

**Evaluación final del proyecto DCI_ALA/2014/349-330:
“Promoción de oportunidades para el desarrollo
sostenible e incluyente y fortalecimiento de la
gobernanza local en el marco de una cultura de paz”
PROMODIQUE**



Junio 2017

Las opiniones y conclusiones de este informe son responsabilidad de la Fundación Enlaza y no necesariamente reflejan las opiniones de Movimiento por la Paz, la Fundación Hogar Juvenil, la Fundación Universitaria Católica del Norte, ni de sus socios o financiadores.

Tabla de contenidos

Introducción	5
1. Descripción de la intervención evaluada	7
2. Resultados de la evaluación	11
2.1 Resultados e impactos del Programa	11
2.1.1 Resultado 1 de Promodique: capital social	11
2.1.2 Resultado 2 de Promodique: economía familiar y solidaria	14
2.1.3 Resultado 3 de Promodique: productividad y competitividad	16
2.1.4 Riesgos para la sostenibilidad de los resultados	18
2.2 Mecanismos de la intervención	23
2.2.1 Pertinencia de la intervención y de la selección de beneficiarios	24
2.2.2 Actores: coordinación, articulación y armonización	29
2.2.3 Metodología de intervención	35
2.2.4 Enfoques diferenciales: género, étnico y juventud	38
3. Conclusiones de la evaluación	41
4. Recomendaciones	43
5. Las lecciones aprendidas	47

Índice de cuadros

Cuadro 1: Aspectos y criterios de evaluación para cada resultado	5
Cuadro 2: Resumen de resultados y componentes de Promodique	9
Cuadro 3: Resultados R1 según indicadores de marco lógico	12
Cuadro 4: Resultados R2 según indicadores de marco lógico	14
Cuadro 5: Resultados R3 según indicadores de marco lógico	16
Cuadro 6: Criterios para focalización de actividades	27
Gráfica 7: Actores y aportes para los tres resultados propuestos	32

Índice de gráficos

Gráfico1: Nivel de NBI en el Canal del Dique 2010	8
Gráfico2: Proporción de víctimas del conflicto en el Canal del Dique en relación con el resto del departamento de Atlántico y Bolívar, 1993-2012	8
Gráfico 3: Actores y sus aportes para los tres resultados propuestos	32

Índice de mapas

Mapa 1: Ubicación de los departamentos de Atlántico y Bolívar en Colombia (en azul)	8
Mapa 2: Municipios intervenidos por Promodique en Atlántico y Bolívar (en azul)	8
Mapa3: Ubicación de las actividades de Promodique por municipios	29

Acrónimos

AUNAP	Autoridad Nacional de Acuicultura y Pesca
CDPCD	Corporación Desarrollo y Paz del Canal del Dique y Zona Costera
CMDR	Consejo Municipal de Desarrollo Local
DPS	Departamento para la Prosperidad Social
DNP	Departamento Nacional de Planeación
DANE	Departamento Administrativo Nacional de Estadística
EFC	Escuelas de Formación Ciudadanía
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FHJ	Fundación Hogar Juvenil
FUCN	Fundación Universitaria Católica del Norte
ICA	Instituto Colombiano Agropecuario
IE	Institución Educativa
IETA	Instituciones Educativas Técnico Agropecuario
MPDL	Movimiento por la Paz
NBI	Necesidades Básicas Insatisfechas
NTP	Nuevos Territorios de Paz
OSC	Organización de la Sociedad Civil
PEI	Proyecto Educativo Institucional
PDA	Plan de Desarrollo Alternativo
POA	Plan Operativo Anual
SENA	Servicio Nacional de Aprendizaje
UE	Unión Europea

Introducción

La evaluación final externa del proyecto “Promoción de oportunidades para el desarrollo sostenible e incluyente y fortalecimiento de la gobernanza local en el marco de una cultura de paz” (Promodique) tiene como objetivo: aportar una visión global de la intervención e identificar elementos de análisis que permitan mejorar la calidad de futuras actuaciones de los socios del Programa, Movimiento por la Paz (MPDL), la Fundación Hogar Juvenil (FHJ) y la Fundación Universitaria Católica del Norte (FUCN).

Promodique realizó una convocatoria a consultores externos para realizar la evaluación, a partir de metodologías participativas que recopilaran las opiniones y percepciones del equipo de ejecución del Programa, de los colectivos titulares de derechos, de los titulares de obligaciones y de otros actores involucrados en el proyecto. La propuesta de la Fundación Enlaza fue seleccionada para realizar este proceso.

La evaluación se estructuró a partir de los componentes y variables fijados por MPDL en los términos de referencia de la evaluación y se organizó según los tres resultados del Programa:

- Resultado 1. Fortalecido el capital social a través del apoyo a espacios de participación, planeación y exigibilidad de derechos que vinculen autoridades locales, sociedad civil.
- Resultado 2. Fomentados, desde la población vulnerable, escenarios de economía familiar y solidaria, y la comercialización de excedentes con un enfoque de cadenas ecológicamente sostenibles y articuladas al ordenamiento territorial tradicional.
- Resultado 3. Mejorados los niveles de productividad, competitividad y sostenibilidad en las iniciativas económicas tradicionales y promisorias en la zona de intervención, mediante estrategias innovadoras y generación de valor agregado a las mismas, identificando buenas prácticas y transferencia entre pares.

De cada resultado esperado del Programa se recopiló información sobre tres aspectos: resultados e impactos, mecanismos de intervención, y recomendaciones. El cuadro 1 muestra, para cada resultado del Programa, la relación entre los aspectos a evaluar y los criterios de evaluación fijados por MPDL.

Cuadro 1: Aspectos y criterios de evaluación para cada resultado

Aspecto a evaluar		Criterio de evaluación de MPDL
Resultados e impactos	Cumplimiento de los resultados de acuerdo al marco lógico del Programa	Eficacia: grado de cumplimiento de los objetivos.
	Impactos percibidos por los titulares de derechos entrevistados	Impacto: valoración de los efectos positivos y negativos de la intervención.
	Riesgos para la sostenibilidad de los resultados.	Viabilidad: grado en que los efectos de las acciones perdurarán en el tiempo una vez finalizado el proyecto
Mecanismos de intervención	Pertinencia de la intervención y de la selección de beneficiarios	Pertinencia: en relación a las necesidades de la población y a las estrategias locales y nacionales de desarrollo.
	Actores: coordinación, articulación y armonización	
	Metodología y participación de titulares de derechos	Eficiencia: medida en que los recursos han sido utilizados para el nivel de cumplimiento de los objetivos.
	Adaptabilidad a situaciones cambiantes	
Recomendaciones		

La evaluación externa tuvo una duración de dos meses. Durante marzo de 2017 se diseñaron las herramientas de recolección de información y se realizó el trabajo de campo en 16 municipios o corregimientos, que incluyó 21 entrevistas y ocho grupos focales, con una participación total de 83 personas de la región del Dique. Además, se hizo un taller con siete miembros del equipo de trabajo de Promodique y entrevistas a siete funcionarios de las organizaciones financiadoras o ejecutoras del proyecto (ver Anexo 1: Listado de entrevistas, talleres y grupos focales).

Paralelamente a las actividades de campo, el equipo de la Fundación Enlaza revisó la documentación suministrada por Promodique sobre el desarrollo de los tres resultados del Programa. Esta información fue la fuente para conocer el contexto y metodología de trabajo, verificar el cumplimiento de los resultados según el marco lógico, identificar dificultades a lo largo de la implementación y recopilar recomendaciones de los equipos técnicos.

A lo largo del mes de abril se organizó y analizó toda la información recopilada, según los aspectos y criterios fijados para la evaluación (ver cuadro 1).



Fuente: Enlaza. Trabajo de campo de la evaluación final de Promodique

La evaluación tuvo algunos limitantes. Al ser planteada como una evaluación cualitativa a realizarse en dos meses, no consideró el levantamiento de información que permitiera contrastar los resultados de la línea base del Programa con la situación de salida. Además, algunas de las actividades no habían terminado (por ejemplo el componente de plan de marketing C.4) lo que dificultó conocer su resultado final. Finalmente, la amplia dispersión geográfica del programa (22 municipios), diversidad de actividades (13 actividades en tres resultados) y cantidad de participantes (más de 6.000) hizo necesario realizar una selección de informantes por conveniencia.

El documento de la evaluación está organizado en cinco capítulos. El primero presenta una descripción general de la intervención de Promodique. El segundo muestra los resultados de la evaluación, respetando los criterios y preguntas establecidos por MPDL en los términos de referencia y organizados en dos secciones: los resultados e impactos del Programa, y los mecanismos de intervención. El capítulo 3, 4 y 5 muestran, respectivamente, las conclusiones de la evaluación, las recomendaciones al Programa y las lecciones aprendidas.

1. Descripción de la intervención evaluada

Promodique es un programa enfocado a potenciar las capacidades territoriales y promover procesos de participación e inclusión para contribuir de manera significativa a generar arraigo, identidad y oportunidades para los habitantes de 22 municipios del Canal del Dique y la Zona Costera en los departamentos de Bolívar y Atlántico.

Se enmarca dentro del Programa Nuevos Territorios de Paz (NTP) de la Unión Europea (UE) y el gobierno colombiano, que busca contribuir a la construcción de paz y desarrollo en zonas identificadas como prioritarias por haber sido altamente afectadas por la violencia,¹ a través de la promoción de condiciones territoriales que favorezcan una cultura de paz, democracia y Estado de Derecho, y que fomenten condiciones de vida digna y oportunidades de desarrollo para todos los ciudadanos.

La región del Canal del Dique es una llanura aluvial conformada por humedales e integrada por veintinueve municipios que agrupan a cerca de 700.000 habitantes. La principal actividad productiva de la región es la ganadería extensiva de doble propósito (cerca de 80% de la tierra), pero la mayor vinculación de mano de obra está asociada a la agricultura (menos del 10% de la tierra) y a la pesca.²

Pese a ser una región ubicada entre los dos principales puertos de la costa Caribe colombiana y contar recursos hídricos y biológicos que permitirían el desarrollo de una economía local próspera, la situación socio económica de la población es crítica. La tierra está altamente concentrada y dedicada a una actividad con escasa generación de empleo (ganadería); más del 50% de la población vive con sus Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI), duplicando el promedio nacional y muy por encima de los promedios de Bolívar y Atlántico; y las administraciones locales cuentan con escasos recursos para invertir en sus territorios al ser municipios catalogados como de grado VI, según la Ley de Régimen Municipal (salvo Cartagena, Barranquilla y Turbaco).³

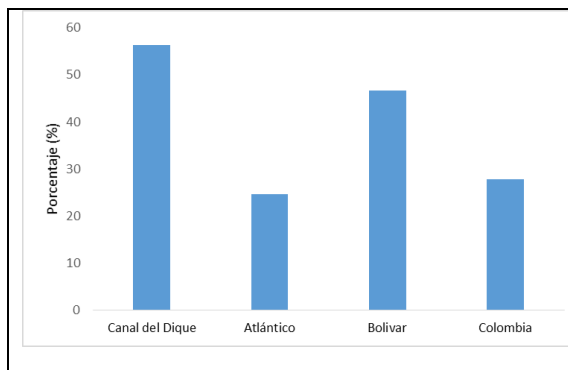
Además, dos fenómenos negativos marcaron su historia reciente. El conflicto armado se tradujo territorialmente en despojos, masacres y concentración de la tierra.⁴ El segundo, la ruptura del Dique y las inundaciones por la ola invernal del 2010 que afectaron a cerca de 200.000 personas e impactaron directamente la capacidad de producción de pequeños y medianos productores.

¹ Departamentos de Guaviare y Caquetá, Canal del Dique y Zona Costera y Bajo Magdalena

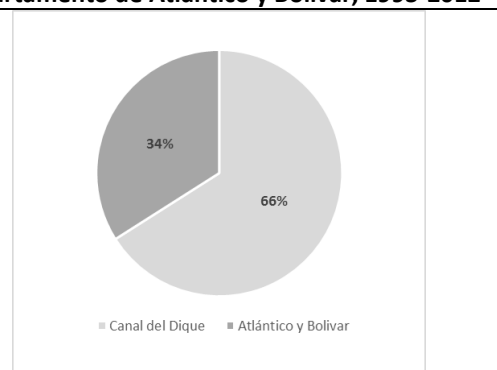
² CEDEC (2013). La zonificación del Canal del Dique del estudio citado incluye los municipios intervenidos por Promodique, pero incorpora unos adicionales: Puerto Colombia y Luruaco en Atlántico; y Clemencia, Arroyohondo, María la Baja y San Cristóbal en Bolívar.

³ Ibíd.

⁴ Para una profundización sobre el impacto del conflicto en la región ver: García Reyes, Paola (2014). Un desarrollo pasado por agua: dramas, conflicto y propuestas en la región del Canal del Dique. Monografía regional sobre el Canal del Dique/ Paola García Reyes. Bogotá: Universidad de los Andes, Centro Interdisciplinario de Estudios sobre Desarrollo (Cider), Ediciones Uniandes: Departamento para la Prosperidad Social: Unión Europea.

Gráfico1: Nivel de NBI en los Municipios del Canal del Dique, 2010

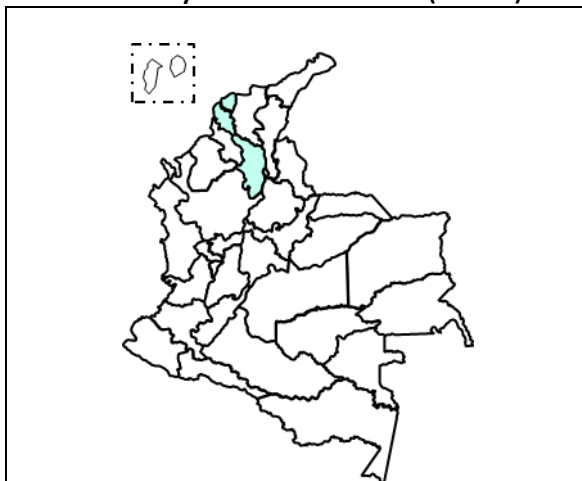
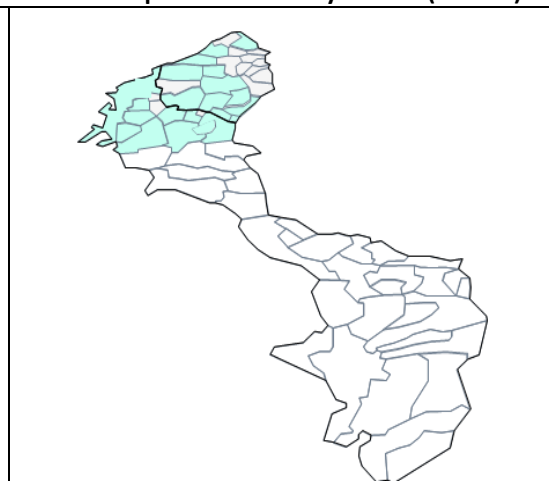
Fuente: Cedec (2013) con base DNP y DANE

Gráfico2: % de víctimas del conflicto en el Canal del Dique en relación con el resto del departamento de Atlántico y Bolívar, 1993-2012⁵

Fuente: García (2014)

Con el propósito de contribuir a la construcción de paz en la región, el fortalecimiento de la participación ciudadana y la activación económica de la población, el Movimiento por la Paz, el Desarme y la Libertad en asocio con la Fundación Hogar Juvenil y la Fundación Universitaria Católica del Norte diseñaron el Programa Promodique y lo implementaron durante dos años y siete meses (2014 - 2017) con el apoyo presupuestal de la UE.⁶

El programa respondió territorialmente a la convocatoria de NTP para atender 22 municipios: Barranquilla, Usiacurí, Sabanalarga, Manatí, Campo de la Cruz, Suán, Candelaria, Repelón, Piojó, Juan de Acosta, Tubará y Santa Lucía del departamento del Atlántico; y Cartagena, Calamar, Turbaco, Arjona, Turbana, San Estanislao de Kostka, Soplaviento, Santa Catalina, Santa Rosa y Mahates del departamento de Bolívar.

Mapa 1: Ubicación de los departamentos de Atlántico y Bolívar en Colombia (en azul)**Mapa 2: Municipios intervenidos por Promodique en Atlántico y Bolívar (en azul)**

Fuente: Mapa de vectores modificado por Enlaza a partir de: http://moe.org.co/home/doc/comunicados/mapa_colombia_MOE_vectores.pptx "Mapa político en vectores de Colombia – Departamentos Y Municipios MOE" [diapositivas de PowerPoint].

⁵ El estudio incluye la región de María la Baja. La cifra correspondiente a los municipios cubiertos por Promodique puede ser ligeramente menor.

⁶ Promodique fue aprobado por la Comisión Europea en su convocatoria EuropeAid/135537/DD/ACT/CO.

La intervención se organizó en torno a tres resultados esperados: fortalecer el capital social en la región; fomentar escenarios de economía familiar y solidaria y la comercialización de excedentes; y mejorar los niveles de productividad, competitividad y sostenibilidad en las iniciativas económicas tradicionales y promisorias en la zona de intervención (ver cuadro 2).

MPDL fue el encargado de la coordinación general del Programa, así como del desarrollo de todas las actividades vinculadas al fortalecimiento del capital social de la región. La FHJ y la FUCN ejecutaron conjuntamente las actividades enfocadas al fomento de la economía familiar y solidaria y el mejoramiento de los niveles de productivas, competitividad y sostenibilidad en las iniciativas económicas tradicionales.

Cuadro 2: Resumen de resultados y componentes de Promodique

Resultado R1. Fortalecido el capital social en la sub-región a través del apoyo a espacios de participación, planeación y exigibilidad de derechos que vinculen autoridades locales, sociedad civil (incluidas las víctimas del conflicto), organizaciones de base y redes, mediante ejercicios de planeación local y acuerdos territoriales para el desarrollo. Socio responsable: MPDL			
Componentes			
Desarrollo de Escuelas de Formación Ciudadanía (EFC) en 18 municipios	Formulación de Planes Desarrollo Alternativo (PDA) en 2 municipios	Fortalecimiento de las mesas de víctimas en 6 municipios y las departamentales	Fortalecimiento organizativo, técnico y administrativo de 16 organizaciones
Implementar EFC en 9 núcleos como espacios de interlocución y capacitación de las organizaciones locales en participación ciudadana, exigibilidad de derechos, resolución de conflictos e incidencia política (entre otros); al menos 10 talleres por EFC. Acompañamiento para réplicas en los municipios y campañas ciudadanas.	Propiciar la participación de organizaciones civiles y ciudadanos de las EFC en la formulación participativa de un plan de desarrollo alternativo, y apoyar la organización de foros públicos con los candidatos a alcaldes donde se comprometan a considerar el PDA en sus planes de gobierno.	Apoyar el desarrollo de las mesas de víctimas establecidas en la Ley 1448 para conseguir que sean espacios reales de participación, y vincular a las víctimas con las autoridades locales. Apoyo en la formulación de reglamentos internos, planes de incidencia y planes y micro-proyectos de autoprotección.	Apoyo técnico para el fortalecimiento de las organizaciones productivas apoyadas en el resultado 2 y 3, a partir de los resultados de un diagnóstico previo para mejorar sus procesos organizativos y su incidencia en espacios participativos de desarrollo rural de su municipio (CMDR).
Resultado R2. Fomentados, desde la población vulnerable, escenarios de economía familiar y solidaria, y la comercialización de excedentes con un enfoque de cadenas ecológicamente sostenibles y articuladas al ordenamiento territorial tradicional. Socio responsable: FHJ y FUCN			
Componentes			
Establecer y apoyar la puesta en producción de 200 huertas productivas con familias vulnerables	Apoyar a 4 IETA en la incorporación de prácticas agropecuarias en sus planes de estudio	Fortalecer 3 asociaciones de mercados campesinos y de comercialización directa	Fortalecer 15 organizaciones en emprendimientos agropecuarios como apoyo a la seguridad alimentaria
Apoyar a familias en el establecimiento, mantenimiento y resiembra de huertas mediante una estrategia	Apoyar técnicamente a las IETA para vincular a los estudiantes con la práctica agropecuaria	Apoyar, formar y acompañar los procesos organizativos, administrativos y comerciales para lograr	Apoyar, formar y acompañar los procesos organizativos, administrativos y

de formación (especies locales, plan de cultivo, producción limpia, controles y cuidados, manejo de post cosecha y economía familiar); entrega de material (semillas, plan de fertilización y herramientas); y visitas de seguimiento.	mediante: apoyo a su incorporación en los PEI y establecimiento de parcelas demostrativas y de un componente pecuario (galpones de pollos de engorde o estanques piscícolas).	planes de mejoramiento acordados de manera participativa a partir de un diagnóstico inicial. Entrega de material e insumos para mejorar la comercialización y campañas de promoción e imagen.	productivos para lograr planes de mejoramiento acordados de manera participativa a partir de un diagnóstico inicial. Entrega de material y apoyo en infraestructura.
Componente transversal: Reforestar con 2000 árboles frutales y nativos los diferentes componentes del Programa (frutales: mango, guanábana, guayaba, níspero, limón; forestales: ceiba blanca, orejero, caracolí, mangle, almendro, cedro; y forrajeros (Moringa, Leucaena l)).			
Resultado R3. Mejorados los niveles de productivas, competitividad y sostenibilidad en las iniciativas económicas tradicionales y promisorias en la zona de intervención, mediante estrategias innovadoras y generación de valor agregado a las mismas, identificando buenas prácticas y transferencia entre pares. Socio responsable: FHJ y FUCN			
Componentes			
Fortalecimiento productivo de 10 asociaciones mediante la entrega de subvenciones económicas	Apoyo técnico, administrativo y comercial a 4 emprendimientos de transformación	Apoyo a la creación de una asociación proveedora de alevinos en la región (cambio del objetivo inicial)	Elaboración de plan de marketing de 3 municipios (cambio del objetivo inicial)
Financiación de emprendimientos productivos a través de convocatoria abierta a organizaciones de la región. Entrega de apoyo financiero a terceros. La implementación incluyó apoyo técnico especializado en el proceso de comercialización, marketing, proveeduría inclusiva y capacitaciones en administración, inventarios y costos.	Apoyo a las organizaciones a través de la dotación de herramientas y equipos, formulación de planes de negocio, la articulación con mercados locales, regionales y nacionales y el apoyo en la consecución de certificación sanitaria.	Construcción participativa de la asociación de segundo nivel que responda al análisis del diagnóstico del sector piscícola en los municipios. Apoyo en la definición legal y administrativa, así como la dotación de insumos e infraestructura para su funcionamiento.	Elaboración del plan de mercadeo de al menos los siguientes tres productos: Artesanías en palma de iraca (Usiacurí), producción de bollos de Aprodecot (Turbana), productos lácteos en el Sur de Bolívar y producción de bocadillos de Cooagrosur (Santa Lucía). ⁷

Fuente: Construcción propia

⁷ Al momento de realizar la evaluación, este producto no estaba terminado. En entrevista con los consultores de la Universidad de Cartagena, responsables de su desarrollo, se identificó que estaba en proceso de modificación hacia planes de promoción más generales de los municipios y no específicamente de productos.

2. Resultados de la evaluación

Los resultados de la evaluación están organizados según los criterios y preguntas establecidos por MPDL en los términos de referencia. La información está dividida en dos secciones: resultados e impactos del Programa y mecanismos de intervención.

Con el objetivo de facilitar la presentación del análisis, al inicio de cada sección se presentan las preguntas que se busca responder. Además, se citan testimonios de personas entrevistadas para reforzar o ilustrar los análisis realizados. Las citas se colocan de manera anónima como un compromiso de confidencialidad del equipo investigador con los entrevistados.

2.1 Resultados e impactos del Programa

Esta sección busca responder a las siguientes preguntas de la evaluación:

- Eficacia: ¿Se ha alcanzado el objetivo específico de la intervención?; ¿se han alcanzado todos los resultados previstos de la intervención?
- Impacto: ¿Ha contribuido la intervención a alcanzar el objetivo global propuesto?; ¿se ha logrado el impacto positivo previsto sobre los beneficiarios directos considerados?; ¿se han producido impactos positivos o negativos no previstos sobre los beneficiarios?
- Viabilidad: ¿Se estima que los beneficios de la intervención mantendrán la actividad apoyada una vez retirada la ayuda externa?; ¿se siguen generando los recursos necesarios para el mantenimiento de las actividades?; ¿se ha promovido un progreso tecnológicamente apropiado?

La información está organizada de la siguiente manera: primero se exponen los resultados e impactos identificados para cada resultado del Programa, que dan respuesta a las preguntas vinculadas a eficacia e impacto. Posteriormente, se muestran los riesgos identificados para la continuidad de los resultados, dando respuesta a las preguntas vinculadas al criterio de viabilidad.

2.1.1 Resultado 1 de Promodique: capital social

“Me siento muy contento, muy feliz de haber adquirido todo el conocimiento que recibí de Promodique. Hoy como ciudadano puedo reclamar mis derechos y ayudarle a los demás a reclamar los mismos”. Participante EFC, Soplaviento

El resultado 1 buscaba el fortalecimiento del capital social a través del apoyo a espacios de participación, planeación y exigibilidad de derechos que vinculen autoridades locales y sociedad civil. Los indicadores propuestos en el marco lógico se cumplieron, como muestra el cuadro 3.

Cuadro 3: Resultados R1 según indicadores de marco lógico⁸

Indicador	Estrategia	Resultado
Al menos 200 personas, representantes de OSC de 18 municipios han participado en las 9 escuelas de ciudadanía	Escuelas de Formación Ciudadanía (EFC)	✓ 19 municipios organizados en 9 EFC. ✓ 100 talleres (261 personas: 112 hombres y 149 mujeres). ✓ 25 réplicas (627 personas: 247 hombres y 380 mujeres). ✓ 17 campañas ciudadanas (1.029 personas). ✓ 7 municipios con propuestas participativas entregadas a los nuevos mandatarios para incluir en los planes de desarrollo ✓ 6 foros con candidatos para incidir en programas de gobierno.
Al menos cuatro candidatos de los municipios Mahates y Repelón han suscrito en un foro público su apoyo al Plan de desarrollo alternativo formulado por las OSC del municipio	Planes Desarrollo Alternativo	✓ 2 Plan de Desarrollo Alternativo (PDA) 2015- 2019, elaborados por OSC y presentados a las autoridades. ✓ 2 foros con candidatos a la Alcaldía de Repelón y Mahates para lograr su compromiso público con los PDA. ✓ 2 comités para la veeduría a los planes de desarrollo ✓ 3 de 5 candidatos participaron en el primer foro en Mahates, 5 de 5 en el segundo, y 3 de 5 en el foro de Repelón.
Al menos 16 organizaciones productivas de 12 municipios han implementado su POA; los CMDR de 12 municipios cuentan con plan de acción y de desarrollo rural alternativos.	Fortalecimiento organizaciones productivas	✓ 18 organizaciones productivas fortalecidas con POA. ✓ 6 CMDR reactivados (Mahates, Usiacurí, Turbana, Santa Rosa, Santa Lucía y San Estanislao). ✓ 3 planes de acción actualizados de los CMDR (Mahates, Usiacurí y Turbana).
Las mesas de víctimas de 6 municipios cuentan con plan de acción, exigibilidad de cumplimiento de las política pública y de autoprotección	Mesas de víctimas	✓ 6 mesas de víctimas con planes de acción e incidencia. ✓ 5 planes de protección para miembros de la mesa de víctimas en Cartagena, Piojó, Calamar, Turbana, Repelón. ✓ 5 microproyectos de protección con las mesas de víctimas. ✓ 19 talleres sobre Ley 1448 de 2011; 19 talleres sobre planeación e incidencia en la política pública de víctimas; 18 talleres de autoprotección para la incidencia.

Además del cumplimiento de las metas cuantitativas propuestas, las personas consultadas consideran que el trabajo de fortalecimiento de los espacios de participación, planeación y exigibilidad de derechos que vinculan autoridades locales y sociedad civil les ha generado impactos positivos en sus vidas.

A través del diálogo con participantes de las Escuelas de Formación Ciudadana, las mesas de víctimas, y los PDA, se identificaron tres bloques temáticos donde consideraron que, gracias al trabajo con Promodique, hubo cambios en su relación e interacción con las instituciones:

- Conocer sus derechos. Los participantes se referían a sí mismos como sujetos de derechos. La formación permitió que entendieran que su relación con el Estado no es una relación de favores, sino de derechos.
- Aprender a utilizar las herramientas que ofrece la Ley para la exigibilidad de los derechos. Las personas entrevistadas coincidieron en que el trabajo les permitió aprender sobre mecanismos para exigir al Estado el cumplimiento de sus derechos y los han utilizado, en particular la tutela y el derecho de petición.

⁸ La información fue tomada a de los informes y reportes de cumplimiento de Promodique y los medios de verificación suministrados.

- Animarse a hacer incidencia política. Al conocer sus derechos y los mecanismos de participación y exigibilidad, las organizaciones y los líderes se animaron a realizar acciones directas de incidencia política, como foros con candidatos en seis municipios y campañas ciudadanas en 17 municipios.



Fuente: Promodique. EFC Candelaria, Campo de la Cruz.

“La semana pasada me llamó una líder de Soplaviento que conocimos en esos talleres, porque presentó un derecho de petición y no le respondieron de fondo. Y me gustó que ella sabía que no le respondieron de fondo y que era posible generar una acción distinta al derechos de petición”. Funcionaria Defensoría del Pueblo, Cartagena

Aparte de los aprendizajes, la metodología de intervención de Promodique generó otro tipo de impactos, según las personas consultadas:

- Incentivó redes entre líderes, corregimientos y municipios. La realización de actividades que juntaba a organizaciones y líderes de diferentes corregimientos, veredas y municipios facilitó que se conocieran entre sí, intercambiaran conocimiento y generaran redes informales de trabajo y colaboración. Esto se dio mediante los nueve núcleos para las EFC; los dos foros que convocaba a los líderes de todos los municipios; y el apoyo a la mesa departamental de víctimas.
- Fomentó el diálogo y la tolerancia como forma de trabajo en grupo. La metodología fomentó la participación y escucha de todos y todas. Esto les permitió trabajar en aceptar que las personas pueden tener pensamientos diferentes y se deben respetar.

“Para mí me pareció excelente de juntarnos con los de corregimientos porque nos conocimos, nos relacionamos de tener bonito conocimiento. Ahora nos encontramos, compartimos ideas, en cuestiones de proyectos nos pasamos información”. Líder, Mahates



Fuente: Promodique. Campaña Mahates 26/09/2016

2.1.2 Resultado 2 de Promodique: economía familiar y solidaria

“Han mejorado mis ingresos. Antes producía para la alimentación de la casa, ahora queda un excedente para vender. Esto no me vuelve rico, pero sí queda para pagar gastos. Ya no compro comida”. Participante Huerta, Tubará

El resultado 2 tenía como objetivo fomentar, desde la población vulnerable, escenarios de economía familiar y solidaria, y la comercialización de excedentes con un enfoque de cadenas ecológicamente sostenibles y articuladas al ordenamiento territorial tradicional. Los indicadores propuestos en el marco lógico se cumplieron, como se muestra en el cuadro 4.

Cuadro 4: Resultados R2 según indicadores de marco lógico⁹

Indicador	Estrategia	Resultado
Al menos el 75% de las 200 huertas están en proceso de producción.	Huertas productivas con familias vulnerables	✓ 226 huertas familiares con huerta el primer año, 195 resembraron el segundo año y 188 en producción al final de dicho año. ✓ Entrega de kit de semillas, herramientas e insumos a cada familia. ✓ 527 asistentes a talleres de huertas (275 hombres y 252 mujeres) ✓ Impresión de cartilla sobre las huertas para replicar la metodología
El 100% de las parcelas de IE funciona y tiene producción; al menos 4 IE han integrado prácticas agrícolas en sus pensum.	Media vocacional de instituciones educativas agropecuarias	✓ 2 talleres en cada IETA (4) en fortalecimiento de los PEI. ✓ 4 IETA con las prácticas agropecuarias incluidas en los PEI (Malagana, Puerto Badel, Rotinet y Buena Esperanza). ✓ 1583 estudiantes y docentes de Instituciones Educativas Agropecuarias (751 hombres y 832 mujeres) formados en recolección, conservación de semillas y abonos orgánicos. ✓ 4 IETA con parcela demostrativa producción; 2 IETA con estanques de producción piscícola y 2 con galpones de pollos de engorde.
Al menos 3 asociaciones de mercados campesinos han sido fortalecidas. Se ha dinamizado al menos 4 espacios de comercialización directa.	Mercados campesinos	✓ 2 asociaciones de mercado campesino fortalecidas mediante acompañamiento; 14 talleres en temas técnico- administrativo, de imagen y visibilidad. ✓ Un grupo de mercado campesino conformado con miembros de la comunidad del barrio La Candelaria (Cartagena). ✓ Campañas de promoción y sensibilización a nivel local y regional. ✓ Rediseño de imagen de las asociaciones. ✓ Entrega a cada miembro de carpa, <i>backing</i>, delantal, balanza electrónica, bolsas marcadas, mesa plegable y canasta cerrada.
Se han impulsado al menos 10 emprendimientos productivos; el 70% ellos generan ingresos para sus asociados	Apoyo a emprendimientos productivos agrícolas y pecuarios	✓ 16 emprendimientos con apoyo técnico para el desarrollo de sus actividades: 8 piscícolas; 2 de pollos de engorde; 5 de gallinas ponedoras y 1 de producción de maíz. ✓ 322 personas participantes en los procesos de acompañamiento productivo (215 hombres, 107 mujeres). ✓ Estrategia de seguimiento permanente a los emprendimientos.
Se ha reforestado al menos 2.000 árboles frutales	Reforestación	✓ Identificación de los frutales de acuerdo a los usos del suelo y vocaciones productivas municipales. ✓ 4.985 plántulas entregadas.

A través del dialogo con personas vinculadas a las huertas, IETA, asociaciones productivas y mercados campesinos, y de la revisión de los informes del Programa se identificaron los siguientes impactos en el fortalecimiento de escenarios de economía familiar y solidaria:

- Mejoró el acceso a alimentos de calidad para las familias. Las intervenciones en huertas (familiares y en las IETA) y la producción de proteína animal por las asociaciones productivas han mejorado el acceso a alimentos de las familias

⁹ La información fue tomada a de los informes y reportes de cumplimiento de Promodique y los medios de verificación suministrados.

participantes. 188 familias mantenían la huerta en producción en el segundo año del Programa y los productos los usaban para autoconsumo; las IETA obtuvieron cosechas de sus huertas demostrativas; y los proyectos productivos repartieron entre sus asociados pescados, huevos o gallinas. Las IETA y asociaciones productivas privilegiaron la venta de la producción a sus comunidades, lo que disminuyó los costos de comercialización y por lo tanto el costo del producto.¹⁰ Además, la forma de producción garantizó buena calidad, inocuidad y alimentos acordes con la dieta tradicional de la región (vegetales, frutales, pollos, huevos, pescado, maíz).

- Generó ingresos económicos complementarios para los participantes. El aporte de insumos y asistencia técnica para la producción permitió que las IETA y asociaciones mejoraran, reactivaran o iniciaran la producción de alimentos, y los mercados campesinos ampliaran su capacidad de venta y promoción. Mediante el acompañamiento permanente se logró asegurar que tuvieran producción e ingresos para los participantes, al menos durante los ciclos del Programa.¹¹ En la mayoría de los casos esos ingresos fueron un complemento a sus economías y no el ingreso principal.
- Fortaleció la capacidad de gestión y cohesión de las organizaciones productivas. Las organizaciones con las que se trabajó tenían historia previa de apoyo por actores externos, pero en muchos casos su capacidad productiva estaba parada.¹² El trabajo continuo de acompañamiento y entrega de insumos, herramientas y fortalecimiento organizativo permitió fortalecer su base social y darle una nueva oportunidad y aliento. Las personas entrevistadas resaltaron que se fortaleció el trabajo en equipo y la capacidad de hablar y encontrar soluciones a las dificultades. Esto permitió una mejor organización e incluso atraer a varios miembros de las familias a participar.¹³ Además, el acceder a capital para la producción les permitió planificar su crecimiento y animarse a soñar con iniciativas más grandes.¹⁴



“Saber trabajar en unión. Porque aquí muchas asociaciones se han derrotado por no saber trabajar en unión. Cuando hay un problema se hace reunión, cada una opina lo que sentía, que creía que estaba mal. Por eso se ha mantenido. La pelotera derrota las asociaciones. Eso lo aprendimos con Promodique”. Miembro de Amudic, Puerto Badel

Fuente: Enlaza

2.1.3 Resultado 3 de Promodique: productividad y competitividad

“Ahora se tiene una mente empresarial, cosa que antes no pasaba. Pensaba en tener un empleo: esto cambio, ahora es ser empresario (...) La ayuda es crucial para pensar en grande. Con Promodique nos ampliaron la visión, pensar en cosas grandes, seguir avanzado y seguir creciendo” Miembro Asociación Peces de Sion, Suán

El resultado 3 buscaba mejorar los niveles de productividad, competitividad y sostenibilidad en las iniciativas económicas tradicionales y promisorias en la zona de intervención, mediante estrategias innovadoras y generación de valor agregado a las mismas, identificando buenas prácticas y transferencia entre pares. Los indicadores propuestos en el marco lógico se cumplieron, como se muestra en el cuadro 5.

Cuadro 5: Resultados R3 según indicadores de marco lógico¹⁵

INDICADOR	ESTRETEGIA	RESULTADOS
Al menos 10 asociaciones fortalecidas mediante subvenciones a terceros	Entrega de subvención a terceros	✓ Socializaciones y difusión de la convocatoria a través de medios de comunicación en Barranquilla, Cartagena y municipios focalizados, la página web y redes sociales. ✓ 12 propuestas aprobadas, de 43 recibidas, y con recursos entregados. ✓ 594 personas beneficiadas (452 hombres y 142 mujeres). ✓ \$286.583.742 entregados.
Los emprendimientos apoyados se han fortalecido técnica, administrativa y comercialmente	Apoyo a transformación y comercialización	✓ 4 organizaciones seleccionadas: Aprodecot, Asofrupa, Cooagrosur y Coopegar. ✓ Entrega de herramientas e insumos y apoyo financiero y administrativo a las organizaciones: Aprodecot, Asofrupa, Cooagrosur y Coopegar. ✓ Un intercambio de experiencias en Medellín. ✓ 3 organizaciones con certificado de Invima (Asofrupa, Aprodecot y Cooagrosur).
Se ha constituido una asociación pesquera de segundo nivel	Apoyo para la puesta en marcha de un laboratorio de alevinaje	✓ 2 documentos que sustentan la necesidad de creación de la asociación pesquera de segundo nivel. ✓ Construcción participativa de los estatutos y legalización de la Federación Piscícola y Agropecuaria de la Costa “FEDEPAC”.

		✓	Plan de inversión y cotizaciones para el montaje del laboratorio de alevinaje y adecuaciones de los estanques que se necesitan (en la visita a campo se evidencio el inicio de la construcción).
Se han adoptado y se están implementando estrategias para la promoción de los productos representativos de la región	Plan de marketing de 3 municipios	✓	Contratación de la Universidad de Cartagena para desarrollar el estudio y el plan de marketing.
		✓	Cambio de enfoque de productos a promoción de los municipios. ¹⁶
		✓	Sin finalizar al momento de realizar la evaluación.

Además del cumplimiento de los objetivos propuestos, a través del diálogo con participantes de los emprendimientos beneficiarios de subvenciones a terceros y de apoyo a los procesos de transformación, se identificaron cuatro aspectos en los que consideraron hubo cambios en sus organizaciones y proyectos productivos:

- Fortaleció las habilidades empresariales de las organizaciones. Si bien algunas de las organizaciones beneficiarias de subvenciones contaban con experiencia previa en gestión de proyectos, el Programa permitió seguir consolidándolo. En el caso de Asopragan, tiene dos fondos rotatorios producto de alianzas productivas y un fondo de capitalización para el cofinanciamiento de proyectos. Esta experiencia previa les permitió adaptarse fácil al proceso de subvención y contar con las capacidades para continuar con el proyecto.¹⁷
- Mejoró la capacidad de trabajo en equipo de los miembros. La cohesión de grupo es clave para la sostenibilidad de las organizaciones y de sus proyectos productivos. Los miembros de las organizaciones beneficiadas con los proyectos de subvención y de transformación manifestaron el beneficio de las capacitaciones, destacando aquellas orientadas a fortalecer el trabajo en equipo para permanecer asociados.¹⁸
- Aumentó los ingresos de los asociados o de las comunidades donde operan. Esto lo vieron reflejado en la disminución de los costos de producción de los asociados, la mejora de la producción y venta, y en la generación de jornales para el funcionamiento de la organización.¹⁹ En varios casos las organizaciones beneficiarias de las subvenciones

¹⁶ La propuesta inicial estaba enfocada a artesanías en palma de iraca (Usiacurí), producción de bollos de Apredecot (Turbana), producción de bocadillos de Cooagrosur (Santa Lucía) y lácteos en el Sur del Atlántico.

¹⁷ Coopegar fue beneficiario de subvención y apoyo a la transformación. Aunque no contará con seguimiento en la implementación del proceso de transformación consideran que pueden seguir el proceso: "(...) ya estamos en una etapa proactiva en que si desaparece Promodique ya estamos por otra línea enganchados y es posible que por esa línea busquemos la producción del queso (....) ya no la vemos como un proceso asociativo sino empresarial". Camino Verde y Asopragan son organizaciones con experiencia en ejecución de proyectos que cuentan con las capacidades técnicas para continuar el proyecto.

¹⁸ "(...) la parte social con Marisela ayudó en ese campo. Andábamos dispersos, ella nos ayudó a unir, a tener fuerza en el mismo grupo." (Cooagrosur). "Trabajar en comunidad, somos 15 en el proyecto, nos vamos rotando en trabajo en las diferentes parcelas, se motiva, y así rinde más la producción" (Asopeagrisandi)

tomaron como decisión empresarial la reinversión de las utilidades de las cosechas, es el caso de Peces de Sion que reinvertió con el anhelo de sacar \$20 millones para la compra del terreno.

- Solucionó el acceso al agua para el desarrollo de procesos productivos. La escasez de agua es un riesgo apremiante para la producción en la región. A través del Programa se logró que cinco organizaciones (Peces de Sión, Amuc de San Estanislao, Asocampo, Camino Verde y Asocupar) pudieran construir pozos profundos.

En el caso de la asociación piscícola de segundo nivel, la propuesta surge desde Promodique pero a través de un proceso participativo donde se define a la producción de alevinos como el foco del proyecto, ya que permitiría resolver una de las principales necesidades de los productores piscícolas. Se tiene una alta expectativa frente a los resultados y la sostenibilidad de Fedepac.²⁰

El componente de implementación de estrategias para la promoción de los productos representativos de la región se encuentra en elaboración en el momento de realizar la evaluación. Por lo tanto, no hubo información suficiente para abordar su análisis.²¹

2.1.4 Riesgos para la sostenibilidad de los resultados

“Creo que solamente conozco a MPDL que está trabajando en Canal de Dique. No conozco otras en la región del Dique. Creo que es importante mantenerlo. El hecho que MPDL lo haga permite que las comunidades se apropien de las rutas y mecanismos para exigencia de derechos”. Funcionaria Defensoría del Pueblo, Cartagena

Promodique logró las metas propuestas y las comunidades consultadas expresaron gran conformidad con lo alcanzado y agradecimiento con el equipo técnico por su compromiso hacia la región y los proyectos. Sin embargo, se identificaron riesgos que pueden afectar la continuidad o profundización de los resultados obtenidos.

La mayoría de estos no son coyunturales o fruto del trabajo del equipo de Promodique, sino una consecuencia de la situación social, política y económica de la región. Por esto, si bien son riesgos para la sostenibilidad de los resultados, también son los problemas a los que la intervención le apuntó, conscientes de que un programa de dos años e implementado por asociaciones civiles no puede solucionar la falta de servicios, las altas tasas de NBI, la degradación ambiental, la escasa infraestructura productiva, la desconfianza en las instituciones y la poca garantía de derechos, si no va acompañado de una estrategia de presencia e inversión desde el sector público. Los riesgos se organizaron en cinco grupos:

²⁰ “Hay un acompañamiento por un año en el proyecto, está el pago de los operarios por un año, la meta es que arranque y sea sostenible. Va a ser el negocio más importante, tiene potencial, el problema del acceso a buena semilla es recurrente en varias organizaciones.” Miembro de equipo de Promodique.

²¹ “Hicimos entrevistas con actores claves, estamos en una segunda fase de metodologías participativas donde se identifica la vocación y cambios en el territorio y características propias de la producción en el municipio. En esa etapa está el proyecto. Estamos de la mano con autoridades locales, secretaria de planeación y UMATA.” Investigador, Universidad de Cartagena.

- i. Falta de otras iniciativas que continúen el proceso de fortalecimiento de las organizaciones apoyadas. Las personas consultadas expresaron que sus organizaciones son previas a la llegada de Promodique y su continuidad en el tiempo no está en riesgo. No obstante, algunos de los avances logrados con el apoyo de Promodique están en una etapa incipiente y consideran que aunque pueden seguir solos, una continuidad en el apoyo les permitiría tener más certeza en los pasos a seguir. En el tema de fortalecimiento del capital social no se identificó otra organización trabajando en la región que pueda dar continuidad al proceso. Los temas críticos en relación con el acompañamiento futuro son:
- Actualización y profundización de conocimientos sobre normativas, escenarios de participación y herramientas para la formación y acción, en particular sobre aquellos temas identificados en los diagnósticos comunitarios como prioritarios (ej. embarazos adolescentes, violencia a las mujeres y en las familias, drogadicción, degradación ambiental, débil cultura política, formulación de proyectos, entre otros) y sobre las políticas y programas del posconflicto.
 - Articulación de redes de trabajo colaborativo entre líderes de diferentes corregimientos, municipios e incluso departamentos que les permita ampliar sus visiones, conocer otras realidades e iniciar acciones de exigibilidad de derechos a nivel regional (ampliar la escala al Canal del Dique) que aumente la presión hacia las instituciones y la visibilización de sus problemáticas (sociales y productivas) en las instituciones departamentales y nacionales.
 - Consolidación de los procesos administrativos y comerciales de las organizaciones que les permitan avanzar en los nuevos tipos de negocio. En algunos casos, el avance comercial propuesto excede las capacidades técnicas de las organizaciones.²² En los procesos de transformación es evidente el fortalecimiento productivo y comercial y las organizaciones entrevistadas manifestaron confianza en sus capacidades, sin embargo sienten inseguridad sobre los pasos que siguen luego de la intervención de Promodique.
 - Acompañamiento en los procesos de producción y manejo de maquinaria. Si bien el programa buscó acompañarlos durante varios ciclos productivos, se requiere un seguimiento en el tiempo que les permita llegar a su producción óptima y encontrar soluciones a los múltiples problemas técnicos que implica la producción agropecuaria.

²² Asofrupa busca realizar exportaciones de su producto y no cuenta con el personal idóneo para llevar a cabo el proceso. El contador que les revisa las cuentas es pagado por Promodique. Aprodecop requiere mayor fortalecimiento comercial que les permita operar sosteniblemente, según un miembro de la asociación: “No hay claridad en el mercado al que debemos llegar”.



Fuente: Enlaza

“Normalmente las entidades invitan a los que viven al lado de las entidades, y nosotros lo buscamos hacer con las personas que viven en las veredas. Para eso requiere presupuesto, y ese presupuesto es lo que las administraciones no co-financian. Lo que decimos es que tocando puertas lo podremos repetir. Pero son muchos filtros que hay que pasar”. Líder, Turbana

“Se aprendió bastante con las capacitaciones de Promodique pero no se cuenta con la formación técnica – profesional. Por los requisitos de la aduana se requiere contratar un ingeniero de alimentos, un contador, profesionales.” Miembro Asofrupa, Santa Rosa

- ii. Baja presencia y respuesta de las instituciones frente a los espacios de participación y la promoción de cadenas productivas de pequeños productores. Lograr una participación efectiva de la ciudadanía requiere de una sociedad civil fortalecida y de un estado que garantice los espacios de participación y responda ante las demandas de las comunidades.²³ El trabajo alcanzado con las comunidades y el foco del Programa en la sociedad civil, dejaron en evidencia el escaso presupuesto público disponible para fortalecer las cadenas productivas de pequeños productores, el bajo compromiso de las administraciones locales con los espacios y los protocolos de participación como los Comités de Municipales de Desarrollo Rural o la implementación del plan de atención a víctimas y el desconocimiento de la normatividad relacionada. La región carece de una estrategia de fortalecimiento institucional que permita:
- Formar a los funcionarios públicos en escenarios de participación y garantía de derechos.
 - Entender las consecuencias del conflicto en la región y diseñar una estrategia de memoria, verdad y reparación.

²³ *“Directamente con la mesa de víctimas no se hace nada, el alcalde no ayuda. Solo firma en las reuniones. Actualmente no se cuenta con el apoyo del alcalde, se requiere hacer copias de contrato y cada hoja la cobran a \$6000, se niegan a entregar las copias, lo hace para frenar la labor de la veeduría”* Líder de Turbana.

- Tener presencia en la región de Ministerio Público y los organismos de control del Estado para garantizar las funciones de las instituciones en relación con escenarios de participación y exigibilidad de derechos.
- Poner en marcha programas de fomento y acompañamiento a la producción agropecuaria de pequeños productores para abastecimiento local.²⁴
- Definir mecanismos para regular que los mercados campesinos puedan usar los espacios públicos de los centros urbanos. Las organizaciones han tenido inconvenientes con la oficina de espacio público de Barranquilla y con la policía por utilizar parques o plazas para la venta de los productos. El Programa adelantó gestiones con la Alcaldía solicitando permiso formal para el funcionamiento de los mercados campesinos, sin respuesta al momento de realizar la evaluación.²⁵

“Nosotros como mesa (de víctimas) tenemos el conocimiento de hasta dónde podemos llegar. La ley es clara y dice muchas cosas, pero lamentablemente las administraciones de turno no cumplen esa ley. ¿Y qué hacen los órganos de control? Eso lo hemos aprendido en el acompañamiento. Tengo 10 kilos de archivos de puras solicitudes en entes territoriales, gobernación, alcaldía, procuraduría, fiscalía, todo lo que termina en –ía- (...). Hacemos solicitudes para que nos garanticen logística de las mesas y nos dicen que no. Pedimos rendiciones de cuentas y tampoco nos lo dan”. Líder de víctimas, Piojó

- iii. La variabilidad climática y degradación ambiental de la región afecta el acceso al agua para la producción agropecuaria. La región es altamente vulnerable a las sequías e inundaciones. En el 2011, la ola invernal dejó bajo el agua gran parte de la capacidad productiva del Canal de Dique. En el 2015, el Fenómeno del Niño generó sequías que dificultaron el desarrollo de varios procesos impulsados por Promodique. La sequía afectó principalmente la calidad la producción piscícola pues se requiere recambios en los estanques y el mantenimiento de los niveles adecuados para el normal desarrollo de los peces cultivados y al componente de reforestación (de los árboles sembrados en el 2015, Promodique estima que solo sobrevivieron el 30%). En relación con las fuertes lluvias, municipios como Campo de la Cruz y Santa Lucía están situados en unas zonas de alta probabilidad de inundación, y otros municipios como Piojó, Tubará y Repelón cuentan con un suelo de estructura arcillosa que retiene mucha agua y hace difícil la germinación y el desarrollo de cultivos. Impulsar el desarrollo de producción agropecuaria en la zona debe estar acompañado de planes de control hídrico que incluya obras de mantenimiento del canal y la recuperación de ciénagas y de los distritos de riego existentes²⁶ e incluso planes de contingencia como la construcción de pozos profundos, la implementación de sistemas de recirculación y tratamiento de agua y la

²⁴ De los proyectos apoyados, hubo dos casos interesantes en este tema: la Alcaldía de Turbaco aportó contrapartida para la producción de 10 hectáreas de maíz amarillo híbrido Synko, para la Agreración de Pequeños Productores de Bolívar, Coopama cuenta con apoyo de la Gobernación de Atlántico para la ampliación y adecuaciones de los estanques de producción piscícola.

²⁵ “Las carpas se las lleva el espacio público. No hay permiso para estar en espacio público. El cambio de lugar ocasiona la disminución de las ventas.” Miembro asociación de Mercado Campesino, Santa Lucía. En el caso del mercado campesino promovido en Cartagena, se optó por realizarlo en el parqueadero de una escuela.

²⁶ Asodeviera desarrolla sus actividades dentro del distrito de riego de Repelón, Atlántico.

obtención de motobombas para el bombeo en lugares donde antes se tomaba por gravedad.²⁷

“El riesgo viene de la naturaleza. Ahora nos estamos enfrentando a la sequía y hay poca cosecha, por efecto de la naturaleza la materia prima escasea. Los riesgos no serán cuestiones de la empresa sino naturales.” Miembro de Coogrosur, Santa Lucía

- iv. Falta de apropiación de los procesos por parte de algunos beneficiarios. La sostenibilidad de los procesos participativos y de los proyectos productivos requiere que el liderazgo no sea asumido por unos pocos sino por todos los asociados. La falta de apropiación de algunos miembros se evidencia en incumplimiento, desconfianza frente a los procesos y fragilidad de organizaciones. Además persiste apatía de ciertos sectores hacia la participación ciudadana. Aunque los indicadores de asistencia a las actividades se cumplieron, las EFC tuvieron deserción de participantes,²⁸ donde la mayor permanencia estuvo en los líderes con trayectoria y compromiso hacia la participación y el trabajo comunitario. La presencia de jóvenes fue baja, lo que refleja la desgana de ese grupo poblacional hacia la participación (ver sección enfoques diferenciales). Finalmente, la escasa respuesta de los gobiernos a las demandas realizadas, el clientelismo político, la contienda electoral basada en el desprestigio del oponente y la compra de votos desilusionaron a varios participantes. Cambiar las dinámicas electorales de la región y la indiferencia de la institucionalidad hacia las demandas de la población requiere modificaciones culturales que se logran con un trabajo continuo en el tiempo.

“La escuela fue la organizadora del foro y nos sentimos satisfechos con eso que se hizo. Desafortunadamente un solo candidato que no fue, fue el ganador. Esto decepciona porque entonces ¿por qué vota la gente si no es por ideas? Y entonces viene el lio que hoy la gente vota por favores por dinero, por prebendas, por algo que dura 15 días”. Participante EFC, Repelón

- v. Falta de tierra para el desarrollo de proyectos productivos. El acceso a tierra o a locales en condiciones adecuadas y de inocuidad es un factor determinante para el desarrollo de los proyectos agropecuarios y de transformación.²⁹ El no contar con tierra o local propio incrementa los costos de producción y genera sobrecostos de adecuación del espacio, como actualización del registro sanitario en el momento de cambio de lugar.³⁰

²⁷ Promodique apoyó a algunas organizaciones en la construcción de pozos profundos para el abastecimiento de agua de los emprendimientos piscícolas, como el caso de Asogreacampo. Otros proyectos como Amucasek enfrentan el reto de ampliar su producción con la construcción de más estanques, pero con poco acceso a fuentes hídricas.

²⁸ Ej. Asistentes de Sabanalarga a las EFC.

²⁹ Varios de los proyectos visitados se encuentran en terrenos en arriendo: *“un asociado es dueño del terreno de las 11 hectáreas, la cedió en comodato cuando vio todas las obras, solicitó que le compren el terreno.”* Miembro de Peces de Sion. En el caso de Asoagrokostka opera en un terreno que le entregó la alcaldía en comodato, sin embargo ellos anhelan un terreno propio.

³⁰ *“La financiación de costos fijos por parte del proyecto genera un riesgo a la sostenibilidad del emprendimiento productivo. En el caso de Arodecot, el local donde operaban se los pidieron y no han encontrado una organización o entidad que se los financie, y la producción actual no alcanza a cubrir el pago de un arriendo.”*

“El terreno donde se está realizando el trabajo está en comodato del municipio desde hace 10 años. En cualquier momento lo puede requerir, por eso se está buscando un terreno propio.” Miembro Fundaes, Soplaviento

2.2 Mecanismos de la intervención

La evaluación sobre los mecanismos de la intervención se dividió en cuatro secciones. La primera expone la pertinencia de la intervención y selección de beneficiarios, dando respuesta a las siguientes preguntas:

- Pertinencia: ¿Se corresponde la intervención con las prioridades y necesidades de la población beneficiaria?; ¿han cambiado las prioridades de los beneficiarios desde la definición de la intervención?
- Cobertura: ¿Las actuaciones desarrolladas han alcanzado a los colectivos destinatarios identificados durante el diseño de la intervención?; ¿se ha realizado una selección de beneficiarios coherente con los objetivos del programa NTP y del proyecto?; ¿se ha beneficiado a los colectivos más vulnerables?

Posteriormente, se muestran los actores involucrados y sus relaciones para responder a las preguntas:

- Eficiencia: ¿En qué medida la colaboración y los mecanismos de gestión articulados entre los socios han contribuido a alcanzar los resultados de la intervención?; ¿las distintas actividades del proyecto se han complementado entre sí?; ¿cómo ha sido la coordinación entre los socios del proyecto?
- Participación: ¿Qué actores han participado en cada fase de la intervención?, ¿en qué medida?
- Armonización: ¿Se han establecido mecanismos de coordinación con otras organizaciones e instituciones públicas y privadas que trabajen en el mismo territorio, sector o población objetivo?; ¿Las estrategias de armonización han sido apropiadas?
- Alineación: ¿Se han tenido en cuenta las estrategias y programas de desarrollo de las entidades públicas locales y nacionales?; ¿en qué medida la entidad ejecutora y el donante de la intervención han sido transparentes con las instituciones y los socios locales?
- Apropiación: ¿En qué medida han participado las instituciones locales en la aplicación y gestión de la intervención?; ¿en qué medida han participado los beneficiarios en todo el proceso?

La tercera sección profundiza en las metodologías de intervención del Programa, relacionado con las preguntas:

- Eficiencia: ¿Ha habido flexibilidad para adaptarse a entornos cambiantes en la ejecución?
- Participación: ¿Las metodologías utilizadas para promover la participación y el ejercicio de la ciudadanía y el fortalecimiento de las organizaciones locales han sido las adecuadas?; ¿han permitido que los colectivos titulares de derechos ejerzan efectivamente su ciudadanía?; ¿los/las titulares de derechos se sienten partícipes durante todas las fases de la intervención?

- **Coherencia:** ¿Se adecuan los objetivos, resultados y actividades de las acciones que se desarrollan en terreno con los problemas identificados y el contexto específico de la zona de intervención?; ¿se ha definido correctamente la estructura de objetivos, resultados, actividades e indicadores de la intervención?; ¿son adecuadas las actividades programadas para lograr los objetivos de la intervención?

Por último, se muestra el abordaje de los enfoques diferenciales de género, etnia y juventud, considerando las preguntas:

- **Eficacia:** ¿Ha conseguido el programa promover mayor igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres?
- **Impacto:** ¿Existe algún tipo de impacto (positivo o negativo) respecto a las relaciones de género?
- **Participación:** ¿Han permitido que los colectivos titulares de derechos ejerzan efectivamente su ciudadanía?

2.2.1 Pertinencia de la intervención y de la selección de beneficiarios

“Promodique ha sido una parte fundamental en el Municipio ya que desde la inundación en 2010 y 2011 fuimos un municipio que quedó prácticamente en ruinas. Con la llegada de Promodique y la ayuda a estos proyectos ha mejorado la seguridad alimentaria de los campesinos y así mismo la condición económica” Secretario de Agricultura y Medio Ambiente, San Estanislao de Kostka

La selección de la temática a trabajar y de las áreas a intervenir partió de un trabajo previo de diagnóstico que incluyó: i) el conocimiento y la experiencia de MPDL y la FHJ en la región y la información aportada por la CDPCD; ii) revisión de estudios e investigaciones regionales recientes;³¹ y iii) visita a campo para un levantamiento participativo rápido de información.

En materia de participación ciudadana y fortalecimiento del capital social, el trabajo de diagnóstico arrojó que los CMDR y otros espacios de participación ciudadana del gobierno local no estaban funcionando, y existían escasos espacios de incidencia política o acciones de exigibilidad de derechos. Las mesas de víctimas no estaban reglamentadas ni operando regularmente,³² no existía información o una reconstrucción de memoria sobre cómo el conflicto afectó a la región en los diferentes hechos victimizaste (en particular si se comparaba con la situación de Montes de María), y no se había avanzado en los procesos de focalización para iniciar procesos de restitución de tierras.³³ Además, había una baja, o nula, presencia de apoyo a organizaciones de la sociedad civil para el fortalecimiento de su capital social.

³¹ CEDEC (2013); García Reyes, Paola (2014)

³² Las mesas de participación de las víctimas son los espacios de participación y representación de la población afectada por el conflicto, como lo estipula la Ley 1448 de 2011, para la interlocución con el Estado en todos los niveles territoriales. Su objetivo es incidir en la construcción, la ejecución y el control de las políticas públicas para las víctimas.

³³ *“Pese a su importancia como lugar de tránsito, la región del canal del Dique se configuró como escenario subsidiario del conflicto armado y no como centro de las disputas (...). Este carácter subsidiario, no obstante, configura una presencia específica de los actores y sus acciones, cuyas manifestaciones no son siempre evidentes”.* Paola García Reyes (2014) Pg 33. En el 2012, de acuerdo a la oficina de restitución de tierras, en los municipios del Atlántico que hacen parte de la subregión Canal del Dique y Zona Costera se registraban solamente 30 solicitudes de restitución de tierras. Cedec (2013) pg. 85.



Fuente: Enlaza

“No es que no haya víctimas, están menos visibles. Hay falta de identificación frente a los hechos del conflicto armado que pasaron en la zona. No ha habido una investigación contundente sobre los hechos y el proceso de empoderamiento de las comunidades frente a sus derechos no es fuerte.” Funcionaria de Defensoría del Pueblo, Cartagena

Asimismo, mostró los problemas de seguridad alimentaria de sus habitantes. Pese a ser una región con tradición agropecuaria y pesquera, cerca del 80 % de las hortalizas consumidas en Bolívar y Atlántico ingresaban de otras zonas del país.³⁴ La concentración de la tierra en ganadería extensiva, la degradación de ciénagas, bosque y fuentes hídricas, y la ola invernal de los años 2010 y 2011 agravaron la situación al disminuir los cultivos y el acceso a la pesca artesanal. A estos factores se debe sumar la pérdida progresiva de la cultura agropecuaria de los pobladores. Este argumento fue recurrente por parte de las administraciones locales durante las reuniones previas con el equipo de Promodique³⁵ y se reflejó en la baja cantidad de instituciones educativas con media técnica en agropecuaria y sin proyectos para promover una práctica agropecuaria rentable y sostenible.

De acuerdo con la línea base realizada por el Programa sobre la situación de seguridad alimentaria en región, más del 50% de los encuestados en 7 de los 10 municipios consultados expresaron haberse quedado sin alimentos al menos una vez durante los últimos 30 días por falta de dinero, y en 8 de los 10 municipios expresaron que al menos una vez, en los últimos 30 días, un menor de edad se había quedado sin alimentación nutritiva por falta de dinero.³⁶

El diagnóstico mostró que la situación se agrava por la concentración de la distribución de alimentos en las centrales de abastos de las capitales departamentales, que aumenta el precio de venta en los diferentes municipios. Solo fue posible identificar dos experiencias de mercados campesinos en la región, con problemas organizativos, falta de capital de trabajo y ausencia de estudios sobre el tamaño de la demanda. Por parte de la oferta, las asociaciones de pequeños productores tenían experiencias productivas pero con bajos rendimientos. Varias de ellas habían tenido apoyos previos de instituciones sin muy buenos resultados, lo que generaba cierta apatía hacia un nuevo programa externo de apoyo.

A nivel productivo, el diagnóstico de la zona evidenció que la ganadería es una de las principales actividades, siendo la producción de leche la principal fuente de ingreso de pequeños y medianos productores. La agricultura no es tecnificada y depende de las condiciones naturales del suelo y acceso a fuentes hídricas, lo que hace que enfrente a riesgos por condiciones

³⁴ Promodique. Informe final de huertas. Documento interno de Trabajo.

³⁵ Fue la principal razón por cual varios municipios decidieron no participar en el componente de huertas

³⁶ Promodique. Documento Descriptivo de las Familias que Participan desde el Componente de Huertas Familiares Proyecto Promodique. Octubre 2015. Elaborado por Gendrys Marmolejo

climática. Adicionalmente su producción no es estable, lo que dificulta su acceso a créditos y a ofrecer una proveeduría constante a los mercados.³⁷

En materia organizativa, las organizaciones de la zona contaban con alguna experiencia en la participación de proyectos con diferentes entidades, lo que posibilitaba su capacidad para la generación de cambios en el territorio.³⁸ Aunque la mayoría no tenía las capacidades para el desarrollo y formulación de propuestas, estaban dispuestas a hacer los ajustes necesarios para aprovechar proyectos productivos de impacto local y regional.³⁹

“En la región hay falencia en la canasta familiar de los productos de primera necesidad y este (pescado) producto es una primera necesidad porque allí no hay ciénaga. Eso quedó seco, después de que la secaron no se volvió a llenar, entonces el pescado escasea.” Miembro de Asogreacampo, Campo de la Cruz



Fuente: Enlaza

El ejercicio de diagnóstico demostró la importancia de los tres resultados planteados por el Programa al corresponder con prioridades y necesidades de las poblaciones más vulnerables de la región. Sin embargo, considerando la magnitud de los problemas que buscaba atacar, dada la amplia región por abarcar y las limitaciones de recursos, era necesario focalizar acciones por municipios y establecer criterios que permitieran identificar a los potenciales beneficiarios. Para tal fin, el Programa estableció una serie de criterios que se detallan en el siguiente cuadro, con las observaciones de los entrevistados sobre cómo podrían mejorarse a futuro.

³⁷ CEDEC (2013).

³⁸ Un diagnóstico efectuado por la Corporación Desarrollo y Paz del Canal del Dique y Zona Costera establece la existencia de 123 organizaciones de base en la región, divididas así: campesinos (22,8 %), juntas de acción comunal (21,1 %), pescadores (14,6 %), gestores culturales (8,9 %), mujeres (7,3 %), gremiales (6,5 %), agropesqueras (2,4 %), empresas/microempresas (2,4 %), ganaderos (1,6 %), comerciantes (1,6 %), gestores étnicos (2,4 %), profesionales (2,4 %), gestores ambientales (1,6 %), gestores comunitarios (1,6 %), gestores deportivos (0,8 %), entes territoriales (0,8 %) y jóvenes (0,8 %) (CDPCD, 2013)

³⁹ CEDEC (2013).

Cuadro 6: Criterios para focalización de actividades

Actividad	Criterios	Observación/recomendación
Para temas de fortalecimiento de capital social		
Escuelas de Formación Ciudadana	Todos los municipios fueron focalizados, excepto Usiacurí, Cartagena y Barranquilla por tener las instituciones más fuertes. Las organizaciones fueron identificadas con apoyo de las administraciones locales y de la CDPCD.	Los profesionales de Promodique concluyeron que una institucionalidad fuerte no significa una sociedad civil empoderada (caso Usiacurí) y que este factor de exclusión no debería considerarse. Sería interesante realizar EFC en municipios donde la administración tiene capacidad de respuesta a la comunidad.
Planes de Desarrollo Alternativo	Se seleccionaron dos municipios pilotos: Mahates (por tener antecedentes de trabajo con MPDL) y Repelón por el interés institucional al inicio del Programa.	Los municipios pueden definirse en las EFC y no siempre a priori. En la práctica, se focalizaron en 2, pero otros 4 decidieron en las EFC convocar a foros con los candidatos y presentar propuestas para compromisos.
Mesa de Víctimas	Municipios donde se centralizaban actividades del resultado o con algún avance en la mesa. Priorizar mesas departamentales para que ayuden a jalonar las del resto del territorio.	Apoyar las mesas departamentales es una estrategia interesante para un efecto cascada en el resto del territorio. Sin embargo, la situación de las mesas en la región es tan débil que requiere apoyo en todos los municipios.
Para temas de seguridad alimentaria		
Huertas	Se ofreció a todas las alcaldías, pero 8 no participaron por falta de interés o por alegar falta de acceso a agua o pérdida de cultura agrícola. Las familias se seleccionaron con la Red Unidos y las Umata. Debían tener: espacio y acceso a agua y sol, y disponibilidad de algún miembro para participar.	La selección de las familias requeriría menor dependencia de las administraciones locales para minimizar sesgos. Además, trabajarlo en municipios donde se fortalezcan mercados campesinos o cadenas de comercialización local para vincularlas con la venta de excedentes.
IETA	Mediante las secretarías de educación se identificaron 10 IETA en la región. A estas se le aplicaron los siguientes criterios de selección: tener vocacional agropecuaria para 10º y 11º; media hectárea utilizable; experiencia en la práctica agropecuaria y al menos un docente en el tema; y vigilancia.	Solo 4 IETA cumplieron los criterios, y en una fue lento la implementación por falta de voluntad de las directivas. Esta situación hace evidente la importancia de invertir en educación técnica para transformar el interés de los jóvenes hacia una producción agrícola solidarias, tecnificadas y rentable.
Reforestación	Se buscó entregar plantas a las diferentes personas, organizaciones o instituciones que participaran del Programa. A cambio se pedía un compromiso de mantenimiento.	La alta dispersión de las plantas dificultó el seguimiento. Esto, acompañado de una larga sequía, significó una alta mortalidad. Durante el segundo año se focalizó en las asociaciones apoyadas para mejorar el seguimiento. ⁴⁰
Para temas de producción y comercialización		
Mercados campesino	Mapeo de asociaciones. Los criterios para seleccionar fueron: proceso asociativo legalmente constituido y en actividad; mínimo de 10 familias activas; experiencia en mercados	Aunque bajo un modelo de economía familiar y solidaria los mercados campesinos son claves para comercializar los excedentes a nivel local a un menor costo, solo se identificaron dos asociaciones de mercados campesinos (en

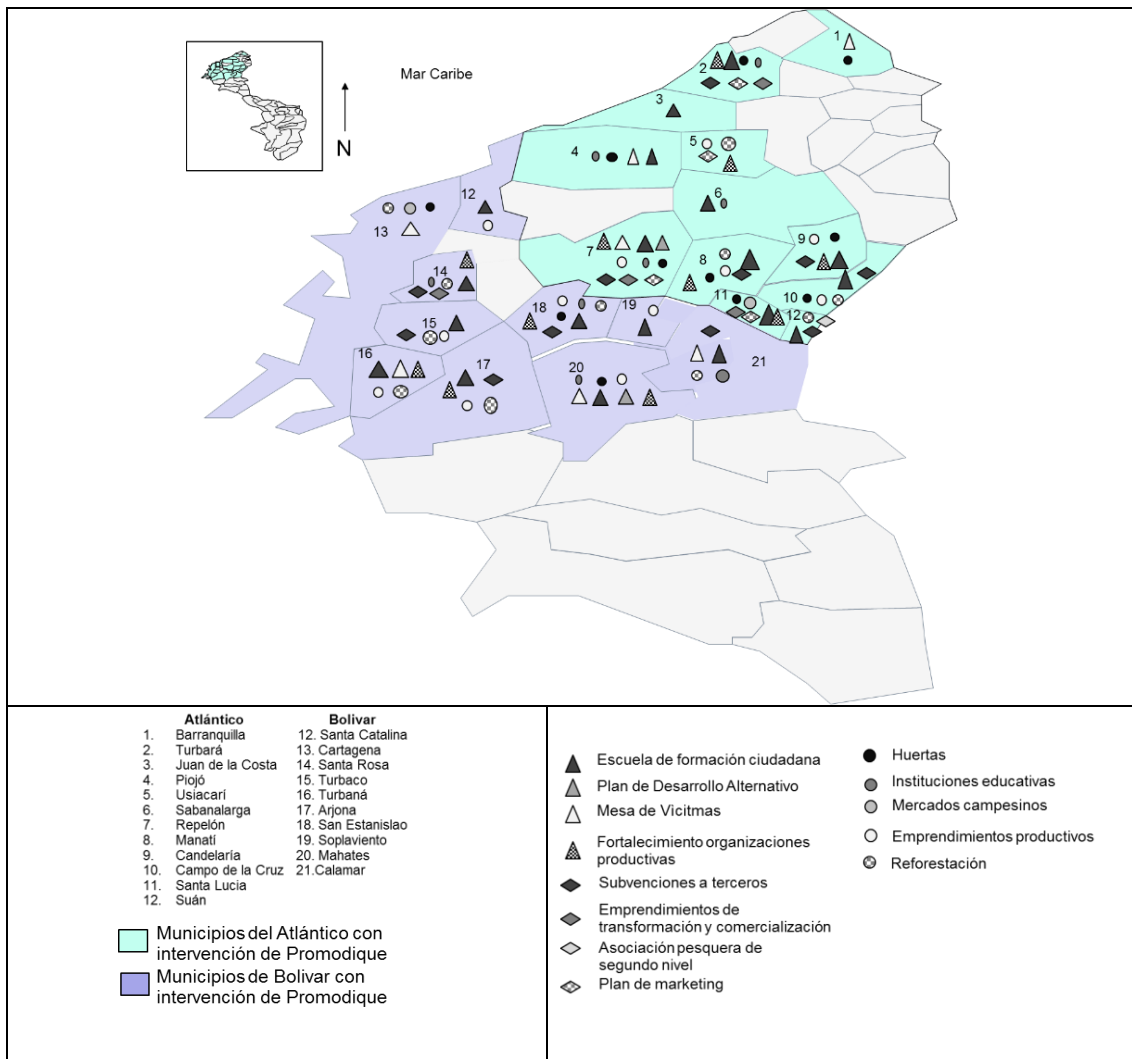
⁴⁰ Algunos ejemplos de los árboles entregados en reforestación a asociaciones son: Cooperativa de Pescadores y Agricultores de Manatí: reforestación de 300 frutales o maderables en el emprendimiento; Asociación de Mujeres para el desarrollo Integral de Puerto Badel: reforestación de 200 frutales o maderables en el emprendimiento piscícola; ANUC en San Estanislao y ASOFRUPA en Santa Rosa.

	campesinos; suministrar información; y tener interés.	Santa Lucía). El Programa fomentó la creación de una organización en Cartagena.
Emprendimientos productivos asociativos	Las organizaciones fueron identificadas con apoyo de las administraciones locales, de la CDPCD y del avance de los técnicos en el territorio. Los criterios para su selección fueron: organización civil sin ánimo de lucro, con vocación agropecuaria; legalmente constituidas o en proceso; mínimo 10 familias activas que deriven ingresos de actividades agrícolas; espacios para el emprendimiento con acceso a agua; disponibilidad para participar. Se seleccionaron a partir de diagnóstico a las preseleccionadas.	Partir de organizaciones ya existentes permite dar continuidad a procesos. La realidad de las asociaciones con las que se trabajó mostró que es pertinente seguir fortaleciéndolas, incluso antes de crear nuevas.
Subvención a terceros	Iniciativas en funcionamiento o de organizaciones sociales de base con capacidad de rendir cuentas financieras. Proyecto con congruencia con la realidad local, ser de los sectores productivos: agroindustrial, artesanía tradicional, agrícola, pecuario, manufacturero, pesca tradicional, acuícola, piscícola o forestal. Divulgación en la página web y redes sociales de Promodique, correo certificado a Umata y gobernaciones, reuniones en Cartagena, Barranquilla y cuatro municipios.	Elegir organizaciones que tienen la capacidad de rendir cuentas financieras, indica un nivel de organización del emprendimiento productivo que se traduce en fortaleza en el momento de culminación de la financiación. Aunque la convocatoria incluía varios sectores, hizo falta incluir proyectos con procesos de transformación.
Comercialización	La propuesta inicial era promover cuatro productos: artesanías en palma de iraca (Usiacurí), producción de bollos de Aprodecot (Turbana), productos lácteos del sur del Atlántico y producción de bocadillos de Cooagrosur (Santa Lucía).	No se conocieron los resultados. Se cambió por la promoción de los municipios.

Fuente: construcción propia

Los criterios establecidos permitieron una selección de beneficiarios coherente con los objetivos del programa NTP de la UE, y alcanzar a los colectivos identificados durante el diseño de la intervención. Sin embargo, la amplitud de la zona de intervención fijada para el Programa (22 municipios) implicó una alta dispersión geográfica que influyó en no cubrir a todos los colectivos necesitados. Además, generó una presencia disímil del Programa en los municipios. Mientras que en Santa Catalina, Sabanalarga, Juan de Acosta y Soplaviento solo intervino con una o dos actividades, en Repelón, Mahates y San Estanislao de Kostka estuvo presente con más de siete actividades.

Llama la atención que la convocatoria de los NTP solicitará realizar acciones en esta gran cantidad de municipios y que, no obstante, dejara por fuera a dos que se encuentran en el corazón de la región: Villanueva en Bolívar y Luruaco en Atlántico.

Mapa3: Ubicación de las actividades de Promodique por municipios

Mapa construido por Enlaza a partir de vectores disponibles en:
http://moe.org.co/home/doc/comunicados/mapa_colombia_MOE_vectores.pptx "Mapa político en vectores de Colombia – Departamentos Y Municipios MOE" [diapositivas de PowerPoint].

2.2.2 Actores: coordinación, articulación y armonización



Fuente: Enlaza

"Yo siento que la satisfacción que las comunidades expresan se ve en el compromiso del equipo.

Desde la exigencia del coordinador, hasta la responsabilidad de los técnicos. ¿Por qué se dio eso? Yo creo que tiene que ver por la calidad, pasa por la buena selección."

Miembro equipo MPDL,
Cartagena

Coordinación con otras actividades y socios del Programa: El Programa contó, desde la planeación y a lo largo de todo su desarrollo, con mecanismos eficientes de colaboración y gestión articulados entre los socios que facilitó alcanzar los resultados de la intervención. Los tres socios establecieron claramente las responsabilidades que tendrían en la ejecución del Programa: MPDL estaría encargado de la coordinación general y del desarrollo de actividades tendientes al logro del resultado 1, y la FHJ y FUCN serían responsables de las actividades enfocadas a los resultados 2 y 3. Para coordinar sus intervenciones acordaron:

- La FHJ y la FUCN conformaron un único equipo de trabajo para las actividades de campo del resultado 2 y 3. Es decir, los técnicos contratados estaban bajo la misma coordinación de campo, lo que facilitaba la planificación e implementación.
- Se establecieron dos comités de seguimiento: el comité operativo mensual y el comité directivo trimestral. En ellos, todos los socios revisaban el nivel de avance, tomaban decisiones sobre ajustes requeridos en el territorio y acordaban la planificación futura.
- Cuando MPDL y FHJ-FUCN trabajaban directamente con la misma asociación, lo hacían bajo un plan de acompañamiento único que habían acordado con los beneficiarios.
- La FUCN diseñó un mecanismo de seguimiento y monitoreo que se aplicó desde el inicio del programa a todos los componentes. El mecanismo era sencillo lo que facilitaba que los técnicos en campo mantuvieran la información actualizada. Además, se enfocaron en que los técnicos entendieran que actualizar la información de seguimiento también era parte de sus funciones, lo que hizo que funcionara bien.

Los tres socios establecieron trabajar con una imagen unificada de Promodique para evitar confusiones con las poblaciones. Este acuerdo fue respetado por el equipo de FHJ-FUCN, pero en menor medida por el de MPDL. La población consultada que había participado en las actividades del resultado 1 vinculó el apoyo recibido con el socio que lo implementó (MPDL) y no con el Programa Promodique. Si bien esta situación debilita la marca del Programa, tenía a su favor que le brindaba confianza a la población de trabajar con una organización con antecedentes y buena reputación en la región y con una sede local a la cual podían recurrir y consultar, aun terminado el proyecto.

En relación con la coordinación entre las actividades del Programa, se observó que:

- Las actividades de un resultado, y los resultados entre sí, eran complementarias, lo que facilitaba que una misma persona pudiera participar en varias de ellas logrando una visión más integral de su territorio. Por ejemplo: un líder de víctimas podía estar en la EFC, en el proceso de fortalecimiento de las mesas de víctimas, haber participado en la construcción del PDA, recibir árboles para reforestar y ser miembro de una asociación con apoyo a emprendimientos productivos. Lejos de ser una duplicidad de beneficios, la participación en varios de estos espacios permitía una intervención más integral. Como en cada municipio se ejecutaron componentes diferentes del Programa, y no era obligatorio estar en varios componentes, esta situación varió mucho dependiendo de cada lugar, de la elegibilidad de las organizaciones y del interés y disponibilidad de las personas.
- Los socios del Programa diseñaron un mecanismo de intervención donde la actividad de fortalecimiento organizativo no se entendiera separada de la de fortalecimiento productivo. De esta manera, el fortalecimiento de asociaciones contemplado en el resultado 1 lo desarrolló el equipo social de MPDL en las asociaciones beneficiarias de los resultados 2 y 3, y en coordinación con el equipo social y técnico de FHJ-FUCN. Así,

atendieron a las mismas organizaciones con un plan de acompañamiento conjunto y una planeación mensual de actividades que les permitió no sobreponerse en el territorio y avanzar según las particularidades de cada asociación.

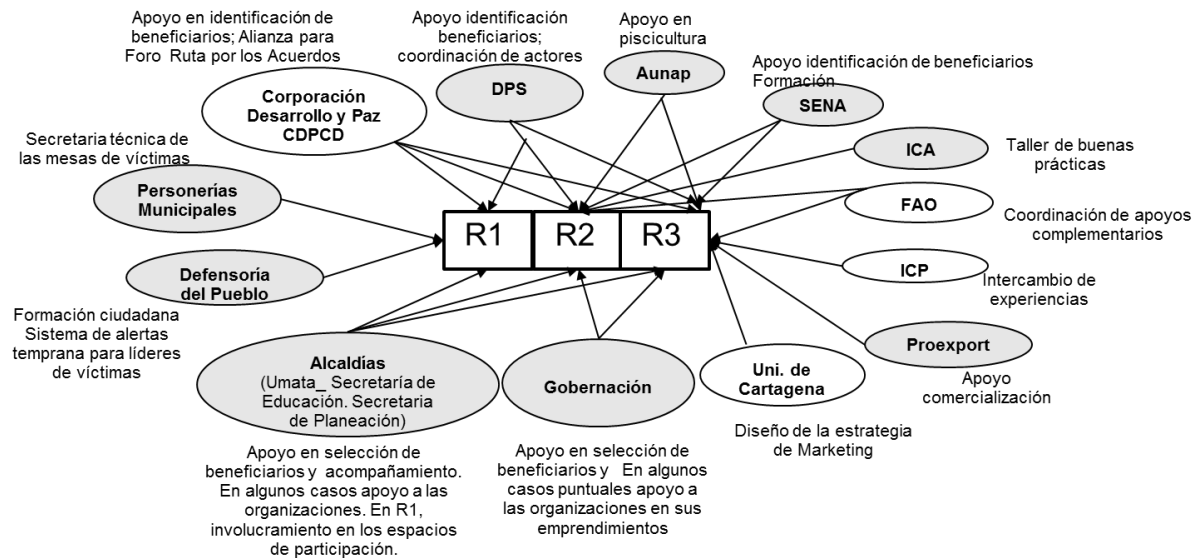
- Los técnicos de todos los socios se apoyaron para mejorar la identificación de asociaciones con las que trabajar en la región. Se aprovecharon los componentes de huertas caseras y las EFC para convocar o identificar organizaciones posibles de recibir subvenciones a terceros.

Si bien la coordinación de los socios del Programa es una de las principales fortalezas del Programa, existen aspectos que podrían mejorarse:

- Las actividades del resultado 2 pudieron haberse articulado mejor. Por ejemplo, el componente de huertas se podría vincular a la generación de excedentes para comercializar a través de los mercados campesinos; el de reforestación con procesos de recuperación de bosques como barreras para las inundaciones – de la mano con un aliado ambiental; y el de emprendimientos productivos con las IETA para generar vínculos entre los jóvenes y las asociaciones.⁴¹
- Las asociaciones apoyadas en emprendimientos productivos (R2 y R3) pudieron estar más articuladas con las EFC del resultado 1. La formación en ciudadanía activa es fundamental en el fortalecimiento de las organizaciones productivas, más considerando la necesidad de la región de incentivar a que gremios/sectores exijan y negocien con los gobiernos programas de inversión y mejores condiciones para su competitividad. Las EFC empezaron antes de la selección de organizaciones productivas a fortalecer. Esta diferencia en los tiempos de implementación hizo que los miembros de las organizaciones productivas no necesariamente hicieran parte de las Escuelas. En este sentido, para próximas ocasiones sería recomendable encontrar nodos o módulos, si no todo el ciclo, de formación de las EFC donde participen las organizaciones productivas.
- Al utilizar algunas actividades del Programa para anunciar convocatorias de apoyos financieros a organizaciones, hay que ser muy cuidadosos para que no se malinterprete la información. Si bien esta estrategia funcionó para mejorar la cobertura de la convocatoria, en algunos casos generó confusión sobre el tipo de apoyo que recibirían del Programa.

Articulación con otros actores de la región (públicos y privados): La intervención de Promodique buscó el respaldo, coordinación y apoyo de las entidades públicas y privadas que operaban en la región. Sin embargo, pese a tener una extensa cobertura geográfica y una amplia diversidad temática, no fueron muchos los actores que encontraron trabajando en el territorio. Esta situación es un reflejo de la baja presencia institucional e inversión pública en la región, una de las causas de los diversos problemas estructurales que dificultan su desarrollo social y económico. La siguiente figura muestra la articulación de Promodique con las instituciones públicas y privadas, para cada resultado propuesto.

⁴¹ La única articulación identificada fue entre Amudic y la institución educativa de Puerto Badel. La participación de los estudiantes facilitó el trabajo de la asociación en cuanto a la recolección de los animales y el transporte de los mismos desde el estanque hacia la zona de eviscerado.

Gráfica 7: Actores y aportes para los tres resultados propuestos

Construcción propia a partir de documentos de Promodique

En relación con las instituciones públicas, los tres resultados de Promodique eran coincidentes con las leyes y programas de desarrollo de las entidades públicas nacionales y locales. El resultado 1 buscaba la puesta en marcha de los espacios de participación y exigibilidad de derechos establecidos por la Ley. Los resultados 2 y 3 buscaban aportar a los componentes de seguridad alimentaria y fomento a la producción agropecuaria de los Planes de Desarrollo de los municipios, en particular con los planes de trabajo de las Umata.

El mecanismo de intervención del Programa partió de generar espacios de diálogo con las autoridades locales y departamentales para presentar las actividades a realizar y los resultados esperados, y así ponerse a su disposición para trabajar sobre las necesidades que tuvieran identificadas y establecer intervenciones articuladas. La baja presencia de programas de inversión o de cooperación internacional en el Canal del Dique generó una buena acogida de Promodique entre los alcaldes. Sin embargo, esto no necesariamente se materializó en compromisos o aportes para el desarrollo del Programa.

En particular para el resultado 1, el equipo técnico del Programa coincidió en que las alcaldías y sus secretarías de planeación fueron los actores con menor compromiso y mayor dificultad de articulación.⁴² Esto estuvo marcado por:

- Cambio de gobierno local y departamental durante la implementación; los acuerdos alcanzados con el alcalde saliente no siempre fueron continuados por el entrante.
- Diferentes actitudes de los mandatarios (alcaldes, concejales y funcionarios) frente al compromiso por fomentar espacios de participación y reconocimiento de las víctimas

⁴² “Se han encontrado dificultades relacionadas con la voluntad de las administraciones municipales con la instalación y reactivación del CMDR de Calamar, Repelón, Manatí, Turbaco, Arjona y Santa Catalina”. Además, se presenta en muchos casos la no asistencia de la Secretaría Técnica a las reuniones. Los casos más graves de estas dificultades las encontramos en los municipios de Turbana, Calamar y Piojó. Respecto a la colaboración de las alcaldías, en principio colaboraron en la difusión e instalación de las EFC y de las mesas, aunque con la coyuntura electoral su apoyo fue disminuyendo con los meses”. Promodique (2016). Repertorio consolidado de las actividades realizadas hasta la fecha del 30.09.2016

como sujetos de derechos. Trabajar en la promoción de un estado de derecho no necesariamente significa, en la práctica, trabajar con apoyo de las instituciones.

- Baja capacidad técnica, conocimiento legal y recursos para cumplir los requisitos de Ley en relación con los espacios de participación (ej. Mesas de víctimas y CMDR).
- Escasa presencia del Ministerio Público que vele porque las alcaldías cumplan sus obligaciones en torno a la participación ciudadana.

En relación con las actividades encaminadas a los resultados 2 y 3, las Umata, responsables del trabajo de extensión rural en los municipios, por lo general no cuentan con el personal o los recursos financieros para poder realizarlo. Así, aunque la vocación productiva de los municipios es la agricultura, ganadería y piscicultura, los presupuestos para esos sectores son muy escasos.

Por eso, la participación de las administraciones locales se centró, en la mayoría de los casos, en la identificación de beneficiarios (para huertas, IETA, emprendimientos, reforestación). Aunque dejó en descubierto tendencias a seleccionar según criterios de afinidad política por encima de variables técnicas. En algunos municipios hubo mayor voluntad de articular el trabajo.⁴³

En lo relativo a la planificación del Programa, dos componente dificultaron tener un mayor seguimiento y compromiso de las administraciones locales: el alto número y dispersión geográfica de municipios donde se trabajó dificultó establecer relaciones más cercanas con las instituciones, y el no haber contemplado un componente específico enfocado a trabajar directamente en el fortalecimiento de capacidades para poner en marcha los espacios de participación ciudadana contemplados en la Ley o mejorar su servicio de extensión rural.



“En algunas etapas de la asistencia que brinda Promodique nosotros podemos hacer acompañamiento, pero de pronto las debilidades que tenemos algunas Umata no nos permiten estar todo tiempo haciendo presencia. Pero estábamos muy pendientes de articular cuestiones que necesitaran.” Técnico Umata, Santa Rosa de Lima

Por parte de las gobernaciones, la participación fue disímil dependiendo de la actividad y del departamento. En general, los técnicos del Programa resaltaron un mayor compromiso de la Gobernación del Atlántico sobre la de Bolívar, en particular en el apoyo a los mercados campesinos y en programas de apoyos a emprendimientos asociativos.⁴⁴

El componente de IETA, fue el único que se ejecutó directamente con entidades públicas (los centros educativos) buscando su fortalecimiento institucional mediante la incorporación de la práctica agropecuaria en los PEI. En este caso, el trabajo se realizó alineado con las secretarías de educación y en conjunto con rectores y docentes, logrando buenos resultados y una

⁴³ Ej. Convenio con alcaldía de Turbaco para apoyar a “AGROPECABOL; convenio con el Distrito de Cartagena para fomentar los mercados campesinos en el barrio La Candelaria.

⁴⁴ Ej. Apoyo suministrado a Coopama.

recomendación por parte de todos los participantes de profundizar estos ejercicios en las escuelas.

“El Sena tiene conocimiento del tipo de apoyo de Promodique. Cuando vinieron a visitar el colegio y vieron los cambios se les contó del proyecto. Los recursos propios de las instituciones no dan para este tipo de inversiones.”
Docente IETA, Puerto Badel



Con otras organizaciones públicas, como con el SENA, el ICA, la UNAP,⁴⁵ el programa buscó articulaciones puntuales para optimizar los recursos y saberes disponibles. En relación con el papel del DPS, los técnicos del Programa consideraron que fue débil su función de coordinación interinstitucional, lo que dificultó mejores resultados en este sentido.

Sobre la articulación con otras organizaciones operando en el territorio, en el canal del Dique tenían presencia organizaciones como la Corporación Desarrollo y Paz del Canal del Dique y Zona Costera (CDPCD), la FAO y ASOFRUCOL.

Durante la etapa de diagnóstico inicial y arranque del proyecto (primer año), el equipo de Promodique sostuvo más de 30 reuniones, talleres y encuentros a nivel nacional y local con la CDPCD y demás actores NTP (FAO, OIM) para identificar las principales problemáticas a abordar, conocer las acciones que había o estaban realizando en la región e identificar organizaciones que pudieran participar en las EFC o en los procesos de fortalecimiento productivo. Así, se buscó dar continuidad a procesos en curso y evitar duplicidades en el trabajo.

Además, en junio de 2016, coordinaron con la CDPCD un foro al que asistieron los participantes de las EFC y las mesas de víctimas para intercambiar experiencias y conocimientos, y socializar el Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto y Construcción de una Paz Estable y Duradera en Colombia que les permitiera votar de manera informada en el plebiscito del 2 de octubre. La CDPCD estaba en la fase final de su intervención cuando empezó Promodique, lo que dificultó coordinar más acciones conjuntas.

Con la FAO, se buscó realizar esfuerzos complementarios en sectores donde ambos programas estaban trabajando, como la piscicultura o ganadería. Sin embargo, según las opiniones de técnicos y beneficiarios consultados, esta coordinación se dio más en el ejercicio en campo que a través de ejercicios institucionales de coordinación.

Algunas asociaciones consultadas expresaron estar recibiendo apoyos de Corpoica o Asofrucol. En esos casos, consideraron que eran ellos los que buscaban generar la articulación entre los externos para no tener duplicidad de apoyo y lograr complementariedad en el trabajo.

⁴⁵ La Aunap facilitó un espacio físico para el desarrollo de la actividad piscícola en la IETA de Rotinet.

“Primero llega Promodique y cuando empieza la implementación llega la FAO a subvencionar con otro recurso. Entonces, teniendo en cuenta el nivel de producción, se necesita un remolque y la embolsadora, y se le pasa la propuesta a Promodique. Fue un engranaje perfecto. La FAO es aparte y se logró encajar.” Miembro de Asopragan, Candelaria



Fuente: Enlaza

Los equipos técnicos de Promodique, al hacer acompañamiento permanente a las asociaciones, podían identificar a las otras organizaciones con las que estaban trabajando y buscar mecanismos para no duplicar acciones y complementarse. Sin embargo, consideran que el DPS debería realizar una mejor coordinación de las acciones e instituciones que actúan en el territorio para evitar sobre-posición de ayudas.

3.2.3 Metodología de intervención

“Porque es la única entidad que ha hecho ver que uno queda satisfecho al 100% y alcanza el objetivo propuesto cuando se empieza. La mayoría de nosotros no creíamos que esto podía llegar a lo que fue, porque teníamos experiencias en las que estábamos cansados que nos utilicen. En el sentido de que llegan con una propuesta, unos objetivos, comienzan y se van. Entonces acá las cosas fueron diferentes, porque no solamente dieron la orientación, sino que fueron parte del acompañamiento”. Líder comunitario, Piojó

Para las personas entrevistadas, la metodología de trabajo utilizada fue acertada, productiva y muy bien calificada por los siguientes motivos:

- Las actividades, planes de trabajo y de acompañamiento fueron diseñados acorde a la realidad de cada municipio/organización y a las demandas particulares de los participantes. La metodología de intervención de Promodique se basó en adaptar las herramientas y estrategias de los socios (ya probadas previamente en la región) a las particularidades de los municipios a los que llegaron. Para esto hubo criterios claros de focalización que se complementaron con visitas a las organizaciones/IETA/familias para conocer su situación y verificar si cumplían con los criterios de selección.

Además, realizaron diagnósticos productivos y organizacionales de manera participativa, que contemplaron aspectos técnicos y sociales para describir la situación actual y la propuesta de plan de acción y recursos requeridos para su fortalecimiento. Se utilizaron herramientas como el índice de capacidad organizativa (ICO), complementado con herramientas cualitativas y visitas técnicas para una mirada más integral de la situación. Los planes de fortalecimiento incluyeron una combinación de asistencia técnica,

administrativa y social de acuerdo a los planes definidos en conjunto con las organizaciones.⁴⁶

- Contaron con equipos de trabajo con excelentes capacidades técnicas y humanas que cumplieron los compromisos asumidos y fueron respetuosos con las comunidades. El acompañamiento continuo a las organizaciones se basó en la conformación de un equipo de trabajo con conocimientos especializado según el sector productivo y con capacidad de trabajo articulado para complementar lo técnico con lo social. Uno de los aspectos mejor calificados por las personas entrevistadas fue el conocimiento y la buena disposición de los técnicos. Según ellos, esa actitud y la calidad de la asistencia técnica permanente e integral generó una diferencia de Promodique frente a otras organizaciones. Resaltaron la responsabilidad y el amor con que realizaban su tarea, lo que permitió desarrollar relaciones muy cercanas de confianza y respeto. Para esto fue clave que el equipo pudiera tener dedicación de 100% de su tiempo al proyecto.
- Utilizaron metodologías de aprender-haciendo que permite aplicar la teoría en sus organizaciones y en sus vidas. El Programa trabajó bajo la metodología de demostración de método que facilita el ir aprendiendo al vincular los conceptos a sus realidades, fomentando una actitud reflexiva y crítica sobre su práctica. Este abordaje buscó que los acompañamientos generaran aprendizaje, experiencia, capacidad de analizar y construcción de conocimientos a partir de las lecciones aprendidas.⁴⁷
- Ofrecieron formación acompañado de seguimiento en el tiempo. Las instituciones que trabajaron con Promodique y los beneficiarios vieron como un gran diferencial el seguimiento casi personalizado que hicieron a la implementación de cada proyecto productivo. Acompañar a las organizaciones durante y después de los procesos de formación fue uno de los principales valores del Programa, ya que comunidades con alta desconfianza hacia las instituciones requieren sentirse acompañadas mientras van interiorizando y apropiándose de los temas abordados.

⁴⁶ En el caso de la asociación pesquera de segundo nivel, la definición de su objeto social, la conformación de la junta directiva y la localización fue concertada con las organizaciones de la región que se invitaron. En las EFC, había módulos comunes para todos, pero cada núcleo acordaba las temáticas que querían profundizar dependiendo de las problemáticas locales. Así mismo, los ejercicios de PDA, mesas de víctimas y acciones colectivas (marchas, caminatas) respondieron a las temáticas identificados por los diagnósticos de las comunidades. Como parte del proceso de definición de la estrategia de mercadeo, se desarrolló un taller en los municipios de Campo de la Cruz, Repelón y Turbana el cual por medio de la metodología Altadir de Planificación Popular se buscó identificar y describir las principales problemáticas que dificultan la consolidación de la apuesta productiva y definir las líneas de acción estratégicas para su desarrollo y consolidación. Los asistentes fueron representantes de las organizaciones vinculadas con Promodique en las diversas actividades productivas de los municipios, representantes de las Umata y de la Universidad de Cartagena (UDC). Informe final de Acción: Realización de Talleres de Marketing en los municipios de Campo de la Cruz, Repelón y Turbana, abril 7 de 2017. El informe no incluye los resultados de los talleres.

⁴⁷ La mayoría de las personas entrevistadas resaltaban que sabían hacer, y lo habían hecho, un derecho de petición o una tutela para exigir sus derechos. Las campañas ciudadanas y foros con candidatos que se desprendieron de las EFC, y los reglamentos y planes de acción en las mesas de víctimas u organizaciones productivas fueron resultados concretos del trabajo de los que las personas se sentían orgullosos. En el caso de las subvenciones y el apoyo a los procesos de transformación, las acciones realizadas con las organizaciones les brindaron herramientas técnicas y administrativas que les permitirán demostrar apropiación y fortalecimiento del negocio en el momento que decidan buscar apoyo de diferentes instituciones.

- Aseguraron un componente económico en los procesos con las comunidades. Además de los apoyos técnicos, los participantes coinciden en la importancia de las inversiones y aportes de insumos para poder producir. Esto mismo fue destacado en el componente de fortalecimiento al capital social donde el aporte económico para cubrir los costos de logística permitió a las personas participar sin afectar sus economías familiares. Para los participantes, hacer parte de estos procesos a veces significa un doble impacto en su economía (dejar de trabajar el día de la actividad y gastar en transporte y alimentación).
- Contar con procesos de gestión y administración eficientes. Luego de seleccionar las organizaciones, el proceso de aprobación de los planes de inversión fue corto. El plan de inversión se construyó a partir de las recomendaciones realizadas por los técnicos a partir de los diagnósticos. Esto permitió no tener atrasos en la implementación ni pérdidas productivas por demoras en la implementación.



Fuente: Promodique



Fuente: Enlaza

“Promodique es una organización que vigila de cerca todo el procedimiento. No es como otras que llegan, dan la capacitación, se van y listo. Está hasta que finaliza todo el proyecto. Siempre estuvieron ahí, viendo que hace falta esto, hay que hacer tal cosa.” Miembro Coogrosur, Santa

Lucía

“Además no demoran en los procesos: vamos a hacer esto y se hace rápido. Otras entidades no se concreta nada, con Promodique sí se concretó.”

Técnico Alcaldía, Santa Rosa de Lima

En relación con su capacidad para adaptarse a un entorno cambiante, el Programa enfrentó tres situaciones coyunturales que hicieron necesario adaptar o ajustar sus planes de implementación: el proceso electoral en los municipios, el plebiscito para refrendar los acuerdos de paz con las FARC-EP, y la larga sequía que enfrentó la región en el 2015. El factor que facilitó adaptar las actividades a las situaciones coyunturales fue la metodología de intervención del Programa. Como se vio en la sección anterior, diseñar el desarrollo de las actividades a partir del diálogo y las demandas de las diferentes comunidades les permite ser flexibles para incorporar los temas de coyuntura.

Además, los primeros dos sucesos fueron utilizados como oportunidades para profundizar los temas de las actividades relacionadas con el resultado 1. El período electoral se aprovechó para trabajar en la importancia de la participación e incidencia política en la construcción de planes

de gobierno, planes de desarrollo municipales y conformación de veedurías. Específicamente se hicieron actividades como los foros con candidatos. Sin embargo, la polarización electoral afectó el desarrollo de algunas EFC.⁴⁸ Aunque es inevitable, es necesario tener desde la planeación (si se sabe que coincide con épocas electorales) estrategias para trabajar el tema de polarización política entre los participantes.

Las campañas vinculadas al plebiscito para la refrendación de los acuerdos de paz con las FARC-EP prácticamente paralizaron las actividades de las mesas de víctimas (por el impacto de los acuerdos en las víctimas) y permearon las discusiones de las EFC. Por este motivo, el Programa decidió enfocar el segundo foro de intercambio de experiencias en la socialización del Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto y Construcción de una Paz Estable y Duradera en Colombia, buscando que los participantes pudieran tomar una decisión informada y reflexiva al momento de votar.

En relación con los eventos climáticos, la sequía presentada en el 2015 afectó las actividades de siembra de productos agrícolas por falta de agua, el mantenimiento de los árboles de reforestación y la disponibilidad hídrica para la actividad piscícola. Esta situación requirió modificar el cronograma de muchas de las actividades. Para el cierre del segundo año ya estaba volviendo a la normalidad el régimen de lluvias, lo que permitió reactivar las actividades afectadas. A partir de los impactos de la sequía, se generó que se aportara bombas de agua a algunos emprendimientos que les asegurara el acceso al recurso durante todo el año.

3.2.4 Enfoques diferenciales: género, étnico y juventud

Los enfoques diferenciales de género, étnico y juventud se abordaron de manera independiente en los tres resultados propuestos.

Generó: Los resultados reportados por el Programa en relación con la participación de mujeres detallan la cantidad de mujeres y hombres en cada actividad realizada; en total fueron 3.306 hombres y 3.147 mujeres.

De los tres resultados que buscaba el Programa, el de capital social fue el único que, desde su planeación, contempló herramientas específicas para abordar el tema. En la estrategia para fortalecer las mesas de víctimas se apoyó y verificó la representación de las mujeres según lo indica la ley,⁴⁹ y en las EFC se incluyó un módulo obligatorio sobre equidad de género. De hecho, fue recurrente que las mujeres entrevistadas que participaron de las escuelas hablaran de los derechos de las mujeres como uno de los principales aprendizajes.

Este acceso a conocimiento y a participación fue muy positivo. Sin embargo, al dejar a la demanda de las comunidades la priorización de temas a trabajar (en los módulos de

⁴⁸ ej. En Candelaria, Santa Catalina y Repelón las EFC se vieron impactadas por conflictos de la coyuntura electoral, motivados por intereses personales, difamación de candidatos, discusiones entre electores e irrespeto.

⁴⁹ Guía para la elección, instalación y funcionamiento de las mesas de participación efectiva de las víctimas. Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas. Organización Internacional para las Migraciones (OIM) <http://rni.unidadvictimas.gov.co/sites/default/files/Documentos/GUIA%20PARA%20LA%20ELECCION%20Y%20FUNCIONAMIENTO%20DE%20LAS%20MESAS%20DE%20PARTICIPACION%20DE%20VICTIMAS.pdf>

profundización de las EFC o campañas ciudadanas) la problemática de la mujer solo se abordó donde había previamente organizaciones fuertes de mujeres.⁵⁰

Al hablar con los técnicos del Programa que trabajaron los componentes productivos (resultados 2 y 3), se evidenció que les resultó difícil abordar este enfoque, especialmente en organizaciones conformadas principalmente por hombres y con una débil inclusión de las mujeres. Los equipos técnicos productivos no tenían formación específica para abordar asuntos de género. Esta situación se identificó en la evaluación de mitad de término del Programa. Para subsanar esta debilidad el Equipo de MPDL dio una capacitación al resto de los socios sobre herramientas para incorporar el enfoque. Sin embargo, el tiempo de acompañamiento seguía siendo corto para los cambios culturales que se requiere en aras de transformar las relaciones de poder entre hombres y mujeres en la región, en particular en asuntos económicos.

Étnico: Las actividades del Programa no reporta importantes resultados relativos al componente étnico. En la estrategia para fortalecer las mesas de víctimas se apoyó la representación de los grupos étnicos según lo indica la ley, pero no fue fácil en los municipios donde se trabajó.⁵¹ En Mahates, centro del movimiento palenquero, se incorporaron aspectos étnicos en los procesos de formación relacionadas con el resultado uno.⁵² Este municipio fue, además, el único donde la mesa de víctimas logró representantes de consejos comunitarios y cabildos indígenas. En lo relacionado al apoyo a asociaciones productivas, uno de los colectivos apoyados fue la Asociación de Pescadores de Lomas de Matunilla (Asopeloma), que hace parte de la Federación de Afrodescendientes de Bolívar. Si bien se trabajó con personas pertenecientes a grupos étnicos, no hubo un enfoque étnico específico en el desarrollo del componente.

Sin embargo, en la subregión del Canal del Dique y Zona Costera habita el 41,2% de las personas palenqueras del país y el 3,07% de la población nacional en la categoría negro, mulato o afrocolombiano.⁵³ La región del Canal del Dique tiene una amplia diversidad étnica, con un débil proceso de fortalecimiento y reconocimiento legal. Esto hace que este enfoque diferencial cobre relevancia pues se requiere visibilizar la diversidad y empoderar a las comunidades a reclamar los derechos que les concede la Ley.

Jóvenes: Los diagnósticos realizados por las EFC sobre las problemáticas de los municipios dejaron en evidencia la necesidad de desarrollar estrategias específicas hacia la juventud que los acerque a los espacios de participación, y a los procesos organizativos y productivos de los municipios para asegurar un relevo generacional. Situaciones como la falta de oportunidades

⁵⁰ Ejemplo de esto fue: la campaña organizada en Campo de la Cruz "Por los derechos de la Mujer, solas invisibles juntas visibles", donde la red de mujeres organizó una caminata exigiendo la no violencia contra la mujer, el respeto por sus derechos y su participación en las decisiones políticas del municipio; y la réplica de los talleres sobre derechos de las mujeres, organizadas por grupos de mujeres en Mahates.

⁵¹ La debilidad de la región en relación el empoderamiento de los grupos étnicos se evidencia en la conformación de las mesas departamentales de víctimas. En Barranquilla, la mesa instalada el 16 de abril de 2015 logró la representatividad de todos los hechos victimizantes y los enfoques diferenciales, excepto el afro-descendiente y la de Cartagena logró tener un representante de la autoridad afrodescendiente, pero no un delegado de los grupos étnicos.

⁵² Por ejemplo, las capacitaciones sobre la ley 1448 de 2011 contaron con un contenido de enfoque diferencial abordados por el decreto 4633 de 2011⁵² y el decreto 4635 que corresponde a las medidas para la población palenquera, afrocolombiana, negra y raizal

⁵³ (Pg 29 CEDEC)

laborales, el embarazo juvenil y la drogadicción entre este grupo etario fueron catalogados como prioritarios de acción.

En relación con las asociaciones productivas, una de las observaciones generalizada de los técnicos del Programa fue que los miembros de estas agrupaciones, por lo general, son mayores de 35 años. Existe muy poco joven vinculado a la producción agropecuaria en la región y menos en procesos asociativos.

El programa incentivó la participación de los jóvenes mediante dos estrategias. La primera a través del trabajo directo con instituciones educativas. Trabajar con las IETA le permitió al Programa acceder a los jóvenes escolarizados, con un proceso articulado a su ciclo formativo. Se buscó promover prácticas productivas que incentivaran a los jóvenes a apostarle a una producción agropecuaria sostenible, tecnificada y rentable. También hubo vinculación de centros educativos en aquellos municipios donde las organizaciones participantes de las EFC decidieron realizar los ejercicios de réplica con jóvenes y las llevaron a cabo en dichos establecimientos.⁵⁴ Las réplicas fueron el resultado de la naturaleza de la metodología implementada, que promovió el empoderamiento para la acción.

La segunda estrategia fue la convocatoria de agrupaciones de jóvenes a participar en las EFC y en los procesos de apoyo a organizaciones para desarrollar emprendimientos. Sin embargo, no existen este tipo de organizaciones de manera generalizada en los municipios del Canal del Dique, lo que hizo difícil trabajar con jóvenes por fuera de las instituciones educativas.⁵⁵ Esta segunda estrategia consideró la convocatoria a jóvenes, pero no desarrolló metodologías o formas de intervención específicas para ese grupo.



Fuente: Enlaza

“¿Qué haría diferente? Formar jóvenes. Acá cuando hablan de política de juventudes se van para el colegio. Es necesario que se formen desde chiquitos, pero ellos ven estas actividades muy aburridas, como para viejos. Con ellos toca mirar otras metodologías. Los pelados están en otra cosa.” Líder comunitaria, Turbana

⁵⁴ En Institución Educativa de Rotinet, Colegio San Luis Beltrán (Manatí), Institución Educativa Nuestra Señora de la Candelaria. También hubo algunos casos de réplicas por fuera de las IE como con miembros del grupo juvenil Antorchas del corregimiento de Gamero.

⁵⁵ Ejemplo es la Asociación de Jóvenes Avicultores de Leña (ASOAVIJOLES) en el municipio de Candelaria, que enfocaron su producción a gallinas ponedoras bajo manejo en semipastoreo. Esta iniciativa fue creada en el 2015, fomentada por el programa jóvenes rurales del SENA. De los 25 socios originales, actualmente está conformada por 13 que cuentan, además, con el apoyo de la Gobernación de Atlántico y la Policía Nacional.

3. Conclusiones de la evaluación

Durante los capítulos anteriores se respondieron detalladamente las preguntas guía de la evaluación con resultados muy positivos para Promodique. A continuación se presenta, de manera resumida, las respuestas para cada criterio y pregunta.

En relación con los resultados e impactos del Programa:

- **Eficacia:**⁵⁶ El Programa alcanzó los objetivos específicos de la intervención y los resultados propuestos. Al momento de realizar la evaluación, la actividad de Plan de Marketing del resultado 3 no había terminado, por lo que es el único indicador que no se pudo verificar. El componente de género se abordó de manera independiente en cada resultado. Dado que cada uno contó con responsables con diferentes capacidades para abordar el tema, los resultados no fueron homogéneos. El resultado 1 tuvo los mayores avances en materia de género, mientras que en los resultados 2 y 3 fue más difícil abordar este enfoque.
- **Impacto:**⁵⁷ La intervención contribuyó a alcanzar el objetivo global propuesto, y a la fecha de la evaluación (última semana de operación del Programa) las iniciativas estaban funcionando. Sin embargo, se hizo evidente que se requiere mayor presencia e inversión del Estado para lograr dinamizar la economía de la región y los espacios de participación ciudadana. En relación con los impactos en género, se evidenció un mayor conocimiento de los derechos de las mujeres entre los participantes de las EFC y las mesas de víctimas.
- **Viabilidad:**⁵⁸ Al momento de realizar el trabajo de campo para la evaluación, las personas consultadas tenían el interés y propósito de continuar las actividades, aunque identificaron posibles riesgos para su continuidad. Según el análisis de Promodique, la producción fomentada en cada asociación debería permitir tener ingresos para el mantenimiento. Todas las actividades productivas se impulsaron con la incorporación de Buenas Prácticas Agrícolas para velar por la protección del medio ambiente. Se desarrollaron capacidades locales en las organizaciones de la sociedad civil. Al terminar el Programa, algunas de las actividades vinculadas al resultado 3 estaban en fase de la entrega de maquinaria o iniciando contactos para mejorar la comercialización. El programa concluyó sin poder hacer seguimiento a la puesta en marcha o concreción de los negocios de aquellos emprendimientos cuyo acompañamiento inicio en 2016.

⁵⁶ ¿Se ha alcanzado el objetivo específico de la intervención?, ¿Se han alcanzado todos los resultados previstos de la intervención?, ¿Se han logrado otros efectos no previstos?, ¿Se identificaron estrategias y objetivos para asegurar que los temas de género estuvieran integrados efectivamente?, ¿Ha conseguido el programa promover mayor igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres?

⁵⁷ ¿Ha contribuido la intervención a alcanzar el objetivo global propuesto?, ¿Se ha logrado el impacto positivo previsto sobre los beneficiarios directos considerados?, ¿Se han producido impactos positivos o negativos no previstos sobre los beneficiarios?, ¿Existe algún tipo de impacto (positivo o negativo) respecto a las relaciones de género?

⁵⁸ ¿Se estima que los beneficios de la intervención mantendrán la actividad apoyada una vez retirada la ayuda externa?, ¿se siguen generando los recursos necesarios para el mantenimiento de las actividades?, ¿se ha promovido un progreso tecnológicamente apropiado?, ¿Se ha velado por la protección del medio ambiente?, ¿Se han desarrollado capacidades locales?

En relación con los mecanismos de intervención:

- **Cobertura:**⁵⁹ Las actuaciones desarrolladas alcanzaron a colectivos identificados durante el diseño de la intervención y los criterios de selección de beneficiarios fueron coherente con los objetivos del programa NTP y del proyecto. Sin embargo, la cantidad y dispersión de municipios seleccionados y el amplio espectro de temas que se trabajaron dificultaron llegar a todos los municipios con todas las actividades. Se debería tener una menor cantidad de municipios para poder hacer intervenciones más integrales.
- **Pertinencia:**⁶⁰ La intervención correspondió con las prioridades y necesidades de la población beneficiaria. Desde el momento del diagnóstico y diseño del Programa, hasta la evaluación no hubo grandes cambios en la región que hubieran significado modificaciones en las prioridades de los beneficiarios. Lo que el Programa sí hizo fue adaptarse a situaciones coyunturales como el plebiscito para refrendar los acuerdos de paz entre el gobierno y las FARC-EP y las sequías del año 2015. Para los participantes consultados, la firma de los acuerdos de paz genera una ventana de oportunidades para la región que aún no tienen muy claro como los va a beneficiar. Ese tema es un gran desafío para cualquier futura intervención en la región.
- **Eficiencia:**⁶¹ Al trabajar bajo una metodología de aprender haciendo y de acompañamiento continuo a las organizaciones, el Programa tuvo la flexibilidad para ajustarse a los entornos cambiantes de cada una de ellas. Así mismo, el trabajo articulado entre los tres socios (MPDL, FHJ y FUCN) permitió una acción conjunta en campo y planes de acompañamiento unificados. Las actividades del Programa se complementaban entre sí, aunque en algunos componentes pudo haber mejorado su articulación para potenciar esa complementariedad. Con la información y tiempo disponible de evaluación no es posible evaluar si el coste y tiempo dedicados son adecuados al logro de los resultados.
- **Participación:**⁶² Promodique buscó la participación activa de los colectivos titulares de derecho en todas sus intervenciones, al promover una metodología basada en diagnósticos participativos y definición conjunta de planes de intervención. Las personas consultadas en las comunidades consideran que fueron escuchados y tenidos en cuenta. Además, los participantes de las actividades enfocadas a promover la participación y el ejercicio de la ciudadanía manifestaron sentirse con mejores herramientas para interactuar con el Estado.

⁵⁹ ¿Las actuaciones desarrolladas han alcanzado a los colectivos destinatarios identificados durante el diseño de la intervención?, ¿Se ha realizado una selección de beneficiarios coherente con los objetivos del programa NTP y del proyecto?, ¿Se ha beneficiado a los colectivos más vulnerables?

⁶⁰ ¿Se corresponde la intervención con las prioridades y necesidades de la población beneficiaria?, ¿Han cambiado las prioridades de los beneficiarios desde la definición de la intervención? En caso afirmativo, ¿se ha adaptado la intervención a dichos cambios?

⁶¹ ¿El coste y tiempo dedicados son adecuados al logro de los resultados?, ¿Ha habido flexibilidad para adaptarse a entornos cambiantes en la ejecución?, ¿En qué medida la colaboración y los mecanismos de gestión articulados entre los socios han contribuido a alcanzar los resultados de la intervención?, ¿Las distintas actividades del proyecto se han complementado entre sí?, ¿Cómo ha sido la coordinación entre los socios del proyecto?

⁶² ¿Qué actores han participado en cada fase de la intervención?, ¿en qué medida?, ¿Las metodologías utilizadas para promover la participación y el ejercicio de la ciudadanía y el fortalecimiento de las organizaciones locales han sido las adecuadas?, ¿Han permitido que los colectivos titulares de derechos ejerzan efectivamente su ciudadanía?, ¿Los/las titulares de derechos se sienten partícipes durante todas las fases de la intervención?

- **Armonización:**⁶³ Si bien Promodique se acercó de manera reiterativa al DPS y los gobiernos locales buscando un engranaje desde el nivel institucional, los mecanismos de coordinación con otras organizaciones e instituciones públicas y privadas que trabajan en el mismo territorio se dieron más de manera empírica en el trabajo con las comunidades, que como fruto de un trabajo de coordinación interinstitucional liderado por los gobiernos locales, el cooperante o su aliado nacional (DPS).
- **Alineación:**⁶⁴ El Programa se diseñó buscando fortalecer la sociedad civil, considerando las estrategias y programas de desarrollo de las entidades públicas locales y nacionales, y buscando espacios de encuentro, reunión y discusión con los gobiernos locales. Sin embargo, trabajar alineado con los planes o políticas de gobierno, no garantiza el acompañamiento de las instituciones. Esto fue evidente sobre todo en los componentes de fortalecimiento de los espacios de participación local definidos por leyes nacionales.
- **Apropiación:**⁶⁵ Los beneficiarios tuvieron una amplia participación durante el proceso ya que la metodología de trabajo implementada partía de diagnósticos participativos y definición conjunta de planes de intervención. En relación con las instituciones locales, su involucramiento en la intervención fue menor debido a que el proyecto no contempló el fortalecimiento institucional y la participación estuvo supeditada al interés de cada alcalde de comprometerse en las actividades y la disponibilidad de presupuesto local para acompañar los procesos en campo.
- **Coherencia:**⁶⁶ Los objetivos, resultados y actividades se ajustaron a las problemáticas identificadas en el territorio y fueron adecuados para lograr los propósitos de la intervención. Hubiera sido interesante incorporar un componente de fortalecimiento institucional para complementar el trabajo realizado con la sociedad civil. Asimismo se pudo haber tenido mejor articulación entre las actividades de seguridad alimentaria para conectar la producción de huertas con la comercialización local de excedentes.

4. Recomendaciones

El resultado de la evaluación arroja una serie de recomendaciones orientadas a mejorar futuras intervenciones:

Para la planeación y diseño de intervenciones:

- **Acotar la cantidad de municipios a trabajar:** Abarcar una región muy amplia, que ha sido poco intervenida por la cooperación y con baja presencia del Estado, permitió conocer su

⁶³ ¿Se han establecido mecanismos de coordinación con otras organizaciones e instituciones públicas y privadas que trabajen en el mismo territorio, sector o población objetivo?, ¿Las estrategias de armonización han sido apropiadas?

⁶⁴ ¿Se han tenido en cuenta las estrategias y programas de desarrollo de las entidades públicas locales y nacionales?, ¿La intervención incluye medidas específicas para fortalecer las capacidades de las instituciones locales? ¿Se ha logrado?, ¿En qué medida la entidad ejecutora y el donante de la intervención han sido transparentes con las instituciones y los socios locales.

⁶⁵ ¿En qué medida han participado las instituciones locales en la aplicación y gestión de la intervención?, ¿En qué medida han participado los beneficiarios en todo el proceso?

⁶⁶ ¿Se adecuan los objetivos, resultados y actividades de las acciones que se desarrollan en terreno con los problemas identificados y el contexto específico de la zona de intervención?, ¿Se ha definido correctamente la estructura de objetivos, resultados, actividades e indicadores de la intervención?, ¿Son adecuadas las actividades programadas para lograr los objetivos de la intervención?

contexto y comprender el territorio. Esto, a su vez, implicó altos costos y complejidades en términos logísticos y dificultó una mayor presencia en los municipios. Por esto se recomienda abrir convocatorias o presentar propuestas más acotadas geográficamente que permitan:

- Una mayor articulación territorial de los componentes: al trabajar en menos municipios es posible desarrollar los componentes de manera complementaria en cada uno.
 - Más tiempo de acompañamiento de los técnicos por proyecto u organización.
 - Planificar pensando en cómo se puede intervenir una organización desde los diferentes componentes.
- **Buscar una mayor articulación entre las actividades enfocadas a cada resultado:** Para cada resultado se propusieron una serie de actividades a lograr. Tener una mayor conexión y articulación entre esas acciones puede potenciar el efecto deseado.
 - En el componente de fortalecimiento de capital social: impulsar las escuelas de formación ciudadana como laboratorios de donde se desprendan las diversas actividades a desarrollar en el municipio. Desde ahí se puede trabajar en impulsar la activación de los diversos espacios de participación ciudadana y la generación de acciones colectivas, no solo a nivel local sino también regional. Se puede profundizar el trabajo por módulos para que se enfoquen a diferentes públicos dependiendo de las temáticas, y que integren a las organizaciones con emprendimientos productivos apoyadas por el programa. Esto último para incentivar la incidencia política de los sectores productivos de pequeños productores. Para aquellos líderes que ya participaron en el primer ciclo, se podría generar ciclos de profundización que les permita visualizar su trabajo comunitario de una manera más estratégica y trabajar con ellos como capacitadores de los que inician el proceso.
 - En el componente de seguridad familiar y solidaria: buscar encadenar las actividades de huerta con la de promoción de espacios para la comercialización local de excedentes. Esto implica impulsar modelos de huertas más tecnificados (ej. sistemas de riego) que permitan la generación de excedentes, el desarrollo de mecanismos locales para su comercialización (no solo en las capitales departamentales sino también en los municipios productores), y la generación de consciencia sobre el consumo de productos locales bajo buenas prácticas de manejo.
 - En el componente de apoyo a la productividad: se podría generar más conexión entre las organizaciones que están siendo apoyadas en el resultado 2 y tiene mayor capacidad de gestión con el desarrollo de procesos de transformación de sus productos, de tal forma que puedan agregarle mayor valor. Esto implica un estudio previo para identificar canales de comercialización, que incluya a los mercados campesinos y los mecanismos de comercialización local.
 - **Incorporar un componente de fortalecimiento institucional que complemente el de capital social y productivo.** El trabajo enfocado a lograr el resultado 1 dejó en evidencia que el apoyo a la sociedad civil para que se apropie de los espacios de participación ciudadana funciona mejor en la medida en que la administración local tiene conocimiento sobre dichos

espacios y promueve su puesta en marcha. Por tal motivo, este tipo de intervenciones deberían contemplar la realización de actividades directamente con las administraciones o el trabajo en red con otras organizaciones enfocadas al ámbito institucional. Se requeriría:

- Formar a los funcionarios públicos en escenarios de participación y garantía de derechos.
 - Entender las consecuencias del conflicto en la región y diseñar una estrategia para abordar el posconflicto que incluya memoria, verdad y reparación, y generación de territorios de paz productivos.
 - Fomentar la presencia en la región de Ministerio Público y los organismos de control del Estado para garantizar las funciones de las instituciones en relación con escenarios de participación y exigibilidad de derechos.
 - Poner en marcha programas de fomento y acompañamiento a la producción agropecuaria de pequeños productores para abastecimiento local.
 - Definir mecanismos para regular que los mercados campesinos puedan usar los espacios públicos de los centros urbanos.
- **Considerar tecnologías de manejo de agua para los proyectos productivos de la región:** En los últimos años la región ha sufrido años con intensas inundaciones seguidos por extensas sequías que implicaron grandes pérdidas del sector agropecuario. En este escenario, las iniciativas productivas de las asociaciones de pequeños productores son muy vulnerables. El apoyo productivo a estas asociaciones debería incorporar sistemas para mejorar el manejo de agua que les permita mantener la producción durante todo el año, como la construcción de pozos profundos, la implementación de sistemas de recirculación y tratamiento de agua y la obtención de motobombas para el bombeo. En esta misma línea, se requiere vincular los proyectos de reforestación con los planes regionales de recuperación de bosques protectores de fuentes hídricas, impulsar obras de mantenimiento del canal, y apoyar la recuperación de ciénagas y de los distritos de riego.

Para la gestión del proyecto

- **Incorporar un mecanismo de rendición de cuentas a los beneficiarios.** Aunque todos los beneficiarios manifestaron su agradecimiento con la intervención realizada, para algunos de ellos no era claro el valor de las mejoras que estaban recibiendo o los tiempos de intervención del Programa. Se podría mejorar que las asociaciones conozcan el costo de los insumos, equipos y apoyos que están recibiendo, ya que esa información les permitirá en un futuro poder hacer presupuestos o proyectos para solicitar apoyos de financiamiento a terceros.
- **Mejorar canales de coordinación con otras organizaciones operando en la región.** A nivel local existió articulación entre los técnicos de las diferentes organizaciones, sin embargo, se requiere una mayor articulación a nivel regional y nacional que permita la complementariedad de las acciones definidas por cada institución. Esta tarea debe estar liderada desde el gobierno nacional como socio de la UE para los NTP.
- **Fortalecer la incorporación de enfoques transversales en las intervenciones.** Esto incluye:
 - **Considerar el componente étnico en los apoyos organizativos.** El trabajo en el Canal del Dique requiere desarrollar enfoques diferenciales étnicos que permita a la población

conocer y entender los derechos que la Constitución y las leyes otorgan a los grupos étnicos. Si este enfoque se deja a demanda, es muy difícil que cobre relevancia por el poco impulso que tiene en la región. El enfoque se puede incorporar principalmente en las EFC como una entrada para ir identificando los aspectos puntuales que se puede trabajar en cada municipio.

- **Diseñar metodologías de intervención específicas para jóvenes, que contemple sus horarios, intereses y la utilización de herramientas que llamen su atención.** Sin este tipo de enfoque es difícil fomentar el relevo generacional tan necesario en las organizaciones políticas y productivas de la región. Se debe pensar diferentes estrategias de trabajo: intervenir en los centros educativos tanto en formación ciudadana como en la promoción de prácticas agropecuarias bajo modelos de producción tecnificada y rentable (siguiendo el proceso adoptado de influir en los PEI y vincular a docentes locales); vincular a los jóvenes participantes en las prácticas agropecuarias con el trabajo de las asociaciones existentes en las comunidades; formar a los multiplicadores locales en metodologías para el trabajo con jóvenes (cómo realizar replicas enfocadas a esta población); y generar espacios de trabajo para la población entre 17 y 22 años que no se encuentra escolarizada.
- **Fortalecer la incorporación de la perspectiva de género de manera transversal a todas las intervenciones.** Se recomienda profundizar la perspectiva de género como un tema transversal a las actividades. Esto incluye formación al equipo de trabajo en campo en perspectiva de género, previa al inicio de la intervención; incluir en la realización del diagnóstico participativo de las organizaciones componentes de género; incorporar el tema de género como un asunto obligatorio de los planes de acompañamiento y mejora de las organizaciones; dictar el módulo de equidad de género de las EFC a todas las organizaciones productivas que se apoyen; e identificar las barreras específicas de la región para que las mujeres participen en los proyectos productivos. Además, en las EFC se puede trabajar género de manera transversal a cada módulo y desarrollar escuelas de formación política para mujeres líderes.
- **Dar continuidad al trabajo en la región debido a las grandes necesidades que presenta y la baja intervención del estado y de la cooperación internacional. El Canal del Dique es una región con innumerables necesidades en términos económicos y de fortalecimiento institucional y organizativo.** Temas críticos para un trabajo futuro son:
 - Actualización y profundización de conocimientos sobre normativas, escenarios de participación y herramientas para la formación y acción, en particular en temas relacionados con el posconflicto.
 - Articulación de redes de trabajo colaborativo entre líderes locales que les permita realizar acciones de exigibilidad de derechos a nivel regional, aumentar la presión hacia las instituciones y visibilizar sus problemáticas (sociales y productivas) en las instituciones departamentales y nacionales.
 - Consolidación de los procesos administrativos y comerciales de las organizaciones productivas.

5. Las lecciones aprendidas

De la información recopilada en campo, se identificaron los siguientes aspectos como lecciones aprendidas de alto valor para ser consideradas en futuras intervenciones. Aunque sencillas en su enunciación, lograr su aplicación hizo la diferencia para que el Programa tuviera buenos resultados.

Al iniciar trabajo en una región:

- Consultar estudios e investigaciones recientes que permiten conocer mejor la problemática que se va a encontrar.
- Reunirse con organizaciones externas que trabajan en la región para buscar mecanismos de complementariedad y continuidad, así como evitar duplicidades.
- Realizar reuniones con las autoridades locales para conocer si se cuenta con su apoyo y cuáles componentes estarán dispuestos a acompañar.
- Identificar posibles beneficiarios a través de las alcaldías, pero asegurarse de que no sea el único medio para así lograr una mayor diversidad en los beneficiarios.
- Realizar visitas de campo y línea base previo a la intervención para tener un mejor entendimiento de cómo ajustar las herramientas de trabajo.
- Definir criterios claros de selección de beneficiarios.
- Utilizar las metodologías de trabajo probadas en otras regiones, pero asegurándose de realizar adaptaciones al nuevo contexto.
- Planificar intervenciones iniciales que le permitan conocer mejor la región, sus dinámicas y actores, para luego proceder a la implementación del resto de los componentes.
- Identificar organizaciones que han tenido procesos de fortalecimiento organizativo previo para conocer los avances y priorizar los temas y aspectos a lo que se les debe dar continuidad.
- Llegar a campo con una metodología definida de intervención, realizar diagnósticos rápidos y generar espacios de participación con las comunidades para definir cómo implementar esa metodología en sus comunidades a partir de los resultados del estudio.

En la coordinación de los equipos de trabajo:

- Al trabajar con varios socios, crear una identidad común que facilite la identificación en campo.
- Generar equipos de trabajo unificados (así haya varios socios) para asegurar una única coordinación y planificación de las actividades.
- Hacer énfasis en la selección del personal para lograr equipos de trabajo expertos en lo temático, pero con capacidades de interrelación con diferentes grupos sociales, generación de confianza y compromiso con las comunidades.
- Tener personal con dedicación tiempo completo y que tengan continuidad a lo largo del proyecto para generar vínculos estables con las comunidades.
- Estructurar un solo plan de acompañamiento a las organizaciones que incluya todos los componentes que se vayan a trabajar. Para eso se requiere, además, que los profesionales de las diferentes áreas estructuren también sus planes de trabajo de manera coordinada.

En las metodologías de intervención:

- Realizar los procesos de formación bajo el enfoque de aprender haciendo y con metodologías para hacer seguimiento en campo de lo aprendido.
- El seguimiento y acompañamiento durante un período posterior a las capacitaciones fue el factor que los entrevistados consideraron definitivo para avanzar en lo aprendido.
- Aprovechar los procesos de coyuntura política para diseñar escenarios de formación o participación ciudadana que respondan a los sucesos y así captar la atención de diferentes grupos.
- Tener un gobierno local fortalecido no equivale a tener una sociedad civil fuerte. Por lo tanto este no debe ser un criterio de exclusión de municipios para participar en escuelas de formación ciudadana.
- Diseñar herramientas sencillas de seguimiento al trabajo que facilite a los técnicos de campo mantener la información actualizada y entender que actualizar la información de seguimiento es parte de sus funciones.
- Diseñar mecanismos de intervención donde la actividad de fortalecimiento organizativo no se entienda separada de la de fortalecimiento productivo.
- Aseguraron un componente económico en los procesos con las comunidades. Además de los apoyos técnicos, los participantes coinciden en la importancia de las inversiones y aportes de insumos para poder producir y reunirse.
- Apoyar las mesas departamentales de víctimas es una estrategia interesante para un efecto cascada en el resto del territorio, sin abandonar el apoyo específico a las municipales.

Bibliografía

Cedec (2013a). Diagnóstico socioeconómico de los municipios de la subregión del Canal del Dique y Zona Costera. Serie Avances de Investigación No. 6.

Cedec (2013b). Potencialidades económicas, regiones funcionales y organizaciones de base social en la subregión del Canal del Dique y Zona Costera.

García Reyes, Paola (2014) Un desarrollo pasado por agua: dramas, conflicto y propuestas en la región del Canal del Dique. Monografía regional sobre el Canal del Dique / Paola García Reyes. -- Bogotá: Universidad de los Andes, Centro Interdisciplinario de Estudios sobre Desarrollo (Cider), Ediciones Uniandes: Departamento para la Prosperidad Social: Unión Europea.

Organización Internacional para las Migraciones (OIM). Guía para la elección, instalación y funcionamiento de las mesas de participación efectiva de las víctimas. Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas.

<http://rni.unidadvictimas.gov.co/sites/default/files/Documentos/GUIA%20PARA%20LA%20ELECCION%20Y%20FUNCIONAMIENTO%20DE%20LAS%20MESAS%20DE%20PARTICIPACION%20DE%20VICTIMAS.pdf>

Universidad Simón Bolívar (2013) Estudio de aproximación del uso actual del suelo y tenencia de la tierra y conflictos del territorio. Corporación Desarrollo y Paz del Canal del Dique y Zona Costera Programa Nuevos Territorios de Paz en Colombia Convenio 041 del 201

Promodique (2015). Documento Descriptivo de las Familias que Participan desde el Componente de Huertas Familiares Proyecto Promodique. Octubre 2015. Elaborado por Gendrys Marmolejo

Promodique (2016). Repertorio consolidado de las actividades realizadas hasta la fecha del 30.09.2016

Promodique. Informes de las diferentes actividades y organizaciones. Documentos internos de trabajo.

ANEXO 1: Listado de entrevistas, talleres y grupos focales

Fecha	Lugar	Entrevista/ grupo focal/taller	Asistentes	Lugar (de las personas entrevistadas)	Actividad/res ultado relacionado
Marzo 13 de 2017					
Marzo 16 de 2017					
Marzo 23 de 2017					
Marzo 25 de 2017					
Marzo 27 de 2017					
Marzo 27 de 2017					
Marzo 27 de 2017					

Marzo 27 de 2017	
marzo 27 de 2017	
marzo 27 de 2017	
marzo 28 de 2017	
marzo 28 de 2017	

marzo 28 de 2017	
marzo 28 de 2017	
marzo 28 de 2017	
Marzo 28 de 2017	
marzo 29 de 2017	
marzo 29 de 2017	

marzo 29 de 2017	
Marzo 29 de 2017	
marzo 29 de 2017	
marzo 30 de 2017	
marzo 30 de 2017	
marzo 30 de 2017	
marzo 30 de 2017	
marzo 30 de 2017	
marzo 30 de 2017	

marzo 30 de 2017	
marzo 30 de 2017	
marzo 30 de 2017	
marzo 30 de 2017	
Marzo 31	
marzo 31 de 2017	
marzo 31 de 2017	
Abril 1 de 2017	
Abril 1 de 2017	
Abril 19 2017	