plan de Transición y sus proyectos a los pobladores y a los gobiernos municipales. En esta fase de negociación se busca principalmente la generación de asociaciones público-privadas para la implementación de los proyectos de desarrollo alternativo, comenzando de esta forma una nueva relación de cooperación basada en la confianza mutua (Naoum, 2003). Estas alianzas han demostrado numerosos aspectos positivos, creando sinergias público-privadas (McQuaid, 2002), desarrollando competencias para la gestión de proyectos (Sastre and De los Ríos, 2002) y superando complejidades sociales (De los Ríos et al, 2013, 2014) en los procesos de desarrollo. Una líder de una Asociación Comunitaria de uno de los municipios argumentaba que “tenemos que asociarnos y articular alianzas para poder financiar los proyectos desde el gobierno” (Nubia Sanchez, Líder Comunitaria). Tras un proceso de negociación entre los distintos actores, esta fase concluyó con la firma de los acuerdos para la implementación del Plan de Transición.

5.4. Fase IV: implementación, seguimiento y evaluación de los Planes de Transición

En una última fase se procede a la implementación, seguimiento y evaluación de los Planes de Transición. Durante esta fase, la labor del equipo de gobierno se limita a un asesoramiento técnico a los promotores, desvinculándose de la toma de decisiones, para conseguir una autentica apropiación de los proyectos por parte de los pobladores y de las familias. Como expresaba otra líder Comunitaria: “...Se han concertado los proyectos y se han realizado según hemos acordado todos nosotros al inicio del Plan...” (Betty Páez, Líder Comunitaria). Al igual que ha ocurrido en numerosas experiencias y modelos de desarrollo (Cernea, 1991; Bond and Hulme, 1999) este enfoque ascendente es un elemento clave para conseguir implicar a los agentes locales, asegurar su protagonismo y garantizar el éxito de los proyectos. También evita una dependencia del gobierno, facilitando a las familias y a la población rural que sean protagonistas de las decisiones (Stratta et al, 2017). En el apartado 4.4. “Componente técnico-empresarial” se detalla los proyectos implementados a lo largo de esta fase.

6. Conclusiones

El Metamodelo de planificación del desarrollo alternativo es un proceso que moviliza a la población rural de zonas de conflicto y posconflicto vinculándolas en los trabajos conjuntos para la construcción de paz y prosperidad. De acuerdo con el análisis de la caracterización de los distintos modelos de planificación del desarrollo, se plantea la conformación de un modelo mixto en el cual se involucran las instituciones de gobierno de los distintos niveles de gobierno (local, regional, estatal y federal) en un enfoque descendente con la participación de los actores sociales desde un enfoque ascendente. El modelo mixto del Metamodelo de planificación del desarrollo alternativo lo conforman los modelos de aprendizaje social y análisis de políticas, uno con enfoque de abajo hacia arriba y el otro de manera invertida, de arriba hacia abajo. Ambos procesos son necesarios y deben ser coherentes y complementarios: el enfoque el ascendente, con procesos de aprendizaje social, y el vertical, por los procesos del análisis de políticas, deben interactuar de manera no dominante sino articulada.

Con la implementación del modelo WWP en estas regiones, se incorporan elementos de la planificación como aprendizaje social, se adopta una visión integrada y un enfoque territorial, para recuperar el protagonismo de las comunidades rurales afectadas por los cultivos ilícitos. En el modelo se valora por encima de todo la construcción de confianza y la mejora de las conductas humanas de los agentes implicados. Desde la base de estos principios el modelo de planificación para el desarrollo alternativo impone una lógica de inclusión e integración territorial, basado en un componente político, estableciendo

alianzas entre el Estado y las comunidades para construir conjuntamente “institucionalidad” y empoderamiento de la sociedad civil en la región. Esta “institucionalidad” se entiende no solo como la presencia de entidades en el territorio, sino como el establecimiento de una prácticas y normas que regulen la vida pública y permitan formular proyectos conjuntos orientados a mejorar la prosperidad de las zonas rurales afectadas por el conflicto y los cultivos ilícitos.

La sostenibilidad del modelo WWP requiere de mantener esta confianza para seguir avanzando hacia la “institucionalidad”, el empoderamiento de la sociedad civil y la erradicación total de los cultivos ilícitos, que representan un atractivo para los grupos armados ilegales, en especial para las disidencias de las FARC. Estos grupos armados aún siguen teniendo presencia en la región y controlan ciertas áreas del territorio, limitando la participación de la población y de sus organizaciones sociales en los procesos de construcción de prosperidad rural. A pesar de los avances observados con el nuevo modelo, la débil presencia del Estado en estas zonas aún dificulta la integración de la región en la economía nacional, así como en el acceso a bienes y servicios públicos.

La prosperidad rural se ha entendido como un concepto que incluye múltiples dimensiones sociales, ambientales y económicas. El problema mundial de las drogas debe analizarse de la misma forma ligado a todos los aspectos del desarrollo sostenible. El Metamodelos de Planificación del Desarrollo Alternativo que se presenta muestra un equilibrio entre las tres componentes: político-contextual, ético-social y técnico-empresarial.

Desde el componente político-contextual se trata de dotar a todo el proceso de planificación y a los proyectos resultantes de los elementos fundamentales para relacionarse con las organizaciones políticas y con las diferentes administraciones públicas de los diferentes niveles. La selección de los municipios por el Gobierno nacional para desarrollar acciones de posconflicto se basa en consultas directas a las autoridades civiles, militares y policiales en el territorio. A su vez, mediante visitas de campo a los territorios objetivo por parte de los planificadores se corrobora el interés de los pobladores en participar en los procesos de desarrollo alternativo y la percepción de la seguridad.

En segundo lugar, desde el componente ético-social: recuperación de la confianza. Entre las acciones prioritarias se encuentran las que contribuyen en forma significativa a la construcción de confianza. Esta recuperación de la confianza se realiza desde el “Trabajo Con la gente” (WWP), buscando una nueva orientación para los proyectos de desarrollo rural que pone énfasis en el desarrollo de las competencias (contextuales y de comportamiento) y exigiendo a los planificadores una sensibilidad social (Cazorla y De los Ríos, 2010) y estándares éticos que superen los aspectos meramente estructurales y técnicos. Entre estos trabajos para la construcción de confianza destacan los relacionados con la mejora de la seguridad, las vías de comunicación, las

infraestructuras y servicios de interés social (educación, salud, recreación, etc.). A su vez, se consideran prioritarias las acciones para fortalecer las competencias y los valores de las Juntas de Acción Comunal y las Organizaciones locales de productores, como operadores para la reactivación de la economía local desde los proyectos productivos lícitos. Estas organizaciones sociales de carácter local representan el tejido social desde donde se regenera la confianza y los valores en las comunidades, proporcionando nuevas oportunidades para el trabajo organizado y fiable.

En tercer lugar, desde el componente técnico-empresarial: Un factor clave para la sostenibilidad de los Programas y sus proyectos en zonas de posconflicto es la sincronización de las acciones públicas y privadas en el territorio. Desde este componente se busca acercar a los sectores privado y público, gobiernos municipales, para crear un entorno propicio para generar proyectos empresariales desde la participación y la negociación en las zonas de posconflicto. Desde estas negociaciones se produce un enriquecimiento mutuo, desarrollando las capacidades para pensar y actuar de forma original e imaginativa (IPMA, 2010). Estas relaciones permiten explotar la creatividad, individual y colectiva de los planificadores, en beneficio de las personas y a favor del bien común (Cazorla y De los Ríos, 2010). En cada zona de posconflicto se deben formular estrategias de negociación desde la población, que se adapten a sus propias necesidades, teniendo en cuenta sus necesidades y sus recursos. Este proceso de trabajo conjunto conlleva a la concertación y la negociación entre los pobladores de las zonas rurales, como protagonistas principales, e implicará su compromiso para asumir y gestionar riesgos (Friedmann, 1993) desde una planificación negociadora (Cazorla, 2015).

Y, por último, el componente integrador del Aprendizaje Social. Éste busca dotar al proceso de un componente integrador que garantice espacios de aprendizaje social entre los diferentes subsistemas, que lleven a aprender de los verdaderos protagonistas del cambio. Supone poner el énfasis, en acercar el conocimiento y la práctica de la planificación a la acción misma (Friedmann, 1993). El proceso de aprendizaje social funciona con el supuesto central de que todo aprendizaje efectivo proviene de la experiencia de cambio de la realidad. Se trata de que la población afectada participe activamente en la planificación, implicando a la gente en la acción desde el inicio del proceso, para cambiar la realidad y generar nuevos valores que inspiren y dirijan desde el diálogo y el aprendizaje mutuo (Cazorla, et al 2013).

CAPÍTULO 4

Planificación del Desarrollo Alternativo desde el modelo Working With People WWP: aplicación a la Región de la Macarena Colombia.

Contenido

1. Introducción.....	105
2. Localización: Características de la Región de la Macarena.	108
3. Metodología para la implementación.	112
4. Fases de la Implementación.	114
4.1. Fase I: Construcción de núcleos veredales.	115
4.2. Fase II. Construcción de la propuesta del Plan de Transición por Núcleo Veredal.	123
4.3. Fase III. Presentación, negociación y firma del Plan de Transición.....	132
4.4. Fase IV: Implementación, seguimiento y evaluación de los Planes de Transición	136
5. Análisis de resultados.	139
5.1. Influencia de los ámbitos del sistema de relaciones sociales	139
5.2. Componente ético-social: Recuperación de la confianza.	147
5.3. Componente técnico - empresarial: Producción y diversificación económica.	149
5.4. Componente político - contextual: Sostenibilidad de las prácticas agrarias y consideraciones para la planificación de actividades.	160
6. Lecciones aprendidas.....	161
7. Conclusiones	164

1. Introducción

En este capítulo se valida el nuevo enfoque metodológico, para sustitución de cultivos ilícitos en zonas de posconflicto en Colombia en la Región de la Macarena, como “laboratorio vivo”, basado en el modelo “Trabajando con la gente, WWP”.

Aunque el debate sobre las políticas y las medidas para la sustitución de cultivos ilícitos en zonas de posconflicto se ha dado a nivel internacional en numerosas investigaciones, **en esta investigación se valida por primera vez una nueva contextualización desde el metamodelo WWP al ámbito de la Planificación del Desarrollo Alternativo.** La presente investigación es un proceso de aprendizaje social dinámico, en donde el conocimiento generado que se deriva de la experiencia de se valida en la práctica. Es integralmente una parte de la acción y, como tal, reconoce la capacidad de la gente para crear conocimiento y generar soluciones a partir de su propia experiencia (Cazorla et al., 2006).

Esta aplicación se inserta además en el contexto del proceso de Paz que ha permitido el Acuerdo de Paz entre las Fuerzas Armadas Revolucionarias (FARC), el Gobierno de Colombia y de las personas afectadas. El papel de la Agencia Nacional de Tierras (ANT), como entidad que desarrolla actividades del anterior Instituto Colombiano de Desarrollo Rural (INCODER), tiene entre sus objetivos, a medio y largo plazo, implementar el primer punto del Acuerdo de Paz y conseguir que “en el año 2030 ordenar socialmente todo el territorio rural del país”. Pare ello, la implementación del Acuerdo de Paz requiere de nuevos instrumentos y enfoques que permitan la formulación de sus medidas.

Con la implementación del metamodelo WWP se valida un nuevo enfoque, desde un modelo mixto de planificación del desarrollo alternativo; con Aprendizaje Social y análisis de políticas; uno con enfoque “top down” de *abajo hacia arriba* y el otro de manera invertida de arriba hacia abajo, “top down”. Ambos enfoques, “top down y “bottom up”, se han demostrado necesarios y complementarios para involucrar a las instituciones de gobierno de los distintos niveles de gobierno (local, regional, estatal y federal) y para la participación de los actores sociales, de cara a implementar los proyectos y acciones desde el Acuerdo de Paz. Hoy en día, las distintas partes del Gobierno Nacional, las Comunidades rurales, las FARC. deberán seguir “trabajando juntas” en esta “laboratorio vivo” para seguir implementando los proyectos en el marco del Acuerdo de Paz. Desde las bases del modelo WWP, se está en un “proceso vivo”, de trabajo con la gente, para la formulación de medidas y proyectos, y que cuenta ya con instrumentos y metas conseguidas.

Por otra parte, la novedad de esta investigación aplicada se centra en ser considerada como una experiencia piloto exitosa muy pertinente de cara a la implementación de las

Directrices Voluntarias para la Gobernanza de la Tenencia de la Tierra (DVGT) de la FAO, por su enfoque orientado a trabajar con los distintos actores involucrados para la resolución de conflictos de alta complejidad social¹. Se trata de una propuesta conceptual que supera la visión técnica y económica, poniendo énfasis en el comportamiento de las personas y en los contextos de en donde viven y trabajan (Cazorla et al., 2013). Esta experiencia ha sido seleccionada por la FAO para ser presentada a nivel internacional desde las Jornadas en colaboración con la FAO durante los años 2017 y 2018, en Lima (Perú), Cuenca (Ecuador) y en Bogotá (Colombia), con la participación de actores no estatales (académicos de facultades, Escuelas de Administración/negocios) y representantes del sector privado, en particular de pequeñas empresas en los territorios. La experiencia de La Macarena, en relación con las Directrices Voluntarias para la Gobernanza de la Tenencia de la Tierra (DVGT) de la FAO, está permitiendo un proceso de reflexión y sensibilización muy importante, ante 23 Universidades de 6 países (Ecuador, Colombia, Perú, México, Argentina y España), 78 autoridades y responsables académicos. Durante estas Jornada, los debates generados, desde un grupo interdisciplinar e internacional de más de 70 profesores e investigadores de 6 países diferentes, han enriquecido las lecciones de experiencia sobre esta experiencia, que ha despertado un gran interés internacional de cara a la integración de las DVGT.

Ilustración 2. Carlos Ávila prestando la experiencia en las Jornadas de Lima y Colombia

Como se ha visto en la revisión de la literatura, pocos estudios se han centrado en relacionar los efectos que tiene la sustitución de cultivos ilícitos en relación con el concepto de prosperidad rural, y menos en relación con las DVGT. Como se ha visto en el capítulo inicial, la presente investigación se centra en la experiencia de una de las regiones de Colombia, la Región de la Macarena, de alta complejidad social y afectada

¹ Cazorla, A. y De los Ríos, I. (2018) *Jornadas de diálogo para la inclusión de los Principios para la Inversión Responsable en la Agricultura (IAR) y las Directrices Voluntarias de Gobernanza de la Tierra (DVGT) en el ecosistema universitario de Latinoamérica*. Conclusiones. Working paper 2018/1, Grupo GESPLAN-Universidad Politécnica de Madrid.

por el conflicto histórico de las FARC durante más 50 años. Esta Región fue seleccionada para este estudio por presentar las siguientes características: 1º) se vienen promoviendo procesos de aprendizaje social entre productores, empresas, organismos de la sociedad civil y gobiernos locales, regionales y nacionales; 2º) está considerada como una experiencia exitosa con una finalidad económico-social, reconocida desde distintos foros; 3º) existe una estrategia innovadora con alianzas público-privadas para implementar proyectos productivos orientados a la sustitución de cultivos ilícitos; 4º) tiene un especial interés ambiental y un extenso territorio selvático comprendido por tres Parques Nacionales Naturales (Sierra de la Macarena, Tinigua, Cordillera Picachos y una parte del Sumapaz) que representan alrededor del 30% de la región (Universidad Nacional de Colombia, 1989) con más de 14 mil kilómetros cuadrados de zonas preservadas (Franco, 2010); 5º) tiene una diversidad cultural con asentamientos indígenas reconocidos en tres resguardos (Los Planes en Uribe, Ondas del Cafre y Villa Lucia en Mesetas); 6º) integra un proceso histórico de más de 50 años en conflicto con los grupos armados ilegales y actividades delictivas para la producción y comercialización de cocaína en Colombia (Ávila and De los Ríos, 2017).

El **objetivo** de este capítulo es por tanto valorar un nuevo enfoque metodológico para sustitución de cultivos ilícitos en zonas de posconflicto en Colombia basado en el modelo "Trabajando con la gente, WWP". Para ello se analiza los "cambios" en la Región de La Macarena desde el trabajo con la población local, las instituciones municipales y departamentales.

En coherencia con el Capítulo 3, el marco metodológico aplicado se basa en el modelo WWP (Cazorla et al., 2013), fruto de 25 años de experiencia en proyectos orientados a mejorar la prosperidad de las zonas rurales en contextos europeos y en países emergentes. Desde una nueva propuesta conceptual, se aborda el "cambio" desde el trabajo con la gente, incorporando una visión integrada y elementos de la planificación como aprendizaje social.

Los **resultados** de la aplicación se presentan desde los componentes del modelo WWP. La implementación del modelo ha permitido generar una tipología de proyectos y acciones que están teniendo influencia directa en el desarrollo de la región generando prosperidad desde un equilibrio entre las tres dimensiones del modelo WWP: político-contextual, ético-social y técnico-empresarial.

Desde la **dimensión, político-contextual** la investigación ha demostrado que la generación de prosperidad en las comunidades afectadas únicamente es posible si los programas de desarrollo alternativo comprenden medidas de base orientadas a restablecer la seguridad y el estado de derecho, como piedra angular de la gobernanza y el desarrollo sostenible.

En segundo lugar, desde la **dimensión ético-social** se han generado formas efectivas de colaboración e intercambio de conocimiento que han mejorado las conductas y los valores en la población, acompasando estrategias orientadas a desarticular las organizaciones ilegales y violentas de la cadena del tráfico de drogas.

Desde la **técnico-empresarial**, los proyectos implementados están generando desarrollo económico respondiendo de una manera acertada y oportuna a conformar en el territorio asociaciones fuertes con nuevas alternativas productivas a los cultivos ilícitos que están siendo fuente de ingresos a las familias. Estos primeros proyectos de desarrollo alternativo son los “instrumentos para el cambio”, para poder pasar de una economía ilícita a una lícita y garantizan en el tiempo la sostenibilidad.

2. Localización: Características de la Región de la Macarena.

Figura 7. Localización de la Macarena

La Región de la Macarena, localizada al sur del departamento del Meta, está integrada por seis municipios que rodean la serranía de La Macarena, a saber, San Juan de Arama, La Macarena, Mesetas, Puerto Rico, Uribe y Vista Hermosa. Tiene una extensión de 29.837 kilómetros cuadrados y constituye la zona de influencia de tres Parques Nacionales Naturales, Sierra de la Macarena, Tinigua, Cordillera Picachos y una parte del Sumapaz. Su ordenación territorial muestra alrededor de 435 veredas y más de 14 mil kilómetros cuadrados en área de los Parques y la Zona de Preservación (Franco, S. 2010). Los seis municipios forman parte en su totalidad del Área de Manejo Especial de

La Macarena AMEM (Decreto Ley 1989 de 1989), conformado por 16 municipios del Meta y Guaviare, que define una región integral para el manejo ambiental. De acuerdo con el Censo (DANE, 2013) y sus proyecciones, los seis municipios de intervención del Plan de Consolidación de la Macarena tienen una población aproximada de 100 mil habitantes. Con asentamientos indígenas reconocidos en tres resguardos: Los Planes en Uribe, Ondas del Cafre y Villa Lucia en Mesetas.

Tabla 3. Total, población en la Región de la Macarena

MUNICIPIO	Extensión (Km2)	Población Urbana	Población Rural	Población Total	Densidad población (Hab/Km2)
Vista Hermosa	4.084	6340	14.854	21.194	5,19
Uribe	7.640	2754	9963	12.717	1.98
Puerto Rico	3.431	5.162	12.924	18.086	5.27
La Macarena	11.229	4056	22984	27.040	2.15
Mesetas	2.448	3.253	7.655	10.908	4.45
S. J. De Arama	1.163	3446	5726	9.172	7.89
TOTAL	18.924	25.011	74.106	99.117	

Fuente: Fuente: OAP Gestión de la Información, 2013. Modelo DTM IGAC, 2009. Gerencia Macarena – Caguán, UACT 2014

La débil presencia del Estado y el conflicto armado han hecho que la región de La Macarena se caracterice por la alta producción de cultivos ilícitos (el 7.3% del toda la coca que se produce en Colombia, 69.132 has de coca) y por la presencia de grupos armados ilegales que usan estos territorios para el tránsito y comercialización de estupefacientes. Esto ha motivado que las comunidades rurales queden aisladas y no se integren con las dinámicas socioeconómicas del resto del país. La cobertura y la calidad de los servicios de educación, salud y seguridad son muy inferiores a los promedios nacionales. En particular en materia de desarrollo social, y según la medición de Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI) en la región de La Macarena, éstas son 73,77%, mientras en el promedio en el país son del 36,6%. La pobreza en las zonas urbanas en la región de La Macarena es del 70,16% frente al 77,18% en las zonas rurales (DANE, 2015).

Esta zona está estratégicamente ubicada en el centro de Colombia, con cercanía a la capital del país, en la frontera entre la región andina y la región Orinoco-amazónica, con una especial configuración de ríos como el Guayabero, el Ariari, el Güejar y el Duda que corren hacia las zonas de la Orinoquia y la Amazonía y un extenso territorio selvático comprendido por tres Parques Nacionales Naturales y una zona de Preservación que representan alrededor del 30% de la región (Universidad Nacional de Colombia, 1989).

En el año de 1964, los grupos armados ilegales (GAI) en especial las FARC se sentaron en esta región (Espinosa, N. 2003) donde encontraron en esta zona un gran valor

estratégico de localización para sus actividades delictivas, para la producción y comercialización de cocaína, fuente de reclutamiento ilegal de niños, niñas y adolescentes y como corredor de movilidad gracias a sus características selváticas (Salas, G. 2010), deficientes vías de acceso, e informalidad de la tenencia de la propiedad rural convirtiéndola en epicentro logístico y operacional para la ilegalidad.

El predominio histórico y simbólico de las FARC con más de 50 años en la zona con la permanencia del Bloque Oriental y el Estado Mayor del Bloque Oriental “EMBO”, uno de los más fuertes militarmente (Reyes, A. 2008), junto a miembros simbólicos de este grupo configuraron una amenaza a la seguridad nacional. Durante la etapa “Zona de Distensión” entre 1998 y 2002, a la que pertenecieron cuatro de estos municipios (Vista Hermosa, Uribe, La Macarena y Puerto Rico), las FARC posicionaron su dominio sobre el orden social, político y económico de la población desplazando la institucionalidad del Estado (Echandía, C. 2011). El paramilitarismo también tuvo lugar, como fuerza antisubversiva y narcotraficante en disputa del poder territorial que tras la Zona de Distensión permaneció como anillo de contención en municipios vecinos (Reyes, A. 2008).

Figura 8. Frentes Guerrilleros de las FARC E.P. en La Macarena

Como consecuencia del control territorial por parte de los Grupos Armados Ilegales en especial de las FARC, en la región se estableció un clima de desconfianza y miedo de los pobladores y de actores externos (incluidas las entidades públicas) para vincularse a la región, la debilidad de los gobiernos locales, carencia de un modelo de desarrollo regional y de legitimidad en los derechos de propiedad, atraso en infraestructura y

servicios sociales básicos y uso depredador de la tierra y los recursos naturales (Yaffe, L. (2011). Todo esto en una región integrable al centro del país que se configura como un corredor vial complementario para la competitividad y parte esencial para los proyectos de integración de la infraestructura regional en Sudamérica en el eje andino, constituido por Venezuela, Colombia y Ecuador. Este eje posee grandes reservas de gas, petróleo y un alto valor ambiental (Proyecto IIRSA, 2000).

En el proceso de implementación del modelo de Desarrollo Alternativo ha encontrado en la región actores fundamentales del orden regional y nacional como las Juntas de Acción Comunal, las Asociaciones de Juntas, las Organizaciones Sociales, asociaciones de Productores, Gremios, Alcaldías Municipales, los Centros Provinciales de Gestión Agro empresarial, Gobernación del Meta y sus Secretarías, EMSA, la ESE Departamental, Comarcarena, las oficinas regionales de instituciones como Parques Nacionales Naturales, Incoder, SENA, ICA, ICBF, Banco Agrario, la Procuraduría Agraria, entre otros. A nivel nacional, la articulación con los Ministerios de Minas y Energía, de Agricultura y Desarrollo Rural, de Defensa, y de Transporte es un factor acelerador de dinámicas. Finalmente, la Fuerza de Tarea Conjunta Omega, la IV División y la Policía Departamental del Meta y de Antinarcóticos, la Cooperación Internacional de Holanda, Estados Unidos y Alemania y sus operadores (Informe de Gestión, UACT-Meta, 2013).

Considerando la extensión y diversidad de las zonas que conforman la denominada región de La Macarena, aún hay zonas que presentan un alto grado de presencia subversiva y economía ilícita puesto que no se ha logrado acabar con la capacidad de reorganización y control de grandes territorios y población por parte de las disidencias de las FARC, especialmente los que se encuentran bajo régimen de áreas protegidas de Parques Nacionales y su área de amortiguación. A pesar de los avances de la seguridad territorial y de los golpes a objetivos de alto valor para la Fuerza Pública (Echandía, C. 2011) contra esta organización en la región que han permitido la incorporación de grandes zonas al desarrollo regional (Ariari – Guejar) (Reyes, A. 2008), existen zonas remanentes desestructuradas de conectividades y grandes zonas donde existen estructuras armadas ilegales, concentradas en zonas selváticas difícilmente accesibles que si bien son zonas poco pobladas, representan la principal amenaza para la consolidación de la seguridad territorial (Informe de Gestión, UACT-Meta, 2013). Zonas donde la subversión y el narcotráfico han logrado mantener y atraer una importante población de individuos y familias pobres ya sea desplazadas de la misma zona o migrantes de otras zonas del país configurándose una nueva base de apoyo y soporte poblacional cautiva subversiva e ilegal (Franco, S. 2010). Por lo anterior, cualquier acción de recuperación territorial por parte del Estado exige redoblar esfuerzos en el manejo de tácticas y estrategias de guerra en medio de un sensible y necesario escenario de respeto de los derechos humanos (Serra, M. Laura. 2010), así como de una contundente campaña hacia la libertad de participación, valores y principios para que la

población se haga participe y se apropie de los procesos de desarrollo territorial (Sen, M, 2000).

3. Metodología para la implementación.

Desde 2009, cuando se puso en práctica la metodología “Working With People” en la región de La Macarena, se han vinculado cerca de **2.503 familias** en 63 veredas de los municipios de Vista Hermosa, Puerto Rico, San Juan de Arama, Mesetas, Uribe y La Macarena.

La metodología integra procesos de aprendizaje social para el análisis y la construcción de la prosperidad rural en zonas vulnerables y de alta complejidad social, desde tres dimensiones del modelo: la **dimensión ético-social** que considera el contexto de comportamientos, actitudes y valores de las personas que interactúan a lo largo de los procesos de desarrollo (producción, transformación y comercialización); la **dimensión técnico-empresarial** que está orientada a la generación de productos y servicios para la sociedad desde unos estándares de calidad y con elementos diferenciadores para el mercado; por último, la **dimensión político-contextual** que permite que las comunidades y las organizaciones adapten sus prioridades y sus proyectos en los contextos en los que trabajan, para conseguir el éxito desde una gestión sostenible. Finalmente, la dimensión integradora de las tres dimensiones es el aprendizaje social (Cazorla et al, 2013).

Al partir de este marco metodológico, se incorporan distintos instrumentos y fuentes de información. Por una parte, la recopilación y revisión de numerosas fuentes secundarias (literatura científica e información histórica de los Planes de Transición). Por otra parte, la investigación incorpora información empírica obtenida a través de entrevistas con los agentes clave de la Región de la Macarena. Para la recolección y sistematización del conocimiento experto y experimentado se utilizaron procesos participativos complementarios desde el enfoque WWP.

En primer lugar, se realizaron entrevistas directas en profundidad. Para ello se diseñó un cuestionario en el marco del proyecto europeo Rethink (Darnhofer et al, 2014), que fue validado desde un panel de expertos de 14 países. Los miembros de la investigación de Rethink RURAGRI ERA-NET formaron un Panel de expertos multisectorial e interdisciplinario para crear las pautas de presentación de informes sobre cada tema. El panel de expertos ofrece asesoramiento de investigación sobre estrategias efectivas y formas de prosperidad rural y estableció las directrices comunes para la creación de cuestionarios basados en el marco metodológico “Trabajar con personas -WWP” (Cazorla et al., 2013). Este instrumento para la recopilación y sistematización del conocimiento de la experiencia de Desarrollo Alternativo en la Región de la Macarena

en el marco del Plan de Consolidación Intergral de la Macarena (PCIM) fue diseñado de acuerdo con dimensiones internacionales para la evaluación de la prosperidad rural dentro de un enfoque holístico (De los Ríos et al., 2013; Cazorla et ál, 2013; Legatum Institute, 2014; Sardar, 2007; Rapp, 2008; SDC, 2009). El cuestionario incluyó cuatro secciones con preguntas en relación con las distintas componentes sobre la prosperidad rural: la primera orientación hacia la influencia de la componente político-contextual en la prosperidad; un segundo bloque en relación con el componente ética social de la prosperidad; y un tercer bloque sobre el componente técnico-empresarial de la prosperidad.

Este cuestionario se aplicó a las familias de la comunidad de La Macarena que se han beneficiado del programa de PCIM y han participado en su gestión. La base social se compone de 2.503 familias (con 4 o 5 miembros) en el área conocida como La Serranía de la Macarena, que comprende los municipios de Vista Hermosa, Uribe, Mesetas, San Juan de Arama, Puerto Rico y La Macarena en el departamento de Meta. El cuestionario fue enviado a 250 familias (el 10% de las 2.503 familias objetivo), obteniendo una respuesta del 18% (46 propietarios). Este resultado fue estadísticamente aceptable y no fue necesario aumentar la muestra. Esta alta respuesta de los miembros de la Comunidad es una garantía de interés en el PCIM. Para el conocimiento experto, se utilizó el informe de gestión del proyecto del Órgano de Administración de Colombia, entidad responsable de la gestión del PICM. Un segundo instrumento enfocado en el grupo (talleres) tuvo lugar como parte de las actividades de la Gestión del Proyecto y Monitorización del PCIM, incluyendo al director del Proyecto y aplicando el mismo criterio que en el cuestionario.

Ilustración 3. Diligenciamiento de las encuestas con beneficiarios y directores de proyectos

El trabajo de campo se realizó por el equipo investigador del proyecto en una primera fase entre el 2009 y 2012 con el inicio del desarrollo de la metodología Working With People en los núcleos veredales a través de los Planes de Transición, una segunda fase fue entre 2012 y 2015 donde se realizó una investigación dirigida a beneficiarios directos de los proyectos con el fin de evaluar por primera vez los efectos del modelo de

Desarrollo Alternativo, y una tercera fase entre agosto de 2016 y marzo de 2017 con directores de las instituciones que tienen presencia en la región, autoridades locales y líderes de las organizaciones de productores. Las personas seleccionadas en este proceso abarcan un proceso de aprendizaje de más de 30 años desde el conocimiento experimentado y especialmente en los proyectos que se vienen implementando para la erradicación de cultivos ilícitos en la Región de La Macarena. Para el tratamiento de los datos, utilizamos el programa estadístico SPSS V.19. Finalmente, la integración de los resultados -conocimiento experimentado de la población afectada con conocimiento experto- permitió extraer lecciones y tomar las medidas apropiadas para el desarrollo de los proyectos.

4. Fases de la Implementación.

Para lograr que los pobladores accedan a los procesos de Desarrollo Alternativo en zonas de erradicación de cultivos ilícitos y con baja presencia del Estado, el Plan de Consolidación Integral de La Macarena puso en marcha una estrategia denominada Planes de Transición. Esta estrategia se fundamenta en el modelo “Working With People” (Cazorla, I. De los Río, I. Salvo, M. 2013). Este modelo consiste en planificar con los pobladores sus proyectos de desarrollo rural para mitigar el impacto económico y social de la erradicación de cultivos ilícitos, y favorece a recuperar la confianza en la institucionalidad estatal. Desde el modelo WWP el objetivo principal era generar la “reconstrucción territorial” en las zonas de posconflicto en las mismas comunidades afectadas. Se trata conseguir que las comunidades y la gente de las instituciones se movilicen alrededor de la construcción de la paz. Para ello se generaron numerosos procesos de planificación participativa “de abajo hacia arriba” en los territorios (Cazorla et al, 2103).

El proceso implementado en la Región de la Macarena generó distintas fases, buscando en cada una de ellas la integración social y la participación de las familias de las zonas de erradicación de cultivos ilícitos. Se muestran a continuación la metodología y las fases desarrolladas para la implementación del modelo, así como los instrumentos utilizados para el trabajo con la gente e integrar el conocimiento de los agentes clave.

Figura 9. Fases de Implementación del Plan de Transición

4.1. Fase I: Construcción de núcleos veredales.

El enfoque estratégico del Plan de Consolidación Integral de la Macarena para la consolidación consiste en la armonización y sincronización del esfuerzo del Estado en el territorio en función de la dinámica de la recuperación de la seguridad por la neutralización de la capacidad de acción de los grupos armados ilegales. En el gráfico, a continuación, se muestra la forma de cómo convergen las diferentes acciones del Estado y la forma de cómo se combinan en función del grado de recuperación de la seguridad en el territorio.

Cualquier esfuerzo que realice el Estado se puede clasificar en tres componentes: seguridad territorial, que corresponde a las operaciones de la Fuerza Pública para neutralizar la amenaza a la institucionalidad democrática; protección al ciudadano para el ejercicio pleno de sus derechos, que es responsabilidad de la Policía Nacional y el sistema judicial; y desarrollo económico, social e institucional, que corresponde a la acción integral del Estado para promover el bienestar y la prosperidad rural de los ciudadanos.

En las zonas donde existe una alta incidencia de la amenaza insurgente o terrorista es poco probable que los esfuerzos del Estado por establecer en forma permanente los servicios de protección ciudadana (policía y jueces) fructifiquen en una efectiva operación y funcionamiento de esos servicios. De hecho, esos servidores públicos constituyen blanco militar de los grupos insurgentes. Mucho menos efectivos resultan los recursos enfocados a promover el desarrollo económico, social e institucional, cuando el Estado no ejerce control institucional del territorio. Normalmente el esfuerzo público en esos temas muchas veces acaba reforzando la posición estratégica de los insurgentes frente a la comunidad, al cooptar los dividendos políticos de la acción pública de desarrollo cuando el Estado carece de control institucional sobre el territorio

donde se realizan esas acciones. Por lo tanto, en las zonas con alta incidencia de la estructura armada del terrorismo y la insurgencia el esfuerzo principal del Estado consiste en adelantar las operaciones de la Fuerza Pública enfocadas a la recuperación de la seguridad territorial.

A medida que se va estableciendo el control del área por la Fuerza Pública, generando zonas de transición, la intensidad del esfuerzo militar va siendo sustituida por presencia permanente de la Policía Nacional y la institucionalidad judicial. Al mismo tiempo se va haciendo efectiva la presencia de la institucionalidad pública y privada para el desarrollo social y económico, principiando con la atención a las necesidades más sentidas e inmediatas de la población, y gracias a la presencia permanente de la Fuerza Pública y a las acciones de asistencia y apoyo a la comunidad, en las zonas de transición se van estableciendo las condiciones de seguridad que posibilitan la presencia integral del Estado. Se consolida la confianza de la comunidad en el carácter permanente de la seguridad y de la presencia de la Fuerza Pública. La gran mayoría de la población se inclina progresivamente a favor de la presencia estatal y se generan actitudes de apego a la Ley, de aprecio por la Fuerza Pública y de cooperación con el Estado. Bajo tales condiciones el esfuerzo principal consiste en acciones para impulsar el desarrollo económico y social, y la consolidación del Estado Social de Derecho en el territorio.

Ilustración 4. Acciones cívico-militares para la construcción de confianza entre la fuerza pública y los pobladores

De acuerdo con el enfoque estratégico, las acciones públicas y privadas que promueven desde el PCIM dependen del avance de las condiciones de seguridad en el territorio y, por tanto, de la dinámica de las operaciones militares y policiales para el restablecimiento y la consolidación de la seguridad. En tal sentido, en el área del PCIM se configuran tres zonas que reflejan la dinámica territorial del proceso de consolidación, y en cada una de ellas converge la acción integral del Estado, pero con

diferente composición de esfuerzo o de acciones, dentro de una perspectiva estratégica de consolidación. Las categorías de zona son: zonas de recuperación de la seguridad, zonas en transición y zonas en consolidación.

Figura 10. Composición del esfuerzo del Estado

a) Zonas en recuperación de la seguridad

Las zonas en recuperación de la seguridad corresponden a los territorios donde hay una presencia activa de las estructuras armadas del terrorismo con capacidad para realizar operaciones contra la Fuerza Pública o la población civil mediante la concentración de fuerza de ataque. En dichas zonas las estructuras armadas están apoyadas por una red activa de milicias con funciones de inteligencia, logística y operacionales.

En esas zonas el esfuerzo del Estado se concentra fundamentalmente en operaciones militares y de la Fuerza Pública para neutralizar y desalojar la amenaza terrorista y dar lugar a la recuperación de la seguridad territorial.

b) Zonas en transición: Objetivo de implementación del Desarrollo Alternativo desde el modelo Working With People

Las zonas en transición están conformadas por territorios en los cuales es reciente (alrededor de un año) el control del área por la Fuerza Pública, en virtud de operaciones que permitieron debilitar la estructura armada de los grupos armados ilegales, al punto que no les resulta posible realizar concentraciones de fuerza para realizar acciones ofensivas contra poblaciones e instalaciones de la fuerza pública. Sin embargo, gracias a

la presencia significativa de milicias, aún podrían estar en capacidad de realizar actos terroristas aislados e individuales.

La población que habita esos territorios aún alberga dudas (justificadas en la experiencia) sobre si la presencia protectora de la Fuerza Pública es de carácter permanente o transitorio (como regularmente lo fue en el pasado), lo que condiciona las percepciones y las actitudes de la comunidad hacia el Estado y la Fuerza Pública. Bien sea por afinidades ideológicas labradas durante décadas de control insurgente sobre la población, o bien sea por la amenaza latente del terrorismo y su poder intimidante a través de los milicianos, las FARC aún ocupan un lugar destacado en la mente de esos pobladores. Ellos necesitan muestras y pruebas confiables de que la presencia estatal a través de la Fuerza Pública es permanente y definitiva. En cuanto la comunidad va sintiendo la “prueba de permanencia” se va inclinando firmemente hacia el Estado y sus instituciones. Tal es uno de los factores que configuran la “transición política” del territorio.

Algunas zonas de la región objetivo del PCIM cumplieron una función estratégica en la generación de capacidad financiera y logística para las FARC. En esas zonas la actividad económica que se propagó, primero por imposición y luego por los incentivos de precios relativos, fue el cultivo y el tráfico de coca y las actividades comerciales y de servicios derivados. El modelo de Desarrollo Alternativo implica la eliminación total de los cultivos ilícitos, lo cual se está haciendo con un enfoque de consolidación, que estimula la erradicación voluntaria al tiempo que impone la erradicación forzosa, bien sea por medio de efectivos de la Fuerza Pública, o bien con la acción permanente de Grupos Móviles de Erradicación del Programa Presidencial contra los Cultivos Ilícitos. El reto del modelo es acelerar la sustitución de la economía ilícita por la economía lícita en el territorio, esto es, acelerar la “transición económica” de las zonas recuperadas por la Fuerza Pública (A. Balcázar, 2008).

Ilustración 5. Jornada de erradicación voluntaria de cultivos de coca en el municipio de Vistahermosa

El principal desafío del PCIM para acelerar la transición política y la transición económica hacia la consolidación consiste en ganar para el Estado de Derecho el aprecio y la lealtad de la población a través de acciones de construcción de confianza entre la comunidad y el Estado. Para encarar este desafío el PCIM promueve en las zonas en transición tres clases de acciones en forma simultánea y con el apoyo de distintas fuentes de financiación.

La primera, enfocada a garantizar la seguridad y la protección a la ciudadanía, mediante la presencia permanente de la Policía Nacional en los centros poblados y vigilancia en la zona rural, así como a gestionar la presencia de los servicios de justicia, particularmente los de la Fiscalía General de la Nación y las fiscalías especializadas antiterroristas. Las anteriores actividades se realizan con el apoyo de la Policía Nacional y la Fiscalía General de la Nación.

La segunda clase de acciones se enfoca a atender las necesidades inmediatas de subsistencia de la población rural para mitigar el impacto económico y social de la erradicación de los cultivos ilícitos, en un contexto donde los cultivos lícitos y de subsistencia prácticamente habían desaparecido (los precios relativos que impone la coca destierran a los cultivos lícitos, con excepción de la ganadería extensiva por su función de atesoramiento). Dichas acciones se componen de:

- Asistencia alimentaria directa hasta por seis meses a campesinos que se vinculen a planes concertados de transición económica;
- Apoyo económico para establecer actividades productivas de generación de ingresos y empleo a corto plazo (3 meses a 1 año);
- Asistencia para mejorar la seguridad alimentaria de la familia, mediante apoyo para establecer huertas, especies menores y capacitación en prácticas alimentarias.

Ilustración 6. Jornada de entrega de insumos para proyectos productivos

Las anteriores acciones de subsistencia inmediata deben estar articuladas a un plan económico de largo plazo que sustente el paso hacia la consolidación económica de la familia y la zona.

Para atender este conjunto de acciones es necesario hacer converger diferentes programas públicos y de cooperación internacional. Las principales fuentes están representadas en la Cooperación Internacional, Presidencia de la Republica, para los componentes de corto plazo del Plan de Transición Económica y, por programas de USAID y por los programas del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, MADR, para los componentes de largo plazo. Por lo anterior, las zonas en transición serán un punto focal para la coordinación interinstitucional e intersectorial del PCIM. Mediante la convergencia de diferentes sectores y entidades del Estado, la coordinación permitirá optimizar los recursos humanos y financieros de las diferentes instituciones para lograr mejores resultados en las zonas en transición.

Un tercer tipo de acciones se enfoca en dar respuesta rápida a necesidades básicas de las comunidades que implican la provisión de bienes y servicios, o materiales para obras de infraestructura de pequeña escala, las cuales son identificadas en las actividades de consulta del PCIM a las comunidades y en procesos de participación comunitaria. Las fuentes para esta clase de acciones requieren de mucha flexibilidad y de procedimientos de trámite compatibles con el sentido de oportunidad. La fuente más importante para estas acciones es el Programa Colombia Responde (financiado con recursos de la Oficina de Iniciativas de Transición de USAID), aunque también es conveniente destinar a este tipo de acciones una parte de los recursos de este programa de cooperación de la Embajada del Reino de los Países Bajos.

Las zonas en transición están conformadas por territorios en los cuales es reciente (alrededor de un año) el control del área por la Fuerza Pública, en virtud de operaciones que permitieron debilitar la estructura armada de los grupos armados ilegales, al punto que no les resulta posible realizar concentraciones de fuerza para realizar acciones ofensivas contra poblaciones e instalaciones de la fuerza pública. Sin embargo, gracias a la presencia significativa de milicias, aún podrían estar en capacidad de realizar actos terroristas aislados e individuales.

La población que habita esos territorios aún alberga dudas (justificadas en la experiencia) sobre si la presencia protectora de la Fuerza Pública es de carácter permanente o transitorio (como regularmente lo fue en el pasado), lo que condiciona las percepciones y las actitudes de la comunidad hacia el Estado y la Fuerza Pública. Bien sea por afinidades ideológicas labradas durante décadas de control insurgente sobre la población, o bien sea por la amenaza latente del terrorismo y su poder intimidante a través de los milicianos, las FARC E.P. aún ocupan un lugar destacado en la mente de esos pobladores. Ellos necesitan muestras y pruebas confiables de que la presencia estatal a través de la Fuerza Pública es permanente y definitiva. En cuanto la comunidad

va sintiendo la “prueba de permanencia” se va inclinando firmemente hacia el Estado y sus instituciones. Tal es uno de los factores que configuran la “transición política” del territorio.

Como resultado de esta fase, fue identificar con la población, autoridades municipales y militares las veredas objetivo para el proceso de erradicación de cultivos ilícitos. Las veredas comprenden entre 50 y 1200 habitantes de zonas rurales, aunque en ocasiones existen centros micro urbanos. Una vez identificadas las veredas por municipio se conformarán “Núcleos de Veredales” que son un grupo de veredas de un mismo municipio o de varios municipios que comúnmente comparten unas características económicas, sociales, políticas y ambientales relativamente homogéneas, y además comparten centros de comercio y vías de comunicación común. Posteriormente, se procedió a la construcción de la línea base mediante consultas directas a los pobladores de los núcleos veredales con el fin de construir una caracterización socioeconómica rápida del territorio. Los instrumentos utilizados en esta fase son los informes del Sistema de Información de Cultivos Ilícitos de la UNODC, Esquemas de Ordenamiento Territorio de cada municipio y cuestionario para la elaboración de la caracterización de cada núcleo veredal.

Figura 11. Núcleos Veredales de intervención

Durante el proceso de erradicación de cultivos ilícitos (coca), el equipo del proyecto focalizó las acciones para generar la confianza de la población en 151 veredales, consiguiendo conformar 23 Núcleos Veredales. En cada núcleo se realizó una

caracterización socio—económica rápida, como punto de partida para la construcción de confianza. Desde esta confianza se consiguió diseñar de forma conjunta un “Plan de Transición”, entendido como un Proyecto WWP “trabajando con la gente”. Para ello, desde el proceso de diálogo y la negociación con los pobladores, se realizaron 453 talleres veredales, por cerca de tres meses, donde se definieron y priorizaron los proyectos de asistencia alimentaria, huertas caseras, proyectos productivos y pequeñas obras de infraestructura. Además, cada Núcleo Veredal eligió su acompañamiento técnico y social y el Comité de Veeduría. Estos procesos de “trabajo con la gente” sentaron los cimientos para generar confianza, consiguiendo que las personas —de los distintos ámbitos públicos y privados—lleguen a trabajar juntas, con compromiso y libertad personal. Se consigue de esta forma incidir en las conductas y los comportamientos de las personas que rodean al “Plan de Transición” (Proyecto WWP), sentando los “cimientos” para incorporar la ética y la regeneración de valores. El “Plan de Transición”, no tiene por tanto un carácter “neutral”, sino que se basa en un ideal de servicio (ético-normativo), que es guiado por unos valores compartidos desde la planificación (Friedmann, 1993). En este componente se integran por tanto las competencias de comportamiento, con la confianza y la ética, como elementos más adecuado para superar posibles conflictos morales en relación con las partes implicadas en los proyectos (IPMA, 2010).

Tabla 4. Resultados fase I: Socialización Planes de Transición.

Municipio	Veredas	Número de Talleres	Núcleo	No. De Participante
San Juan de Arama	15	45	Mesa de Fernández y Nuevo Progreso	634
Vistahermosa	23	69	Santo Domingo, Costa Rica y Maracaibo	1461
Mesetas	40	120	Puerto Nariño, la Libertad, Jardín de Peñas	1269
Macarena	32	96	La Cristalina, Titulación, Playa Rica, Alto Morrocoy	464
Puerto Rico	17	51	Barranco Colorado , Caño Alfa y Puerto Toledo	1010
Uribe	24	72	Casco Urbano, La Julia y El Diviso	588
Total	151	453		5525

Fuente: Elaboración propia.

4.2. Fase II. Construcción de la propuesta del Plan de Transición por Núcleo Veredal.

Las Directrices Voluntarias para la Gobernanza de la Tierra son el elemento clave para la construcción del Plan de Núcleo Veredal, el cual es una herramienta que permite conocer las características de las zonas de cultivos ilícitos y tomar de decisiones respecto de la inversión del Estado y otras fuentes de cooperación internacional focalizándolas de acuerdo con los avances de la seguridad y la erradicación de cultivos ilícitos. En sí mismo el plan de núcleo no es un fin sino el medio a través del cual se trazan las actividades que apuntan a fortalecer la implementación de las acciones de construcción de confianza entre los pobladores y el Estado frente a los programas de transición de economías ilícitas a lícitas.

Los insumos para la construcción de los planes de núcleos veredales se basan en las herramientas de participación e intercambio de información con las comunidades de las veredas focalizadas, sin la necesidad de recurrir en estudios a profundidad ni extensas consultas de información secundaria. Lo que se pretende es contar con un instrumento ágil que permita entregar respuestas rápidas a las brechas y oportunidades identificadas de manera conjunta con las comunidades, y sobre las cuales se llega a compromisos mutuos entre estas comunidades y el Estado, permitiendo acciones integrales orientadas a la recuperación social del territorio.

Se propone que la metodología del plan se desarrolle en cuatro etapas. Una primera de diagnóstico estratégico, donde se identifican las necesidades, brechas y oportunidades en el territorio. La segunda tiene que ver con los resultados de la consulta e intercambio de información con las comunidades en las reuniones y talleres. La tercera parte contiene los proyectos estratégicos que resultan de cruzar y analizar la información de los dos puntos anteriores. La cuarta parte contiene el plan de inversiones que a la postre es donde se definen las actividades puntuales de inversión y gestión institucional.

a) Primera etapa: Diagnóstico estratégico

Corresponde a un análisis socioeconómico de la situación actual territorial en las veredas focalizadas para la estrategia de erradicación de cultivos ilícitos y el tránsito hacia economías legales a partir de la caracterización que se realiza de manera conjunta entre el equipo técnico, élite y población en general. La información más relevante del núcleo veredal, para los efectos de la formulación del Plan de Transición, tiene que ver con aspectos como:

1. Fecha de creación de las Juntas de Acción Comunal

Las Juntas Comunales rurales que conforman los Núcleos de Transición son relativamente jóvenes, de las 120 Juntas con información disponible sobre el año de conformación, 63 tienen cerca de 15 años, 28 cuentan con 25 años de conformación y 29 tienen más de 30 años.

En estas zonas, existe la cultura de organización comunitaria fomentada por las FARC para disponer de mano de obra y recursos financieros para temas como construcción y mejoramiento de vías, puentes, etc. que servían a sus actividades como grupo al margen de la ley.

Por lo anterior, se puede asumir que la edad de las Juntas Comunales es la edad de los territorios poblados.

2. Erradicación de cultivos ilícitos

La historia de los cultivos ilícitos, según los líderes es de hace aproximadamente desde el año 1.985 con distintas variedades de coca: peruana, Amarga, Lengua de Vaca, Pajarita y actualmente La Millonaria; cada variedad ha ido incrementando los rendimientos medidos en kilos/arroba de hoja.

Como se puede ver en el siguiente cuadro, como en los núcleos de los municipios de Vistahermosa, Uribe y Puerto Rico se realizó erradicación de cultivos ilícitos utilizando mecanismos combinados de fumigaciones aéreas con la erradicación manual.

Tabla 5. Erradicación de cultivos ilícitos

TIPO DE ERRADICACION POR VEREDA					
Municipio de Vistahermosa		Municipio de Uribe		Municipio de Puerto Rico	
VEREDA		VEREDA		VEREDA	
La Argentina	Fumigación	Puerto Gabriel	Voluntaria	La Libertad	Fumigación y Voluntaria
Caño Piedra	Manual	Gorgona	Manual	Puerto Príncipe	Fumigación y Voluntaria
El Porvenir	Manual	Alto Guani	Manual	Alto Cunimía	Pendiente
Agua Linda	Manual y fumigación	La Cabaña (El Tigre)	Fumigación y GME Fases II y III	Diamante	Fumigación
El vergel	Manual y fumigación	Palomera	ND	Charco 13	Fumigación y Voluntaria

TIPO DE ERRADICACION POR VEREDA					
La Siberia	Manual y fumigación	La Cooperativa	Manual	Argentina	Fumigación y Voluntaria
El Triunfo	Manual	Guaimaral	Manual	Villa La Paz	Fumigación y Voluntaria
Nueva Esperanza	Fumigación	Los Pinos	Manual	La Argelia	Voluntaria
Loma Linda	Fumigación	Delicias	Manual	Darien	Fumigación y Voluntaria
La Lealtad	Manual			Brisas del Guejar	Fumigación y Voluntaria
El Palmar	Fumigación			Fundadores	Fumigación y voluntaria
El Encanto	Fumigación				

Fuente: Elaboración propia.

3. Población

En el siguiente cuadro, presenta una disminución de la población en los tres núcleos después de la erradicación, en promedio, el 47% de la población ha salido de la región, para destacar en núcleo del municipio de Uribe es donde se revela en mayor número de salidas del centro poblado con el 72% de familias, y en el sector rural del núcleo de Puerto Rico es donde se presenta la mayor salida de familias 64%.

Tabla 6. Resultados Demográficos

NÚCLEOS	Número de familias en centro poblado			Número de familias rurales			Total, Familias Antes erradicación	Total, Familias Actuales	Variación
	Antes	Después	Variación	Antes	Después	Variación			
Vistahermosa	582	490	16%	684	464	32%	1266	954	25%
Puerto Rico	355	157	56%	675	242	64%	1030	399	61%
Uribe	410	113	72%	884	432	51,13%	1294	545	58%
TOTAL	1347	760	44%	2243	1138	49,26%	3590	1898	47%

Fuente: Elaboración propia.

4. Educación

En el siguiente cuadro se presenta una disminución del 45% en promedio del número de alumnos y del 27% en docentes, el núcleo del municipio de Uribe es donde se presenta la mayor disminución de alumnos y docentes, del 73% y 50% respectivamente.

Tabla 7. Resultados de educación

NÚCLEO	Número de alumnos en el centro educativo			Numero de docentes		
	Antes	Después	Variación	Antes	Después	Variación
Vistahermosa	1089	721	34%	41	31	24%
Puerto Rico	182	98	46%	14	13	7%
Uribe	428	114	73%	18	9	50%
TOTAL	1699	933	45%	73	53	27%

Fuente: Elaboración propia.

El total de niños desescolarizados es de 1200, sin contar con las cifras del núcleo de La Cooperativa, cifra que comparada con los niños escolarizados al finalizar el año 2008 de 933 es altamente significativa de la crisis social de estas zonas.

Las razones de la desescolarización son la falta de recursos para financiar los gastos de la escuela, las distancias que deben recorrer los niños desde su casa porque ya no pueden pagar su ciudadano en viviendas cercanas a la escuela, entre otras.

Tabla 8. Total, niños desescolarizados

NIÑOS DESESCOLARIZADOS					
Núcleo de Vistahermosa		Núcleo de Uribe		Núcleo de Puerto Rico	
VEREDA	NIÑOS DESESCOLARIZADOS	VEREDA	NIÑOS DESESCOLARIZADOS	VEREDA	NIÑOS DESESCOLARIZADOS
La Argentina	20	Puerto Gabriel	ND	La Libertad	32
Caño Piedra	44	Gorgona	ND	Puerto Príncipe	10
El Porvenir	49	Alto Guaní	ND	Alto Cunimia	ND
Agua Linda	500	La Cabaña (El Tigre)	ND	Diamante	57
El vergel	15	Palomera	ND	Charco 13	64
La Siberia	15	La Cooperativa	ND	Argentina	12
El Triunfo	100	Guaimaral	ND	Villa La Paz	55
Nueva Esperanza	10	Los Pinos	ND	La Argelia	ND
Loma Linda	29	Delicias	ND	Darien	76
La Lealtad	8			Brisas del Guejar	42
El Palmar	11			Fundadores	31
El encanto	20				
TOTAL	821				379

b) Identificación de brechas y oportunidades.

En esta fase se identifican los principales problemas que la población detectaba en su actividad económica como consecuencia del proceso de erradicación de los cultivos ilícitos. Los pobladores de los 23 núcleos veredales identificaron los siguientes problemas para la generación de ingresos:

- Falta de Comercialización y Empleo. Puerto Rico fue el municipio en el cual esta elección obtuvo mayor elección con el 54%. Le siguió San Juan con un 27% y muy de cerca con un 26% de las respuestas afirmativas Vista Hermosa. En el municipio de Mesetas solo el 18% de la población considera que sea el principal problema en la actividad económica.
- Deficiencia en Capacitación y Asistencia Técnica. Al considerar este ítem como el principal problema que las personas consideraban en su actividad económica en Vista Hermosa con una detección por parte del 36% de la población, le siguió el municipio de San Juan con el 33% de aceptación. Para los Municipios de Mesetas y Puerto Rico este porcentaje disminuyó considerablemente con un 15% y 8% respectivamente.
- Falta de Créditos. Este problema no fue identificado por ninguno de los municipios como la principal dificultad a la que se enfrenta su actividad económica. Teniendo como el más alto porcentaje el 25% de la población en Vista Hermosa, le sigue con un 17% el municipio de San Juan; en Mesetas y Puerto Rico el 15% de la población identificó la falta de créditos como su principal dificultad.
- Infraestructura Vial. Para el municipio de Mesetas, este fue identificado como el principal problema al que se enfrenta su actividad económica al obtener el 53% de elecciones. Para Puerto Rico y San Juan los problemas con la infraestructura vial afecta en un 23% el desarrollo de sus actividades económicas y en Vista Hermosa solo el 13% de los encuestados identificaron esta opción como su problema.

Figura 12. Cuáles son los principales problemas detectados en su actividad económica

c. Proyectos Estratégicos

Con base en el cruce de información del diagnóstico y los resultados de los talleres veredales, se realiza una priorización de aquellos proyectos que se consideran estratégicos, teniendo como principal referente los objetivos de la política de consolidación y la sustitución de cultivos ilícitos. Así mismo, se determinan la temporalidad en que se ejecutará cada actividad, el componente que asumirá el liderazgo de la movilización de recursos para la concreción de la actividad, la identificación de actores claves en el sector público y privado, y la delegación de responsabilidades técnicas, administrativas y logísticas, para poder llevar a cabo las actividades.

No se trata de descartar proyectos, sino de potenciar aquellos que pueden estar más acorde con las condiciones ambientales, a la integración regional a nivel de las veredas focalizadas, así como su integración con el desarrollo local, departamental y tal vez nacional, en particular, aquellas enmarcadas dentro de procesos de la gestión de la I+D+i agroalimentaria basado en el aprendizaje social. (Butticaz, J 2007).

En esta fase, con base en la metodología WWP se identifican los proyectos estratégicos. El trabajo se realizó con la participación de los beneficiarios directos de los proyectos del PCIM de los 23 núcleos veredales de los seis municipios.

- Asistencia Técnica. Este elemento obtuvo la mayor escogencia en los cuatro municipios, llegando a obtener el 95% de las respuestas a favor en Mesetas, le siguió con el 70% el municipio de San Juan, en Puerto Rico se vieron beneficiados con la

asistencia técnica el 69% de los encuestados; finalmente, en Vista Hermosa solo el 23% consideró que este fue el factor que más incidió en las mejoras de la producción.

- Mercados (Cacao, Maíz, Leche). La mejora en el área de los mercados obtuvo una elección inferior a la generada por la Asistencia Técnica en todos los municipios. En Puerto Rico, fue la opción elegida por el 23% de las personas; le siguió Vista Hermosa fue escogida por el 9% de los encuestados, en Mesetas la mejora en los mercados reflejó el 5% y, finalmente, en San Juan esta opción solo fue seleccionada por el 3% de la población encuestada.
- Apoyo Financiero. Como consecuencia de los planes realizados bajo el marco del PCIM, los municipios de Vista Hermosa y San Juan dijeron que a través del apoyo financiero se ha mejorado la producción, el primero en un 34% y en el segundo con un 20%. En Puerto Rico y Mesetas esta opción no fue elegida por ningún encuestado.
- Mejoramiento en el Cultivo de Cacao. Solo los municipios de Vista Hermosa y Puerto Rico consideraron que las mejoras que han brindado los programas del PCIM han favorecido a los cultivos de Cacao en un 13% y 8% respectivamente. Para San Juan y Mesetas este ítem obtuvo un 0%.
- Ninguna. Únicamente el 21% de los encuestados de Vista Hermosa dijeron no encontrar ninguna mejoría en la producción como consecuencia del PCIM, en San Juan un 3% de los encuestados pensó que no habían contribuido a nada. En Mesetas y Puerto Rico este ítem obtuvo un 0%.

Figura 13. Proyectos Estratégicos para la Transición.

Finalmente, se les preguntó a los beneficiarios qué proyectos consideraban que debían incorporarse como prioritarios para transición de los cultivos ilícitos.

- Titulación de predios. Fue es la acción considerada más importante en el municipio de Puerto Rico en un 46%. En Mesetas obtuvo el 33% de la calificación; el 27% en Vista Hermosa y tan solo el 17% en el municipio de San Juan.
- Mejorar Infraestructura y Vías de Comunicación. Este fue una de las respuestas con mayor afluencia en los cuatro municipios. Obtuvo el 53% en San Juan, el 40% en Vista Hermosa, el 31% en Puerto Rico y finalmente el 18% en Mesetas.
- Apoyo de Créditos. El 20% de los encuestados de Vista Hermosa piensan que se debe incorporar o continuar con las labores en esta área, les siguió San Juan con el 17%, le sigue con el 10% el municipio de Mesetas y, finalmente con un 8% fue escogido por los encuestados de Puerto Rico.
- Proyectos Productivos y Asistencia Técnica. Fue el área más importante a continuar para el municipio de Mesetas con un 40% de los votos de los encuestados; le siguió con un 15% Puerto Rico. Para Vista Hermosa y San Juan, el 13% de los encuestados en cada municipio percibe que los proyectos productivos y la asistencia técnica debe ser el área a continuar o implementar.

Figura 14. Proyectos que deberían incorporarse a los Planes de Transición.

D Retos de Gestión

Contiene las actividades estratégicas identificadas con valores y fuentes de cofinanciación requeridos, según el caso, así como de las necesidades de gestión institucional para lograrlos y los tiempos establecidos. En el Plan de Transición se incluyen los espacios interinstitucionales responsables de la implementación de políticas

y programas según cada una de las iniciativas, con el fin de incorporar éstas últimas en los planes de acción de los diversos espacios interinstitucionales de intervención

Con los datos suministrados en la caracterización socio económica rápida. En esta fase se pretendieron dos objetivos: por un lado, iniciar el Plan de Desarrollo Rural con Enfoque Territorial o Plan de Transición. En esta fase no sólo se vincularán a los pobladores de los núcleos veredales, sino que además se incluyeron a los gobiernos municipales y departamentales y otras instituciones de la nación y de la cooperación internacional. Los componentes del plan de transición suelen ser proyectos de respuesta rápida para los pobladores como; seguridad alimentaria (instalación de huertas caseras o ayuda a la remesa de las familias), capital semilla para proyectos productivos, asistencia técnica y social, pequeñas obras de infraestructura social y entorno protectores para niños, niñas, jóvenes y mujeres.

Durante esta fase se emplearon tres tipos de instrumentos: actas de las reuniones veredales donde se evidencia la participación de la comunidad local e instituciones, taller de construcción colectiva del territorio y priorización de proyectos y documento inicial del plan de transición donde se identifican los proyectos priorizados por la comunidad.

Ilustración 7. Población local participando en el Proyecto WWP

El Plan de Transición (Proyecto WWP) se diseñó con el ideal de construcción y recuperación de la confianza entre los pobladores con las instituciones de Estatal, fomentando la participación hacia la consolidación y recuperación social del territorio. En ese sentido se realizaron 23 Asambleas Comunitarias, presididas por los presidentes de las Juntas de Acción Comunal y comunidad en general. En esta fase se vincularon voluntariamente 2.503 familias que se comprometieron a mantener el territorio libre de cultivos de coca y a participar activamente en las actividades de los diferentes proyectos.

De acuerdo con la caracterización socioeconómica, se encontró que el 47% de la población que vivía en la zona de erradicación salió de la región. Antes de la erradicación la población era de 3.680 familias. Lo que indica que alrededor de los cultivos ilícitos llega población flotante conformada principalmente por comerciantes y cosechadores de hoja de coca. La particularidad del modelo WWP es que vincula al total de la población que vive en el territorio y no excluye a familias con coca o sin coca como ocurría con otros programas del gobierno de Desarrollo Alternativo. Las acciones y procesos de aprendizaje social integran en el Plan de Transición la experiencia de cambio desde beneficiarios de los proyectos, proporcionando un aprendizaje mutuo entre el conocimiento experto (de los planificadores) y experimentado de la población afectada. Para garantizar estos espacios y procesos de aprendizaje social, se requiere disponer de una confianza entre los agentes, según el componente anterior del proyecto WWP.

Ilustración 8. Estado de las vías en la Región de la Macarena

4.3. Fase III. Presentación, negociación y firma del Plan de Transición

La presentación del Plan de Transición por núcleo veredal tiene básicamente tres acciones las cuales se enfocan a la seguridad territorial, atención a necesidades inmediatas y por último en dar respuesta rápida a necesidades básicas de las comunidades.

La primera acción está enfocada a garantizar la seguridad y la protección a la ciudadanía, mediante la presencia permanente de la Policía Nacional en los centros poblados y vigilancia en la zona rural, así como a gestionar la presencia de los servicios de justicia, particularmente los de la Fiscalía General de la Nación y las fiscalías especializadas antiterroristas. Las anteriores actividades se realizan con el apoyo de la Policía Nacional y la Fiscalía General de la Nación.

La segunda acción, se enfoca a atender las necesidades inmediatas de subsistencia de la población rural para mitigar el impacto económico y social de la erradicación de los cultivos ilícitos, en un contexto donde los cultivos lícitos y de subsistencia prácticamente habían desaparecido (los precios relativos que impone la coca destierran a los cultivos lícitos, con excepción de la ganadería extensiva por su función de atesoramiento). Dichas acciones se componen de:

- Asistencia alimentaria directa hasta por seis meses a campesinos que se vinculen a planes concertados de transición económica.
- Apoyo económico para establecer actividades productivas de generación de ingresos y empleo a corto plazo (3 meses a 1 año).
- Asistencia para mejorar la seguridad alimentaria de la familia, mediante apoyo para establecer huertas, especies menores y capacitación en prácticas alimentarias.

Las anteriores acciones de subsistencia inmediata están articuladas a un plan económico de largo plazo que sustente el paso hacia la prosperidad rural de la familia y el desarrollo las zonas de transición.

Para atender este conjunto de acciones es necesario hacer converger diferentes programas públicos y de cooperación internacional. Las principales fuentes están representadas en la Cooperación Internacional, para los componentes de corto plazo del Plan de Transición Económica es financiado con recursos de la Oficina de Iniciativas de Transición de OTI/USAID y los programas del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, MADR, para los componentes de largo plazo. Por lo anterior, las zonas en transición serán un punto focal para la coordinación interinstitucional e intersectorial del PCIM. Mediante la convergencia de diferentes sectores y entidades del Estado, la coordinación permitirá optimizar los recursos humanos y financieros de las diferentes instituciones para lograr mejores resultados en las zonas en transición.

El tercer tipo de acciones se enfoca en dar respuesta rápida a necesidades básicas de las comunidades que implican la provisión de bienes y servicios, o materiales para obras de infraestructura de pequeña escala, las cuales son identificadas en las actividades de consulta del PCIM a las comunidades y en procesos de participación comunitaria (Midgley, J. 2014). Las fuentes para esta clase de acciones requieren de mucha flexibilidad y de procedimientos de trámite compatibles con el sentido de oportunidad. La fuente más importante para estas acciones son recursos de la Oficina de Iniciativas de Transición de USAID y la cooperación Internacional.

Para dar cumplimiento a lo planteado en los Planes de Transición, la vinculación del sector público y privado con población es fundamental, toda vez que la mayoría de los pobladores desconocían la oferta institucional y además desconfiaban de su presencia permanente apoyando los planes porque en el pasado nunca habían hecho acto de presencia o por incumplimientos. Se desarrollaron 63 mesas de concertación-

negociación (tres por cada núcleo veredal) con la participación de los delegados de las veredas, organizaciones de campesinos, funcionario de diferentes entidades públicas y de cooperación internacional. Además, la participación de empresas privadas como posibles socios estratégicos para la comercialización de los productos.

Ilustración 9. Mesas de concertación para los Planes de Transición.

En el marco de las mesas de concertación se definieron las líneas productivas en las que las instituciones estatales y empresas privadas están en capacidad de apoyar como por ejemplo; mejoramiento genético de ganado y mejoramiento de praderas, cultivos de cacao, café, caucho, caña, plátano, yuca y mejoramiento piscícola. A su vez, se gestionaron recursos para pequeñas obras de infraestructura y mejoramiento de vías de comunicación.

A lo largo de los años en las comunidades se han ido especializando, tanto desde el punto de vista técnico como empresarial, en las distintas líneas de negocios. Desde esta especialización técnica, las familias de las comunidades rurales han sabido iniciarse en una función empresarial orientada no solo a generar nuevos productos que inician competitividad en el mercado, sino también, a adquirir nuevos conocimientos y habilidades para trabajar con la gente y generar innovaciones desde el aprendizaje. En la tabla 3 se muestran las acciones desde este componente, orientadas a conseguir dotar al proyecto WWP (Plan de Transición) como una unidad de inversión e instrumento “técnico” capaz de generar una corriente de bienes y servicios a la población (Cazorla et al, 2013). De esta forma, el Plan de Transición adopta una “función empresarial” —como movilizador de recursos humanos, económicos, públicos, privados— que conllevan a la concertación y a la negociación entre varios protagonistas e implica un compromiso para asumir y gestionar riesgos (Friedmann, 1993).

Los representantes de los Núcleos Veredales con la información del Plan de Transición presentaron los proyectos identificados y priorizados por los pobladores en los ejercicios

realizados con el apoyo del equipo técnico del gobierno a sus pobladores y funcionarios de las instituciones del gobierno municipal, regional, nacional y de cooperación internacional que acompañaban el proceso. Como resultado de esta fase, se busca firmar un acuerdo del Plan de Transición entre los representantes de los núcleos veredales con las instituciones antes mencionadas. Los instrumentos utilizados, son fichas de proyectos, cuestionario, acuerdo de Plan de Transición y reunión por núcleos.

Tabla 9. Resultados Fase III: Firma Planes de Transición

	Actividades para la generación de confianza	META	Logro alcanzado	INDICADOR
1	Veredas focalizadas por el gobierno nacional para la intervención en sustitución de cultivos ilícitos.	63	63	100%
2	Convocatoria a los líderes de las Juntas de Acción Comunal y Asociaciones	63	63	100%
3	Reunión de socialización y firma de Planes de Transición (3 por vereda)	126	126	100%

Ilustración 10. Población local participando en la firma de Planes de Transición

4.4. Fase IV: Implementación, seguimiento y evaluación de los Planes de Transición

La implementación, seguimiento y evaluación de los Planes de Transición consiste en analizar si la armonización y sincronización del esfuerzo del Estado en el territorio en función de la dinámica de la recuperación, de la seguridad y la erradicación de los cultivos ilícitos. En las veredas donde existe una alta incidencia de la amenaza (presencia de cultivos de coca y grupos armados ilegales) es poco probable que los esfuerzos del Estado fructifiquen en una efectiva operación y funcionamiento de esos servicios. De hecho, esos servidores públicos constituyen blanco militar de los grupos armados ilegales y mucho menos efectivos resultan los recursos enfocados a promover el desarrollo económico, social e institucional, cuando el Estado no ejerce control institucional del territorio. A medida que se va estableciendo el control del área por la Fuerza Pública, se van generando las condiciones para que la implementación de los Planes de Transición (núcleos veredales), sea más efectiva debido a la presencia de la institucionalidad pública y privada para el desarrollo social y económico, principiando con la atención a las necesidades más sentidas e inmediatas de la población “Planes de Transición”. En la figura 15 se muestra unos de los principales resultados a nivel político: la “reducción de cultivos ilícitos” en la Región. Desde la implementación de los Planes de Transición se trata también conseguir las capacidades para que la población afectada “se relacionen” con las organizaciones políticas y con las diferentes administraciones públicas de los diferentes niveles para la puesta en marcha de los proyectos.

Fuente: UNODC, julio de 2017

Figura 15. Cultivos de coca en el Meta, 2001 – 2016

De acuerdo con el informe de UNODC, reporta que la superficie con cultivos ilícitos en la región de La Macarena se redujo de 10.386 hectáreas en el año 2007 a 2.699 hectáreas en el 2.012 durante la época de implementación del modelo de Desarrollo Alternativo. El mismo informe resalta que en las áreas donde interviene los Planes de Transición, la reducción de cultivo de coca fue del 74%. Esto puede estar indicando la eficacia de la estrategia de erradicación del modelo Working With People y la integración con las instituciones del Estado, el sector privado y la Cooperación Internacional.

Ilustración 11. Asistencia técnica a los Proyectos Productivos

Durante esta fase, la labor del equipo de gobierno fue asesorar y aportar información técnica acerca de los proyectos a desarrollar por las familias vinculadas al Plan de Transición. En este caso, los promotores se desvincularon de la toma de decisiones, para que surgiera una autentica apropiación de los proyectos por parte de los pobladores. Además, también se evitó una dependencia del equipo gobierno, para que las familias vinculadas fueran las protagonistas de las decisiones, desarrollando las iniciativas y planificándolas ellas mismas,

Tabla 10. Resultado Fase IV. Seguimiento de los Planes de Transición.

	Actividad	META	Logro Alcanzado	INDICADOR
1	Definición de Planes de Transición	63	63	100%
2	Número de familias vinculas al Plan de Transición	2.503	2.503	100%
3	Construcción de huertas caseras	2.503	2.137	85%
4	Familias vinculadas a proyectos productivos	2.503	2.373	95%
5	Número de proyectos productivos identificados (líneas productivas)	9	9	100%
6	Asistencia técnica (2 profesionales por núcleo)	315	315	100%
7	Número de proyectos de infraestructura presentados a entidades del gobierno	11	7	60%
9	Número de proyectos de Desarrollo Social identificados a entidades de la Cooperación Internacional.	9	7	78%
10	Número de proyectos de Buen Gobierno	7	7	100%
11	Número de proyectos de Gobernanza de la tierra	12	5	42%

Fuente: Elaboración propia.

5. Análisis de resultados.

En este apartado se analizan las distintas dimensiones en las que se basa el enfoque metodológico, integrando el conocimiento experto y experimentado, para la implementación de los proyectos orientados a la sustitución de cultivos ilícitos y la generación de prosperidad rural en zonas de conflicto.

Los resultados generados desde la aplicación de la metodología expuesta se presentan ordenados de manera lógica, desde las tres dimensiones del modelo WWP (técnico-empresarial, político-contextual y ético-social).

5.1. Influencia de los ámbitos del sistema de relaciones sociales

Desde el modelo se han generado acciones para la sustitución de cultivos ilícitos y la generación de prosperidad rural en las zonas de conflicto desde agentes provenientes de distintos ámbitos del sistema de relaciones sociales. En los procesos observados destacan los ámbitos público-administrativos (42,8%) y la sociedad civil (25,1%) por ejercer una mayor influencia en la generación de prosperidad rural, y en menor medida, los agentes del ámbito político (16,3%) y el sector empresarial (15,9%). Al igual que en otras investigaciones (Jackson and Anderson, 2009; De los Ríos et al, 2016; Knickel, 2016; Šūmanea et al, 2017) la interacción entre los agentes de diferentes ámbitos permite generar confianza y crear una red social para integrar aprendizajes desde la población de las zonas rurales.

Figura 16. Participación de los diferentes ámbitos en la generación de prosperidad

Desde el ámbito público-administrativo (42,8%) destaca la Unidad de Consolidación Territorial (UACT) dependiente del Departamento de Prosperidad Social del Gobierno Nacional. Esta UACT tiene la misión de promover la presencia institucional del Estado, del sector privado y la cooperación internacional para la consolidación y reconstrucción de territorios y fomentar la confianza ciudadana en las zonas afectadas. Su objetivo es coordinar y gestionar la implementación de la Política Nacional de Consolidación y Reconstrucción Territorial, y la Política Nacional de Erradicación Manual de Cultivos ilícitos y Desarrollo Alternativo. Otros agentes relevantes del ámbito público-administrativo es el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) del Ministerio del Trabajo de Colombia, por sus acciones de formación con los jóvenes y desarrollo de competencias para mejorar la competitividad de los productores y de las empresas; la Corporación Autónoma Regional del Ministerio del Medio Ambiente CORMACARENA, por sus acciones para promover el desarrollo sostenible y la conservación de la biodiversidad en los Parques Nacionales.

En el ámbito de la sociedad civil (25,1%) destaca en primer lugar la plataforma Colombia Responde, por sus esfuerzos por el establecimiento de alianzas público–privadas en los municipios de intervención del programa. Además, la Red Prodepaz y las Juntas de Acción Comunal han conseguido coordinar en los municipios mesas sectoriales de diálogo para el desarrollo local y la construcción de la paz, entre la sociedad civil, el gobierno, las empresas, la iglesia, la cooperación internacional.

En relación con el ámbito privado-empresarial (15,9%) destaca el Centro Provincial de Gestión Agroempresarial (CPGA) por conseguir una alianza para la prestación de servicios de asistencia técnica y fortalecer encadenamientos productivos con enfoque agroempresarial. Las entidades de Educación Superior, especialmente la Universidad de los Llanos, localizada en el Departamento del Meta, también ha ejercido una influencia en la región de la Macarena, mejorando las competencias profesionales para responder a la expansión agrícola y ganadera.

En la Tabla 11 se resume la valoración global de cada una de las dimensiones del modelo WWP por su influencia en la sustitución de cultivos ilícitos reconstrucción territorial, y generación de prosperidad rural en la región de la Macarena. En las siguientes secciones se muestran los resultados generados desde estas tres dimensiones del modelo WWP.

Tabla 11. Influencia de las dimensiones WWP en la reconstrucción territorial y generación de prosperidad

Dimensión WWP	Valoración global
Político-contextual	40.92 %
Ético-social	31.27 %
Técnico-empresarial	27.36 %

Fuente: elaboración propia.

5.2. Componente ético-social: Recuperación de la confianza.

Entre las acciones prioritarias se encuentran las que contribuyen en forma significativa a la construcción de confianza. Esta recuperación de la confianza se realiza desde el “Trabajo Con la gente” (WWP), buscando una nueva orientación para los proyectos de desarrollo rural que pone énfasis en el desarrollo de las competencias (contextuales y de comportamiento) y exigiendo a los planificadores una sensibilidad social (Cazorla y De los Ríos, 2010) y estándares éticos que superen los aspectos meramente estructurales y técnicos. Entre estos trabajos para la construcción de confianza destacan los relacionados con la mejora de la seguridad, las vías de comunicación, las infraestructuras y servicios de interés social (educación, salud, recreación, etc.). A su vez, se consideran prioritarias las acciones para fortalecer las competencias y los valores de las Juntas de Acción Comunal y de las Organizaciones locales de productores, como operadores para la reactivación de la economía local desde los proyectos productivos lícitos. Estas organizaciones sociales de carácter local representan el tejido social desde donde se regenera la confianza y los valores en las comunidades, proporcionando nuevas oportunidades para el trabajo organizado y fiable.

La encuesta abrió su portafolio a beneficiarios directos de los proyectos a quienes se les indagó acerca de la composición del hogar arrojando como resultados que el 25% de las familias está compuesta por 5 miembros, 17% por 6 miembros y le sigue con el 15% 3 y 4 miembros, lo que significa que en estas zonas las familias son numerosas y cuenta con mano de obra familiar para desarrollar trabajos en el interior de los predios y para trabajar como jornaleros. Además, se les preguntó sobre el régimen de tenencia de la tierra y el resultado fue que el 70% no tiene títulos de los predios. Este dato es muy preocupante porque al no tener títulos las familias se vuelven vulnerables al

desplazamiento y se le dificulta su acceso al crédito y por lo tanto las inversiones productivas son mínimas.

Figura 17. Régimen de tenencia de la tierra

Un aspecto fundamental para la construcción de la confianza entre los pobladores y el Estado es salvaguardar los derechos legítimos de tenencia frente a las acciones que puedan amenazarlos, como en este caso los grupos armados ilegales. En el marco de los Planes de Transición se busca proteger a los titulares de derechos de tenencia frente a la pérdida arbitraria de los derechos, en particular ante los desalojos forzosos (FAO, DVGT 2012). De igual manera y conforme a las DVGT, los Planes de Transición promueven y facilitan el goce de los derechos legítimos de tenencia. Mediante acciones concretas destinadas a fomentar y facilitar la plena realización de los derechos de tenencia, por ejemplo, avanzar con el programa de Formalización de Predios Baldíos junto con la Agencia Nacional de Tierras como autoridad máxima en este tema (Decreto Ley 902 de 2017).

Otro tema indagado fue sobre los ingresos familiares mostrando que el 60% de las familias encuestadas poseen ingresos mensuales inferiores a un salario mínimo legal vigente (menor de USD\$250) y el 32% reciben entre uno y dos salarios mínimos. Lo que indica que el 92% de la población está por debajo de la curva de pobreza. Los ingresos de las familias provienen en un 68% de la crianza de animales, el 26% de producción agrícola y 4% de jornales o trabajos en unidades agrícolas de producción.

Figura 18. En qué se basa la economía de su comunidad y el trabajo de la gente

Una de las características de las zonas de posconflicto es la baja presencia de entidades del Estado o su presencia desarticulada que es aprovechada por los Grupos Armados Ilegales para copar el territorio y desarrollar actividades delictivas como la siembra, transformación y comercialización de pasta de coca. A las familias se les preguntó si tienen conocimiento acerca de instituciones que apoyan o financian las actividades realizadas por el Plan de Consolidación (PCIM) y el resultado se presenta en la siguiente gráfica.

Figura 19. Pilares de la economía de las comunidades y del trabajo de la gente

En segundo lugar, la investigación dirigida a líderes de organizaciones civiles y directores de instituciones con presencia en la región, se valora la dimensión ético-social (con una valoración global de 31,27%) en donde se incluyen las acciones para generar confianza para el trabajo en equipo. Como se ha mencionado anteriormente, las FARC E.P. y el narcotráfico posicionaron su dominio sobre el sistema social, político y económico en la región de la Macarena, desplazando la institucionalidad del Estado (Echandía, 2011) y ocasionando disputas por el poder territorial en los municipios vecinos (Clemencia et al., 2005). Esta situación generó un clima de desconfianza y miedo en la población y falta de empoderamiento en los gobiernos locales (Wilson, 2002; Yaffe, 2011).

La población entrevistada argumenta que desde el año desde 2012, a través de las Agencias para el Posconflicto se ha generado un cambio dando a las personas protagonismo en la implementación de las políticas, generando confianza con las comunidades y llevando soluciones inmediatas a las necesidades de la gente (actor clave entrevistado). Estas Agencias territoriales, dependientes de la Unidad Administrativa para la Consolidación Territorial (UACT), han facilitado la participación y la generación de dinámicas sociales para la generación de confianza y de valores, sentando los cimientos para la cooperación y el trabajo en equipo. La UACT se constituye con la misión de Promover la cooperación para la consolidación y reconstrucción de los territorios y fomentar la confianza ciudadana en las zonas afectadas (UACT, 2016). Estos valores también son recogidos en la misión de la Red de Aprendizaje, como “una comunidad de cambio donde es necesario trabajar partiendo de las habilidades, destrezas y experiencias de las personas, abriendo paso a los diferentes modelos que permitan crear nuevas formas de relación” (Red de Aprendizaje, 2016). De esta forma, frente a una visión técnica y económica de la prosperidad (Kasser, 2007), con el nuevo modelo de planificación se busca generar una nueva cultura para reconstrucción de territorios afectados, incorporando y promoviendo la formación, los valores y la ética para fomentar la confianza ciudadana.

Con las acciones de participación emprendidas, no se busca sólo consultar a la población, si no que implica una lógica de la acción colectiva (Cernea, 1991) orientada a la reconstrucción del capital social y a crear estructuras de gobierno local participativas. La experiencia de los Grupos de Acción Local (GAL) del modelo de desarrollo rural LEADER en la Unión Europea (UE) ha ayudado a conformar estructuras similares en otros contextos, desarrollando capacidades de liderazgo (De los Ríos et al, 2011; Stratta, 2017; Sastre, 2002) y generar confianza. Esta recuperación de confianza se realiza desde el “Trabajo con la gente” (Cazorla et al, 2013), poniendo énfasis en el desarrollo de las competencias y exigiendo a los planificadores una sensibilidad social y una ética (Cazorla y De los Ríos, 2010).

De acuerdo con el aprendizaje y las percepciones de los agentes claves entrevistados, los elementos desde la dimensión ético-social que más han influido desde este nuevo

modelo de desarrollo alternativo se muestran en el cuadro 9. Estos resultados permiten entender los valores y las creencias que subyacen en las personas implicadas y su visión sobre la prosperidad rural en zonas de posconflicto.

En primer lugar, destaca la mejora la información y el conocimiento sobre aspectos en relación con la producción de los cultivos alternativos, técnicas de producción, y otros aspectos que los agricultores consideran importantes para lograr la prosperidad rural. Los agricultores consideran que mejorar sus conocimientos y compartir información en comunidad son fundamentales para trabajar desde la solidaridad.

La actitud abierta para la cooperación y el trabajo conjunto es otro de los aspectos más valorados; una de las características históricas marcadas por la producción de coca es el aislamiento de las familias de su comunidad, principalmente por el riesgo y miedo por estar en la ilegalidad y su relación comercial con los grupos armados ilegales que se fortalecen con la comercialización del ilícito. El cambio desde de modelo productivo, ha permitido fomentar una actitud hacia la cooperación, desarrollando las capacidades de los agricultores desde el trabajo en conjunto.

Como consecuencia de lo anterior, se ha generado un aprendizaje mutuo e intercambio de conocimiento, al permitir a los agricultores y a las familias unirse alrededor de sus organizaciones civiles, como las Juntas de Acción Comunal y Asociaciones de Productores principalmente. Esta unión ha promovido un fuerte sentido de pertinencia entre los actores del territorio y un fortalecimiento de confianza hacia el Estado. Este sentido de pertenencia y las interacciones sociales, están ligados a una mejora de la prosperidad rural (Van der Ploeg et al, 2008).

El desarrollo de los valores personales y comunitarios, se han convertido en aspectos estratégicos para la prosperidad rural y la sustitución de cultivos ilícitos. Los pobladores consideran que en los Planes de Transición se han fomentado la convivencia social, la hermandad, la cooperación para proyectos en común, con comportamientos respetuosos hacia los demás. En la zona el comportamiento moral de las personas estaba deteriorado, por las acciones del narcotráfico y el conflicto armado. Con las acciones emprendidas se observan nuevos valores que han permitido que la gente comience a trabajar junta, con confianza y compromiso individual.

La mejora de la capacidad para superar los conflictos ha sido resaltada como un elemento clave. Los talleres y asambleas comunitarias durante los procesos de implementación de los Planes de Transición, al incorporar las opiniones de todas las personas, son el principal instrumento para superar conflictos y las tensiones de forma conjunta y participativa.

Se muestran a continuación el conjunto de los efectos identificados tras los efectos del nuevo modelo. Los resultados muestran un cambio hacia la mejora de la confianza entre los agentes implicados, una acción colectiva para la construcción de prosperidad rural

en la Región de la Macarena. Las 2.503 familias que han participado en los Planes de Transición y en la sustitución de cultivos ilícitos, se han comprometido con la cultura de la legalidad y a la no resiembra de cultivos ilícitos, situación que aleja a los grupos armados ilegales del territorio y orienta un planteamiento ético en sus negocios.

Tabla 12. Estrategias desde la Dimensión Ético–Social

EFECTOS DESDE LA DIMENSIÓN ETICO-SOCIAL	Nivel de influencia			
	1 muy débil	2 débil	3 fuerte	1 muy fuerte
Mejora de la información y el conocimiento			10%	90%
Actitud abierta para la cooperación y el trabajo conjunto			15%	85%
Aprendizaje mutuo e intercambio de conocimiento			18%	82%
El desarrollo de los valores personales y comunitarios			25%	75%
Capacidad para superar los conflictos y las crisis			30%	70%
Desarrollo de habilidades y competencias		10%	20%	70%
Desarrollo de liderazgo en las comunidades rurales		13%	25%	62%
Sentido de pertinencia entre los actores involucrados		15%	25%	60%
Autonomía en la toma de decisiones		28%	14%	58%
Mejora de la gobernanza local y procesos democráticos		20%	35%	45%
Generación de confianza entre la gente		32%	30%	38%
Apreciación de valores sociales		25%	40%	35%
Capacidad de negociación entre los actores claves	10%	40%	15%	30%
Fomento de la diversidad desde la comunidad	25%	55%	20%	
Mejora de la protección ambiental desde la gente	40%	40%	20%	
Oportunidades equitativas para todos	50%	50%		

Fuente: Elaboración propia.

5.3. Componente técnico - empresarial: Producción y diversificación económica.

Como se ha visto, a influencia de la dimensión técnico-empresarial, se valora globalmente por los beneficiarios entrevistados en 27.36%. Esta influencia se centra en las posibilidades que ofrecen los Proyectos implementados desde el modelo para generar una corriente de bienes y servicios a los pobladores. A lo largo de los años la Unidad para la Consolidación Territorial vienen trabajando junto con las comunidades, las autoridades locales, la cooperación internacional y las entidades públicas y privadas, para poner en marcha un conjunto de **proyectos** de inversión a través de las mesas técnicas sectoriales, y cubrir las necesidades de los territorios. Desde este punto de vista técnico-empresarial, el Plan de Plan de Transición y sus actores han sabido diseñar una estrategia con una “función empresarial” orientada no solo a la sustitución de cultivos ilícitos, sino también a generar encadenamientos productivos con enfoque agroempresarial, a expandir conocimientos y a mejorar las competencias profesionales. En este proceso se ha buscado acercar al sector privado, público y los gobiernos municipales, creando un entorno propicio para generar proyectos empresariales desde la participación y la negociación con los pobladores. Este componente sienta sus bases en la llamada planificación negociadora (Cazorla, and Friedmann, 1995) en la que se destaca esa competencia “de relación” entre las distintas partes implicadas a lo largo de los encadenamientos productivos agro-empresariales.

Un factor clave para la sostenibilidad de los proyectos en zonas de posconflicto es la sincronización de las acciones públicas y privadas en el territorio. Desde este componente se buscan acercar a los sectores privado y público de los gobiernos municipales para crear un entorno propicio para la participación del sector privado en las zonas de posconflicto. Desde estas negociaciones se produce un enriquecimiento mutuo, desarrollando las capacidades para pensar y actuar de forma original e imaginativa (IPMA, 2010). Estas relaciones permiten explotar la creatividad, individual y colectiva de los planificadores, en beneficio de las personas y a favor del bien común (Cazorla y De los Ríos, 2010). En cada zona de posconflicto se tiene que formular una estrategia de negociación que se adapte a sus propias necesidades, teniendo en cuenta sus ventajas y recursos. Esta función conlleva la concertación y la negociación entre varios protagonistas, e implicará el compromiso para asumir y gestionar riesgos (Friedmann, 1993), desde una planificación transactiva y negociadora (Cazorla, 2015).

El estudio evaluó si las actividades que está desarrollando el PCIM están contribuyendo a disminuir los problemas identificados en la caracterización socioeconómica. Cerca del 60% de las familias afirmaron que las acciones si están contribuyendo al mejoramiento del desarrollo económico de la región, el 27% de la población afirma lo contrario, 10% restante aun no siente los cambios en el territorio.

Figura 20. Las actividades desarrolladas por el PCIM a la solución de problemas priorizados.

Las acciones del PCIM para aumentar la prosperidad rural mediante el desarrollo de acciones técnicas y empresariales en el territorio se enfocaron, en primer lugar, a la recuperación económica buscando mitigar los efectos de la transición de la economía ilícita a la lícita y viabilizar la implementación de proyectos productivos de corto, mediano y largo plazo. En segundo lugar, a la dinamización de la economía mediante el desarrollo de servicios de soporte al crecimiento económico. Y, en tercer lugar, al fortalecimiento productivo en el largo plazo mediante la promoción de macro-proyectos agroindustriales. En este sentido se indagó si han variado los rendimientos productivos como consecuencia de las mejoras introducidas en los proyectos. Para el 39% sí han mejorado mientras que para el 55% no han mejorado. Las familias que manifestaron la mejora en los rendimientos de producción, situación que se reflejó a partir del tercer año de implementación del modelo (es decir, en el año 2012), afirman que con los proyectos productivos incrementaron su ingreso al pasar de un salario mínimo legal vigente (USD\$250 mes) a dos salarios mínimos legales vigentes (USD\$500 mes).

Figura 21. Variación de los rendimientos de la producción como consecuencia de las mejoras introducidas por los proyectos

Un punto importante que se analizó fue la aparición de **nuevos productos** o la diversificación económica dentro de la unidad familiar, el resultado fue que el 39% de las familias están ahora enfriando la Leche, el 30% están elaborando derivados lácteos y el 15% mejoró sus plantaciones de cacao. Por lo anterior, las familias creen que con las nuevas actividades productivas está creciendo el empleo.

Figura 22. Nuevos productos como consecuencia de las actividades

Desde este punto de vista técnico-empresarial, un caso de éxito es el **desarrollo del sector lácteo** como alternativa a la situación de los cultivos ilícitos. Fruto de las negociaciones la empresa Alquilería S.A. se vincula al proceso en marzo de 2012 apoyando actividades de comercialización de leche de **8 organizaciones** de productores que reúnen **280 campesinos**. En esta alianza se articuló con el PCIM, la Secretaría de Agricultura del Meta y la Cooperación internacional en especial USAID, donde se logró la puesta en marcha de **seis centros de acopio lechero**, iniciando con 3.591 litros de leche acopiados diariamente en octubre de 2012, cifra que ya ha superado los 20 mil litros día (Mesetas 12.000 litros, Puerto Rico 2.200 litros, Uribe 2.200 litros y entre San Juan de Arama y Vista Hermosa 4.500 litros) a marzo de 2014, mostrando **un crecimiento en producción superior al 456%**. El porcentaje de ocupación actual de los tanques es del 86%, lo que exige la ampliación de capacidad de almacenamiento local.

La Alquilería tiene previsto en su plan de acción la ampliación de capacidad de acopio, entregar otros 5 tanques de 2 mil litros cada uno a las asociaciones de productores en comodato. Estos tanques se distribuirán así: 3 tanques en Vista Hermosa, 1 Tanque en Puerto Rico y 1 tanque en Mesetas). La meta es llegar a 30.000 litros día en el 2016.

La empresa Alquilería S.A., consciente de la necesidad de fortalecer técnicamente el proceso productivo y de acopio lechero, ha venido fortaleciendo la capacidad productiva de los **280 ganaderos** brindando asesoría en finca sobre buenas prácticas de ordeño, buenas prácticas de recolección, recepción y almacenamiento de leche y manejo de medicamentos, establecimiento de praderas e implementación de cercas eléctricas. No obstante, para continuar con el proyecto se plantea la necesidad del fortalecimiento de la base social de 8 organizaciones de productores y el mejoramiento de las vías terciarias.

Ilustración 12. Premio “Emprender Paz” proyecto alianza publico privada de producción de leche.

Como reconocimiento, en octubre de 2014, con el programa MACA de fomento ganadero en el departamento del Meta, Alquilería quedó entre los finalistas de la séptima edición de los **Premios Emprender Paz 2014**. Este premio reconoce la labor de las empresas y organizaciones que desarrollan programas para promover la paz en el país. Destacado entre **160 proyectos implementados** en el programa MACA ofrece educación, formación y asistencia técnica a los productores en la región de La Macarena, en el piedemonte llanero, y ha beneficiado a más de 280 familias productoras de leche. Gracias a este programa Alquilería ha contribuido a la recuperación de seis municipios del Meta que durante muchos años estuvieron bajo el dominio de las FARC. “Realizamos estos proyectos porque estamos comprometidos con la construcción de un mejor país y

generar alternativas sostenibles en lo económico, social y ambiental en el sector rural colombiano”, dijo Carlos Enrique Cavelier, Coordinador de Sueños y Presidente de Alquería...

Además, en este enfoque técnico-empresarial se trabajó con la población bajo el concepto de agrocadenas el cual tiene como fin el potenciar las actividades económicas de sustitución de cultivos ilícitos, dinamizar formas organizativas de productores y procurar la generación o fortalecimiento de la capacidad instalada y su articulación comercial y de servicios. Como resultado de esta actividad, de las 2.000 familias vinculadas al proyecto, **el 95% de las familias (1.893 familias) reciben asistencia técnica** individual y grupal, mediante servicios a la producción, comercialización y financiación liderada por las organizaciones de productores. Adelantar procesos de comercialización y están en fase de vinculación a programas del Ministerio de Agricultura o con otras fuentes de cooperación internacional como USAID.

Las líneas productivas fortalecidas fueron definidas de manera conjunta con los pobladores, PCIM y Centros Provinciales de Gestión Agroempresarial (AGROPARQUES y PUERTOS DEL ARIARI), estos últimos delegados por parte de las Alcaldías municipales como la organización responsable de la gestión y atención del sector agropecuario en la región. Se tomó como base los principales renglones económicos del sector rural, priorizados en los planes de transición.

Los principales avances en esta actividad son:

- Servicio de Asistencia técnica en temas socio empresariales, administrativos, contables y tributarios a 12 organizaciones de productores.
- Apoyo a proyectos bajo el programa de Alianzas del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.
- Realización de Escuelas de Capacitación para Adultos en temas ganaderos en la perspectiva de avanzar en buenas prácticas ganaderas, actividades que hacen parte del proceso de certificación de fincas ganaderas.
- Actividades de capacitación y de inseminación artificial bovina en procura del mejoramiento genético de los hatos.
- Mejoramiento de las condiciones de producción de material vegetal (caucho – cacao) mediante procesos de producción y certificación de biofábricas – viveros.

Ilustración 13. Puesta en marcha de proyectos con la población.

La encuesta a líderes de organizaciones civiles y directores de instituciones con presencia en la región, desde el punto de vista técnico-empresarial, el Plan de Transición y sus actores han sabido diseñar una estrategia con una clara función empresarial (Friedmann, 1987) orientada no solo a la sustitución de cultivos ilícitos, sino también a generar encadenamientos productivos con enfoque agro-empresarial y a expandir conocimientos y a mejorar las competencias profesionales. En el proceso se ha buscado acercar al sector privado, público y los gobiernos municipales, creando un entorno propicio para generar proyectos empresariales desde la participación y la negociación con los pobladores. Este componente sienta sus bases en la llamada “Transactive planning” (Friedmann, 1986) o planificación negociadora (Cazorla, and Friedmann, 1995), en la que se destaca esa competencia “de relación” entre las distintas partes implicadas a lo largo de los encadenamientos productivos agroempresariales. Los planificadores de este nuevo enfoque del Desarrollo Alternativo, coordinados desde la Unidad de Consolidación Territorial (UACT), identifican como “cliente” a la población afectada, integrándola en el propio equipo planificador para trabajar “con” la gente. Se muestran a continuación los efectos identificados, desde el punto de vista técnico-empresarial, como consecuencia de la implementación de los proyectos en el marco de los Planes de Transición.

Tabla 13: Efectos desde la dimensión técnico-empresarial

EFECTOS DESDE LA DIMENSIÓN TECNICO-EMPRESARIAL	Nivel de influencia			
	1 muy débil	2 débil	3 fuerte	4 muy Fuerte
Innovación para la solución de problemas, mejorar bienes, servicios, productos y tecnologías			15%	85%

*PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO ALTERNATIVO DESDE EL MODELO WORKING WITH PEOPLE
WWP: EL CASO DEL PLAN DE CONSOLIDACIÓN DE LA MACARENA EN COLOMBIA*

Comercialización colectiva de productos		20%	80%
Calidad de los bienes y servicios		22%	78%
Visión coherente y estrategia de negocios		30%	70%
Mejora de la rentabilidad de las explotaciones		35%	65%
Mejoras técnicas en el proceso de producción		38%	62%
Emprendimiento		40%	60%
Sostenibilidad ambiental en proceso de producción	10%	30%	60%
Eficacia en el uso de recursos		50%	50%
Esfuerzo conjunto para distribución equitativa del valor añadido en la cadena de valor	20%	40%	40%
Comercialización individual de los bienes y servicios	35%	25%	40%
Autonomía en los factores de producción	30%	60%	10%
Reducción de los costos de producción	30%	70%	
Diversificación de productos y servicios	40%	60%	

Fuente: Elaboración propia.

En primer lugar, los resultados muestran un efecto en la innovación, de cara a la resolución de los problemas y la diversificación de nuevos productos lícitos y servicios para un desarrollo alternativo. Los trabajos conjuntos han permitido un enriquecimiento mutuo de cara al diseño y puesta en marcha de nuevos proyectos, desarrollando las capacidades para pensar y actuar de forma original e imaginativa (IPMA, 2010). Estas relaciones multi-actores han permitido explotar la creatividad, individual y colectiva de los planificadores, junto con los beneficiarios de los proyectos, en beneficio de las familias y a favor del bien común (Cazorla and De los Ríos, 2017). Destacan innovaciones en relación con la generación de nuevas actividades económicas sustitutas de los cultivos ilícitos, desde nuevos proyectos de producción en las líneas de cacao, café, plátano, frutales, ganadería.

Otro efecto relevante es la comercialización colectiva de productos, que ha sido posible gracias a la generación de confianza entre los agentes implicados. Destaca la comercialización desde cooperativas de leche, café y cacao, que han mejorado la viabilidad de la producción de los nuevos cultivos lícitos. Por otra parte, los trabajos conjuntos desde la planificación negociadora (Cazorla, 2015), han fomentado en las

familias el compromiso para asumir nuevos riesgos (Friedmann, 1993) y desarrollar una visión estrategia para nuevos negocios y emprendimientos. Estos emprendimientos han conseguido ser viables en muchas familias, al incorporar en las cadenas productivas aspectos en relación con la calidad, mejoras técnicas, eficacia en el uso de recursos, esfuerzos conjuntos para la integración de agentes en las cadenas de valor, reducción de los costos de producción desde el asociacionismo y sostenibilidad ambiental y autogestión en los procesos de producción.

Las organizaciones de productores han conseguido, como actores claves de la planificación negociadora (Cazorla, 2015), articular numerosos proyectos estratégicos financiados desde el Gobierno, para mejorar la competitividad de la región, desde la mejora de vías de comunicación y de la infraestructura productiva y acceso a nuevos mercados. En la siguiente tabla se resumen estos proyectos implementados en zona de posconflicto, fruto de los procesos de negociación y del trabajo conjunto entre el equipo de planificación y los pobladores de las zonas rurales. Estos proyectos se presentan desde los elementos claves de la estrategia adoptada en el modelo desarrollo alternativo, y que está impulsando el desarrollo económico y la generación de prosperidad rural.

Tabla 14. Proyectos implementados en la Región de la Macarena

PROYECTOS DESARROLLO ECONÓMICO	Partenariado	Beneficiarios
Acceso a planes de comercialización de la leche	Empresa privada “Alquería y Recreo”	175 familias
Microcrédito a organizaciones productores	Gobierno Nacional- UAECT – Banco Agrario	620 familias de 16 organizaciones
Asistencia Técnica Integral a productores	Ministerio de Agricultura Asociaciones de productores	2.503 productores
19 proyectos de alianzas Productivas agroempresariales	Ministerio de Agricultura, Gobierno Regional del Meta, Alcaldías Municipales y Cooperación Internacional.	760 pequeños productores
Proyectos de Oportunidades Rurales	Ministerio de Agricultura, Alcaldías Municipales y Cooperación Internacional	310 productores de 13 asociaciones
Proyectos de capitalización rural	Departamento de Prosperidad Social DPS	270 productores de 12 asociaciones

**PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO ALTERNATIVO DESDE EL MODELO WORKING WITH PEOPLE
WWP: EL CASO DEL PLAN DE CONSOLIDACIÓN DE LA MACARENA EN COLOMBIA**

Mejora de la infraestructura productiva en Centros de Acopio de Leche y Café	Gobierno Regional del Meta, Alcaldías Municipales y Cooperación Internacional	1650 productores de 8 centros de acopios
Planes de negocios para emprendimientos	Cooperación Internacional Gobierno Regional del Meta, Asociaciones de productores	1650 productores de 30 asociaciones
INFRAESTRUCTURA Y CONECTIVIDAD	Partenariado	Beneficiarios
Vía Marginal de la Selva en la Macarena y San Vicente del Caguán	Gobierno Nacional. Municipios	195 km de vía
Transversal de la Macarena: Pavimentación y obras de ampliación	Gobierno Nacional Ing. Militares Municipios de San Juan de Arama, Mesetas y Uribe	84 km y 23.350 habitantes
Proyectos de Construcción de puentes	Gobierno Regional del Meta Municipios de Vistahermosa, Uribe, Mesetas	5 puentes construidos 32.472 habitantes
Mejoramiento vías terciarias en los núcleos priorizados “Colombia Responde”	Municipios.	150 km de vías para 29.000 habitantes
“Programa de Respuesta Rápida”: 33 Proyectos de infraestructura social veredas en zonas de Transición	Unidad Administrativa de Consolidación Territorial Oficina de las Naciones Unidad contra las Drogas y el Delito.	2.503 habitantes de 6 los municipios de intervención
Proyectos de mejoramiento de vías, pavimentación vías urbanas	Ingenieros Militares Municipios de La Macarena y Puerto Rico	15 km de vías y 2 puentes nuevos
Interconexión eléctrica en zona rural de Vistahermosa, Puerto Rico, San Juan de Arama y La Macarena.	Gobierno Nacional Gobiernos Regionales Macarena -Empresa privada Las Delicias “Electro Caquetá”	166 km de líneas eléctricas
DESARROLLO SOCIAL	Partenariado	Beneficiarios
Mejorar Infraestructura Internados y sedes educativas en 54 veredas	Gobierno Nacional Gobierno Regional del Meta	2.503 familias de 54 núcleos veredales.

*PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO ALTERNATIVO DESDE EL MODELO WORKING WITH PEOPLE
WWP: EL CASO DEL PLAN DE CONSOLIDACIÓN DE LA MACARENA EN COLOMBIA*

	Cooperación Internacional	
Dotaciones en 5 Centros Educativos de las veredas focalizadas en Planes de Transición	Gobierno Nacional Gobierno Regional del Meta	2.503 familias de 54 veredas
Mejorar la infraestructura de 6 Centros de Salud	Gobierno Nacional Gobierno Regional del Meta	2.503 familias de 54 veredas
Brigada Humanitaria interinstitucional Medico Quirúrgica	Gobierno Regional del Meta Alcaldías Municipales Ejército de Colombia Cooperación Internacional	74.106 habitantes del casco urbano de La Macarena, Uribe, Puerto Rico y en Mesetas en Jardín de las Peñas
Ayuda a la formación de jóvenes rurales	Convocatoria MADR-ICETEX	24 jóvenes rurales becados
Formación en competencias profesionales agrícola y ganadera	Universidad de la Salle-ICETEX	15 jóvenes rurales becados
BUEN GOBIERNO	Partenariado	Beneficiarios
Proyecto Apoyo a la Formulación de los Planes de Desarrollo Municipal	Gobierno Regional del Meta Cooperación Internacional	6 municipios de intervención
Apoyo al Acceso al Sistema General de Regalías	Gobierno Regional del Meta Cooperación Internacional	6 municipios de intervención
Banco de Programas y Proyectos municipal- Gestión de proyectos SGR y MGA	Gobierno Regional del Meta Cooperación Internacional	6 municipios de intervención
Implementación de la Ley de víctimas	Gobierno Regional del Meta Cooperación Internacional	6 municipios de intervención
Defensa Jurídica de los Municipios	Gobierno Regional del Meta Cooperación Internacional	6 municipios de intervención
Implementación de Consejos Municipales de Desarrollo Rural	Gobierno Regional del Meta Cooperación Internacional	6 municipios de intervención
Formulación y plan de acción de la política de prevención del reclutamiento ilegal de	Gobierno Regional del Meta Cooperación Internacional	6 municipios de intervención
GOBERNANZA DE LA TIERRA	Partenariado	Beneficiarios
Plan de Manejo Ambiental La Macarena "AMEM"	Corporación Autónoma Regional de la Macarena "CORMACARENA"	74.106 habitantes de los 6 municipios.

*PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO ALTERNATIVO DESDE EL MODELO WORKING WITH PEOPLE
WWP: EL CASO DEL PLAN DE CONSOLIDACIÓN DE LA MACARENA EN COLOMBIA*

Cooperación Internacional		
Unidad de restitución de tierras del Meta	Cooperación Internacional	900 familias
Esquemas de ordenamiento territorial de los en el área de consolidación	Cooperación Internacional Alcaldías municipales	6 municipios de intervención
Titulación de Predios Baldíos en los municipios de Uribe y Macarena	Instituto Colombiano de Reforma Agraria "INCODER"	150 familias
Proyecto de Protección de tierras para la titulación de baldíos en el municipio de Vistahermosa	Unidad de Restitución de Tierras. Cooperación Internacional	276 familias

Fuente: Informe de Gestión de la Unidad Administrativa para la Consolidación Territorial, 2015.

En la tabla siguiente se muestran los recursos invertidos en los proyectos en cada una de las áreas del Plan de Transición. El total de recursos en pesos colombianos asciende a COP\$170.080.093.629, que equivalen a USD\$65.415.421, a una tasa de cambio de COP\$2.600. Como se observa la mayor parte de la inversión se corresponde con el componente de mejora de infraestructuras, y en especial el tema de vías, seguido por la implementación de proyectos de Desarrollo Social y Desarrollo Económico.

Tabla 15. Financiación de los Proyectos estratégicos (en pesos colombianos).

MUNICIPIO	Buen Gobierno	Gobernanza de la Tierra	Desarrollo Económico	Infraestructura	Desarrollo Social	TOTAL
Vista Hermosa	\$442.204.389	\$2.380.425.000	\$4.003.788.153	\$9.908.922.211	\$1.549.526.359	\$18.284.866.112
Uribe	\$442.204.389	\$2.380.425.000	\$800.660.840	\$29.234.630.385	\$23.893.626.635	\$56.751.547.249
Puerto Rico	\$442.204.389	\$2.380.425.000	\$5.964.866.034	\$39.143.552.596	\$723.269.660	\$48.654.317.679
La Macarena	\$442.204.389	\$2.380.425.000	\$5.987.586.134	\$4.315.134.483	\$2.331.479.421	\$15.456.829.427
Mesetas	\$442.204.389	\$2.380.425.000	\$4.344.370.737	\$1.794.611.866	\$255.125.872	\$9.216.737.864
San Juan	\$442.204.389	\$2.380.425.000	\$3.764.866.034	\$14.745.030.215	\$383.269.660	\$21.715.795.298
TOTAL	\$2.653.226.334	\$14.282.550.000	\$24.866.137.932	\$99.141.881.756	\$29.136.297.607	\$170.080.093.629

Fuente: Informe de Gestión de la Unidad Administrativa para la Consolidación Territorial, febrero de 2015.

5.4. Componente político - contextual: Sostenibilidad de las prácticas agrarias y consideraciones para la planificación de actividades.

Desde este componente se trata de dotar al proceso y a los proyectos de los elementos fundamentales para relacionarse con las organizaciones políticas y con las diferentes administraciones públicas de los diferentes niveles. La selección de los municipios por el Gobierno nacional para desarrollar acciones de posconflicto se basa en consultas directas a las autoridades civiles, militares y policiales en el territorio. A su vez, mediante visitas de campo a los territorios objetivo por parte de los planificadores se corrobora el interés de los pobladores en participar en los procesos de desarrollo alternativo y la percepción de la seguridad.

La región del PCIM tiene un alto valor ambiental y como reserva de recursos naturales. Más de la mitad de su territorio corresponde a tres parques naturales nacionales (Sierra de la Macarena, Tinigua y Picachos). Este hecho destaca la importancia de las definiciones sobre ordenamiento territorial y competencias institucionales para establecer con claridad las condiciones para el aprovechamiento productivo del territorio y la clarificación de los derechos de propiedad sobre la tierra. En este sentido se indagó sobre las medidas que las familias han implementado para integrar el daño ambiental en sus predios. La medida más implementada es manejo de aguas con un 45%, le siguen la producción de insumos orgánicos con el 14%, posteriormente se encuentra la rotación de potreros con el 11%, y el 10% de la población no especificó qué medidas toman y un 6% dijo que la apicultura.

Figura 23. Medidas para integrar su explotación con el medio ambiente

A su vez, a las familias se les preguntó si han realizado algún tipo de mejoras en la producción como consecuencia de la intervención del PCIM, el 73% afirmaron que, gracias a la asistencia técnica, el 23% a la apertura de nuevos mercados como por ejemplo la venta de leche fría y el reto por las subvenciones en los proyectos que han recibido.

En la encuesta a líderes de organizaciones civiles y directores de instituciones con presencia en la región, la dimensión más valorada fue el componente Político-contextual (40,92%) por considerar que el principal reto es conseguir entre todos los actores generar un nuevo modelo de planificación e implementación de las Políticas Nacionales de Consolidación y Reconstrucción Territorial, junto con la Política Nacional de Erradicación de Cultivos ilícitos y Desarrollo Alternativo. Desde este componente se ha conseguido en la Región de la Macarena un nuevo enfoque en los procesos de planificación de la Política de Desarrollo Alternativo, como experiencia piloto para la generación de prosperidad e implementación de un proceso de paz. Las acciones han buscado establecer nuevas relaciones entre los gobiernos, las diferentes administraciones públicas, los desmovilizados de las FARC y la población afectada.

Ilustración 14. Mesa de trabajo con agencias para el posconflicto.

Esta capacidad de relacionarse se ha basado en la conformación de una organización interna (Argyris and Schön, 1978; Senge et al, 1999) que integre procesos de aprendizaje social para la implementación de las acciones (Cazorla and De los Ríos, 2017) desde un nuevo modelo de planificación. Estas organizaciones se han denominado Agencias para el Posconflicto como entidades dependientes de la Unidad Administrativa para la Consolidación Territorial (UACT), que facilitan la participación y la generación de dinámicas sociales. Desde estas organizaciones se pretende asegurar en la política de

desarrollo alternativo cambios organizacionales que permitan la adaptación a las medidas en función de las prioridades de las personas involucradas, trabajando con actores del ámbito político y de la administración pública. Desde este nuevo enfoque del Desarrollo Alternativo, estas organizaciones tienen un carácter instrumental para servir a la población, siendo flexibles y cambiantes según los aprendizajes generados (Habermas, 1996). La toma de decisiones se realiza desde mesas de diálogo, con agentes provenientes de diferentes subsistemas de relaciones sociales, incluyendo a la sociedad civil y al sector privado. Se trata crear espacios para la deliberación colectiva, que se reúnen de forma periódica y convocan a diferentes actores de la sociedad civil, entidades públicas, organizaciones empresariales, agentes de cooperación internacional, y de la universidad para adoptar soluciones a los problemas. Así, la organización del proyecto se convierte en una entidad viviente, que transmite además valores a la sociedad -desde su componente ético- y es capaz de influir y cambiar las prioridades políticas y trabajar en conjunto (Cazorla et al, 2013).

Entre los factores críticos que afectan la estabilidad de la región y hacen vulnerables a las poblaciones que viven en el territorio están entre otros, la falta de gobernanza de la tierra y el reconocimiento de las posesiones de territorios baldíos por parte de campesinos o antiguos colonos. Este reconocimiento legitima la propiedad de la tierra, formaliza los derechos, brinda oportunidades de acceder a otros servicios del estado y del sector económico; así mismo contribuye a avanzar en la actualización del catastro y por esta vía mejorar las condiciones fiscales de los municipios.

En este sentido, el proyecto contribuyó a la articulación interinstitucional entre que el Plan de Consolidación con el extinto INCODER hoy día con la Agencia Nacional de Tierras para que los pobladores puedan adelantar acciones de titulación de baldíos y por este medio a reconocer derechos de propiedad consagrados en la constitución nacional a campesinos que cumplen con los requerimientos de posesión y aprovechamientos establecidos en la ley 160 de 1.994. Como resultado de esta actividad se avanza con un proceso de formalización de la propiedad para 500 familias en 5 municipios (Macarena, Uribe, Vista Hermosa, Mesetas y San Juan de Arama). La meta es beneficiar a 688 familias localizadas en 44 veredas de los municipios de San Juan de Arama, Vista Hermosa, Mesetas, Uribe y Macarena. De estas 44 veredas hubo la necesidad de realizar la formulación de los Planes de Ordenamiento Veredal.

Ilustración 15. Dialogo entre la UPM y líderes de la Organización de productores de Leche de la Región del Macarena en el marco de la jornada de DVGTT en Colombia.

6. Lecciones aprendidas.

- Desde el modelo WWP, se incorporan elementos de la planificación como aprendizaje social, se adopta una visión integrada y un enfoque territorial, para recuperar el protagonismo de las comunidades rurales afectadas por los cultivos ilícitos. En el modelo se valora por encima de todo la construcción de confianza y la mejora de las conductas humanas de los agentes implicados. Desde la base de estos principios el modelo de planificación para el desarrollo alternativo impone una lógica de inclusión e integración territorial, basada en un componente político, estableciendo alianzas entre el Estado y las comunidades para construir conjuntamente “institucionalidad” y empoderamiento de la sociedad civil en la región. Esta “institucionalidad” se entiende no solo como la presencia de entidades en el territorio, sino como el establecimiento de unas prácticas y normas que regulen la vida pública y permitan formular proyectos conjuntos orientados a mejorar la prosperidad de las zonas rurales afectadas por el conflicto y los cultivos ilícitos.
- El 70% de los hogares no tiene definidos sus derechos de propiedad. La inseguridad asociada a la informalidad de los derechos de propiedad desincentiva las inversiones a largo plazo que generalmente se relaciona con el mejoramiento y la adecuación de la tierra y restringe el acceso a servicios como crédito, seguros y asistencia técnica. Lo anterior, es aprovechado por los grupos armados ilegales para el control territorial y el impulso de la producción de cultivos ilícitos en especial para la región de estudio de coca y marihuana. El ingreso promedio de las familias es menor a un salario mínimo legal vigente lo que posiciona a estas familias por debajo de la línea de pobreza. La ganadería en estas zonas es lo más recurrente como acción de

atesoramiento de los excedentes de la producción de los cultivos ilícitos y por la deficiencia en la infraestructura productiva, en especial de vías de comunicación y redes eléctricas por lo que se encarecen los insumos de la producción agrícola.

- Los programas de acceso a las propiedades de campesinos sin tierras y de formalización de la propiedad, deben ser prioridad para las Agencia del Gobierno que tienen esta misión, como la Agencia Nacional de Tierras, a través de mecanismos encaminados a lograr la justicia social, la democracia participativa (modelo WWP) y el bienestar de la población campesina elevando su nivel de vida conforme a la implementación de las DVGT. (Gómez, S. 2015).

Ilustración 16. Jornadas de diálogo para la inclusión de los Principios para la Inversión Responsable en la Agricultura (IAR) y las Directrices Voluntarias de Gobernanza de la Tierra (DVGT) en el ecosistema universitario de Latinoamérica.

- Las zonas objeto de la erradicación de cultivos ilícitos se caracterizan por ser espulsadoras de la población, ya sea por factores económicos al quedarse las familias sin ingresos para su sostenimiento o por los grupos armados ilegales que se apropian de los terrenos de los habitantes. El desarrollo de la metodología “Working With People” en estos territorios, se muestra como un factor catalizante de la presencia y articulación de entidades del Estado y la manera como los pobladores se integra a los programas y proyectos gestionados por el PCIM.
- Teniendo en cuenta la investigación, se puede observar que las zonas de post erradicación de cultivos ilícitos y de estabilización de la economía, se caracterizan por la dispersión de la comunidad en su territorio, su falta de organización, pues difícilmente la comunidad hace parte activa de organizaciones civiles. Además, la comunidad muestra desconfianza en los programas del Estado debido a que en el pasado muchos programas solo se quedaron en promesas y en incumplimiento de lo programado, situación que es aprovechada por los milicianos de los grupos

armados ilegales para promover su rechazo, y a su vez, infunden temor a quienes consideren participar. (Ávila and De los Ríos, 2010). De ahí la importancia de la metodología “WWP” como instrumento para la construcción de confianza entre pobladores y el Estado y la articulación interinstitucional en el territorio.

- Acerca de las acciones positivas y de gran impacto realizadas por los beneficiarios, las instituciones y el PCIM y por aquellas que se deberían impulsar o continuar trabajando con la población en la fase posconflicto. Se definió que las principales acciones que se están realizando para mitigar los daños ambientales asociados a la tala bosques y el uso excesivo de químicos para la producción de pasta de coca, al manejo eficiente de las aguas y la rotación de cultivos, y respecto a las actividades que consideran que se deben continuar impulsando desde el PCIM son la titulación de predios, asistencia técnica, el mejoramiento de la infraestructura vial y el apoyo a proyectos productivos.
- El Acuerdo Final del Conflicto o Acuerdo de Paz entre el Gobierno de Colombia con la guerrilla de las FARC E.P. tienen por objetivo la terminación del conflicto armado y con ello comenzar una fase de construcción de paz, las partes acordaron seis puntos: 1º Política de Desarrollo Agrario Integral, 2º Participación Política y Comunitaria, 3. Fin del Conflicto, 4. Solución al problema de las drogas ilícitas, 5. Víctimas y 6. Implementación, verificación refrendación.

**UNIVERSIDAD
POLITÉCNICA DE MADRID**

Estudios y Titulaciones | Sala de Prensa | English | Sede Electrónica

Buscar...

UPM | Estudiantes | Futuros Estudiantes | Personal | Investigación | Alumni

Aprendizaje social, la clave para devolver la prosperidad a las zonas de conflicto y cultivos ilícitos en Colombia

Un equipo de investigadores de la UPM ha aplicado la metodología Working with people a la mejora de las condiciones de vida de la población de una de las zonas más golpeadas por el conflicto armado y el cultivo de drogas en Colombia.

09.07.2018

Los cultivos ilícitos y la lucha contra las drogas son dos problemas que preocupan especialmente desde hace décadas a los gobiernos colombianos. En los últimos años, se han puesto en marcha diferentes estrategias que, no obstante, no han tenido los resultados esperados. Ahora, un equipo de investigadores de la Universidad Politécnica de Madrid (UPM), ha planteado una nueva metodología basada en el modelo *Working with people* para devolver la prosperidad a la Región de La Macarena, una de las más conflictivas y castigadas de Colombia.

A través de este trabajo, los investigadores de la ETSI de Ingeniería Agrícola, Alimentaria y de Biosistemas y la ETSI de Montes, Forestal y del Medio Natural de la UPM, Ignacio de los Ríos, Susana Martín y Carlos Alberto Ávila, aplicaron esta metodología de trabajo basada en el aprendizaje social, fruto de 25 años de experiencia desde el grupo GESPLAN en proyectos orientados a mejorar la prosperidad de las zonas rurales en contextos europeos y emergentes.

Ilustración 17. Nota de prensa de la UPM “Aprendizaje social, la clave para devolver la prosperidad a las zonas de conflicto y cultivos ilícitos en Colombia”

7. Conclusiones

- La investigación se valida la implementación de un **nuevo modelo Planificación del Desarrollo Alternativo** en los Planes de Transición, desde el modelo WWP. Este nuevo modelo incorpora elementos de la planificación como aprendizaje social, una visión integrada y un enfoque territorial, para **recuperar el protagonismo de las comunidades rurales afectadas por los cultivos ilícitos**.

Desde la dimensión político-contextual

- Desde la **dimensión político-contextual**, se observa una gran influencia en la prosperidad rural, contribuyendo el modelo a una visión estratégica de alcance territorial, mejorando la coordinación y la gestión de los recursos, la creación de **sinergias** y la consolidación de la **seguridad ciudadana** desde la **presencia institucional en el territorio** integrando por **151 veredas** de 6 Municipios (de **18.924 Km²** y con una **población de 99.117 habitantes**.
- En este territorio la implementación del modelo ha demostrado una **mejora en la prosperidad rural** restableciendo la **seguridad y el estado de derecho** como piedra angular de la gobernanza y el desarrollo sostenible. Se han mejorado numerosas infraestructuras en el territorio destacando **5 Escuelas Rurales, 6 Centros de Salud y la presencia de Jueces en los 6 Municipio** y el mejoramiento de **195 Km de vías rurales**.
- Además, se ha conseguido la **mejora ambiental en 7.687 hectáreas** que se han dejado de cultivar por ilícitos (coca).
- Desde esta dimensión político-contextual el caso de la Macarena está siendo referencia desde FAO de cara a la **implementación de las Directrices Voluntarias para la Gobernanza de la Tenencia de la Tierra**, en colaboración con la ANT y la Unidad de Restitución de Tierras donde **276 familias** se han tenido acceso a Títulos de Propiedad y **900 familias** se encuentran en procesos de restitución de tierras que fueron despojadas por los Grupos Armados Ilegales.

Desde la dimensión ético-social

- En segundo lugar, **desde la dimensión ético-social** se han generado formas efectivas de colaboración e intercambio de conocimiento que han **mejorado las conductas y los valores** en la población.
- En este proceso **se ha conseguido movilizar a 2.503 familias afectadas por los cultivos ilícitos** en la Región de la Macarena, **recuperando su protagonismo** y vinculándolas en los trabajos conjuntos para la construcción de paz y prosperidad. Estos procesos cambios han sentado los cimientos para que los productores y las familias trabajen junto a los responsables públicos, y avancen hacia la sustitución de cultivos ilícitos y la prosperidad de las comunidades.
- El cambio de conductas y la generación de valores desde la **confianza**, se ha acompasado con estrategias orientadas a desarticular las organizaciones ilegales y violentas de la cadena del tráfico de drogas, permitiendo la **creación de 12**

Organizaciones sociales para el trabajo colectivo entre las comunidades rurales y las entidades del gobierno.

- Como consecuencia de la implementación de los proyectos productivos y de la mejora de la desde el modelo, **se ha conseguido el retorno de las familias desplazadas por la erradicación de los ilícitos**. Del
- Del total de las 3590 familias existentes antes en la Región de Macarena, el 47% (1.687 familias) fueron desplazada como consecuencia del conflicto. Actualmente **unas 600 familias (17%) se estima que han retornado a la Región como consecuencia de las mejoras en el territorio**.

Desde la dimensión Técnico-empresarial

- Desde la técnico-empresarial se ha conseguido implementar **175 proyectos** que están generando **desarrollo económico de forma directa en las 2.503 familias** y de forma indirecta en los casi 100.00 habitantes en zona, respondiendo de una manera acertada y oportuna a conformar en el territorio asociaciones (organizaciones de productores) fuertes.
- Los proyectos de alternativas productivas han conseguido que **7.687 hectáreas han dejado de ser cultivadas por ilícitos (coca)**, desde **nuevos proyectos productivos** en los sectores de leche (2000 familias), cacao (310 familias) y café (270 familias).
- En este proyecto los recursos públicos del gobierno y la cooperación internacional, en especial a la de la Agencia Norteamericana para el Desarrollo USAID, han sido necesarios para la cofinanciación de las inversiones.
- Desde estos **nuevos proyectos alternativos**, se ha generado una estrategia de cambio que está influyendo en las distintas dimensiones de la prosperidad rural. Además de entrar en el marco de la **legalidad**, los proyectos están aumentando los **ingresos de las familias, aumentado sus ingresos mensuales en un 101%** (de un salario de \$789.000 pesos COP a más de \$1600.000 COP). Además, se están generando **nuevas oportunidades de empleo legal** en los agricultores y la población rural. Confirmando que la producción de ilícitos beneficia a los grandes intermediarios de la cadena más que a los pequeños productores.
- Destacan los proyectos productivos en el **sector lechero con 2.000 familias** vinculadas, de las cuales el 95% (1.893 familias) están involucradas y reciben asistencia técnica individual y grupal, mediante servicios a la producción, comercialización y financiación liderada por las organizaciones de productores. Además, en este modelo de alianza público-privada ha sido reconocido con el Premio Nacional de Paz.
- Por último, el modelo busca en todo momento dotar al proceso de planificación de un elemento integrador que garantice **espacios de aprendizaje social** entre los diferentes subsistemas, que lleven a aprender de los verdaderos protagonistas del cambio: la población afectada por la economía ilegal asociada a la producción de los cultivos ilícitos. Estos procesos han mejorado las capacidades y las competencias de las personas, integrando la ética y los valores como elementos fundamentales para poder trabajar en equipo.

- El modelo adoptado en La Macarena es una forma experimental de abordar el desarrollo alternativo en Colombia, basado en un enfoque territorial, la creación de confianza y el refuerzo de estructuras de gobierno participativas. El modelo WWP para la sustitución de cultivos ilícitos en zonas de posconflicto supera los enfoques tradicionales de desarrollo alternativo, que no han conseguido confianza institucional ni generar prosperidad. En este trabajo se validan los fundamentos de un modelo de desarrollo alternativo en Colombia, desde su aplicación en los 6 territorios.
- En el modelo se valora por encima de todo la construcción de confianza y la mejora de las conductas humanas de los agentes implicados. Desde la base de estos principios el modelo de planificación para el desarrollo alternativo impone una lógica de inclusión e integración territorial, basado en un componente político, estableciendo alianzas entre el Estado y las comunidades para construir conjuntamente “institucionalidad” y empoderamiento de la sociedad civil en la región.
- Esta “institucionalidad” se entiende no solo como la presencia de entidades en el territorio, sino como el establecimiento de una prácticas y normas que regulen la vida pública y permitan formular proyectos conjuntos orientados a mejorar la prosperidad de las zonas rurales afectadas por el conflicto y los cultivos ilícitos.

La sostenibilidad del modelo WWP requiere de mantener esta confianza para seguir avanzando hacia la “institucionalidad”, el empoderamiento de la sociedad civil y la erradicación total de los cultivos ilícitos. De acuerdo con el reporte de UNODC 2017 en la Región de la Macarena aún hay **5.464 hectáreas de cultivos** ilícitos (coca), que representan un atractivo para los grupos armados ilegales, en especial las FARC. Estos grupos armados aún siguen teniendo presencia en la región y controlan ciertas áreas del territorio, limitando la participación de la población y de sus organizaciones sociales en los procesos de construcción de prosperidad rural. A pesar de los avances observados con el nuevo modelo, la débil presencia del Estado en estas zonas aún dificulta la integración de la región en la economía nacional, así como en el acceso a bienes y servicios públicos.

CAPÍTULO 5

Conclusiones y futuras líneas de investigación.

Contenido

1.	Conclusiones	170
2.	Futuras líneas de investigación	174

1. Conclusiones

La principal conclusión de esta investigación es que después de seis años de implementación de un enfoque metodológico para la sustitución de cultivos ilícitos en la Región de la Macarena, se ha constatado el potencial del modelo WWP en el marco para la sustitución de cultivos ilícitos en zonas de conflicto. **El modelo que se propone en esta investigación complementa y enriquece el marco conceptual WWP, aportando por primera vez un marco metodológico para la Planificación del Desarrollo Alternativo en Colombia en el contexto de la prosperidad rural y la erradicación de cultivos ilícitos.**

Así, el modelo WWP se presenta como un modelo que puede sustituir a los enfoques tradicionales de los programas de Desarrollo Alternativo ejecutados desde comienzos de la década de 1960 en Colombia. Los resultados de la aplicación del modelo implementado en la Macarena **validan un nuevo enfoque para generar prosperidad en las zonas de postconflicto en Colombia, basado en el aprendizaje social y alineado con los principios de las Directrices Voluntarias para la Gobernanza de la Tierra de la FAO, las Políticas Nacionales de Reconstrucción Territorial, erradicación de cultivos ilícitos y Desarrollo Alternativo.** El caso de la Macarena en Colombia demuestra que el modelo WWP facilita la creación de nexos entre la población y los gobiernos desde la generación de confianza, debilitando a los grupos armados y el tráfico de drogas.

Por todo ello, se trata de una investigación de ciencia aplicada, en donde los agentes de un “laboratorio vivo” generan un proceso de aprendizaje desde el Plan de Consolidación Integral de la Macarena, actuando como plataformas multiactores público-privadas para la generación de confianza y la implementación de proyectos alternativos a los cultivos ilícitos.

Las principales conclusiones de este trabajo han sido:

1. Se realizó un análisis de la producción global de los cultivos ilícitos de coca, la mayor parte se cultiva en los países andinos de Bolivia, Colombia y Perú, alcanzando 156,500 hectáreas en 2015. Además, se identificó que en las regiones productoras de coca la **población rural es la más vulnerable**, toda vez que se convierte en objetivo militar de los grupos armados en su lucha por el control del territorio, incluyendo el control de las actividades lícitas e ilícitas (tales como el tráfico de drogas) y una fuente para el reclutamiento forzado.
2. Se constata que el problema de los cultivos ilícitos genera enormes costos **sociales traducidos en la descomposición del tejido social, el abandono de los valores éticos y morales**, la desarticulación familiar y de las relaciones de confianza necesarias para

la generación de capital social, el conflicto por la tenencia de la tierra, el incremento de la actividad delictiva y la violencia generalizada, derivada de la incertidumbre que predomina entre las comunidades y que resulta del constante hostigamiento de grupos armados ilegales y de la débil presencia de las instituciones del Estado.

3. Otro problema grave es el **impacto ambiental de los cultivos ilícitos**, que comienza con la tala y quema de los bosques primarios tropicales, con el consecuente agotamiento de las fuentes de agua y afectación de la biodiversidad. La pérdida ambiental excede el área de cultivo, pues “se estima que por cada hectárea de coca o de amapola se talan de dos a tres hectáreas de bosque. Parte de la producción de los cultivos es muy nociva, por el uso de fertilizantes, pesticidas y productos químicos cuyos residuos se vierten en los ríos o son absorbidos por el suelo. En cuanto a las fumigaciones aéreas, existe un debate entre la posición oficial del gobierno, según la cual las fumigaciones no generan impacto ambiental al medio ambiente, y la posición de algunas ONG que afirman lo contrario.
4. Se reconoce que tradicionalmente, para combatir la producción de los cultivos ilícitos los Gobiernos han promovido desde los años 60 políticas y programas públicos destinados a generar nuevas opciones lícitas de empleo e ingresos a las comunidades rurales. Estos programas de lucha contra los cultivos ilícitos han adoptado un marco de la estrategia mundial de las Naciones Unidas denominado **Desarrollo Alternativo** “Convenciones Internacionales sobre Estupefacientes” (Naciones Unidas, 1961, 1971, 1988), con el propósito de promover opciones socioeconómicas lícitas y sostenibles para las comunidades rurales. Estos programas de erradicación, promovidos y gestionados desde los Gobiernos, responden a un mismo **modelo clásico de la llamada Reforma Social**. La planificación y puesta en marcha de todos estos programas se ha caracterizado por ser “desde arriba” y con una visión técnica. Desde numerosos trabajos se evidencian los **escasos resultados obtenidos** frente a los esfuerzos realizados, siendo el modelo de planificación adoptado la principal debilidad.
5. En el contexto del Desarrollo Alternativo, la perspectiva no ha sido hasta ahora abordada para adecuarla a sus propias particularidades, motivo que nos ha incentivado a utilizar la metodología Working With People, para conseguir que las poblaciones involucradas con los cultivos ilícitos se inserten en una cultura de la legalidad y se genere prosperidad rural. Con este nuevo enfoque, las políticas públicas sientan las bases conceptuales en los modelos de Análisis de Políticas y de Aprendizaje Social, sustituyendo a los tradicionales modelos de Reforma Social desarrollados desde el Estado en este tipo de acciones.

6. La principal aportación del modelo de planificación del Desarrollo Alternativo propuesto es que, **por primera vez, desde el proceso WWP, se consigue generar confianza, movilizándolo a la población rural de zonas de posconflicto, vinculándolas en los trabajos conjuntos para la construcción de paz y prosperidad.** Con la implementación del modelo WWP en estas zonas, se incorporan elementos de la planificación como aprendizaje social, se adopta una **visión integrada y un enfoque territorial**, para recuperar el protagonismo de las comunidades rurales afectadas por los cultivos ilícitos. En el metamodelo se valora por encima de todo con la **construcción de confianza y la mejora de las conductas humanas** de los agentes implicados.
7. Se reconoce que para la sostenibilidad del modelo WWP requiere mantener la confianza para seguir avanzando hacia la “institucionalidad”, el **empoderamiento** de la sociedad civil y la erradicación total de los cultivos ilícitos, que representan un atractivo para los grupos armados ilegales, en especial para las disidencias de las FARC. Estos grupos armados aún siguen teniendo presencia en la región y controlan ciertas áreas del territorio, limitando la participación de la población y de sus organizaciones sociales en los procesos de construcción de prosperidad rural. A pesar de los avances observados con el nuevo modelo, la débil presencia del Estado en estas zonas aún dificulta la integración de la región en la economía nacional, así como en el acceso a bienes y servicios públicos.
8. El aporte que hace el nuevo enfoque de Desarrollo Alternativo se entiende como un concepto que incluye múltiples dimensiones sociales, ambientales y económicas. El problema mundial de las drogas debe analizarse de la misma forma ligado a todos los aspectos del desarrollo sostenible. El Metamodelo de Planificación del Desarrollo Alternativo que se presenta muestra un equilibrio entre las tres componentes: político-contextual, ético-social y técnico-empresarial:
 - a) Desde el componente político-contextual se observa una gran influencia en la prosperidad rural, contribuyendo a una visión estratégica de alcance territorial, mejorando la coordinación y la gestión de los recursos, la creación de sinergias y la consolidación de la seguridad ciudadana desde la presencia institucional en el territorio. La investigación ha demostrado que la generación de confianza en las comunidades afectadas únicamente es posible si los programas de desarrollo alternativo comprenden medidas de base orientadas a restablecer la seguridad y el estado de derecho, como piedra angular de la gobernanza y el desarrollo sostenible.
 - b) Desde el componente ético-social se han generado formas efectivas de colaboración e intercambio de conocimiento que han mejorado las

conductas y los valores en la población. Estos cambios han sentado los cimientos con la implementación de las Directrices Voluntarias para la Gobernanza de la Tierra para que los productores y las familias trabajen junto a los responsables públicos, y avancen hacia la sustitución de cultivos ilícitos y la prosperidad de las comunidades. El cambio de conductas y la generación de valores desde la confianza es un proceso complejo y paciente que requiere de acciones a largo plazo, acompañadas también con estrategias orientadas a desarticular las organizaciones ilegales y violentas de la cadena del tráfico de drogas.

- c) Desde el componente técnico-empresarial, los proyectos implementados están generando desarrollo económico respondiendo de una manera acertada y oportuna a conformar en el territorio asociaciones (organizaciones de productores) fuertes. Las iniciativas sobre alternativas productivas a cultivos ilícitos están siendo fuente de ingresos a las familias, generando oportunidades de empleo a los agricultores y la población rural. En este proceso, los recursos públicos del gobierno y la cooperación internacional, en especial a la de la Agencia Norteamericana para el Desarrollo USAID, han sido necesarios para la cofinanciación de las inversiones. Desde estos proyectos, se ha generado una estrategia de cambio, que está influyendo en las distintas dimensiones de la prosperidad rural
9. El modelo implementado busca en todo momento dotar al proceso de planificación de un **elemento integrador que garantice espacios de aprendizaje social** entre los diferentes subsistemas, que lleven a aprender de los verdaderos protagonistas del cambio: la población afectada por la economía ilegal asociada a la producción de los cultivos ilícitos. Estos procesos han **mejorado las capacidades y las competencias de las personas, integrando la ética y los valores** como elementos fundamentales para poder trabajar en equipo.
10. El modelo adoptado en La Macarena es una forma experimental de abordar el Desarrollo Alternativo en Colombia, basado en un enfoque territorial, la creación de confianza y el refuerzo de estructuras de gobierno participativas. El modelo WWP para la sustitución de cultivos ilícitos en zonas de posconflicto **supera los enfoques tradicionales de desarrollo alternativo, que no han conseguido confianza institucional ni generar prosperidad**. En esta investigación se validan los fundamentos de un modelo de desarrollo alternativo en Colombia, desde su aplicación en cinco territorios.

11. La validación del metamodelo culmina con el reciente Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera entre el Gobierno de Colombia y la Guerrilla de las FARC E.P., abriéndose un nuevo escenario hacia la prosperidad. Es así como en el punto cuatro (4) “Solución al problema de las drogas ilícitas” en acuerdo de sustitución y no resiembra, la planeación participativa será la piedra angular del nuevo enfoque que permite a las comunidades tomar la decisión de abandonar estos cultivos y transitar mediante la sustitución hacia otras actividades económicas ...*Se trata de forjar una nueva alianza entre las comunidades afectadas por los cultivos y las autoridades nacionales, locales que permitan resolver sus problemas. Para lograrlo se necesita la participación de las comunidades a través de una planeación de abajo hacia arriba, las comunidades harán un dialogo de sus necesidades, construirán sus planes integrales de sustitución y desarrollo alternativo y estarán activamente involucradas en su ejecución...*

Ilustración 18. Visita del presidente de la Republica de Colombia (Dr. Juan Manuel Santos) al área de sustitución de cultivos ilícitos en la Macarena.

2. Futuras líneas de investigación

A partir de las conclusiones obtenidas y de la aplicación de la Planificación del Desarrollo Alternativo desde el modelo Working With People WWP en zonas de sustitución de cultivos ilícitos y posconflicto en la Región de la Macarena, se presentan las siguientes líneas futuras de investigación.

- Validar el modelo WWP en otras regiones de posconflicto en Colombia. En el punto 4 del Acuerdo Final del Conflicto entre el Gobierno y la Guerrilla de las Farc E.P., se reconoce que muchas regiones del país, especialmente aquellas en condiciones de pobreza y abandono, se han visto afectadas directamente por el cultivo, la producción y comercialización de drogas ilícitas y se requiere poner en marcha programas integrales de sustitución de cultivos uso ilícitos con el fin de generar condiciones materiales e inmateriales de bienestar para poblaciones afectadas por cultivos de uso ilícito.
- Seguir indagando sobre los efectos del Desarrollo Alternativo en la región de la Macarena como consecuencia de la implementación del Acuerdo de Paz.
- Ahondar en temas como la gobernanza de la tierra como estrategia para la erradicación de los cultivos de uso ilícito en procesos participativos con los pobladores locales.
- Seguir indagando en la importancia de la integración de los tres componentes del modelo WWP (político–contextual, ético–social y técnico–empresarial) para la construcción de confianza entre los pobladores y el Estado para la erradicación total de los cultivos de uso ilícito.
- Profundizar en la utilidad del modelo WWP en la eficacia de coordinación interinstitucional de arriba hacia abajo y viceversas para la implementación de proyectos en el marco de la Planificación del Desarrollo Alternativo.
- Estudiar la posibilidad de integrar el modelo WWP con los Planes de Desarrollo Alternativo en distintas regiones de América Latina afectadas por la producción y comercialización de cultivos de uso ilícito como por ejemplo la frontera entre Colombia y Ecuador y la Frontera entre Colombia y Perú.
- Realizar una investigación para elaborar los indicadores que miden en estas zonas conflictivas el nivel de vida a partir de WWP.

CAPÍTULO 6

Bibliografía General

Argyris, C., Schön, D. 1978. *Organisational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison Wesley, Reading, MA.

Armenteras, D., Rudas, G., Rodríguez, N., Sua, S., Romero, M., 2006. Patterns and causes of deforestation in the Colombian Amazon. *Ecological Indicators* 6, 353 – 368

Armenteras, D., Rudas, G., Rodríguez, N., Sua, S., Romero, M., 2006. Patterns and causes of deforestation in the Colombian Amazon. *Ecological Indicators* 6, 353 – 368.

Armenteras, D.; Rodríguez, N.; Retana J. (2009). Are conservation strategies effective in avoiding the deforestation. Colombia.

Ávila Ceron, C.A, De los Ríos-Carmenado, I. and Martin S., 2016. Effects of Alternative Development in Colombia: an analysis of the Macarena Consolidation Plan from Working with People. In: L. Chivu, C. Ciutacu, V. Ioan-Franc and J. Andrei, *Economic Dynamics and Sustainable Development – Resources, Factors, Structures and Policies*. Vol. I, pp. 171-198. New York: Peter Lang Publishing.

Ávila Cerón, CA, De los Rios-Carmenado, I., Rivera, M. & Martin S. 2016. Rural development planning in Colombia's conflict zones: a proposal from the WWP model. *Proceedings of the 7th International Scientific Conference Rural Development 2015*.

Ávila Cerón, CA. and De los Ríos-Carmenado, I., 2017. Alternative Development in Rural Communities Affected by the Illegal Economy: The Case of La Macarena (Colombia). In: I. Nicolae, I. De los Ríos & AJ. Vasile. *Rural Communities in the Global Economy: Beyond The Classical Rural Economy Paradigms* (1st ed., pp. 23-38). New York: Nova Science Publishers, Inc.

Ayling, J. (2005). *Conscription in the War on Drugs: Recent reforms to the U.S. drug certification process*. Canberra (Australia) Security 21: International Centre for Security and Justice, Regulatory Institutions Network, Research School of Social Sciences.

Azam, J. P., & Hoeffler, A. (2002). Violence against civilians in civil wars: looting or terror? *Journal of Peace Research*, 39(4), 461–485.

Balcázar Á. (2008). *Plan de Consolidación Integral de la Macarena, Proyecto de Apoyo de la Embajada del Reino de los Países Bajos*. Bogotá: CCAI – Acción Social.

Barrett, D. (2010). *Security, development and human rights: Normative, legal and policy challenges for the international drug control system*. United Kingdom

Bewley, D. (2005). *Emerging policy contradictions between the United Nations drug control system and the core values of the United Nations School of Humanities*, University of Wales Swansea, Singleton Park, Swansea SA2 8PP, UK

Bond, R. and Hulme, D. 1999. Process Approaches to Development: Theory and Sri Lankan Practice. *World Dev* 27, 1339–1358.

Bromley, Daniel W., 2008. Formalising property relations in the developing world: The wrong prescription for the wrong malady. *Land Use Policy* 26: 20-27.

Jordana Buttica de Pozas, Jorge (2007). La gestión de la I+D+i agroalimentaria : un modelo basado en el aprendizaje social. Tesis (Doctoral), E.T.S.I. Agrónomos (UPM)

Buttica de Pozas, JJ. Redes de innovación y desarrollo local en el medio rural. por Raúl Compés López, José María García Álvarez-Coque, Jorge Aguilar Ávila, 2015, ISBN 978-84-491-0023-9, págs. 192-212

Calvani Sandro (2004), Colombia de narcoticis, Oficina de la Naciones Unidas contra las Drogas y el Delito.

Caulkinsa, J,& Reuter, P. (2006). Illicit drug markets and economic irregularities. USA.

Cazorla et at., 2015. Planning Experiences in Latin America and Europe. Edita: Colegio de Posgraduados. Universidad Autónoma de Chapingo. Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. ISBN: 978-607-715-272-9

Cazorla, A. and De los Ríos, I. 2017. Rural Community Management in the Global Economy: a planning model based on innovation and Entrepreneurial Activity. In: I. Nicolae, I. De los Ríos & AJ. Vasile, *Rural Communities in the Global Economy: Beyond The Classical Rural Economy Paradigms*. (1st ed., pp. 1-22). New York: Nova Science Publishers, Inc.

Cazorla, A. y De los Ríos, I. 2018. Jornadas de diálogo para la inclusión de los Principios para la Inversión Responsable en la Agricultura (IAR) y las Directrices Voluntarias de Gobernanza de la Tierra (DVGT) en el ecosistema universitario de Latinoamérica. Conclusiones. Working paper 2018/1, Grupo GESPLAN-Universidad Politécnica de Madrid.

Cazorla, A. De los Ríos, I. Salvo, M. (2013) *Working With People (WWP) in Rural Development Projects: a Proposal from Social Learning*. Cuadernos de Desarrollo Rural 10 (70): 131-157

Cazorla, A., De los Ríos, I. (2001). The new social sensitivity engineering of rural development. *AGENG international Conference of Agricultural Engineering*, 165-182.

Cazorla, A., De los Ríos, I., Salvo, M., 2013. *Working With People*, in *Rural Development Projects: a Proposal from Social Learning*. Cuadernos Desarrollo Rural 10 (70), 131–157.

Cazorla, A., I., De los Ríos-Carmenado, I, Díaz-Puente, JM., 2005. The LEADER community initiative as rural development model: application in the capital region of Spain. *Agrociencia* 39: 697-708.

Cazorla, A.; De los Ríos, I. & Díaz-Puente, J. (2005). The Leader community initiative as rural development model: application in the capital region of Spain. *Agrociencia*, 39 (6), 697-708.

Cazorla, Adolfo (2006). *Planificación para la sostenibilidad*. Madrid: ETSIA - UPM

Cazorla, De los Ríos, Salvo (2007). *Aprendizaje social en los proyectos de desarrollo rural (Garganta de los Montes y Canencia de la Sierra)*, *Desarrollo Rural: Modelos de Planificación*. Madrid: ETSIA - UPM

Cazorla, De los Ríos, Salvo (2007). *El análisis de políticas en las medidas comunitarias (set-aside en la EU)*, *Desarrollo Rural: Modelos de Planificación*. Madrid: ETSIA - UPM

Cerne, M. 1991. *Putting People First: Sociological Variables in Rural Development*. Oxford University Press Books, New York. 575 p.

Cindy S.J. Fazey (2003). *The Commission on Narcotic Drugs and the United Nations International Drug Control Programme: politics, policies and prospect for change*. Department of Sociology, Social Policy and Social Work Studies, University of Liverpool, Liverpool, UK

Clemencia, M. et al., 2005. Colombia: A Vicious Circle of Drugs and War. In Coletta A. Youngers and Eileen Rosin (eds.), *Drugs and Democracy in Latin America: The Impact of US Policy*. London 2005, pp. 61–97.

Cohen, P. (2009). *The post-opium scenario and rubber in northern Laos: Alternative Western and Chinese models of development*. Sydney (Australia)

Coletta A. Youngers and Eileen Rosin, 'The US "War on Drugs" : Its Impact in Latin America and the Caribbean', in Coletta A. Youngers and Eileen Rosin (eds.), *Drugs and Democracy in Latin America: The Impact of US Policy*, (London 2005), pp. 1–13.

Comité Andino para el Desarrollo Alternativo, 2005. *Estrategia Andina de Desarrollo Alternativo*. Bogotá: Programa Presidencial contra Cultivos Ilícitos, 10 N° 70

CONSEJO NACIONAL DE POLÍTICA ECONÓMICA Y SOCIAL (2015). *Fondo Colombia en Paz*. (Documento CONPES 3850, 23 denoviembre). Bogotá

Costa, C. and De Grauw P., 2009). *Policy analysis the cocaine and heroin markets in the era of globalisation and drug reduction policies*

De Los Ríos, I. Ortuño, M. and Rivera, M., 2016. Private–Public Partnership as a Tool to Promote Entrepreneurship for Sustainable Development: WWP Torrearte Experience. *Sustainability* 8, 1-19.

De los Ríos, I., Díaz-Puente, J., Cadena-Iñiguez, J., 2011a. The initiative LEADER as a model for rural development: implementation to some territories of México. *Agrociencia* 45 (5), 609–624.

De los Ríos, I., Turek, A., Afonso, A. (2013). Project Management Competencies for Regional Development in Romania: Analysis from "Working With People " Model. *Procedia Economics and Finance*, 614-621.

De los Ríos, I.; Cadena-, J.; Díaz J.M., 2011b. Creating local action groups for rural development in México: methodological approach and lessons learned. *Agrociencia* 45: 815-829.

De Los Ríos, I.; Cazorla, A. Yagüe, JL; Hernandez, D. (2010) Working with people: rural development project in communities Aymaras of Peru. *AgEng 2010 Conference*, Clermont-Ferrand, France

De los Ríos, I; Díaz-Puente, J. & Cadena-Iñiguez, J. (2011). The initiative LEADER as a model for rural development: implementation to some territories of México. *Agrociencia*, 45 (5): 609-624.

De los Ríos-Carmenado, I., Guillén, J., Herrera, A.T., 2013. Complexity in the management of rural development projects: Case of LASESA (Spain). *Int. J. Rural Dev.* 10, 167–186.

De los Ríos-Carmenado, I., Turek, A., Afonso, A., 2014. Project Management Competencies for Regional Development in Romania: Analysis from “Working with People” Model. *Procedia Economics and Finance* 8, 614–621.

De los Ríos-Carmenado, I.; Díaz-Puente, JM. 2015. The Social Reform and Land Consolidation Projects. *Planning Experiences in Latin America and Europe*, Vol.: 49-84. Edita: Colegio de Posgraduados. Universidad Autónoma de Chapingo. Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.

De los Ríos-Carmenado, I.; Morales, J. 2015. Social Learning in Rural Development Projects. *Planning Experiences in Latin America and Europe*, Vol.: 167-190. Edita: Colegio de Posgraduados. Universidad Autónoma de Chapingo. Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.

De los Ríos-Carmenado, I.; Reyes, A.; Guillen, J. 2014. Complexity in project management dimensions and frameworks at international level. DYNA Management 2: (1) 1-15.

DeBecka, K; Wooda, E; Montanera, J and Kerra, T., 2009. Canada's new federal 'National Anti-Drug Strategy': An informal audit of reported funding allocation. International Journal of Drug Policy 20 (2), 188–191.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (2011). Encuesta de Cultura Política. Bogotá.

Departamento Nacional de Planeación (2006). Balance Plan Colombia. Bogotá: Ministerio del Interior y de Justicia

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN (2014). ABC de la construcción de paz y el posconflicto. Bogotá

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN (2015). Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018. Todos por un nuevo país: paz, equidad y educación. Bogotá

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN (2016). Kit territorial DNP. (D.N. Planeación, Productor). Recuperado el 30 de enero de 2016, de <http://kiterritorial.co>

Dion ML and Russler C., 2008. Eradication Efforts, the State, Displacement and Poverty: Explaining Coca Cultivation in Colombia during Plan Colombia. J. Lat. Amer. Stud. 40: 399–421.

Dirección Nacional de Estupefacientes Unidad Administrativa Especial (2002). La lucha de Colombia contra las drogas ilícitas. Acciones y resultados 2002. Bogotá: Ministerio del Interior y de Justicia

Echandía, C., 2011. Situación actual de las FARC: Un análisis de los cambios en las estrategias y la territorialidad (1990-2011). Fundación Ideas para la Paz. Series Informes, 13.

Espinosa, N. (2003) Entre la justicia guerrillera y la justicia campesina ¿Un nuevo modelo de justicia comunitaria? Revista Colombiana de Sociología No. 20

Etzioni, A. (1968). The Active Society: A Theory of Societal and Political Processes. Nueva York: Free Press.

FAO, Directrices Voluntarias sobre la Gobernanza Responsable de la Tenencia de la Tierra, La Pesca, y los Bosques en el Contexto de la Seguridad Alimentaria. Roma 2012. ISBN 978-92—5-307277-4

Fergusson, D; Boden, J.& Horwood, J. (2008). The developmental antecedents of illicit drug use: Evidence from a 25-year longitudinal study. Department of Psychological Medicine, University of Otago, Christchurch School of Medicine and Health Sciences, Christchurch 8140, New Zealand.

Franco, S. (2010). Lineamientos de un programa de ordenamiento de la propiedad rural en la zona de la Macarena. Programa MIDAS –USAID.

Friedmann, J. 1992. Empowerment: The Politics of an alternative development. Cambridge, MA: Basil Blackwell.21

Friedmann, J., 1987. Planning in the Public Domain. From Knowledge to action. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Friedmann, J., 2005. Globalization and the Emerging Culture of Planning. Progress in Planning, 64 (3), 183–234.

Friedmann, John (1991), Planificación en el Ámbito Público. Ministerios para las Administraciones Públicas

Fontana A., Sastre-Merino S., Baca M. (2015). The Territorial Dimension: The Component of Business Strategy that Prevents the Generation of Social Conflicts. M. J Bus Ethics (2017) 141: 367. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2712-3>

Geraldi, J., & Adlbrecht, G. 2006. Unravelling Complexities in Engineering Projects. Cited in a chapter Patterns of Complexity: The Thermometer of Complexity in the annual publication of International Project Management Association, XXI by Geraldi, pp. 4-9.

Gomez E. Sergio, 2015. Las Directrices Voluntarias y su Aplicación desde America Latina. FAO. ISBN 978-92-5-308913-0

Habermas, J., 1996. Three normative models of democracy. In S. Benhabib, Democracy and deference (pp. 21–30). Princeton, NJ: Princeton University Press.

Henao, H. (1998). Desarraigo y futuro. Vida cotidiana de familias desplazadas de Urabá. Medellín: Universidad de Antioquia.

Ibáñez, A.; Velez, E. (2007). Civil Conflict and Forced Migration: The Micro Determinants and Welfare Losses of Displacement in Colombia. Inter-American Development Bank, Washington, United States

Ibáñez, Ana María, Mejía, Daniel y Uribe, María José (2011). “Una evaluación del Plan de Consolidación Integral de la Macarena (PCIM)”. Documento CEDE 2011-13. Bogotá, Colombia: Universidad de los Andes.

Ibáñez, M. y Vásquez, Juanita (2016). "Can we fight drugs using communication campaigns? A framed field experiment." Georg-August-Universität Göttingen Discussion Papers No. 199.

Ibáñez, M.; Carlsson, F. (2009). A survey-based choice experiment on coca cultivation. Göttingen, Germany

IPMA. 2010. NCB, Bases para la Competencia en Dirección de Proyectos. V.3.1, AEIPRO.

Jackson, T., Anderson, V., 2009. Redefining Prosperity—Essays in Pursuit of a Sustainable Economy. Sustainable Development Commission. Earthscan, London.

Kasser, T., 2007. A vision of prosperity. Think-piece for the SDC's Redefining Prosperity project. London: Sustainable Development Commission.

Knickel, K., 2016. Trajectories of agricultural modernization and rural resilience: Some first insights derived from case studies in 14 countries. Appl. Stud. Agribus. Commer. 2016, 10, 31–34.

Le Billon, Philippe (2001). The political ecology of war: natural resources and armed conflicts. School of Geography, Mansfield Road, Oxford OX1 3TB, UK

Lindblom, C. E. (1977). Politics and Markets: The World's Political-Economics Systems. New York: Basic Books.

Maiga, F.; Haddad, S.; Fournier, P.; Gauvin, L. (2003). Public and private sector responses to essential drugs policies: a multilevel analysis of drug prescription and selling practices in Mali. Groupe de

Mannheim, K. (1949). Man and Society in an Age of Reconstruction. Nueva York: Harcourt-Brace. (Org. 1940).

Martínez, Pablo (2006), Desarrollo Rural Sostenible, McGraw Hill

McQuaid, R.W., 2002. The theory of partnership. In Public-Private Partnerships: Theory and Practice in International Perspective; Routledge: London, UK, pp. 9–35.

Mejía, D. (2011). "Políticas antidroga en el Plan Colombia: costos, efectividad y eficiencia". En: Política Antidrogas en Colombia: éxitos, fracasos y extravíos. Compiladores: Alejandro Gaviria Uribe, Daniel Mejía Londoño. Universidad de los Andes. 2011. Pp. 69- 90.

Mejía, D. (2015). "Plan Colombia: An Analysis of Effectiveness and Costs," Improving Global Drug Policy: Comparative Perspectives and UNGASS 2016. Foreign Policy at Brookings. Center for 21st Century Security and Intelligence Latin America Initiative.

Mitlin, D.; Hickey, S.; Bebbington, A. (2006). Reclaiming Development? NGOs and the Challenge of Alternatives. University of Manchester, UK.

Mitlin, D.; Hickey, S.; Bebbington, A. (2006). Reclaiming Development? NGOs and the Challenge of Alternatives. University of Manchester, UK.

Moreno, R.; Kraybill, D.; Thompson, S. (2003). An Econometric Analysis of Coca Eradication Policy in Colombia. The Ohio State University, Columbus, USA.

Naoum, S., 2003. An Overview into the Concept of Partnering. Int. J. Proj. Manag 1, 71–76.

OFICINA DEL ALTO COMISIONADO PARA LA PAZ (2016). El ABC de las conversaciones: ¿En qué va el proceso de paz? Recuperado el 30 de enero de 2016, de <http://www.altocomisionadoparalapaz.gov.co/oacp/Pages/informes-especiales/abc-del-proceso-de-paz/index.html>.

Ortiz, C. E. 2003. Cultivos ilícitos y nueva ruralidad en Colombia. Cuadernos de desarrollo rural, 50: 144-166.

Ostrom, Elinor. 1998. A behavioral approach to the rational choice theory of collective action: Presidential address, American Political Science Association, 1997. The American Political Science Review, Vol 92(1): 1-22.

Penagos Carreño, Julián, El proceso de representaciones sobre las FARC. 1964. Los inicios. Anagramas Rumbos y Sentidos de la Comunicación 2013, 11 (Enero-Junio): Disponible en: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=491548989008>> ISSN 1692-2522

Pérez Correa, E. 1998. A vision of rural development in Colombia. Cuadernos de Desarrollo Rural, 41: 7-20.

Philo, C. 1993. Postmodern rural geography? A reply to Murdoch and Pratt. Journal of Rural Studies 9, 429-436.

Plan de Consolidación Integral de la Macarena (2010). Informe final Fase I: Programa de Apoyo de la Embajada del Reino de los Países Bajos. Bogotá: Acción Social - CCAI

Poret, Sylvaine (2009). An optimal anti-drug law enforcement policy. Seine (France). Department of Economics, Ecole Polytechnique, F-91128 Palaiseau.

Presidencia de la Republica de Colombia (2016) Decreto 2003, "Por el cual se establece una Zona Veredal Transitoria de Normalización (ZVTN).

Recherche Interdisciplinaire en Santé, Université de Montréal, C.P. 6128, Succursale Centre-Ville, Montreal, Que., Canada H3C 3J7

- Reyes, A. (2008). Guerreros y Campesinos: El despojo de la tierra en Colombia.
- Ritter, A (2006). Studying illicit drug markets: Disciplinary contributions. National Drug and Alcohol Research Centre, University of NSW, Sydney, Australia.
- Ritter, A (2009). Policy Analysis: Illicit drugs policy through the lens of regulation. Australia
- Román D. Ortiz D. Roman, (2000). Guerrilla y narcotráfico en Colombia Publicado en Cuadernos de la Guardia Civil. Revista de Seguridad Pública. Núm XXII, Año 2000.
- Royal Project Foundation (2007). The Peach and the Poppy. Thailand: Highland Research and Development Institute
- Salas, L.G. (2010). Corredores y territorios estratégicos del conflicto armado en Colombia. Prospectiva Geográfica ISSN 0123-3769 Vol 15 (2010) Colombia.
- Sastre-Merino, S., De los Ríos-Carmenado, I., 2002. Capacity Building in Development Projects. *Procedia Soc. Behav. Sci.* 46, 960–967.
- Schermer, M. and Hoppichler, J. 2004. GMO and sustainable development in less favoured regions—the need for alternative paths of development. Austria.
- Schumacher, E. F. (1976). Small is beautiful: a study of economics as if people mattered. Universidad de Michigan: Abacus.
- Sen, A. (2011). La Idea de Justicia.
- Senge, P., Kliener, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G., & Smith, B. 1999. The dance of change: The challenges of sustaining momentum in learning organisations. New York: Doubleday.
- Serra, M.L. (2010). Hacia una protección efectiva de los derechos humanos de niños y niñas en el conflicto armado. Universitas. Revista de Filosofía, Derecho y Política.
- Singer, M. (2008). Drugs and development: The global impact of drug use and trafficking on social and economic development Hispanic Health Council, Hartford, USA.
- Sistema de monitoreo de cultivos ilícitos (2009). Monitoreo de cultivos de coca. Bogotá: Oficina de las Naciones Unidas contra la Drogas y el Delito
- Sistema de monitoreo de cultivos ilícitos (2017). Monitoreo de cultivos de coca. Bogotá: Oficina de las Naciones Unidas contra la Drogas y el Delito.
- Steven R. Belenko. (2000). Drugs and Drug Policy in America: A Documentary History. Greenwood Publishing Group. Westport, USA. Pgs 408.

Stratta, R., De los Ríos, I., González, M., 2017. Developing Competencies for Rural Development Project Management through Local Action Groups: The Punta Indio (Argentina) Experience. International Development, Dr. Seth Appiah-Opoku (Ed.), InTech, 8, pp 153-172.

Šūmanea, S.; Kundaa, I.; Knickelb, K.; Straussc, A., Tisenkopfsa, T. De los Rios, I. Rivera, M. Chebache, T. and Ashkenazyf, A. Local and farmers' knowledge matters! How integrating informal and formal knowledge enhances sustainable and resilient agriculture Journal of Rural Studies. 2017

Thoumi, Francisco (2002), 236

UNODC, 2016. United Nations Office On Drugs And Crime. Monitoreo de territorios afectados por cultivos ilícitos 2015 Julio 2016

Vargas, Ricardo. 2002. The Anti-Drug Policy, Aerial Spraying of Illicit Crops and Their Social, Environmental and Political Impacts in Colombia. The Journal of Drug Issues, vol. 22(4): 11–60.

Vargas, Ricardo. 2005. Strategies for Controlling the Drug Supply: Policy Recommendations to Deal with Illicit Crops and Alternative Development Programs. Journal of Drug Issues, vol. 35(1): 131-150.

Wilson, S., 2002. Colombian army's clash with paramilitary troops may be an aberration. Washington Post, 2002, vol. 18.

Yaffe, L., 2011. Conflicto Armado en Colombia: análisis de las causas económicas, sociales e institucionales de la oposición violenta. Artículo en revisión recibido 30/06/11 y aprobado 03/10/11

ANEXOS

ANEXO I: FORMATO DE ENCUESTAS DE CARACTERIZACIÓN SOCIOECONÓMICA – VEREDAS DE TRANSICIÓN.

CARACTERIZACIÓN DE LAS ÁREAS DE TRANSICIÓN						
Fecha	Día		Mes		Año	
Lugar	Centro Poblado	Vereda	Inspección	Municipio	Departamento	
Fecha de creación del centro poblado	Día		Mes		Año	
Periodo de la Erradicación	DE			A		
	D	M	A	D	M	A
	DE			A		
Total área erradicada	Número de hectáreas:					
Erradicación realizada por	Fuerza Pública		Grupos móviles de erradicación		Fumigación	
DESCRIPCIÓN DE LA POBLACIÓN						
No. Total de familias	Rurales	Antes erradicación	Después erradicación	Centro poblado	Antes erradicación	Después erradicación
Estructura por edades	0 - 4 años		5 a 10 años		11 a 18 años	
	Niñas	Niños	Niñas	Niños	Mujeres	Hombres
	#	#	#	#	#	#

*PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO ALTERNATIVO DESDE EL MODELO WORKING WITH PEOPLE
WWP: EL CASO DEL PLAN DE CONSOLIDACIÓN DE LA MACARENA EN COLOMBIA*

	19 a 25 años			Mayores de 25 años		
	Mujeres		Hombres	Mujeres	Hombres	
	#		#	#	#	
	26 a 60 años			Mayores de 60 años		
	Mujeres		Hombres	Mujeres	Hombres	
	#		#	#	#	
COMPONENTE SOCIAL EDUCACION						
Nombre	Centro Educativo rural			Centro educativo urbano		
Número Total de alumnos	Antes erradicación		Después erradicación	Antes erradicación		Después erradicación
Número total de docentes	Antes erradicación		Después erradicación	Antes erradicación		Después erradicación
Fuentes de financiación de docentes	Aportes de la Comunidad		Aportes de la Alcaldía		Otros	
	SI	NO	SI	NO	CUAL	NO
Infraestructura de la escuela						
	Comedor	Biblioteca	No. Computadores	Comedor	Biblioteca	No. computadores
	SI ____ No ____	SI ____ No ____	SI ____ No ____	SI ____ No ____	SI ____ No ____	SI ____ No ____
	Batería Sanitaria Para Niñas			Batería Sanitaria Para Niños		

PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO ALTERNATIVO DESDE EL MODELO WORKING WITH PEOPLE
WWP: EL CASO DEL PLAN DE CONSOLIDACIÓN DE LA MACARENA EN COLOMBIA

	SI	NO	SI	SI	NO	SI
SALUD						
Centro de Salud	NO	SI	enfermera_____ médico_____			
Año de Construcción						
Servicios que presta						
Canchas deportivas	NO	SI				

DESCRIPCIÓN ORGANIZACIONES SOCIALES

Asociaciones campesinas	Año de constitución	No. de asociados	Objeto social
Proyectos realizados			
Otras organizaciones sociales			

COMPONENTE PRODUCTIVO

Actividades productivas en centros-poblados	Droguerías	Panaderías	Tiendas de comercio	Discotecas	Billares	Peluquerías
	#	#	#	#	#	#

*PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO ALTERNATIVO DESDE EL MODELO WORKING WITH PEOPLE
WWP: EL CASO DEL PLAN DE CONSOLIDACIÓN DE LA MACARENA EN COLOMBIA*

Sedes de empresas de transporte						
No. de líneas de transporte al día						
Horarios	Mañana	Hora:	Tarde	Hora:		
No. de reses sacrificadas	A la semana	#	Al mes	#		
Disposición final de residuos	Campo abierto: _____ Fuente de agua _____: Relleno: _____					
Producción rural						
No. de predios rurales						
No. de familias propietarias o tenedoras						
No. de trabajadores agrícolas						
Cultivos	Cultivo	Area	Cultivo	Area	Cultivo	Area
	Cultivo	Area	Cultivo	Area	Cultivo	Area
Descripción del predio más representativo de la vereda:	Nombre del predio: _____ No. Has en producción					

*PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO ALTERNATIVO DESDE EL MODELO WORKING WITH PEOPLE
WWP: EL CASO DEL PLAN DE CONSOLIDACIÓN DE LA MACARENA EN COLOMBIA*

Sector pecuario	No. de reses bovinos	Area en pastos	No. de animales porcinos	No. de aves	No. de estanques piscicolas	Espejo de agua en metros
COMERCIALIZACIÓN						
El comercio de la vereda se realiza a través de						
Intermediarios que compran en el centro poblado						
Directamente a otros municipios por parte de los productores						
Porcentaje de la producción que se consume en la vereda						
VIVIENDA						
No de viviendas urbanas						
No. de viviendas rurales						
Estado material de las viviendas	Techos		Pisos		Paredes	
	Zinc	Otro	Tierra	Otro	Madera	Otro

PERCEPCION DE LAS RELACIONES DE LA COMUNIDAD CON LA FUERZA PÚBLICA

Para la vereda
la presencia de
la fuerza
pública es:

Positiva

Elaborada por: _____

Firma:

ANEXO II: FORMATO DE ENCUESTAS A BENEFICIARIOS DIRECTOS.

CUESTIONARIO PARA BENEFICIARIOS DIRECTOS

Plan de Consolidación Integral de la Macarena

Fecha:

1. DATOS GENERALES DE LA FAMILIA y LA COMUNIDAD

Municipio:

Vereda:

DATOS DEL CABEZA DE FAMILIA

Nombre:

Sexo:

Edad:

Cargo/Responsabilidad en la Comunidad campesina:

DATOS DE LA FAMILIA

1.1. Número de miembros de la Unidad familiar:

1.2 ¿Cuál es el régimen de tenencia de la tierra?

- ☐ Propiedad
- ☐ Arrendamiento
- ☐ Posesión - Baldío
- ☐ Otros (especificar)

1.3 ¿Cuál es el ingreso medio mensual en su unidad familiar?

- ☐ Menos \$250.000
- ☐ Entre \$251.000 y 600.000
- ☐ Entre \$600.000 y \$1'000.000
- ☐ Más de 1'000.000

1.4. ¿En su opinión, qué está ocurriendo con el crecimiento de la población en su comunidad, está aumentando o disminuyendo?.

- ☐ Está aumentando
- ☐ Está estabilizada
- ☐ Está disminuyendo

1.5. ¿En qué se basa la economía de su comunidad y el trabajo de la gente?

- ☐ Actividad agropecuaria de cultivo
- ☐ Actividad agropecuaria crianza de animales
- ☐ Actividad de servicio o comercial

☐ Otras actividades (especificar)

RELACIONES SOCIALES Y AGENTES DEL PROYECTO PCIM

1.6. Como Usted sabe existe en su zona el “Plan de Consolidación Integral de la Macarena (Colombia) dentro de una estrategia de la Presidencia de la Republica ¿Qué otras instituciones además de esta conoce Usted que estén apoyando o financiando actividades en el contexto del PCIM?

1.7. ¿Cómo tuvo conocimiento de las actividades que adelanta el PCIM?

- ☐ Reuniones informativa recibida por funcionarios del PCIM
- ☐ Reuniones informativa de la alcaldía municipal
- ☐ Contacto personal con miembros de otras instituciones (Gobernación, Ministerio, SENA, etc.)
- ☐ Por comentarios de otras personas de la comunidad (Presidente de JAC, vecinos, etc.)
- ☐ Otros (especificar):

1.8. ¿Considera que todas las familias de su comunidad tienen conocimiento de las actividades del PCIM?

- ☐ Sí, y participan todas las familias de nuestra comunidad.
- ☐ Sí, pero no todas las familias participan
- ☐ No están bien enteradas y quizá por eso no participan
- ☐ Otros (especificar)

1.9. De forma aproximada ¿sabría estimar el número aproximado de familias de su comunidad que participan en el proyecto PCIM?

1.10. ¿Hay algún tipo de organización social entre las familias que participan en el proyecto?. Si cual?

1.12. En algunos proyectos de cooperación las actividades son diseñadas desde fuera por los expertos, por el contrario en otros proyectos se prefiere dejar en

manos de la población algunas actividades. ¿Podría decirnos algo sobre como se piensa que se están diseñando las actividades en el PCIM?.

1.13. ¿Ha detectado usted. algún tipo de favoritismo hacia algunas familias respecto a los apoyos y servicios que presta el PCIM?

- ☐ No hay favoritismo, las actividades del PCIM se están realizando de forma que todas las familias pueden participar y beneficiarse por igual.
- ☐ Si hay favoritismo hacia familias con ciertas características (especificar cuáles).

2. PRODUCCIÓN Y DIVERSIFICACIÓN ECONÓMICA

2.1. ¿Cuales son los principales problemas que Usted detecta en su actividad económica?

2.2. ¿Considera que las actividades desarrolladas por el PCIM están contribuyendo a solucionar los problemas anteriores?.

2.3. ¿Han variado los rendimientos como consecuencia de las mejoras introducidas por los proyectos apoyados?. ¿Ha intensificado el uso del suelo en su explotación?

Cultivos	Rendimientos /ha		Estimar el aumento de ingresos
	Sin PCIM	Con PCIM	

2.4. ¿Han surgido en su unidad familiar **nuevos** productos como consecuencia de las actividades del PCIM?, ¿Cuáles?.

2.5. ¿Cree que la realización del proyecto está influyendo de alguna forma en la disminución del desplazamiento y en la creación de empleo?

2.6. En el caso de comercializar sus productos, ¿Cómo lo hace?

- ☐ Intermediarios provenientes de las ciudades más próximas a la comunidad
- ☐ Intermediarios de su comunidad que llevan su producto a las ciudades más cercanas
- ☐ Venta directa al público en los mercados de las ciudades más próximas
- ☐ Venta a través de una asociación de productores

2.7. ¿Considera que las actividades del proyecto le están permitiendo mejorar la calidad de sus productos? ¿Podría especificar en qué aspectos concretos?

2.8. ¿Ha sido beneficiario de alguno crédito o ayuda dentro del proyecto?. Especificar cantidad, tipo de servicio y la institución que lo concede.

- ☐ Si de forma individual
- ☐ Si de forma colectiva

3. SOSTENIBILIDAD DE LAS PRÁCTICAS AGRARIAS

3.1. ¿Considera importante conservar y mejorar los cultivos tradicionales?

3.2. ¿Realiza Ud. medidas para integrar su explotación en el medio ambiente? ¿En que consisten? ¿Qué ventajas tienen estas técnicas?.

Medidas	Ventajas e inconvenientes	
	Sin PCIM	Con PCIM
☐ Conservación de rondas de aguas		
☐ Siembra directa		
☐ Quemaz para nuevas siembras		
☐ Rotación de cultivos		
☐ Uso de insumos orgánicos		

3.4. ¿Qué mejoras en sus cultivos ha tenido como consecuencia del PCIM?.

3.6. ¿Ha recibido algún tipo de formación o capacitación en el PCIM? ¿De qué tipo?

3.7. Para finalizar ¿qué tres aspectos del PCIM considera Usted que han tenido un **mayor impacto positivo** en su comunidad.

1.

2.

3. .

3.8. ¿Qué actividades considera Ud. que deberían incorporarse o continuarse en el marco de este PCIM?

1.

2.

3.

**ANEXO III: FORMATO DE ENTREVISTA A ACTORES CLAVES A CERCA
DE LA PROSPERIDAD Y EL DESARROLLO SOSTENIBLE**

ANEXO IV: PLAN DE NÚCLEO VEREDAL.

El Plan de Núcleo Veredal es una herramienta que permite la toma de decisiones respecto de la inversión del Estado y otras fuentes de cooperación internacional focalizándolas de acuerdo con los avances de la seguridad. En sí mismo el plan de núcleo no es un fin sino el medio a través del cual se trazan las actividades que apuntan a fortalecer la implementación de las acciones de construcción de confianza entre los pobladores y el Estado frente a los programas de transición de economías ilícitas a lícitas.

Los insumos para la construcción de los planes de núcleos veredales se basan en las herramientas de participación e intercambio de información con las comunidades de las veredas focalizadas, sin la necesidad de recurrir en estudios a profundidad ni extensas consultas de información secundaria. Lo que se pretende es contar con un instrumento ágil que permita entregar respuestas rápidas a las brechas y oportunidades identificadas de manera conjunta con las comunidades, y sobre las cuales se llega a compromisos mutuos entre estas comunidades y el Estado, permitiendo acciones integrales orientadas a la recuperación social del territorio.

Se propone que la metodología de plan de núcleo se desarrolle en cuatro etapas. Una primera de diagnóstico estratégico, donde se identifican las necesidades, brechas y oportunidades en el territorio. La segunda tiene que ver con los resultados de la consulta e intercambio de información con las comunidades en las reuniones y talleres. La tercera parte contiene los proyectos estratégicos que resultan de cruzar y analizar la información de los dos puntos anteriores. La cuarta parte contiene el plan de inversiones que a la postre es donde se definen las actividades puntuales de inversión y gestión institucional.

1.1. Primera etapa: Diagnóstico estratégico

Corresponde a un análisis socioeconómico de la situación actual territorial en las veredas focalizadas para la estrategia de erradicación de cultivos ilícitos y el tránsito hacia economías legales a partir de la caracterización que se realiza de manera conjunta entre el equipo técnico, elite y población en general. Este diagnóstico contiene dos partes:

1.1.1. Caracterización.

Se realiza una descripción biofísica del núcleo, usando como principal herramienta la información compilada por el PCIM y el conocimiento propio de la zona. No obstante puede apoyarse en fuentes secundarias para precisar detalles, sin que éste sea convertida en el eje principal, pues no son necesarios detalles a profundidad para el trabajo que se adelanta. La información más relevante del núcleo veredal, para los efectos de la formulación del Plan de Transición, tiene que ver con aspectos como:

- Población actual luego del proceso de erradicación de los cultivos ilícitos.
- Centros educativos. Cantidad, capacidad.
- Centros de Salud. Cantidad, capacidad.
- Potencialidad agroecosistémica. Breve descripción de la capacidad productiva a nivel de grandes rasgos de paisajes. Por ejemplo sabanas para ganadería, laderas para café, vegas para plátano o cacao, entre otras.
- Sistemas productivos presentes. Una aproximación de la magnitud en hectáreas.
- Actividades no agrícolas. Descripción de otras actividades como pequeño comercio, confecciones, turismo, entre otras.
- Vías. Interconexión municipal y veredal.
- Programas del Gobierno Presentes?. Cuales?. Nivel de Inversión?
- Restricciones ambientales.(Zonas de PNN, Reserva forestal, Zonas de sustracción /ley 2da, etc.)

1.1.2. Identificación de brechas y oportunidades. Tomando como base los componentes técnico - empresarial, político contextua y ético – social del modelo Working With People, se identifican las brechas y oportunidades, relacionada con la información de caracterización.

1.1.2.1. Componente técnico empresarial

Principal problemáticas, necesidades u oportunidades por encadenamientos productivos. Por ejemplo las necesidades de equipos para el beneficio de cacao y café, o la necesidad de equipos para el mejoramiento de la actividad ganadera, transformación de lácteos, etc. Deben incluirse aquí las opciones no agrícolas identificadas.

1.1.2.2. Componente político contextual.

Necesidades de adecuaciones, ampliaciones, mantenimientos, etc., de infraestructura social y vías, que puedan estar generando brechas que impidan satisfacer las necesidades básicas de las comunidades. Por ejemplo los restaurantes escolares, centros de salud, parques infantiles, mejoramientos viales, no son el fin ni el indicador, sino la respuesta a una brecha identificada.

1.1.2.3. Componente ético – social

Identificar necesidades de fortalecimiento organizativo a nivel de organizaciones comunitarias. El fortalecimiento a nivel de gobiernos locales, tema superior al núcleo veredal, tal vez no sea relevante para los Planes de Transición. Incluiría en este componente el tema de gobernanza de la tierra, principalmente en necesidades de formalización de la propiedad.

1.2. Actividades y necesidades identificadas en los talleres veredales.

Corresponde al resultado de la aplicación de la metodología en los talleres veredales. La información se compila en las matrices que resultan de cada vereda. En este caso lo importante es la información misma. Los datos obtenidos. Con estos, en el siguiente punto se realiza el ejercicio de priorización de proyectos identificados por los pobladores.

1.2.1. Proyectos Estratégicos.

Con base en el cruce de información del diagnóstico y los resultados de los talleres veredales, se realiza una priorización de aquellos proyectos que se consideran estratégicos, teniendo como principal referente los objetivos de la política de consolidación y la sustitución de cultivos ilícitos. Así mismo, se determinan la temporalidad en que se ejecutara cada actividad, el componente que asumirá el liderazgo de la movilización de recursos para la concreción de la actividad, la identificación de actores claves en el sector público y privado, y la delegación de responsabilidades técnicas, administrativas y logísticas, para poder llevar a cabo las actividades.

No se trata de descartar proyectos, sino de potenciar aquellos que pueden estar más acorde a la política de consolidación, la integración regional a nivel de las veredas focalizadas, así como su integración con el desarrollo local, departamental y tal vez nacional, en particular, aquellas enmarcadas dentro de los Planes de Consolidación Regional

1.2.2. Retos de Gestión

Contiene las actividades estratégicas identificadas con valores y fuentes de cofinanciación requeridos, según el caso, así como de las necesidades de gestión institucional para lograrlos y los tiempos establecidos. En el Plan de Transición se incluyen los espacios interinstitucionales responsables de la implementación de políticas

y programas según cada una de las iniciativas, con el fin de incorporar estas últimas en los planes de acción de los diversos espacios interinstitucionales de intervención

ANEXO V: VEREDAS PARA LA CONFORMACIÓN DEL PLAN DE NÚCLEO.

3	Zonas en estabilización
2	Zonas en transición
1	Zonas en recuperación del control territorial

No.	MUNICIPIO	NOMBRE VEREDA	AREA KMS2	Familias	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Núcleo	Zona Ambiental
1	La Macarena	Agua Bonita	3483,99	12	1	1	1	1	1	1		PNN Tinigua/Recuperación para la Producción Sur
2	La Macarena	Aguas Claras	3060,50	15	1	1	1	1	1	1		Recuperación para la Producción Sur
3	La Macarena	Aguazul	4342,62	19	2	2	2	2	2	2	Titulación	Recuperación para la Producción Sur
4	La Macarena	Aires del Meta	6449,98	25	1	1	1	1	1	1		PNN Tinigua
5	La Macarena	Aires del Perdido	4492,31	14	1	1	1	1	1	1		PNN Tinigua/Recuperación para la Producción Sur
6	La Macarena	Altamira	3181,11	12	2	2	2	2	2	2	Titulación	Recuperación para la Producción Sur
7	La Macarena	Alto Guaduas	1558,31	9	1	1	1	1	1	1		Recuperación para la Producción Sur
8	La Macarena	Alto Jardin	3312,98	9	1	1	1	1	1	1		Recuperación para la Producción Sur
9	La Macarena	Alto Losada	8373,64	12	1	1	1	1	1	1		Recuperación para la Producción Sur
10	La Macarena	Alto Morrocoy	6689,52	11	2	2	2	2	2	2	Alto Morrocoy	Recuperación para la Producción Sur
11	La Macarena	Alto Raudal	6572,57		1	1	1	1	1	1		PNN Tinigua
12	La Macarena	Alto Villa Nueva	4113,05	23	1	1	1	1	1	1		PNN Tinigua

**PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO ALTERNATIVO DESDE EL MODELO WORKING WITH PEOPLE
WWP: EL CASO DEL PLAN DE CONSOLIDACIÓN DE LA MACARENA EN COLOMBIA**

13	La Macarena	Atlantida	8598,61	11	1	1	1	1	1	1		Recuperación para la Producción Sur
14	La Macarena	Bajo Losada	6232,68	7	2	2	2	2	2	2	Casco Urbano	PNN Tinigua/Recuperación para la Producción Sur/Recuperación para la Preservación Sur
15	La Macarena	Bajo Raudal	1966,80	5	1	1	1	1	1	1		PNN Tinigua
16	La Macarena	Bajo Villa Nueva	2305,17	23	1	1	1	1	1	1		PNN Tinigua
17	La Macarena	Baldio 2 PNN Tinigua	12828,37		1	1	1	1	1	1		PNN Tinigua/Recuperación para la Producción Sur
18	La Macarena	Baldio PNN La Macarena	144032,29		1	1	1	1	1	1		Recuperación para la Preservación Sur
19	La Macarena	Baldio PNN Tinigua	33933,69		1	1	1	1	1	1		PNN Tinigua
20	La Macarena	Barsovia	1531,31	8	1	1	1	1	1	1		Recuperación para la Producción Sur
21	La Macarena	Bocana Caño Gringo	1974,80	8	1	1	1	1	1	1		Recuperación para la Producción Sur
22	La Macarena	Bocana Posetas	3209,67	17	1	1	1	1	1	1		Recuperación para la Producción Sur
23	La Macarena	Brasilia	2901,63	9	1	2	2	2	2	2	La Cristalina	Recuperación para la Producción Sur
24	La Macarena	Brisas del Guayabero	9619,68	13	1	1	1	1	1	1		PNN Tinigua
25	La Macarena	Brisas del Losada 1	4905,41	12	1	1	1	1	1	1		Recuperación para la Producción Sur
26	La Macarena	Brisas del Losada 2	2447,22	16	1	1	1	1	1	1		Recuperación para la Producción Sur

**PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO ALTERNATIVO DESDE EL MODELO WORKING WITH PEOPLE
WWP: EL CASO DEL PLAN DE CONSOLIDACIÓN DE LA MACARENA EN COLOMBIA**

27	La Macarena	Brisas del Lozada	6703, 97	11			1	1	1	1		Recuperación para la Producción Sur
28	La Macarena	Buenos Aires	3486, 71	9	1	2	2	2	2	2	Santa Teresa	Recuperación para la Producción Sur
29	La Macarena	Californi a	5196, 75	11	2	2	2	2	2	2	Alto Morrocoy	Recuperación para la Producción Sur
30	La Macarena	Campo Hermoso	2110, 69	12	2	2	2	2	2	2	Casco Urbano	Recuperación para la Producción Sur
31	La Macarena	Caño Azul	2602, 13	7	1	2	2	2	2	2	La Cristalina	Recuperación para la Producción Sur
32	La Macarena	Caño Gringo Medio	4524, 56	13	1	1	1	1	1	1		Recuperación para la Producción Sur
33	La Macarena	Caño Indio	7131, 70	9	1	1	1	1	1	1		PNN Tinigua/Recuperación para la Preservación Sur
34	La Macarena	Caño Limon	2605, 25	9	1	1	1	1	1	1		PNN Tinigua/Recuperación para la Producción Sur
35	La Macarena	Caño Mono	2692, 53	17	1	1	1	1	1	1		Recuperación para la Producción Sur
36	La Macarena	Caño Rojo	3157, 78	18	2	2	2	2	2	2	Santa Teresa	Recuperación para la Producción Sur
37	La Macarena	Casco Urbano		1280	3	3	3	3	3	3		Recuperación para la Producción Sur
38	La Macarena	El Aguila	3093, 27	17	1	1	1	1	1	1		Recuperación para la Producción Sur
39	La Macarena	El Billar	3487, 51	8	2	2	2	2	2	2	Titulación	Recuperación para la Producción Sur/Recuperación para la Preservación Sur
40	La Macarena	El Caiman	1944, 97	16	1	1	1	1	1	1		Recuperación para la Producción Sur

**PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO ALTERNATIVO DESDE EL MODELO WORKING WITH PEOPLE
WWP: EL CASO DEL PLAN DE CONSOLIDACIÓN DE LA MACARENA EN COLOMBIA**

		del Losada										
41	La Macarena	El Carmen	3501, 79	18	1	1	1	1	1	1		PNN Tinigua/Recupe ración para la Preservación Sur
42	La Macarena	El Castillo	649,3 6	12	1	1	1	1	1	1		Recuperación para la Producción Sur
43	La Macarena	El Centro	543,8 9	9	1	1	1	1	1	1		Recuperación para la Producción Sur
44	La Macarena	El Cocly	2508, 50	11	1	1	1	1	1	1		Recuperación para la Producción Sur
45	La Macarena	El Condor	1970, 47	9	1	1	1	1	1	1		Recuperación para la Producción Sur
46	La Macarena	El Cristal	7009, 98	8	1	1	1	1	1	1		Recuperación para la Producción Sur
47	La Macarena	El Diamant e	6227, 47	12	1	1	1	1	1	1		PNN Tinigua/Recupe ración para la Preservación Sur
48	La Macarena	El Dige	1994, 32		1	1	1	1	1	1		Recuperación para la Producción Sur
49	La Macarena	El Eden del Tigre	9738, 82	7	1	1	1	1	1	1		Recuperación para la Producción Sur
50	La Macarena	El Jordan	10544 ,87	9	1	1	1	1	1	1		Recuperación para la Producción Sur
51	La Macarena	El Libano	1164, 26	9	1	1	1	1	1	1		Recuperación para la Producción Sur
52	La Macarena	El Limonar	3695, 39	12	1	2	2	2	2	2	La Cristalina	Recuperación para la Producción Sur
53	La Macarena	El Morichal	5833, 85	14	2	2	2	2	2	2	Casco Urbano	Recuperación para la Producción Sur
54	La Macarena	El Oasis	4601, 69	7	1	2	2	2	2	2	Casco Urbano	Recuperación para la Producción Sur/Recuperaci

**PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO ALTERNATIVO DESDE EL MODELO WORKING WITH PEOPLE
WWP: EL CASO DEL PLAN DE CONSOLIDACIÓN DE LA MACARENA EN COLOMBIA**

												ón para la Preservación Sur
55	La Macarena	El Oriente	834,8 3	9	1	1	1	1	1	1		Recuperación para la Producción Sur
56	La Macarena	El Paisaje	1428, 37	9			1	1	1	1		Recuperación para la Producción Sur
57	La Macarena	El Palmar	8877, 81	11	1	2	2	2	2	2	Santa Teresa	Recuperación para la Producción Sur
58	La Macarena	El Paujil	1855, 12	12	1	1	1	1	1	1		Recuperación para la Producción Sur
59	La Macarena	El Recreo	9483, 78	34	2	2	1	2	2	2	Playa Rica	Recuperación para la Producción Sur
60	La Macarena	El Retiro	3866, 82	22	2	2	2	2	2	2	Casco Urbano	Recuperación para la Producción Sur
61	La Macarena	El Rubi	5653, 13	48	2	2	1	1	1	1		PNN Tinigua/Recupe ración para la Producción Sur
62	La Macarena	El Tapir	21615 ,41	24	1	1	1	1	1	1		PNN Tinigua
63	La Macarena	El Tigre	3978, 05	22	1	1	1	1	1	1		Recuperación para la Producción Sur
64	La Macarena	El Triunfo 1	22946 ,34	13	2	2	2	2	2	2	Alto Morrocoy	Recuperación para la Producción Sur
65	La Macarena	El Triunfo 2	9277, 86	13			1	1	1	1		Recuperación para la Producción Sur
66	La Macarena	El Turpial	1215, 12	7	1	2	2	2	2	2	La Cristalina	Recuperación para la Producción Sur
67	La Macarena	El Vergel 1	2549, 49	9	2	2	2	2	2	2	Alto Morrocoy	Recuperación para la Producción Sur
68	La Macarena	El Vergel 2	2513, 85	11	1	1	1	1	1	1		Recuperación para la Producción Sur

**PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO ALTERNATIVO DESDE EL MODELO WORKING WITH PEOPLE
WWP: EL CASO DEL PLAN DE CONSOLIDACIÓN DE LA MACARENA EN COLOMBIA**

69	La Macarena	El Yari	29351,38	15	2	2	2	2	2	2	Playa Rica	Recuperación para la Producción Sur
70	La Macarena	Flor de Mayo	1587,85	12	1	1	1	1	1	1		Recuperación para la Producción Sur
71	La Macarena	Geinimani	22922,72	16	1	1	1	1	1	1		Recuperación para la Producción Sur
72	La Macarena	Guaduas	3443,90	12	1	1	1	1	1	1		Recuperación para la Producción Sur
73	La Macarena	Guasimo	1296,41	8	1	1	1	1	1	1		Recuperación para la Producción Sur
74	La Macarena	Jordania	3531,98	18	1	1	1	1	1	1		PNN Tinigua/Recuperación para la Producción Sur
75	La Macarena	La Argentina	2375,21	18	2	2	2	2	2	2	Titulación	Recuperación para la Producción Sur
76	La Macarena	La Aurora	1126,61	12	1	1	1	1	1	1		Recuperación para la Producción Sur
77	La Macarena	La Batalla	7924,72	18	1	1	1	1	1	1		Recuperación para la Producción Sur
78	La Macarena	La Bocana del Perdido	2441,60	23	1	1	1	1	1	1		Recuperación para la Producción Sur
79	La Macarena	La Cabata No 2	1398,42	9	1	1	1	1	1	2	San Juan de Lozada	Recuperación para la Producción Sur
80	La Macarena	La Cabaña	3436,24	8	2	2	2	2	2	2	Alto Morrocoy	Recuperación para la Producción Sur
81	La Macarena	La Cachivera	8986,64	9	2	2	2	2	2	2	Casco Urbano	PNN Tinigua/Recuperación para la Producción Sur/Recuperación para la Preservación Sur
82	La Macarena	La Catalina	12853,30	42	2	2	2	2	2	2	Casco Urbano	Recuperación para la

**PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO ALTERNATIVO DESDE EL MODELO WORKING WITH PEOPLE
WWP: EL CASO DEL PLAN DE CONSOLIDACIÓN DE LA MACARENA EN COLOMBIA**

												Preservación Sur
83	La Macarena	La Ceiba	1296,47	5	1	2	2	2	2	2	La Cristalina	Recuperación para la Producción Sur
84	La Macarena	La Consolat a	5242,98	6	1	1	1	1	1	1		Recuperación para la Producción Sur
85	La Macarena	La Cristalina	2509,02	65	2	2	2	2	2	2	La Cristalina	Recuperación para la Producción Sur
86	La Macarena	La Dorada	6083,04	12	1	1	1	1	1	1		Recuperación para la Producción Sur
87	La Macarena	La Esmeralda 1	3544,75	13	1	1	1	1	1	1		Recuperación para la Producción Sur
88	La Macarena	La Esmeralda 2	2725,01	11	1	1	1	1	1	1		Recuperación para la Preservación Sur
89	La Macarena	La Esperanza 1	3892,50	12	2	2	2	2	2	2	Titulación	Recuperación para la Producción Sur
90	La Macarena	La Esperanza 2	4565,79	13	1	1	1	1	1	1		Recuperación para la Producción Sur
91	La Macarena	La Florida	2337,02	14	2	2	2	2	2	2	Titulación	Recuperación para la Producción Sur
91	La Macarena	La Florida 2	2337,02	14	2	2	2	2	2	2	San Juan de Lozada	Recuperación para la Producción Sur
92	La Macarena	La Fundación	3381,97	12	2	2	2	2	2	2	Santa Teresa	Recuperación para la Producción Sur/Recuperación para la Preservación Sur
93	La Macarena	La Independencia	742,52	14	1	1	1	1	1	1		Recuperación para la Producción Sur
94	La Macarena	La Laguna	2020,95	896	1	1	1	1	1	1		Recuperación para la Producción Sur

**PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO ALTERNATIVO DESDE EL MODELO WORKING WITH PEOPLE
WWP: EL CASO DEL PLAN DE CONSOLIDACIÓN DE LA MACARENA EN COLOMBIA**

95	La Macarena	La Macarena	106,90		1	1	1	2	2	2		Recuperación para la Producción Sur
96	La Macarena	La Machaca	2827,37	33	1	1	1	1	1	1		Recuperación para la Producción Sur
97	La Macarena	La Nutria	3421,06	9	1	1	1	1	1	1		Recuperación para la Producción Sur
98	La Macarena	La Orquidea	4122,08	12	1	2	2	2	2	2	Santa Teresa	Recuperación para la Producción Sur
99	La Macarena	La Samaria	7375,22	9	1	1	1	1	1	1		PNN Tinigua/Recuperación para la Producción Sur
100	La Macarena	La Sierra	1822,89	8	1	1	1	1	1	1		Recuperación para la Producción Sur
101	La Macarena	La Sombra	1988,19	43	1	1	1	1	1	1		Recuperación para la Producción Sur
102	La Macarena	La Union 1	4395,09	12	1	2	2	2	2	2	Casco Urbano	Recuperación para la Preservación Sur
103	La Macarena	La Victoria	8810,69	6	1	1	1	1	1	1		Recuperación para la Producción Sur
104	La Macarena	La Viuda	3908,51	9	1	1	1	2	2	2		Recuperación para la Producción Sur
105	La Macarena	Las Americas	2885,16	16	1	1	1	1	1	1		Recuperación para la Producción Sur
106	La Macarena	Las Delicias 1	2649,95	27	2	2	2	2	2	2	Casco Urbano	Recuperación para la Producción Sur
107	La Macarena	Las Malvinas	2055,47	12	1	1	1	1	1	1		Recuperación para la Producción Sur
108	La Macarena	Las Marimbas	1655,63	15	1	1	1	1	1	1		Recuperación para la Producción Sur
109	La Macarena	Las Marimbas No 2	2248,81	13	1	1	1	1	1	1		Recuperación para la Producción Sur

**PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO ALTERNATIVO DESDE EL MODELO WORKING WITH PEOPLE
WWP: EL CASO DEL PLAN DE CONSOLIDACIÓN DE LA MACARENA EN COLOMBIA**

110	La Macarena	Las Nieves	2603, 25	9	1	1	1	1	1	1	Playa Rica	Recuperación para la Producción Sur
111	La Macarena	Las Vegas Nro 2	1135, 62	9	1	1	1	1	1	1		Recuperación para la Producción Sur
112	La Macarena	Laureles	4773, 20	19	1	1	1	1	1	1	La Cristalina	Recuperación para la Producción Sur
113	La Macarena	Laureles Alto	1369, 97	19	1	2	2	2	2	2	San Juan de Lozada	Recuperación para la Producción Sur
115	La Macarena	Los Alpes 2	4275, 03	9	1	1	1	1	1	2	San Juan de Lozada	PNN Tinigua/Recuperación para la Producción Sur
116	La Macarena	Los Andes 1	1751, 36	11	2	2	2	2	2	2	Casco Urbano	Recuperación para la Producción Sur
117	La Macarena	Los Guaduales	26921, 66	9	1	1	1	1	1	1		Recuperación para la Producción Sur
118	La Macarena	Los Medios	2281, 25	9	1	2	2	2	2	2	Santa Teresa	Recuperación para la Producción Sur/Recuperación para la Preservación Sur
119	La Macarena	Los Naranjos	3516, 78	11	1	2	2	2	2	2	La Cristalina	Recuperación para la Producción Sur
120	La Macarena	Los Pinos	984,3 6	9	1	1	1	1	1	2	San Juan de Lozada	Recuperación para la Producción Sur
121	La Macarena	Los Pozos	3728, 97	41	1	1	1	1	1	1		Recuperación para la Producción Sur
122	La Macarena	Medio Posetas	1689, 42	12	1	1	1	1	1	1		Recuperación para la Producción Sur
123	La Macarena	Napoles	3150, 84	5	1	1	1	1	1	1		Recuperación para la Producción Sur
124	La Macarena	Pailas	261,9 9	6	1	1	1	1	1	1		Recuperación para la Producción Sur

**PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO ALTERNATIVO DESDE EL MODELO WORKING WITH PEOPLE
WWP: EL CASO DEL PLAN DE CONSOLIDACIÓN DE LA MACARENA EN COLOMBIA**

125	La Macarena	Palenque	2028, 78	12	1	2	2	2	2	2	Vergel	Recuperación para la Producción Sur
126	La Macarena	Palestina	8110, 37	15	1	2	2	2	2	2	Alto Morrocoy	Recuperación para la Producción Sur
127	La Macarena	Palmeras	1910, 73	5	1	1	1	1	1	1		Recuperación para la Producción Sur
128	La Macarena	Palomas	2695, 85	14	1	1	1	1	1	1		Recuperación para la Producción Sur
129	La Macarena	Parado	3897, 09	5			1	1	1	1		Recuperación para la Producción Sur
130	La Macarena	Paraiso del Losada	3186, 71	9	1	1	1	1	1	1		Recuperación para la Producción Sur
131	La Macarena	Peña Roja	2992, 68	5	1	1	1	1	1	1		PNN Tinigua/Recuperación para la Preservación Sur
132	La Macarena	Piñalito	1728, 01	10	1	1	1	1	1	1		Recuperación para la Producción Sur
133	La Macarena	Playa Rica	3195, 54	38	2	2	2	2	2	2	Playa Rica	Recuperación para la Producción Sur
134	La Macarena	Porvenir	3624, 18	9	1	1	1	1	1	1		Recuperación para la Producción Sur
135	La Macarena	Posetas	5304, 04	19	1	1	1	1	1	1		Recuperación para la Producción Sur
136	La Macarena	Potras Quebradon	4189, 48	6	1	1	1	1	1	1		Recuperación para la Producción Sur
137	La Macarena	Primavera del Losada	2676, 13	7	1	2	2	2	2	2	La Cristalina	Recuperación para la Producción Sur
138	La Macarena	Puerto Llano	4296, 53	7	1	1	1	1	1	1		Recuperación para la Producción Sur
139	La Macarena	Puerto Losada	7193, 46	12	1	1	1	1	1	1		Recuperación para la Producción Sur

**PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO ALTERNATIVO DESDE EL MODELO WORKING WITH PEOPLE
WWP: EL CASO DEL PLAN DE CONSOLIDACIÓN DE LA MACARENA EN COLOMBIA**

140	La Macarena	San Antonio	5984,83	9	1	1	1	1	1	1		Recuperación para la Producción Sur
141	La Macarena	San Antonio Bajo	11187,12	15	1	1	1	1	1	1		Recuperación para la Producción Sur
142	La Macarena	San Jose	2879,42	11	1	2	2	2	2	2	Titulación	Recuperación para la Producción Sur/Recuperación para la Preservación Sur
143	La Macarena	San Jose de Caquetania	76540,82	208	1	1	1	1	1	1		Recuperación para la Producción Sur
144	La Macarena	San Juan de Losada	1612,11	110	1	1	1	1	1	1	San Juan de Lozada	Recuperación para la Producción Sur
145	La Macarena	San Martin	12436,95	7	2	2	2	2	2	2	Casco Urbano	Recuperación para la Producción Sur
146	La Macarena	Santa Elena de Yamu	936,88	10	1	1	1	1	1	1		Recuperación para la Producción Sur
147	La Macarena	Santa Teresa	3186,27	19	2	2	2	2	2	2	Santa Teresa	Recuperación para la Producción Sur
148	La Macarena	Selva Bajo Losada	1736,77	15	1	1	1	1	1	2	San Juan de Lozada	Recuperación para la Producción Sur
149	La Macarena	Topacio	7312,10	9	1	1	1	1	1	1		Recuperación para la Producción Sur
150	La Macarena	Tres Chorros	3702,41	20	1	1	1	1	1	1		PNN Tinigua
151	La Macarena	Union Macarena	2112,32	26	1	1	1	1	1	2	San Juan de Lozada	Recuperación para la Producción Sur
152	La Macarena	Villa Carmona	4975,91	20	1	1	1	1	1	1		Recuperación para la Producción Sur
153	La Macarena	Villa del Rio	719,60	12	1	1	1	1	1	2	San Juan de Lozada	Recuperación para la Producción Sur

**PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO ALTERNATIVO DESDE EL MODELO WORKING WITH PEOPLE
WWP: EL CASO DEL PLAN DE CONSOLIDACIÓN DE LA MACARENA EN COLOMBIA**

154	La Macarena	Villa Rica	2147,20	18	1	1	1	1	1	1		Recuperación para la Producción Sur
155	La Macarena	Villa Rodas	2141,69	24	1	1	1	1	1	1		Recuperación para la Producción Sur
156	La Macarena	Yaguara	90867,81	22	1	1	1	1	1	1		Recuperación para la Producción Sur
157	La Macarena	Yarumeles	3289,67	10	1	1	1	1	1	1		PNN Tinigua/Recuperación para la Preservación Sur
158	Mesetas	Alto Andes	1383,78	27	2	2	2	2	2	2	La Libertad	R. Producción Occidente
159	Mesetas	Alto Cafre	687,22	28	2	2	2	2	2	2	Casco Urbano	Producción Ariari - Guayabero/ R. Producción Occidente
160	Mesetas	Bajo Cuncia	7227,75	16	2	2	2	2	2	2	Jardín de las Peñas	R. Producción Occidente / Preservación Vertiente Oriental
161	Mesetas	Betania	439,80	14	2	2	2	2	2	2	Casco Urbano	Producción Ariari - Guayabero
162	Mesetas	Brisas del Duda	9310,87	31	2	2	2	2	2	2	Puerto Nariño	R. Producción Occidente
163	Mesetas	Buenavista	1028,42	30	1	1	1	1	1	2	La Libertad	Preservación Vertiente Oriental
164	Mesetas	Cafetales	37033,95	19	1	1	1	1	1	1		PNN Macarena
165	Mesetas	El Cairo	4291,16	32	1	1	1	1	1	2	Erradicación forzosa	R. Producción Occidente / PNN Macarena
166	Mesetas	El Diamante	703,22	33	2	2	2	2	2	2	Casco Urbano	Producción Ariari - Guayabero
167	Mesetas	El Gobernador	1671,20	30	2	2	1	2	2	2	La Libertad	R. Producción Occidente
168	Mesetas	El Jazmin	3205,89	31	2	2	2	2	2	2	La Libertad	Preservación Vertiente Oriental /R. Producción

**PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO ALTERNATIVO DESDE EL MODELO WORKING WITH PEOPLE
WWP: EL CASO DEL PLAN DE CONSOLIDACIÓN DE LA MACARENA EN COLOMBIA**

												Occidente /P. Ariari- Guayabero
169	Mesetas	El Mirador	813,9 2	33	2	2	2	2	2	2	Casco Urbano	Preservación Vertiente Oriental /P. Ariari- Guayabero
170	Mesetas	El Palmar	9520, 09	12	2	2	2	2	2	2	Jardín de las Peñas	R. Producción Occidente / PNN Macarena
171	Mesetas	El Paraiso	1675, 89	7	1	1	1	1	1	1		Preservación Vertiente Oriental
172	Mesetas	El Piñal	1626, 79	35	2	2	2	2	2	2	Jardín de las Peñas	Preservación Vertiente Oriental/ R. Producción Occidente
173	Mesetas	El Porvenir	2455, 88	21	2	2	2	2	2	2	Jardín de las Peñas	R. Producción Occidente
174	Mesetas	El Sinai	394,6 8	17	2	2	2	2	2	2	La Libertad	R. Producción Occidente
175	Mesetas	El Trique	423,0 9	90	2	2	2	2	2	2	Casco Urbano	Producción Ariari - Guayabero
176	Mesetas	El Turpial	2084, 70	10	1	1	1	1	1	2	Erradicación forzosa	R. Producción Occidente
177	Mesetas	Guaimaral	2288, 83	22	3	3	3	3	3	3		Producción Ariari - Guayabero
178	Mesetas	Horizonte	807,9 7	20	1	1	1	2	2	2	Casco Urbano	Preservación Vertiente Oriental
179	Mesetas	Jardín Peñas	638,2 8	118	2	2	2	2	2	2	Jardín de las Peñas	R. Producción Occidente / Preservación Vertiente Oriental
180	Mesetas	La Argentina	1561, 48	55	2	2	2	2	2	2	La Libertad	R. Producción Occidente
181	Mesetas	La Barrialosa	1750, 58	24	2	2	2	2	2	2	Jardín de las Peñas	R. Producción Occidente
182	Mesetas	La Cabaña	1457, 42	12	1	1	1	1	1	1		R. Producción Occidente / PNN Macarena

**PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO ALTERNATIVO DESDE EL MODELO WORKING WITH PEOPLE
WWP: EL CASO DEL PLAN DE CONSOLIDACIÓN DE LA MACARENA EN COLOMBIA**

183	Mesetas	La Cascada	704,7 1	8	1	1	1	1	1	1		R. Producción Occidente / PNN Macarena
184	Mesetas	La Cominera	621,1 7	5	1	1	1	1	1	1		Preservación Vertiente Oriental /P. Ariari-Guayabero
185	Mesetas	La Cristalina	833,2 8	22	2	2	2	2	2	2	La Libertad	R. Producción Occidente
186	Mesetas	La Florida	1465,28	42	2	2	2	2	2	2	Casco Urbano	Preservación Vertiente Oriental /R. Producción Occidente /P. Ariari-Guayabero
187	Mesetas	La Frontera	1648,70	13	1	1	1	1	1	1		PNN Macarena / R. Producción Occidente
188	Mesetas	La Guajira	2551,96	30	1	2	1	2	2	2	La Libertad	Preservación Vertiente Oriental
189	Mesetas	La Libertad	802,19	25	2	2	2	2	2	2	La Libertad	R. Producción Occidente
190	Mesetas	La Marina	2896,87	46	2	2	2	2	2	2	La Libertad	R. Producción Occidente
191	Mesetas	La Paz	2559,52	22	2	2	2	2	2	2	Jardín de las Peñas	R. Producción Occidente / PNN Macarena
192	Mesetas	La Reforma	4619,18	22	2	2	2	2	2	2	Jardín de las Peñas	Preservación Vertiente Oriental/ R. Producción Occidente
193	Mesetas	La Union	2275,18	20	1	1	2	2	2	2	Jardín de las Peñas	Preservación Vertiente Oriental
194	Mesetas	Las Brisas	627,88	30	3	3	3	3	3	3		Producción Ariari - Guayabero
195	Mesetas	Las Brumas	2458,65	25	1	2	2	2	2	2	La Libertad	Preservación Vertiente Oriental/ R. Producción Occidente
196	Mesetas	Las Colinas	1383,20	20	1	1	2	1	1	2	Jardín de las Peñas	R. Producción Occidente / PNN Macarena

**PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO ALTERNATIVO DESDE EL MODELO WORKING WITH PEOPLE
WWP: EL CASO DEL PLAN DE CONSOLIDACIÓN DE LA MACARENA EN COLOMBIA**

197	Mesetas	Las Flores	1096,28	34	3	3	3	3	3	3		Producción Ariari - Guayabero
198	Mesetas	Las Mercedes	651,77	37	2	2	2	2	2	2	Casco Urbano	Producción Ariari - Guayabero
199	Mesetas	Las Rosas	1325,72	65	3	3	3	3	3	3		Producción Ariari - Guayabero
200	Mesetas	Los Alpes	3060,64	42	2	2	2	2	2	2	La Libertad	R. Producción Occidente
201	Mesetas	Los Andes	939,76	19	2	2	2	2	2	2	La Libertad	R. Producción Occidente
202	Mesetas	Los Naranjos	241,20	35	2	2	2	2	2	2	Casco Urbano	Producción Ariari - Guayabero
203	Mesetas	Mesetas (Casco Urbano)	1328,41	1114	3	3	3	3	3	3		Producción Ariari - Guayabero
204	Mesetas	Montebello	1002,19	3	1	1	1	1	1	1		Preservación Vertiente Oriental
205	Mesetas	Nueva Esperanza	1569,45	27	2	2	2	2	2	2	Jardín de las Peñas	Preservación Vertiente Oriental/ R. Producción Occidente
206	Mesetas	Ondas del Cafre	1844,38	35	1	1	1	1	1	1		Preservación Vertiente Oriental
207	Mesetas	Oriente	6236,04	16	2	2	2	2	2	2	Jardín de las Peñas	R. Producción Occidente / Preservación Vertiente Oriental
208	Mesetas	Payandesal	1845,51	28	2	3	3	3	3	3	La Libertad	R. Producción Occidente
209	Mesetas	Puerto Nariño	3171,20	43	2	2	2	2	2	2	Puerto Nariño	R. Producción Occidente
210	Mesetas	San Antonio			2	2	2	2	2	2	La Libertad	
211	Mesetas	San Fernando	917,57	19	2	2	2	2	2	2	Jardín de las Peñas	R. Producción Occidente
212	Mesetas	San Isidro	10483,56	35	1	1	1	2	2	2	Puerto Nariño	PNN Macarena / R. Producción Occidente

**PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO ALTERNATIVO DESDE EL MODELO WORKING WITH PEOPLE
WWP: EL CASO DEL PLAN DE CONSOLIDACIÓN DE LA MACARENA EN COLOMBIA**

213	Mesetas	San Miguel	4352, 13	29	2	2	2	2	2	2	Puerto Nariño	R. Producción Occidente
214	Mesetas	Santa Helena	1029, 74	19	1	1	1	1	1	2	Erradicación forzosa	PNN Macarena
215	Mesetas	Villa Lucia	1847, 28	40	1	1	1	1	1	1		Preservación Vertiente Oriental
216	Puerto Rico	Agua Linda	3256, 89	30	1	1	1	1	1	1		Recuperación para la Producción Norte
217	Puerto Rico	Bajo Fundadores	3789, 47	42	2	2	2	2	2	2	Puerto Toledo	Recuperación para la Producción Norte
218	Puerto Rico	Bajo Guaimaral	1442, 48	45	2	2	2	2	2	2	La Cooperativa	Recuperación para la Producción Norte
219	Puerto Rico	Barranco Colorado	3056, 57	60	2	2	2	2	2	2	Barranco Colorado-San Rafael	Recuperación para la Producción Norte
220	Puerto Rico	Brisas del Cafre	5460, 42	25	1	1	1	1	1	1		Recuperación para la Producción Norte
221	Puerto Rico	Buenavista	14331, 43	40	1	1	1	1	1	1		PNN/ R. Producción Norte
222	Puerto Rico	Caño Alfa	5104, 96	52	2	2	2	2	2	2	Caño Alfa	Recuperación para la Producción Norte
223	Puerto Rico	Caño Blanco	9679, 96	54	2	2	2	2	2	2	Caño Alfa	Recuperación para la Producción Norte
224	Puerto Rico	Caño Ceiba	11538, 74		1	1	1	1	1	1		PNN Macarena
225	Puerto Rico	Caño Danta		27	1	1	1	1	1	2	Caño Alfa	PNN/ R. Producción Norte
226	Puerto Rico	Caño La torre	21601, 87	40	3	3	3	3	3	3		Producción Ariari - Guayabero

**PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO ALTERNATIVO DESDE EL MODELO WORKING WITH PEOPLE
WWP: EL CASO DEL PLAN DE CONSOLIDACIÓN DE LA MACARENA EN COLOMBIA**

227	Puerto Rico	Caño Raya	2320, 36	50	3	3	3	3	3	3		Producción Ariari - Guayabero
228	Puerto Rico	Caños Negros (la sultana)	8223, 11	50	3	3	3	3	3	3		Producción Ariari - Guayabero
229	Puerto Rico	Charco Carbón	6060, 71		1	1	1	1	1	1		PNN Macarena
230	Puerto Rico	Charco Danto	4636, 13	35	1	1	1	1	1	1		Recuperación para la Producción Norte
231	Puerto Rico	Chispas	5510, 34	84	2	2	2	2	2	2	Puerto Chispas	Recuperación para la Producción Norte
232	Puerto Rico	Comuner os	9725, 45	85	1	1	1	1	1	1		Recuperación para la Producción Norte**
233	Puerto Rico	Danubio I		80	1	1	1	1	1	1		
234	Puerto Rico	El Darién	3998, 35	45	2	2	2	2	2	2	Caño Alfa	Producción Ariari - Guayabero
235	Puerto Rico	El Dorado	4891, 43	40	1	1	1	1	1	1		Recuperación para la Producción Norte
236	Puerto Rico	El Jordan	1338, 49	40	1	2	2	2	2	2	Puerto Toledo	Recuperación para la Producción Norte
237	Puerto Rico	El Oasis	3934, 59	49	2	2	2	2	2	2		Producción Ariari - Guayabero
238	Puerto Rico	Guacamayas	3598, 69	40	3	3	3	3	3	3		Producción Ariari - Guayabero
239	Puerto Rico	La Argelia	8164, 52	45	2	2	2	2	2	2	Caño Alfa	Producción Ariari - Guayabero
240	Puerto Rico	La Cabaña	4820, 08	42	1	1	1	1	1	1		PNN/ R. Producción Norte

**PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO ALTERNATIVO DESDE EL MODELO WORKING WITH PEOPLE
WWP: EL CASO DEL PLAN DE CONSOLIDACIÓN DE LA MACARENA EN COLOMBIA**

241	Puerto Rico	La Cascada	12457,97		1	1	1	1	1	1		PNN/ R. Producción Norte
242	Puerto Rico	La Esperanza	5340,21	50	1	1	1	1	1	1		PNN Macarena
243	Puerto Rico	La Hermita	4203,31	20	1	1	1	1	1	1		Recuperación para la Producción Norte
244	Puerto Rico	La Reforma	53029,29	25	1	1	1	1	1	1		PNN Macarena
245	Puerto Rico	La Rivera		70	2	2	2	2	2	2	Caño Alfa	Recuperación para la Producción Norte
246	Puerto Rico	La Tigra	12212,28	40	1	1	1	1	1	1		PNN Macarena
247	Puerto Rico	La Unión	12386,85	58	1	1	1	1	1	1		Recuperación para la Producción Norte
248	Puerto Rico	La Venada	6163,91	50	3	3	3	3	3	3		Producción Ariari - Guayabero
249	Puerto Rico	La Victoria	5867,59	37	1	1	1	1	1	1		R. Producción Norte
250	Puerto Rico	La Ye	4789,19	45	3	3	3	3	3	3		Producción Ariari - Guayabero
251	Puerto Rico	Laguna Gringa	7706,09	48	1	1	1	1	1	1		PNN Macarena
252	Puerto Rico	Las Colinas	4365,97	121	2	2	2	2	2	2	Caño Alfa	R. Producción Norte
253	Puerto Rico	Lindosa	4203,31	24	2	2	2	2	2	2		Producción Ariari - Guayabero
254	Puerto Rico	Miravalle s (dentro Caño Blanco)		58	2	2	2	2	2	2	Puerto Toledo	
255	Puerto Rico	Monserrate	13896,68	40	1	1	1	1	1	1		PNN Macarena
256	Puerto Rico	Palmar		30			1	1	1	1		PNN/ R. Producción Norte

**PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO ALTERNATIVO DESDE EL MODELO WORKING WITH PEOPLE
WWP: EL CASO DEL PLAN DE CONSOLIDACIÓN DE LA MACARENA EN COLOMBIA**

257	Puerto Rico	Palmeras	3963, 87	65	1	1	2	2	2	2	Puerto Toledo	Recuperación para la Producción Norte
258	Puerto Rico	Pradera		32			2	2	2	2	Caño Alfa	
259	Puerto Rico	Primavera	10441, 64	54	2	2	2	2	2	2	Barranco Colorado-San Rafael	R. Producción Norte/ PNN
260	Puerto Rico	Puerto Toledo	142,4 3	100	2	2	2	2	2	2	Puerto Toledo	Recuperación para la Producción Norte
261	Puerto Rico	San Pedro	5617, 58	50	1	1	1	1	1	1		PNN/ R. Producción Norte
262	Puerto Rico	San Rafael	3735, 62	61	2	2	2	2	2	2	Caño Alfa	R. Producción Norte
263	Puerto Rico	San Vicente Alto	6097, 83	45	3	3	3	3	3	3		Producción Ariari - Guayabero
264	Puerto Rico	San Vicente bajo	1546, 51	48	3	3	3	3	3	3		Producción Ariari - Guayabero
265	Puerto Rico	Santa Lucia	4072, 17	45	1	1	1	1	1	1		R. Producción Norte/ PNN
266	Puerto Rico	Sausalito	12961, 16	46	3	3	3	3	3	3		Producción Ariari - Guayabero
267	San Juan de Arama	Agua Bonita		15	3	3	3	3	3	3	Mesa de Fernández	Preservación Vertiente Oriental / Producción Ariari - Guayabero
268	San Juan de Arama	Alpes		18	1	1	1	1	1	1		R. Preservación Norte / PNN
269	San Juan de Arama	Alto Curia	1447, 76	35	3	3	3	3	3	3		Producción Ariari - Guayabero
270	San Juan de Arama	Alto del Tigre	691,1 8	35	3	3	3	3	3	3	Mesa de Fernández	Producción Ariari - Guayabero / Preservación Vertiente Oriental
271	San Juan de Arama	Angostur as	2760, 36	25	3	3	3	3	3	3		Producción Ariari - Guayabero

**PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO ALTERNATIVO DESDE EL MODELO WORKING WITH PEOPLE
WWP: EL CASO DEL PLAN DE CONSOLIDACIÓN DE LA MACARENA EN COLOMBIA**

272	San Juan de Arama	Bajo Curia	2713, 48	25	3	3	3	3	3	3		R. Preservación Norte / PNN
273	San Juan de Arama	Bellavista	8411, 78	29	3	3	3	3	3	3		Producción Ariari - Guayabero
274	San Juan de Arama	Bocas de Zanza	1520, 86	8	1	1	1	1	1	1		R. Preservación Norte/ P. Ariari -Guayabero
275	San Juan de Arama	Bocas del Rio Nuevo	1570, 69	39	1	1	1	1	1	1		PNN Macarena
276	San Juan de Arama	Brasilia	3379, 12	32	3	3	3	3	3	3		Producción Ariari - Guayabero
277	San Juan de Arama	Buenos Aires	6334, 07	52	3	3	3	3	3	3		Producción Ariari - Guayabero
278	San Juan de Arama	Cambio	988,9 9	JAC absorbida	3	3	3	3	3	3		Producción Ariari - Guayabero
279	San Juan de Arama	Cerritos	4672, 34	29	3	3	3	3	3	3		Producción Ariari - Guayabero
280	San Juan de Arama	Corrales	5845, 65	38	3	3	3	3	3	3		Producción Ariari - Guayabero
281	San Juan de Arama	Cumaral	812,3 4	20	3	3	3	3	3	3	Mesa de Fernández	Producción Ariari - Guayabero
282	San Juan de Arama	Cumaralito	3689, 61	28	3	3	3	3	3	3		Producción Ariari - Guayabero
283	San Juan de Arama	El Bosque	760,6 9	33	2	2	2	2	2	2	Nuevo Progreso	R. Preservación Norte
284	San Juan de Arama	El Rosal	3576, 91	35	3	3	3	3	3	3		Producción Ariari - Guayabero
285	San Juan de Arama	El Vergel	1252, 55	138	3	3	3	3	3	3	Mesa de Fernández	Producción Ariari - Guayabero
286	San Juan de Arama	Guacharacas	851,9 7	32	3	3	3	3	3	3		Producción Ariari - Guayabero
287	San Juan de Arama	Guayabal	1722, 36	34	3	3	3	3	3	3	Mesa de Fernández	Producción Ariari - Guayabero

**PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO ALTERNATIVO DESDE EL MODELO WORKING WITH PEOPLE
WWP: EL CASO DEL PLAN DE CONSOLIDACIÓN DE LA MACARENA EN COLOMBIA**

288	San Juan de Arama	Jardines de Zanza	457,73	27	1	1	1	1	1	1		R. Preservación Norte
289	San Juan de Arama	Jobo	2766,77		3	3	3	3	3	3		
290	San Juan de Arama	La Glorieta	1716,81	30	3	3	3	3	3	3	Nuevo Progreso	Producción Ariari - Guayabero / R. Preservación Norte
291	San Juan de Arama	La Lajosa	1161,72	15	3	3	3	3	3	3		Producción Ariari - Guayabero
292	San Juan de Arama	Los Micos	2297,48	39	3	3	3	3	3	3		Producción Ariari - Guayabero
293	San Juan de Arama	Mesa de Fernandez	1046,03	52	3	3	3	3	3	3	Mesa de Fernández	Preservación Vertiente Oriental / Producción Ariari - Guayabero
294	San Juan de Arama	Miraflores	1361,82	56	3	3	3	3	3	3	Nuevo Progreso	Producción Ariari - Guayabero
295	San Juan de Arama	Miravalles	1714,55	15	1	1	1	1	1	1		PNN / R. Preservación Norte
296	San Juan de Arama	Monserate Alto	662,83	15	1	1	1	1	1	1		PNN Macarena
297	San Juan de Arama	Monserate Bajo	1932,32	15	1	1	1	1	1	1		R. Preservación Norte / PNN
298	San Juan de Arama	Nuevo Progreso	669,18	40	2	2	2	2	2	2	Nuevo Progreso	R. Preservación Norte
299	San Juan de Arama	Palomas	3718,15	38	3	3	3	3	3	3		Producción Ariari - Guayabero
300	San Juan de Arama	Pecos	7181,52	10	3	3	3	3	3	3		Producción Ariari - Guayabero
301	San Juan de Arama	Peñas Blancas	725,22	69	2	2	2	2	2	2	Nuevo Progreso	R. Preservación Norte/ P. Ariari -Guayabero
302	San Juan de Arama	Porvenir	3445,57		3	3	3	3	3	3		Producción Ariari - Guayabero

**PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO ALTERNATIVO DESDE EL MODELO WORKING WITH PEOPLE
WWP: EL CASO DEL PLAN DE CONSOLIDACIÓN DE LA MACARENA EN COLOMBIA**

303	San Juan de Arama	Primavera	2615,53		3	3	3	3	3	3		Producción Ariari - Guayabero
304	San Juan de Arama	Puerto Cachama	2316,45	10	3	3	3	3	3	3		Producción Ariari - Guayabero
305	San Juan de Arama	Puerto Gaitan	1867,28	22	2	2	2	2	2	2	Nuevo Progreso	R. Preservación Norte
306	San Juan de Arama	Quebrada Honda	1015,23	28	3	3	3	3	3	3	Mesa de Fernández	Producción Ariari - Guayabero / Preservación Vertiente Oriental
307	San Juan de Arama	Quiteve	7934,60	JAC absorbida	3	3	3	3	3	3		Producción Ariari - Guayabero
308	San Juan de Arama	Rio Nuevo	1584,70	8	1	1	1	1	1	1		PNN Macarena
309	San Juan de Arama	San Jose	2003,08	26	3	3	3	3	3	3		Producción Ariari - Guayabero / Preservación Vertiente Oriental
310	San Juan de Arama	Santander	754,10	22	3	3	3	3	3	3	Mesa de Fernández	Preservación Vertiente Oriental
311	San Juan de Arama	Santo Domingo	1347,29	25	1	1	1	1	1	1		R. Preservación Norte / PNN
312	San Juan de Arama	Sardinata	1789,34	40	2	2	2	1	1	2	Nuevo Progreso	R. Preservación Norte
313	San Juan de Arama	Tacuya	916,97	25	3	3	3	3	3	3		Producción Ariari - Guayabero
314	San Juan de Arama	Zona de Reserva	1584,99		1	1	1	1	1	1		PNN Macarena
315	Uribe	Ativa		0	1	1	1	1	1	1		R. Producción Occidente / PNN Picachos
316	Uribe	Brasil		16	2	2	2	2	2	2	Casco Urbano	
317	Uribe	Brisas del Guayabero		0	1	1	1	1	1	1		PNN Tinigua
318	Uribe	Buenos Aires	6995,10	34	1	1	1	1	1	1		PNN Tinigua

**PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO ALTERNATIVO DESDE EL MODELO WORKING WITH PEOPLE
WWP: EL CASO DEL PLAN DE CONSOLIDACIÓN DE LA MACARENA EN COLOMBIA**

319	Uribe	Camelias		7	2	2	2	2	2	2	Casco Urbano	R. Producción Occidente / Preservación Vertiente Oriental
320	Uribe	Candilejas		0	1	1	1	1	1	1		PNN Picachos
321	Uribe	Casco Urbano		0	3	3	3	3	3	3	Casco Urbano	R. Producción Occidente
322	Uribe	Centro Duda	1095,62	0	1	1	1	1	1	1		Preservación Vertiente Oriental
323	Uribe	El Diamante		24	2	2	2	2	2	2	Casco Urbano	R. Producción Occidente / Preservación Vertiente Oriental
324	Uribe	El Diviso		68	2	2	2	2	2	2	El Diviso	R. Producción Occidente
325	Uribe	El Edén	3206,28	20	2	2	2	2	2	2	El Diviso	
326	Uribe	El Mirador		32	2	2	2	2	2	2	Casco Urbano	
327	Uribe	El Paraíso		0	2	1	1	2	2	2		R. Producción Occidente / Preservación Vertiente Oriental
328	Uribe	El Placer		0	1	1	1	1	1	1		PNN Tinigua
329	Uribe	El Progreso		0	1	1	1	1	1	1		R. Producción Occidente / PNN Picachos
330	Uribe	El Recreo		17	2	2	2	2	2	2	El Diviso	R. Producción Occidente
331	Uribe	El Salitre	1556,63	19	1	1	1	1	1	1		R. Producción Occidente
332	Uribe	El Tigre		0	1	1	1	1	1	1		Preservación Vertiente Oriental / R. Producción Occidente
333	Uribe	El Triunfo		0	1	1	1	1	1	1		R. Producción Occidente
334	Uribe	El Vergel		38	2	2	2	2	2	2	Casco Urbano	
335	Uribe	Espelda		0	1	1	1	1	1	1		PNN Tinigua

**PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO ALTERNATIVO DESDE EL MODELO WORKING WITH PEOPLE
WWP: EL CASO DEL PLAN DE CONSOLIDACIÓN DE LA MACARENA EN COLOMBIA**

336	Uribe	Explanación		12	1	2	2	2	2	2	Casco Urbano	
337	Uribe	Gaviotas		0	1	1	1	1	1	1		R. Producción Occidente / Preservación Vertiente Oriental
338	Uribe	La Amistad		0	1	1	1	1	1	1		PNN Tinigua
339	Uribe	La Argelia		40	2	2	2	2	2	2	El Diviso	
340	Uribe	La Belleza		0	1	1	1	1	1	1		PNN Tinigua
341	Uribe	La Esperanza		14	2	2	2	2	2	2	Casco Urbano	R. Producción Occidente / Preservación Vertiente Oriental
342	Uribe	La Estrella	1469, 44	0	1	1	1	1	1	1		PNN Tinigua
343	Uribe	La Floresta		0	2	2	2	2	2	2	Casco Urbano	R. Producción Occidente / Preservación Vertiente Oriental
344	Uribe	La Francia		0	1	1	1	1	1	1		
345	Uribe	La Julia		0	2	2	2	2	2	2	La Julia	PNN Tinigua / R. Producción Occidente
346	Uribe	La Libertad		18	2	2	2	2	2	2	Casco Urbano	
347	Uribe	La Paz		0	1	1	1	1	1	1		PNN Tinigua
348	Uribe	La Pista		0	1	1	1	1	1	1		PNN Tinigua
349	Uribe	La Siria		0	1	1	1	1	1	1		PNN Tinigua / R. Producción Occidente
350	Uribe	La Sonora		0	1	1	1	1	1	1		
351	Uribe	La Unión		31	2	2	2	2	2	2	El Diviso	
352	Uribe	Las Rosas		43	2	2	2	2	2	2	La Julia	
353	Uribe	Los Planes		28	2	2	2	2	2	2	Planes	Preservación Vertiente Oriental

**PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO ALTERNATIVO DESDE EL MODELO WORKING WITH PEOPLE
WWP: EL CASO DEL PLAN DE CONSOLIDACIÓN DE LA MACARENA EN COLOMBIA**

354	Uribe	Los Tambos		0	1	1	1	1	1	1		
355	Uribe	Los Tempranos		0	1	1	1	1	1	1		
356	Uribe	Mansitas		0	1	1	1	1	1	1		R. Producción Occidente
357	Uribe	Palestina		70	1	2	2	2	2	2	La Julia	
358	Uribe	Palmar Alto		0	1	1	1	1	1	1		
359	Uribe	Palmar Bajo		0	1	1	1	1	1	1		
360	Uribe	Papamene		11	2	2	2	2	2	2	Santander	
361	Uribe	Primavera		0	1	1	1	1	1	1		R. Producción Occidente / PNN Tinigua
362	Uribe	Puerto Crevaux		0	1	1	1	1	1	1		
363	Uribe	San Carlos		31	1	2	2	2	2	2	El Diviso	
364	Uribe	Santander		47	2	2	2	2	2	2	Santander	Preservación Vertiente Oriental
365	Uribe	Tierra Adentro		0	1	1	1	1	1	1		R. Producción Occidente / PNN Picachos
366	Uribe	Ucrania		0	1	1	1	1	1	1		Preservación Vertiente Oriental
367	Uribe	Versalles		11	2	2	2	2	2	2	Santander	Preservación Vertiente Oriental
368	Uribe	Yavia		10	2	2	2	2	2	2	Santander	Preservación Vertiente Oriental
369	Vista Hermosa	Albania	2669, 59	28	3	3	3	3	3	3		R. Producción Norte
370	Vista Hermosa	Alpes	4472, 29	40	2	2	2	2	2	2	Santo Domingo	R. Producción Norte
371	Vista Hermosa	Alto Canagua y	4816, 50	23	1	1	1	1	1	2	La Cooperativa	R. Producción Norte

**PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO ALTERNATIVO DESDE EL MODELO WORKING WITH PEOPLE
WWP: EL CASO DEL PLAN DE CONSOLIDACIÓN DE LA MACARENA EN COLOMBIA**

372	Vista Hermosa	Alto Caño Cafre	11613,80	26	1	1	1	1	1	1		PNN Macarena
373	Vista Hermosa	Alto Caño Piedra	1410,61	56	2	2	2	2	2	2	Santo Domingo	R. Preservación Norte / PNN
374	Vista Hermosa	Alto Guaini	732,65	70	2	2	2	2	2	2	La Cooperativa	R. Producción Norte
375	Vista Hermosa	Alto las Delicias	10550,26	50	2	2	2	2	2	2	La Libertad	Producción Ariari - Guayabero
376	Vista Hermosa	Andes	6638,27	20	3	3	3	3	3	3	La Libertad	Producción Ariari - Guayabero
377	Vista Hermosa	Argentina	2895,88	70	2	2	2	2	2	2	La Libertad	R. Producción Norte
378	Vista Hermosa	Balastrea Margen Derecho	224,03	26	3	3	3	3	3	3		R. Producción Norte
379	Vista Hermosa	Balastrea Margen Izquierdo	1690,70	26	3	3	3	3	3	3		Producción Ariari - Guayabero
380	Vista Hermosa	Balconcitos	2435,93	15	3	3	3	3	3	3	La Libertad	Producción Ariari - Guayabero
381	Vista Hermosa	Bocas Talanqueiras	7323,84	12	3	3	2	3	3	3		Producción Ariari - Guayabero
382	Vista Hermosa	Borrascoso	2393,06		2	2	2	2	2	2	Maracaibo	R. Preservación Norte
383	Vista Hermosa	Buena Vista	796,31	35	2	2	2	1	1	1		PNN Macarena
384	Vista Hermosa	Buenos Aires		58			2	2	2	2	Costa Rica	
385	Vista Hermosa	Campo Alegre	498,70	87	3	3	3	3	3	3		Producción Ariari - Guayabero
386	Vista Hermosa	Canagua y		28			1	1	1	1		R. Producción Norte
387	Vista Hermosa	Caño Cafre	3809,24		1	1	1	1	1	1		PNN Macarena
388	Vista Hermosa	Caño Madroño	4663,79	70	2	2	2	2	2	2	La Libertad	Producción Ariari - Guayabero

**PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO ALTERNATIVO DESDE EL MODELO WORKING WITH PEOPLE
WWP: EL CASO DEL PLAN DE CONSOLIDACIÓN DE LA MACARENA EN COLOMBIA**

389	Vista Hermosa	Caño Veinte	831,71	26	2	2	2	2	2	2	Costa Rica	R. Preservación/Producción Norte
390	Vista Hermosa	Costa Rica	1623,13	62	2	2	2	2	2	2	Costa Rica	R. Preservación/Producción Norte
391	Vista Hermosa	Cristalina	1104,68	50	3	3	3	3	3	3		R. Producción Norte
392	Vista Hermosa	Cunimía	3783,02	30	3	3	3	3	3	3		Producción Ariari - Guayabero
393	Vista Hermosa	Danubio	6721,05	20	3	3	3	3	3	3		Producción Ariari - Guayabero
394	Vista Hermosa	El Dorado	3497,49	19	2	2	1	2	2	2		R. Producción Norte/Preservación
395	Vista Hermosa	El Laurel	1321,88	24	1	1	1	1	1	1		R. Producción Norte
396	Vista Hermosa	Encanto	506,80	28	1	1	1	2	2	2		R. Producción Norte
397	Vista Hermosa	Esmeralda	2946,83	18	1	1	1	1	1	1		R. Preservación Norte
398	Vista Hermosa	Española	7114,80	40	2	2	2	2	2	2	Santo Domingo	R. Producción Norte
399	Vista Hermosa	Guadualito	2716,50	29	2	2	2	2	2	2	Costa Rica	R. Preservación Norte
400	Vista Hermosa	Guapaya Alta	5101,94	190	1	1	1	1	1	2	Maracaibo	R. Preservación/Producción Norte
401	Vista Hermosa	Guapaya Baja	2189,88	40	2	2	2	2	2	2	Maracaibo	R. Producción Norte
402	Vista Hermosa	Guapaya Media	2310,72	24	2	2	2	2	2	2	Maracaibo	R. Preservación/Producción Norte
403	Vista Hermosa	Guaymaral	8011,60	31	1	1	1	2	2	2		R. Producción Norte
404	Vista Hermosa	Isla	1531,34	17	3	3	2	2	2	2		Producción Ariari - Guayabero
405	Vista Hermosa	Jerico	1787,52	28	2	2	2	2	2	2	Costa Rica	R. Producción Norte
406	Vista Hermosa	La 26	1100,47	27	3	3	3	3	3	3		Producción Ariari - Guayabero

**PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO ALTERNATIVO DESDE EL MODELO WORKING WITH PEOPLE
WWP: EL CASO DEL PLAN DE CONSOLIDACIÓN DE LA MACARENA EN COLOMBIA**

407	Vista Hermosa	La Cabaña (El Tigre)	1603, 13	25			2	2	2	2	La Cooperativa	R. Producción Norte
408	Vista Hermosa	La Cooperativa	1152, 02	60	2	2	2	2	2	2	La Cooperativa	R. Producción Norte
409	Vista Hermosa	La Libertad	3275, 02	30	2	2	2	2	2	2	La Libertad	Producción Ariari - Guayabero
410	Vista Hermosa	La Paz	3760, 20	22	3	3	3	3	3	3		Producción Ariari - Guayabero
411	Vista Hermosa	La Siberia	363,4 5	21	2	2	2	2	2	2	La Cooperativa	R. Producción Norte
412	Vista Hermosa	Las Animas	22640 ,84	12			1	1	1	1		PNN Macarena
413	Vista Hermosa	Las Delicias		18			2	2	2	2	La Cooperativa	
414	Vista Hermosa	Las Delicias	700,8 0	35	2	2	2	2	2	2	La Cooperativa	R. Producción Norte
415	Vista Hermosa	Lealtad	2030, 94	30	2	2	2	2	2	2	Santo Domingo	R. Preservación Norte
416	Vista Hermosa	Loma Linda	200,2 2	30	1	1	1	2	2	2		R. Producción Norte
417	Vista Hermosa	Los Pinos	1311, 68	24	1	1	1	1	1	1	La Cooperativa	R. Producción Norte
418	Vista Hermosa	Los Rosales	472,1 7	20	3	3	2	2	2	2	La Libertad	Producción Ariari - Guayabero
419	Vista Hermosa	Maracaibo	2669, 42	200	2	2	2	2	2	2	Maracaibo	R. Preservación/Producción Norte
420	Vista Hermosa	Mata Bambu	6131, 30	40	2	2	2	2	2	2	La Libertad	Producción Ariari - Guayabero
421	Vista Hermosa	Nueva Colombia	22708 ,10		1	1	1	1	1	1		PNN Macarena
422	Vista Hermosa	Palestina	2278, 71	50	2	2	2	2	2	2	Costa Rica	R. Preservación Norte / PNN
423	Vista Hermosa	Palmar	2162, 70	26	2	2	2	2	2	2	Santo Domingo	R. Producción Norte
424	Vista Hermosa	Palmeras	5434, 07	80	2	2	2	2	2	2	Santo Domingo	R. Preservación/Producción Norte

**PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO ALTERNATIVO DESDE EL MODELO WORKING WITH PEOPLE
WWP: EL CASO DEL PLAN DE CONSOLIDACIÓN DE LA MACARENA EN COLOMBIA**

425	Vista Hermosa	Palomera		11			2	2	2	2	La Cooperativa	
426	Vista Hermosa	Patriolas	1355,53		1	1	1	1	1	1		R. Preservación Norte
427	Vista Hermosa	Piñalito	386,30	250	3	3	3	3	3	3		Producción Ariari - Guayabero
428	Vista Hermosa	Placer (Puerto Esperanza MD) La Horqueta	653,26	30	2	2	2	2	2	2	Costa Rica	R. Producción Norte
429	Vista Hermosa	Porvenir	1453,72	31	3	3	3	3	3	3		R. Producción Norte
430	Vista Hermosa	Puerto Alegre	1687,77	25	3	3	3	3	3	3		Producción Ariari - Guayabero
431	Vista Hermosa	Puerto Gabriel		35			2	2	2	2	La Cooperativa	
432	Vista Hermosa	Puerto Gabriel (Divisas)	397,29	25	2	2	2	2	2	2	La Cooperativa	R. Producción Norte
433	Vista Hermosa	Puerto Lucas	925,86	20	3	3	3	3	3	3		Producción Ariari - Guayabero
434	Vista Hermosa	Reforma	11719,00	50	1	1	1	1	1	1		R. Preservación Norte / PNN
435	Vista Hermosa	San José	1928,09		1	1	1	1	1	1		PNN Macarena
436	Vista Hermosa	San Jose de Jamuco	10682,85	30	3	3	3	3	3	3		Producción Ariari - Guayabero
437	Vista Hermosa	Santo Domingo	10763,33	250	2	2	2	2	2	2	Santo Domingo	R. Preservación Norte / PNN
438	Vista Hermosa	Silencio	15557,47		1	1	1	1	1	1		PNN Macarena
439	Vista Hermosa	Talanque ras	3068,61	70	3	3	3	3	3	3		Producción Ariari - Guayabero
440	Vista Hermosa	Termales	1660,34	26	2	2	2	2	2	2	Costa Rica	R. Producción Norte/ Preservación
441	Vista Hermosa	Triunfo (Caño Amarillo)	5410,61	146	2	2	2	2	2	2	Santo Domingo	R. Preservación/Producción Norte

*PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO ALTERNATIVO DESDE EL MODELO WORKING WITH PEOPLE
WWP: EL CASO DEL PLAN DE CONSOLIDACIÓN DE LA MACARENA EN COLOMBIA*

442	Vista Hermosa	Trocha 30- El Progreso	2029, 99	22	3	3	3	3	3	3		Producción Ariari - Guayabero
443	Vista Hermosa	Vergel	3013, 48	30	2	2	2	2	2	2	Santo Domingo	R. Producción Norte/ Preservación
	TOTAL		19437 07	14839								

ANEXO VI: ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES CREADAS Y FORTALECIDAS EN LA MACARENA EN EL MODELO WWP.

MUNICIPIO	NOMBRE DE LA ASOCIACIÓN	NUMERO DE ASOCIADOS	LÍNEA PRODUCTIVA	ALIADOS COMERCIALES	CAPACIDAD INSTALADA
VISTAHERMOSA	ASOPROCAVIS- ASOCIACION DE PRODUCTOS DE CACAO Y CAUCHO DE VH	96	CACAO	Casa lucker	900 has cacao, capacitados produccion material vegetal, patronajes y vareta para injertación,
VISTAHERMOSA			GANADERIA	ASOLEVIS y carne al mejor postor centro acopio V/cio Bogotá ABASTOS	Productividad de la carne y produccion leche, buenas practicas ganadería lechera, asepsia, cantinas,
VISTAHERMOSA	ASOPROAVIH	30	Principalmente ganadería, y también pasto, cacao, plátano, yuca) avicultura (gallinas ponedoras, pollos de engorde).	ASOLEVIS, SAN JUAN DE ARAMA, quesera VH	50 has de cacao clonado. 10 has de plátano.400 gallinas ponedoras. 200 pollos de engorde.
VISTAHERMOSA	ASOLEVIS- ASOCIACION DE LECHEROS DE VISTA HERMOSA	14	LECHE	ALQUERIA Y EL RECREO ESPECIALMENTE EL RECREO	Activos aportes \$ 230.000 centro acopio con todo el equipo, ces sociales \$ 40.000.000 on aportes de gen
VISTAHERMOSA	ASDEDIN- ASOCIACION DE DESPLAZADOS DIAS NUEVOS	280	Apoyo integral para la PSD	Para la yuca: inscritos en METAABASTOS. CORYUMET	
VISTAHERMOSA	ASOPROGUEJAR ASOCIACION DE MEDIANOS Y PEQUEÑOS PRODUCTORES DEL GUEJAR	100	GANADERIA	ASOLEVIS- ALQUERIA Complejo ganadero Guamal	Fondo rotatorio con 400 reses. 3.000 Has. 1500 has con pasto para mejorar. Acopio lechero.
VISTAHERMOSA	ASOHUEVO	12	GALLINAS PONEDORAS	Panaderías, supermercadacos en VH.Maracaibo, Cano	Galpón para 3.000 gallinas ponedoras, bebederos,

**PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO ALTERNATIVO DESDE EL MODELO WORKING WITH PEOPLE
WWP: EL CASO DEL PLAN DE CONSOLIDACIÓN DE LA MACARENA EN COLOMBIA**

				Amarillo, Reforma, Palmeras, Santo Domingo	instalación de agua. Cultivo de maní forrajero y botón de oro.
VISTAHERMOSA	SODIPAGRO SAT ASOCIACION DE PRODUCTORES DEL AGRO	28	CAUCHO	aún no hasta que empiecen a producir	10 has sembradas. Jardín clonal con 8.000 matas, 40.000 patrones para injertar.
VISTAHERMOSA	CRISTACANA	10	CAÑA	Actualmente se vende localmente, contactos con YEP, CORABASTOS	Maquina empacadora al vacío, selladora y pulverizadora, infraestructura y el montaje panalero, trapiche motor y fondos. Fondo rotatorio. 20 has
VISTAHERMOSA	ASOCAÑA ASOCIACION DE CANICULTORES DE CANO AMARILLO	35	CAÑA	Mercado local comunidad vdas aledana, comercia VH	Infraestructura, montaje panalero, tractor implementos. 20 has cana.
VISTAHERMOSA	SETAS DEL GUEJAR - ASDEFADEN - ASOCIACION DE FLIAS EMPRENDEDORAS DE VH	12	ORELLANAS	Ventas a nivel municipal	
VISTAHERMOSA	ASOPIAPI ASOCIACION PISCICOLA AGROPECUARIA DE PINALITO	10	PISCICULTURA		30 jaulas y un motor fuera de borda
VISTAHERMOSA	ASOCAG	35	CACAO	FEDERACIÓN DE CACAOTEROS	VIVERO Y PLANTAIONES
MESETAS	ASOGAMET	100	GANADERIA	GROLECHEROS Y LAS QUESERAS, EL GANADO GORDO LO VENDEN A LOS MATADEROS DE GRANADA, VILLAVICENCIO Y BOGOTÁ.	1440 METROS CUADRADOS CONSTRUIDOS DE CORRAL

*PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO ALTERNATIVO DESDE EL MODELO WORKING WITH PEOPLE
WWP: EL CASO DEL PLAN DE CONSOLIDACIÓN DE LA MACARENA EN COLOMBIA*

MESETAS	ASOMET	22	PLATANO	COOAGROINDULLANOS	21HECTAREAS DE CULTIVO DE PLÁTANO
MESETAS	CABILDO INDIGENA ONDAS DEL CAFRE	485	CAFÉ	COOP. CAFICULTOR	26 EQUIPOS DE BENEFICIO
MESETAS	CABILDO INDIGENA VILLA LUCIA	340	CAFÉ	COOP. CAFICULTOR	26 EQUIPOS DE BENEFICIO /
MESETAS			GANADERIA		
MESETAS	ASOCAMET	62	CACAO	INTERMEDIARIOS DEL MUNICIPIO GRANADA	360 METROS DE SUPERFICIE DE SECADEROS DISTRIBUIDOS EN 10 UNIDADES
MESETAS	CAFÉ MASU	30	CAFÉ	COOP. CAFICULTOR	10 EQUIPOS DE BENEFICIO ECOLÓGICO
MESETAS	ASOGUM	25	CAÑA	COMERCIO LOCAL Y DE GRANADA	360 METROS CUADRADOS
MESETAS	ASOPAME	20	CAÑA	COMERCIO LOCAL Y DE GRANADA	360 METROS CUADRADOS
MESETAS	ASORELLANAS	10	ORELLANAS	SIN DEFINIR	10 NAVES DE PRODUCCIÓN
MESETAS	ASOMER	62	CACAO	DUEÑOS DE FINCAS	21 HECTÁREAS DE RIEGO
MESETAS	ASOAMMES	10	TALABARTERÍA	MARROQUINERAS DE BOGOTÁ	

*PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO ALTERNATIVO DESDE EL MODELO WORKING WITH PEOPLE
WWP: EL CASO DEL PLAN DE CONSOLIDACIÓN DE LA MACARENA EN COLOMBIA*

MESETAS	AGROLECHEROS	14	GANADERIA	ALQUERÍA	20.000 LITROS/DIA
MESETAS	APLAGORI	30	GANADERIA	LACTEOS DEL ORIENTE Y MATADEROS DE GRANADA VILLAVICENCIO Y GRANADA	1224 METROS CUADRADOS DE CORRALES
MESETAS	ASOCAMPO	30	GANADERIA		60 HECTAREAS CERRADAS CON CERCA ELECTRICA
SAN JUAN DE ARAMA	FENIX DEL ARIARI	40	GANADERIA	ALQUERIA	
SAN JUAN DE ARAMA	ASDASAN	25	PISCICULTURA	METAFISH FOOD Co	
PUERTO RICO	Asociación Agroproductiva De Familias Guardabosques Del Municipio De Puerto Rico Meta "AGROARIARI"	50	GANADERIA		
PUERTO RICO	Asociacion de patilleros de puerto rico	3	FRUTALES	Buen aliado, nombre En reserva	Pequeño sistema de riego
PUERTO RICO	Asociación Agroapicola del Ariari	24	APICULTURA	Apinar	
PUERTO RICO	Asociación Cañalera la Esperanza de Puerto Rico	35	CAÑA		
PUERTO RICO	Asociacion Agricola y Ganadera de Caño Alfa	35	GANADERIA		
PUERTO RICO	Asociación de Mujeres Unidas de Puerto Rico Meta	3	Confeccción y Arte	Alcaldia Municipal	taller bien dotado
PUERTO RICO	Asociación Agricola Y Pecuaria Vereda La Lindosa	18	PLATANO		

*PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO ALTERNATIVO DESDE EL MODELO WORKING WITH PEOPLE
WWP: EL CASO DEL PLAN DE CONSOLIDACIÓN DE LA MACARENA EN COLOMBIA*

PUERTO RICO	Asociación de Productores de Cacao de Puerto Rico - Meta	51	CACAO	Casa Lucker	120 has de cacao establecidas
PUERTO RICO	Asociación Agropecuaria de Caño Alfa	23	CACAO	Casa lucker	60 has de cacao establecidas
PUERTO RICO	Asociación De Pequeños Productores Agropecuarios Del Bajo Ariari	10	PORCICULTURA	Mercado Local	Instalaciones para 90 cerdos
PUERTO RICO	Asociacion de Ganaderos Silvopastoril del Sector del Ariari, Guejar y Cafre	35	GANADERIA	Mercado Local	
PUERTO RICO	Asociacion de Agricultores Asociados del Llano	18	PLATANO		
URIBE	Asociación de agricultores de la inspección La Julia	35	YUCA		
URIBE	Asociación de ganaderos de Uribe	70	GANADERIA		
URIBE	Asociación de pequeños productores de la Julia	120	GANADERIA		
URIBE	Asociación de cafeteros de Uribe - Meta	93	CAFÉ		
Macarena	AGGAPAM	312	GANADERIA		
Macarena	ASOPROLACA		CAUCHO	TEC QUIMICOS LTDA	

*PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO ALTERNATIVO DESDE EL MODELO WORKING WITH PEOPLE
WWP: EL CASO DEL PLAN DE CONSOLIDACIÓN DE LA MACARENA EN COLOMBIA*

Macarena	ASODEMA		DESPLAZADOS AGROPECUARIA	ALCALDIA	
Macarena	ASOCOLONOS		COMERCIALIZAC ION	CORMACARENA	
Macarena	ASOPEPRO	150	GANADERIA		
TOTAL ASOCIADOS		3094			

ANEXO VII: ARTÍCULOS DE PRENSA SOBRE EL CASO DE ESTUDIO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Conversatorio sobre sistemas locales de justicia en el Meta.

<http://www.consolidacion.gov.co/?q=content/conversatorio-sobre-sistemas-locales-de-justicia-en-el-meta>

2. Inversiones del Gobierno Nacional y la Cooperación Internacional.

<http://www.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/inversion-en-los-municipios-la-macarena-y-en-uribe/14588078>

PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO ALTERNATIVO DESDE EL MODELO WORKING WITH PEOPLE WWP: EL CASO DEL PLAN DE CONSOLIDACIÓN DE LA MACARENA EN COLOMBIA

3. Seminario sobre el Futuro de la Política de Drogas en Colombia

http://www.odc.gov.co/Portals/1/dialogo_nacional/docs/transformacion-territorial-cultivos-ilicitos.pdf

4. Análisis sobre el debilitamiento de las FARC en la Macarena

<http://lasillavacia.com/historia/con-la-muerte-de-jojoy-no-llego-la-paz-la-macarena-lo-lograra-la-de-cano-29594>

5. Integración de la Empresa Privada en la Región fruto del modelo WWP.

<http://beta.larepublica.com.co/premian-alquer%C3%ADa-por-retomar-tierras-controladas-por-las-farc> 188756

PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO ALTERNATIVO DESDE EL MODELO WORKING WITH PEOPLE WWP: EL CASO DEL PLAN DE CONSOLIDACIÓN DE LA MACARENA EN COLOMBIA

6. Proceso de Gobernanza de la Tierra en la Macarena.

<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-12615134>