



# LECCIONES SOBRE EL PROCESO DE REINCORPORACIÓN EN COLOMBIA



FONDO MULTIDONANTE  
DE LAS NACIONES UNIDAS PARA  
EL SOSTENIMIENTO DE LA PAZ



Organización de las Naciones  
Unidas para la Alimentación  
y la Agricultura



El futuro  
es de todos

Gobierno  
de Colombia



Integración  
socioeconómica y  
paz territorial



CONFIANZA Y PAZ  
TERRITORIAL



# TABLA DE CONTENIDO

---

SIGLAS Y ACRÓNIMOS	5
INTRODUCCIÓN	7
ALCANCE	8
ANTECEDENTES	9
<i>Contexto general</i>	9
<i>Marco jurídico</i>	13
METODOLOGÍA	14
CARACTERIZACIÓN DEL ACOMPAÑAMIENTO DE FAO	16
<i>Estrategias y herramientas</i>	18
<i>Enfoques</i>	19
<i>Otros elementos diferenciales del modelo de FAO</i>	22
LA EXPERIENCIA EN EL ACOMPAÑAMIENTO	22
<i>Respuestas de la población reincorporada</i>	24
<i>Respuestas de las comunidades aledañas</i>	38
LECCIONES APRENDIDAS	41
<i>El proceso de acercamiento a la comunidad y la construcción de confianza con los equipos técnicos y las comunidades aledañas</i>	41
<i>Definición de participantes y de actividades de generación de ingresos</i>	44
<i>La aplicación de la MER</i>	44
<i>La actividad comercial y la solidez financiera</i>	47
<i>La identificación de actores y el trabajo conjunto en el territorio</i>	51
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	52
RECOMENDACIONES DE POLÍTICA	53
DOCUMENTOS CONSULTADOS	54
REFERENCIAS	

# TABLAS Y GRÁFICOS

---

Tabla 1 Estrategias y herramientas	16
Tabla 2 Personas de grupos poblacionales atendidas	21
Tabla 3 Información general de los proyectos	23
Tabla 4 Factores relevantes para la sostenibilidad del proceso de reincorporación	33
Tabla 5 Factores relevantes para la sostenibilidad del proceso de reincorporación	39
Tabla 6 Evaluación de herramientas utilizadas para el acompañamiento	40
Tabla 7 Actividad comercial de las organizaciones acompañadas	47
Gráfico 1 Medio por el cual se enteró del proyecto	24
Gráfico 2 Calificación de las herramientas utilizadas para el acompañamiento	25
Gráfico 3 Calificación del trabajo de los equipos técnicos	26
Gráfico 4 Mecanismos de selección de iniciativas a apoyar	27
Gráfico 5 Beneficios del acompañamiento	27
Gráfico 6 Capacidades de la organización	28
Gráfico 7 Sostenibilidad de las iniciativas	29
Gráfico 8 Conocimiento de espacios de participación	30
Gráfico 9 Causas para abandonar los ETCR	31
Gráfico 10 Medio por el cual se enteró del proyecto	34
Gráfico 11 Motivación para vincularse al proyecto	35
Gráfico 12 Calificación del trabajo de los equipos técnicos	36
Gráfico 13 Calificación de las herramientas utilizadas para el acompañamiento técnico	37
Gráfico 14 Beneficios recibidos por la cercanía con el ETCR	38

## SIGLAS Y ACRONIMOS

<b>AFT</b>	Apoyo Financiero a Terceros
<b>ARN</b>	Agencia para la Reincorporación y la Normalización
<b>CDC</b>	Centro Demostrativo de Capacitación
<b>CMDR</b>	Consejo Municipal de Desarrollo Rural
<b>CNR</b>	Consejo Nacional de Reincorporación
<b>CTR</b>	Consejo Territorial de Reincorporación
<b>DIPAZ</b>	Diálogo Intereclesial por la Paz
<b>ECA</b>	Escuelas de Campo de Agricultores
<b>ECOMÚN</b>	Economías Sociales del Común
<b>EOBT</b>	Esquema de Ordenamiento Básico Territorial
<b>ETCR</b>	Espacio Territorial de Capacitación y Reincorporación
<b>FAO</b>	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
<b>FARC-EP</b>	Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia- Ejército del Pueblo
<b>GAAC</b>	Grupos Autogestionados de Ahorro y Crédito
<b>MER</b>	Medición del Emprendimiento Rural
<b>ODS</b>	Objetivos de Desarrollo Sostenible
<b>PDET</b>	Programa de Desarrollo con Enfoque Territorial
<b>PMI</b>	Plan Marco de Implementación
<b>POT</b>	Plan de Ordenamiento Territorial
<b>PTN</b>	Punto Veredal de Normalización
<b>SAN</b>	Seguridad Alimentaria y Nutricional
<b>SIIPO</b>	Sistema Integrado de Información para el Postconflicto
<b>ZTVN</b>	Zona Veredal Transitoria de Normalización



*Dabeiba\_ Visita Manuela Angel*

---

# INTRODUCCIÓN

Desde el 2018 FAO ha venido acompañando el proceso de reincorporación que se implementa en Colombia como resultado del Acuerdo Final (2016). En su apoyo al Gobierno colombiano, la FAO ha desarrollado un acompañamiento integral a la población reincorporada y a las comunidades aledañas en distintos municipios del país distribuidos en ocho departamentos: Antioquia, Cesar, Chocó, Guaviare, La Guajira, Meta, Nariño y Tolima. El acompañamiento se ha realizado en el marco de distintos proyectos. Estos son: “Integración para la reconciliación”, “Amazonía Joven”, “Programa Conjunto de Confianza y Paz Territorial - PDET.”, e “Integración socioeconómica, comunidad y construcción de paz territorial”.

Cada uno de esos proyectos definió estrategias de acompañamiento integral dirigidas principalmente a promover la integración entre la población en proceso de reincorporación y aquella residente en las zonas vecinas a los Espacios Territoriales de Reincorporación y Capacitación (ETCR), y a generar condiciones aptas para la garantía de la seguridad alimentaria y la generación de ingresos a través de la implementación o fortalecimiento de proyectos productivos. Para cumplir con dichos propósitos, los proyectos incorporaron metodologías previamente desarrolladas por la FAO como Escuelas de Campo (ECA) y Centros Demostrativos de Capacitación (CDC), ambos coadyuvantes en la producción rápida de alimentos y en la mejora de la seguridad alimentaria y nutricional (SAN), y metodologías de fortalecimiento de capacidades sociocomunitarias para la reconciliación que contemplan la construcción participativa de pequeñas obras de infraestructura con impacto en la mejora de la calidad de vida de las poblaciones, en la resolución de conflictos y en la construcción de confianza. Todas ellas se fueron combinando, adaptando y complementando de acuerdo con las características geográficas, sociales y culturales de las distintas regiones y grupos atendidos, para brindar un acompañamiento pertinente que favoreciera la reincorporación de la población firmante del Acuerdo. Además de sus propias herramientas, la FAO identificó aliados en cada territorio que con su trabajo y experiencia pudieran fortalecer y complementar la estrategia estableciendo redes de apoyo y complementariedad para amplificar los impactos de las acciones y contribuir a su sostenibilidad en el mediano y largo plazos.

El documento hará especial énfasis en el impacto que la ejecución de estos proyectos ha tenido en territorio: inversión que dinamiza la economía local; más y mejores alimentos para todos; nuevas prácticas de producción; desarrollo organizacional, fortalecimiento de capacidades sociocomunitarias y reconciliación, y mayor presencia institucional, entre otros, que benefician tanto a población de los ETCR como a las comunidades aledañas.

La reincorporación es un camino que cada persona transita a su modo y que, por tanto, exige una gran flexibilidad de parte de las entidades acompañantes que deben ofrecer alternativas de medios de vida y dotar a cada persona en proceso de reincorporación de habilidades para entender el mundo de la legalidad. Aunque la reincorporación se inició como un proceso colectivo, son hoy muchas las personas reincorporadas que recorren la ruta de manera individual. Reconocer, fortalecer y visibilizar el papel de mujeres, jóvenes y grupos étnicos, es también parte de los desafíos.

La sistematización es entendida en este documento como un proceso de producción de conocimiento a través del análisis de las experiencias vividas por los protagonistas en el proceso de acompañamiento que realiza FAO, para extraer de ellas las lecciones aprendidas y ponerlas a disposición de los hacedores de políticas.

## ALCANCE

Como se señala arriba, esta sistematización se basa en las experiencias vividas por los y las protagonistas del proceso de reincorporación en los proyectos acompañados por FAO. En este sentido, adopta la definición de Óscar Jara, citada por Berdegú y Acosta: “Es aquella interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explicita la lógica del proceso vivido, los factores que han intervenido en dicho proceso, cómo se han relacionado entre sí, y por qué lo han hecho de ese modo”<sup>1</sup>.

El documento recoge y organiza las experiencias de los distintos actores involucrados para extraer las lecciones aprendidas del proceso de acompañamiento adelantado por FAO. Es importante señalar que, por las características propias de la reincorporación, la población y las metodologías empleadas en la atención a la población reincorporada y a comunidades aledañas sufrieron modificaciones en el tiempo para adaptarse a condiciones cambiantes. Es preciso también señalar que el camino de reincorporación de cada persona está influenciado, entre otros, por su nivel educativo, por sus vínculos familiares, por su formación técnica o profesional, por sus condiciones de seguridad, por su acceso a la tierra y a otros activos productivos, y por su compromiso con lo establecido en el Acuerdo Final. Así mismo, la crisis sanitaria por Covid 19 implicó un reacomodamiento de las metodologías e instrumentos de trabajo, para mantener el contacto con la comunidad reincorporada y avanzar en los procesos.

En resumen, este trabajo presenta y comparte experiencias de un proceso de acompañamiento de casi cuatro años, enmarcado en la ejecución de unos proyectos cuyas actividades e indicadores han debido modificarse en el tiempo para atender de mejor manera las necesidades de una sociedad, que desde sus territorios PDET, le apuesta a la construcción de una paz estable y duradera.

---

<sup>1</sup> Acosta, Luis Alejandro. *Guía práctica para la sistematización de proyectos y programas de cooperación técnica*. Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe, 2005.

# ANTECEDENTES

## Contexto general

Como parte del ejercicio realizado por la FAO para diseñar y abordar de una manera más asertiva el apoyo al gobierno nacional en lo referente a la implementación de los procesos de reincorporación en los diferentes territorios, se realizaron reuniones con la institucionalidad para conocer el estado del proceso y recibir retroalimentación al respecto. Adicionalmente, se realizó una revisión de información secundaria; partiendo de lo pactado en el acuerdo de paz, documentos de política y algunos documentos de análisis preparados por entidades de diferente índole que trabajan con temas de paz, lo que fue el punto de partida para el diseño y la implementación de los proyectos que se mencionan en este documento de sistematización.

Sin dejar de lado la integralidad del Acuerdo final para la terminación del conflicto y el establecimiento de una paz estable y duradera –en adelante el Acuerdo–, firmado en 2016, el proceso de acompañamiento de la FAO se da principalmente en el marco de sus puntos 1. “Hacia un Nuevo Campo Colombiano: Reforma Rural Integral”, y 3. “Fin del Conflicto”.

El hecho de poner en primer lugar a la Reforma Rural Integral (RRI), ubica a los problemas del campo –en especial la concentración en la propiedad de la tierra– como razón fundamental del conflicto, y su transformación como condición imprescindible para construir y consolidar la paz. La RRI debe ejecutarse en todas las áreas rurales del país, sin embargo, para su puesta en marcha se priorizaron 170 municipios que se agruparon en 16 subregiones PDET.

La reincorporación de las FARC-EP a la vida civil –en lo económico, lo social y lo político– está contemplada en el numeral 3.2 del Acuerdo final que establece que la reincorporación a la vida civil será un proceso de carácter integral y sostenible, excepcional y transitorio, que considerará los intereses de la comunidad de las FARC-EP en proceso de reincorporación, de sus integrantes y sus familias, orientado al fortalecimiento del tejido social en los territorios, a la convivencia y la reconciliación entre quienes los habitan; asimismo, al despliegue y el desarrollo de la actividad productiva y de la democracia local. La reincorporación de las FARC-EP se fundamenta en el reconocimiento de la libertad individual y del libre ejercicio de los derechos individuales de cada uno de quienes son hoy integrantes de las FARC-EP en proceso de reincorporación. Las características de la reincorporación del presente acuerdo son complementarias a los acuerdos ya convenidos. El proceso de reincorporación tendrá en todos sus componentes un enfoque diferencial, con énfasis en los derechos de las mujeres<sup>2</sup>.

En 3.2.2 se hace referencia específica a la reincorporación económica y social y se señala que para promover la reincorporación colectiva “las FARC-EP constituirán una organización de economía social y

---

<sup>2</sup> Gobierno de Colombia y FARC-EP. (2016). *Acuerdo final para la terminación del conflicto armado y el establecimiento de una paz estable y duradera*.

<sup>3</sup> *Plan Marco de implementación del Acuerdo final para la terminación del conflicto armado y el establecimiento de una paz estable y duradera*. Disponible en [portalterritorial.dnp.gov.co](http://portalterritorial.dnp.gov.co)

solidaria, denominada Economías Sociales del Común (ECOMÚN)”, a la que sus miembros podrán afiliarse voluntariamente. El Plan Marco de Implementación señala los apoyos que se darán para su constitución.

El Plan Marco de Implementación (PMI)<sup>3</sup> por su parte, orienta las políticas públicas requeridas para el cumplimiento del Acuerdo Final durante los próximos 15 años, y facilita su seguimiento por parte de las diferentes instancias dispuestas para este fin. Se establece también que el PMI será el principal referente para la inclusión de los componentes de paz dentro de los próximos Planes Nacionales de Desarrollo en los términos establecidos en el Acuerdo Final y en el Acto Legislativo 01 de 2016.

Específicamente para la reincorporación económica y social señala, entre otros, lo siguiente:

- Crear el Consejo Nacional de la Reincorporación (CNR), integrado por dos miembros del Gobierno nacional y dos miembros de las FARC – EP. Lo anterior con el objeto de definir las actividades, establecer el cronograma y adelantar el seguimiento al proceso de reincorporación. El Decreto 2027 del 7 de diciembre de 2016, creó el CNR y asigna sus funciones con base a lo establecido en el Acuerdo Final.
- Crear los Consejos Territoriales de Reincorporación (CTR), en los términos y condiciones y con las funciones que defina el CNR. La duración de los CTR podrá ser hasta de diez años, siempre y cuando se evalúe su pertinencia cada semestre, de acuerdo a la movilidad de personas y según lo descrito en el acta 40 del CNR del 10 de agosto de 2017.
- Asistencia técnica y jurídica para la constitución y puesta en marcha de la organización de economía social y comunitaria, denominada Economías Sociales del Común (ECOMUN); y la creación de un fondo para la ejecución de proyectos productivos y de servicios del proceso de reincorporación. El artículo 6 del Decreto Ley 899 de 2017, habilita la financiación para la asesoría jurídica y técnica para la formalización de ECOMUN.
- Identificar las necesidades del proceso de reincorporación, mediante la elaboración de un censo socioeconómico de los integrantes de las FARC-EP. A través del Decreto 2027 de 2016, se le asigna como función al CNR: “Definir los términos, duración de los planes o programas sociales de Reincorporación identificados con base en los resultados del Censo Socioeconómico, de que trata el punto del Acuerdo Final” (Presidencia de la República, 2017).
- Brindar apoyo económico para la ejecución de un proyecto productivo, individual o colectivo, viabilizado por un monto de ocho millones de pesos, por una sola vez a los integrantes de las FARC-EP acreditados y en proceso de reincorporación. El proceso de viabilización está condicionado a la entrega de los proyectos productivos por parte de los miembros acreditados de las FARC-EP en tránsito a la vida civil al CNR.
- Entregar una asignación única de normalización por valor de dos millones de pesos a los integrantes de las FARC-EP acreditados y en proceso de reincorporación. La entrega de esta asignación única de normalización podrá darse durante la segunda vigencia y, en casos excepcionales como el de los niños, niñas y adolescentes que alcancen la mayoría de edad, después de la primera vigencia de implementación.
- Proveer una renta básica mensual equivalente al 90% del SMMLV a los integrantes de las FARC-EP acreditados y en proceso de reincorporación, que no tengan vínculo contractual que les genere ingresos, durante los dos primeros años de implementación del Acuerdo.

- Cubrir la seguridad social de los integrantes de las FARC-EP acreditados y en proceso de reincorporación que no se encuentren vinculados a actividades remuneradas (durante 24 meses después de la acreditación).
- Mediante el Decreto Ley 899, se habilitaron las medidas e instrumentos para la reincorporación económica y social, colectiva e individual de los integrantes de las FARC-EP conforme al Acuerdo Final. Adicionalmente, el Decreto 897 de 2017 modifica la estructura de la Agencia Colombiana para la Reintegración de Personas y Grupos Alzados en Armas.

Los datos arrojados por el censo contemplado en el PMI realizado por la Universidad Nacional, brindan información relevante para el proceso. De las 10.015 personas censadas el 77,4% son hombres y el 22,6%, mujeres, y sus edades oscilan entre los 15 y los 89 años; el 55% son guerrilleros, el 19% milicianos y el 16% estaban privados de la libertad; el 66% manifestaron ser de origen rural, el 19% urbano y el 15% de origen urbano rural. Por nivel educativo, el 90% sabe leer y escribir; de ellos 57% completó básica primaria; 21% secundaria básica; 8% media vocacional, y 3% tiene educación superior <sup>4</sup>.

En cuanto a avances en la implementación, el cuarto informe del Instituto Kroc Tres años después del Acuerdo Final de Colombia: hacia la transformación territorial<sup>5</sup>, que analiza lo sucedido entre diciembre de 2018 y noviembre de 2019, señala que:

En los primeros dos años, el proceso se enfocó en compromisos de corto plazo, como el cese al fuego definitivo, la dejación de armas, la preparación de la arquitectura institucional de la paz y la creación de planes y programas contemplados en el Acuerdo. Entre diciembre del 2018 y noviembre del 2019 el avance general de la implementación fue del 6%, lo cual es menor que en años anteriores. Para entender este resultado, es importante examinar los contenidos y los tiempos de las disposiciones. Con los compromisos de corto plazo finalizados en su mayoría, en el 2019 la dinámica de la implementación transitó hacia disposiciones de mediano y largo plazo que se enfocan especialmente en los territorios más afectados por el conflicto armado. Esta nueva fase requiere de mayor coordinación interinstitucional y un intenso despliegue a nivel local. Por ello, necesita más tiempo para completarse<sup>6</sup>.

Lo anterior se encuentra en línea con la fecha de inicio del acompañamiento de FAO y su aporte para la reincorporación y el desarrollo territorial.

Respecto a los avances de 2020, el informe de veeduría ¿Cómo va la reincorporación en época de pandemia?<sup>7</sup> del Diálogo Intereclesial por la Paz –Dipaz Colombia–, que acompaña, entre otros, a la población reincorporada de Pondores (La Guajira) y Tierra Grata (Cesar) en procesos de reconciliación, señala que:

---

<sup>4</sup> Gobierno de Colombia y Universidad Nacional de Colombia: Informe de rendición de cuentas de la implementación del Acuerdo de Paz. Noviembre 2016-abril 2018. Disponible en [https://unal.edu.co/fileadmin/user\\_upload/docs/transparencia/2018/FORMATO\\_INFORME\\_INDIVIDUAL2018.pdf](https://unal.edu.co/fileadmin/user_upload/docs/transparencia/2018/FORMATO_INFORME_INDIVIDUAL2018.pdf)

<sup>5</sup> Kroc Institute for International Peace Studies, con el apoyo de United States Embassy Bogotá, Unión Europea; humanity United y Pastoral Social Cáritas Colombiana. Disponible en <https://www.cinep.org.co/Home2/component/k2/tag/Instituto%20Kroc.html>

<sup>6</sup> *Ibíd.*

<sup>7</sup> Diálogo Intereclesial por la Paz –Dipaz Colombia– (2020). Informe de Veeduría. ¿Cómo va la reincorporación en época de pandemia? Disponible en <http://dipazcolombia.org/informe-de-veeduria-enero-abril-2020/>

Según la ARN, para febrero de 2020, de las 13.046 personas en proceso de reincorporación, 10.278 recibían asignación mensual y 3.934 habían sido beneficiadas con el aporte destinado para proyectos productivos. A la fecha el 78,8% están recibiendo la asignación mensual y solo el 30% ha recibido el aporte para proyectos productivos<sup>8</sup>.

Nuevamente en este caso, es entendible que los aportes a proyectos productivos avancen más lentamente, ya que requieren de una fase previa de preparación.

Para finalizar esta información de contexto, es preciso señalar que en algunas zonas donde se desarrollan procesos de reincorporación, se han presentado asesinatos de población reincorporada y de líderes y lideresas sociales, que han afectado su evolución y que han llevado a algunas personas a abandonar los ETCR. Este no ha sido el único motivo para abandonarlos, y muchos reincorporados/as se ubican hoy en las denominadas nuevas áreas de reincorporación (NAR), no contempladas en el Acuerdo. En el análisis de coyuntura de la Fundación Ideas para la Paz denominado La reincorporación de las FARC tres años después. Desafíos y propuestas, se señala que los 9.222 excombatientes que no están en los ETCR se encuentran distribuidos en cerca de 430 municipios a lo largo del país. Se destaca la existencia, según las FARC, de 70 nuevas áreas de reincorporación colectiva distintas a los ETCR ubicadas, principalmente, en los departamentos de Antioquia, Tolima y Meta. También sobresale la reciente migración de excombatientes hacia grandes ciudades como Bogotá (655), Villavicencio (211), Cali (206) y Medellín (202)<sup>9</sup>.

Este hecho conlleva un nuevo desafío para el modelo de acompañamiento al proceso de reincorporación.



Mesetas\_Visita técnica obra comunitaria.

<sup>8</sup> *Ibíd.*

<sup>9</sup> Fundación Ideas para la Paz (2019). *La reincorporación de las FARC tres años después. Desafíos y propuestas.* Disponible en [http://ideaspaz.org/media/website/FIP\\_ReincorporacionFARC\\_web\\_FINAL.pdf](http://ideaspaz.org/media/website/FIP_ReincorporacionFARC_web_FINAL.pdf)

## Marco jurídico

A continuación, se presentan las principales normas que regulan el proceso de reincorporación:

- Constitución Política de Colombia, artículo 22. La paz es un derecho y un deber de obligatorio cumplimiento.
- Constitución Política de Colombia, artículo 95. La calidad de colombiano enaltece a todos los miembros de la comunidad nacional. Todos están en el deber de engrandecerla y dignificarla. El ejercicio de los derechos y libertades reconocidos en esta Constitución implica responsabilidades.
- Ley 418 de 1997, Por la cual se consagran unos instrumentos para la búsqueda de la convivencia, la eficacia de la justicia y se dictan otras disposiciones. Las atribuciones conferidas al Gobierno nacional en esta Ley, fueron las que permitieron la suscripción del Acuerdo Final.
- Decreto Ley 902 de 2017. Adquisición Tierras para programas de Reincorporación.
- Decreto Ley 897 de 2017. Modifica denominación y objeto de la ARN<sup>10</sup>.
- Decreto 2027 de 2016, por el cual se crea el Consejo Nacional de Reincorporación.
- Directiva presidencial 03 del 20 de diciembre de 2017. Proceso de reincorporación. Acuerdo Final para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera.
- Decreto 1829 de 2017 Mediante el cual se crea el Sistema Integrado de Información para el Posconflicto (SIIPO), el cual contribuirá a la transparencia, seguimiento, veeduría, control ciudadano y verificación de la implementación de las acciones para el posconflicto.
- Decreto 1274 de 2017, por el cual se proroga la duración de las Zonas Veredales de Transitorias de Normalización –ZVTN– y unos Puntos Veredales de Normalización -PTN
- Decreto 2026 de 2017, por medio del cual se reglamentan los ETCR.
- Resolución 2366 de 2017, por la que se estableció la Misión de Verificación de las Naciones Unidas.
- Resolución 2545 de 2020 por la cual se proroga la Misión de Verificación de las Naciones Unidas desde el 25 de septiembre de 2020 al 25 de septiembre de 2021
- Resolución 0075 de 2016. Otorgamiento de los beneficios económicos del proceso de incorporación dirigido a las personas desmovilizadas colectivamente en el marco de la mesa de conversaciones adelantada por el Gobierno Nacional y la FAR C- EP.

---

<sup>10</sup> La ARN fue creada en 2003. El primer gran proceso de reincorporación que acompañó fue el derivado de la Ley 975 de 2005, también conocida como Ley de Justicia y Paz.

## METODOLOGÍA

Este documento de sistematización está construido a partir de la revisión y análisis de información secundaria disponible en internet, y de los documentos e informes mensuales y finales de proyectos ejecutados por la FAO en el acompañamiento al proceso de reincorporación en quince (15) municipios de ocho (8) departamentos que corresponden a seis (6) subregiones PDET. Estas son Sierra Nevada y Perijá (La Paz y Fonseca); Urabá antioqueño (Dabeiba); Pacífico y frontera nariñense (San Andrés de Tumaco); Sur del Tolima (Planadas); Macarena y Guaviare (Mesetas, La Macarena, Vista Hermosa, San Juan de Arama, San José del Guaviare, Calamar y El Retorno), y Chocó (Vigía del Fuerte en Antioquia, y Riosucio y Carmen del Darién en Chocó). Así mismo contó con los aportes de miembros de los equipos territoriales de FAO y de los responsables en territorio de otras entidades y agencias (Agencia de Reincorporación y Normalización, Misión de Verificación, y Programa Mundial de Alimentos).

El detalle de los proyectos sistematizados y el municipio de ejecución es el siguiente:

### Integración para la Reconciliación

- a. Fonseca (Guajira)
- b. La Paz (Cesar)
- c. Dabeiba (Antioquia)
- d. Tumaco (Nariño)

### Amazonía joven

- a. El Retorno (Guaviare)
- b. San José del Guaviare (Guaviare)
- c. Calamar (Guaviare)

### Programa Conjunto Confianza y Paz Territorial<sup>11</sup>

- a. Vista Hermosa (Meta)
- b. Mesetas (Meta)

<sup>11</sup> De acuerdo con el Informe final del Programa Conjunto de Confianza y Paz Territorial en Clave PDET para Chocó, Meta y Guaviare “Las condiciones para el desplazamiento y la seguridad no facilitaron el trabajo de los equipos en terreno. La presencia e incidencia de Grupos Armados Organizados retrasó el acompañamiento del Programa en algunos territorios debido a la restricción de misiones por parte de UNDSS a determinadas zonas. Otro factor fue el confinamiento de las comunidades, lo que implicó la cancelación de actividades programadas por parte del equipo técnico en municipios como Vigía del Fuerte y Carmen del Darién en Chocó, y La Macarena en el departamento del Meta”. La suspensión del trabajo en dichos municipios es la razón por la cual en este documento no se reportan los resultados del acompañamiento. Además, en el caso de los municipios del PDET Chocó, el componente de seguridad alimentaria y Nutricional (SAN) fue ejecutado por el Programa Mundial de Alimentos (PMA).

- c. Macarena (Meta)
- d. San José del Guaviare (Guaviare)
- e. Vigía del Fuerte (Antioquia)
- f. Riosucio (Chocó)
- g. Carmen del Darién (Chocó).

### Integración socioeconómica, comunidad y construcción de paz territorial.

- a. Vista Hermosa (Meta)
- b. Mesetas (Meta)
- c. San Juan de Arama (Meta)
- d. Planadas (Tolima)
- e. San José del Guaviare (Guaviare)

Es importante señalar que los municipios del proyecto Integración para la Reconciliación, como el municipio de Planadas, fueron atendidos en una única oportunidad, mientras que varios de la zona del PDET Macarena y Guaviare se han beneficiado de varias iniciativas, lo que favorece la consolidación del modelo de acompañamiento en el territorio. También es importante indicar que los proyectos de integración socioeconómica, comunidad y construcción de paz territorial y Amazonía Joven se encuentran aún en ejecución.

- Se construyeron cuestionarios para cuatro tipos de protagonistas: equipos territoriales de FAO, población reincorporada, comunidades aledañas y entidades con presencia en el territorio. En el primer caso, las respuestas recibidas fueron complementadas con reuniones de análisis; las de la población reincorporada, fueron realizadas por los equipos territoriales y, finalmente, la información de comunidades aledañas y la de entidades fue recogida directamente por la consultora en entrevistas telefónicas. Estos cuestionarios tuvieron como fin conocer, desde la óptica de los distintos protagonistas, lo siguiente:

- El proceso de acercamiento a la comunidad;
- La construcción de confianza con los equipos técnicos y las comunidades aledañas.
- La identificación de aliados y el trabajo conjunto.
- Definición de participantes.
- Criterios para selección de actividades de generación de ingresos.
- Trabajo con aliados comerciales.
- El proceso de toma de decisiones.
- La importancia de la ejecución simultánea de los componentes socio comunitarios y de generación de ingresos.
- Los procesos de comunicación.
- La seguridad legal y jurídica del proceso.
- Las estrategias de sostenibilidad.

En los cuestionarios para población reincorporada y comunidades aledañas, también se indagó acerca de la pertinencia del acompañamiento brindado por FAO y de sugerencias para su mejoramiento. Finalmente, a las comunidades aledañas se les preguntó acerca de los beneficios y dificultades de alojar ETCR en sus territorios.

Hacia la mitad de la consultoría, se tuvo una reunión con el equipo nacional de FAO responsable de reincorporación, que aportó importantes elementos para comprender el modelo inicial propuesto en los

proyectos, y las variaciones que debieron hacerse durante la ejecución para atender de mejor manera a las poblaciones acompañadas.

La revisión de los resultados de las Mediciones de Emprendimiento Rural (MER) de las organizaciones acompañadas, sus planes de fortalecimiento y la participación de la consultora en los procesos de capacitación a las organizaciones de Meta y Guaviare, también aportaron elementos valiosos para comprender el impacto del acompañamiento ofrecido en el desarrollo socioeconómico de las organizaciones.

La emergencia sanitaria de la covid-19 impidió hacer trabajo de campo.

## CARACTERIZACIÓN DEL ACOMPañAMIENTO DE FAO

El acompañamiento integral de FAO, se abordó teniendo en cuenta las áreas programáticas de la organización y su actividad misional que se enmarca en la lucha contra la malnutrición y la pobreza, la conservación de los recursos naturales, la agricultura familiar y los mercados inclusivos y acciones enfocadas a la gestión del riesgo y la resiliencia. Sin embargo, es importante señalar que cada una de estas acciones incorporan los enfoques diferenciales de género, étnico y etario (énfasis en jóvenes). Cada una de las estrategias, cuenta con un conjunto de herramientas propias o desarrolladas por otras entidades como se expondrá a continuación que fueron aplicadas en el proceso de implementación de estos proyectos.

**Tabla 1: Estrategias y herramientas**

Estrategia	Herramientas
Productiva agropecuaria y no agropecuaria	Escuelas de Campo de Agricultores (ECA), Escuelas de Campo Ambientales (ECA ambiental) Apoyo Financiero a Terceros (AFT), intercambio de semillas, viveros, seguridad alimentaria (Centros Demostrativos de Capacitación –CDC–, rutas de recolección, caza y pesca, chagras indígenas)
Comercial y organizacional	MER, AFT, sondeos rápidos de mercado, comercialización (vinculación a cadenas productivas, planes de comercialización o planes de negocios, dependiendo del grado de desarrollo de la organización), Grupos Auto-gestionados de Ahorro y Crédito –GAAC–, Mercados Campesinos, Giras y Ruedas de Negocios
Sociocomunitaria	Metodología de fortalecimiento de capacidades sociocomunitarias (individuales, comunitarias y organizativas, con contenidos de género).

*Elaboración propia.*

En el caso de Amazonía Joven, también se ha apoyado a las comunidades con la entrega de filtros de agua potable, sistemas fotovoltaicos y plantas de tratamiento de aguas residuales.

En desarrollo de su misión de trabajar por la alimentación y la agricultura en el mundo, la FAO ha desarrollado herramientas que han demostrado su utilidad para impulsar el progreso de las comunidades rurales, entre las que se destacan las Escuelas de Campo de Agricultores (ECA) y los Centros Demostrativos de Capacitación (CDC). En el acompañamiento a población reincorporada por su parte, fue necesario ajustar algunas de las metodologías señaladas, de manera que facilitaran los procesos de apropiación y el cumplimiento de los objetivos propuestos.

A continuación, se presenta una descripción de las principales herramientas y metodologías utilizadas en el acompañamiento brindado a la población reincorporada y a sus comunidades vecinas.

**Centro Demostrativo de Capacitación (CDC).** Un CDC con enfoque agroecológico es un espacio de formación participativa, donde se implementan sistemas agroalimentarios asociados (hortalizas, aromáticas, cultivos de pancoger, frutales y especies menores) que interactúan en un área de 50m x 50m (2500 m<sup>2</sup>); funcionan como el lugar donde se practican, se aplican y se adaptan las técnicas para producir alimentos sanos e inocuos para el autoconsumo<sup>12</sup>.

**Escuelas de Campo de Agricultores (ECA).** Es un método participativo y efectivo de transferencia de conocimientos especialmente en las condiciones de la agricultura familiar. El objetivo central de una ECA es fortalecer las capacidades de los productores/as en la toma de decisiones en el sistema productivo, en la finca y a nivel de comunidad, mediante el intercambio y rescate de saberes ancestrales articulados con conocimientos técnicos adquiridos en cada una de las sesiones de la Escuela y que aportan los facilitadores, buscando siempre mayores beneficios enfocados hacia una sostenibilidad social, económica, ambiental y cultural a partir del aprender haciendo compartido<sup>13</sup>.

Las metodologías de los CDC y de las ECA fueron adaptadas con protocolos de género para fortalecer y mantener la participación incidente de las mujeres en los procesos productivos. Así mismo, se modificaron las condiciones de convocatoria y logística para facilitar su asistencia, de modo que pudieran aprovechar mejor los conocimientos técnicos brindados. También se entrenó a los miembros de los equipos para ofrecer una atención diferencial más contextualizada para las mujeres.

**Medición del Emprendimiento Rural (MER).** Esta medición se aplica a las organizaciones y tiene como objetivo realizar un diagnóstico y evaluación cuantitativos con indicadores, calificaciones y porcentajes; y cualitativos, justificando la calificación en 10 áreas que son: asociativa, financiera, administrativa, asistencia técnica, ambiental, producción, comercial, tecnologías de la información, relaciones/participación, y convo-

<sup>12</sup> FAO, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural e Incoder (2016) CDC con enfoque agroecológico. Fortalecimiento de la seguridad alimentaria y de la capacidad de generar ingresos a través de proyectos de innovación en las Zonas de Reserva Campesina. disponible en <http://www.fao.org/3/a-i6041s.pdf>

<sup>13</sup> FAO (2017) Emprendimientos de agricultura familiar para la paz. Metodologías para la innovación social y tecnológica para el desarrollo rural. Escuelas de campo de agricultores, buenas prácticas agrícolas, medios de vida, innovación social y tecnológica, mitigación de cambio climático, huertas familiares. Disponible en <http://www.fao.org/3/a-i7493s.pdf>

catoria/liderazgo, para conocer y diagnosticar el emprendimiento rural, saber a dónde se quiere llegar en el horizonte de tiempo del proyecto, y qué se necesita para lograrlo.

La medición se aplica al iniciar el acompañamiento y cuando ya se ha ejecutado el plan de fortalecimiento para verificar los avances logrados.

**Fortalecimiento de capacidades sociocomunitarias.** La metodología para fortalecer capacidades que promuevan la reconciliación entre población reincorporada y población campesina, consta del proceso pedagógico en capacidades (autoestima, confianza, trabajo en equipo, pensamiento crítico y toma de decisiones, comunicación asertiva, liderazgos sensibles al género, entre otras) y la implementación de activos comunitarios que buscan la tramitación de conflictos y tensiones entre la comunidad y la integración, más que la construcción de la obra misma. Ambos aspectos son trabajados a través de jornadas pedagógicas, encuentros comunitarios, talleres de organización comunitaria y asambleas para la toma de decisiones.

## Herramientas de los aliados y de otras instituciones

**Apoyo Financiero a Terceros (AFT).** Es una estrategia mediante la cual se hacen donaciones de pequeña y mediana cuantía a través de la suscripción de cartas de acuerdo que permiten priorizar objetivos y asignar recursos directamente a las organizaciones comunitarias, con el fin de apoyar sus iniciativas –nuevas o en desarrollo– enfocadas en mejorar los niveles de productividad, competitividad y sostenibilidad, en actividades económicas tradicionales y promisorias en distintas zonas de implementación.

**Grupos autogestionados de ahorro y crédito (GAAC):** es una metodología de la Unión Europea, que nació en Bangladesh, como una alternativa financiera para las comunidades rurales que no pueden acceder a servicios financieros formales. En Colombia se ha utilizado desde 2008, siendo sus principales aliados Banca de las Oportunidades- Bancoldex, Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Ford Foundation, USAID y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Actualmente hay en el país unos 10.000 GAAC. En el proyecto Amazonía Joven la estrategia fue implementada por la Corporación para el desarrollo Integral sostenible y la Paz (Deispaz).

**Rutas de recolección, caza y pesca (Rutas Integrales de Alimentación Nükak):** Estas rutas son una estrategia étnica Nükak, patrocinada por el proyecto Amazonía Joven<sup>14</sup>, para recorrer los territorios tradicionales en busca de alimentación propia, registrando sus sitios de caza, pesca y recolección, nacederos, malocas ancestrales, salados, sitios de entierro, sitios de historia y de interés propio. Además, permiten transmitir conocimientos, saberes y prácticas a las generaciones más jóvenes, para fortalecer su cultura y cosmovisión, garantizando un relacionamiento estrecho con la naturaleza y los diferentes niveles del mundo<sup>15</sup>.

**Chagra indígena:** Una chagra es una pequeña extensión de tierra cultivada, En una chagra es posible encontrar alrededor de 100 especies vegetales, que sirven de sustento alimenticio a una o varias familias.

<sup>14</sup> El proyecto cuenta con Deispaz y Hilfswerk como socios implementadores.

<sup>15</sup> Unión Europea, Fondo Europeo para la Paz y Fao. Informe Final de las Rutas Integrales de alimentación Nükak.

el cultivo que predomina es la yuca dulce y amarga, paralelo a estas se siembran en pequeñas cantidades semillas de ñame, batata, caña blanca, plátano y pocos frutales (cacao, lulo y caimo)<sup>16</sup>.

## Enfoques

Como se mencionó anteriormente, el acompañamiento de FAO cuenta con un enfoque poblacional diferencial, en línea con lo establecido en el Acuerdo Final.

### Enfoque de género

En el caso de las mujeres, la RRI tiene entre sus principios:

Igualdad y enfoque de género: reconocimiento de las mujeres como ciudadanas autónomas, sujetos de derechos que, independientemente de su estado civil, relación familiar o comunitaria, tienen acceso en condiciones de igualdad con respecto a los hombres a la propiedad de la tierra y proyectos productivos, opciones de financiamiento, infraestructura, servicios técnicos y formación, entre otros; atendiendo las condiciones sociales e institucionales que han impedido a las mujeres acceder a activos productivos y bienes públicos y sociales. Este reconocimiento implica la adopción de medidas específicas en la planeación, ejecución y seguimiento a los planes y programas contemplados en este acuerdo para que se implementen teniendo en cuenta las necesidades específicas y condiciones diferenciales de las mujeres, de acuerdo con su ciclo vital, afectaciones y necesidades<sup>17</sup>.

Con su Política de Igualdad de Género, FAO pretende alcanzar la igualdad entre hombres y mujeres en materia de producción agrícola sostenible y desarrollo rural, para erradicar el hambre y la pobreza<sup>18</sup>. Por ello, desde la formulación de los proyectos de inclusión socioproductiva, FAO incorpora medidas para que las mujeres participen en igual medida que los hombres en materia de toma de decisiones en los emprendimientos productivos, y para que puedan tener igualdad de acceso y control sobre los recursos, bienes y servicios productivos. Se busca también que se fortalezca su participación en la toma de decisiones al interior de las organizaciones. A partir de los resultados de los instrumentos de diagnóstico de los proyectos de reincorporación (línea de base y grupo focal), se contextualizó y adaptó la estrategia de transversalización del enfoque de género en los distintos componentes. Para esto, las misiones exploratorias y las entrevistas con las mujeres reincorporadas de FARC tanto del CNR como de los comités de género de los ETCR, fueron fundamentales. Se desarrollaron contenidos pedagógicos alusivos al empoderamiento económico, a la participación cualificada de la mujer en lo productivo y comercial, a los liderazgos de hombres sensibles al género, y a la desnaturalización de violencias basadas en género.

<sup>16</sup> En el marco de Amazonía Joven, el socio implementador Hilfswerk Austria Internacional identificó y acompañó el establecimiento de 30 chagras tradicionales, 24 de las cuales, corresponden a la etnia Sikuani ubicada en el Resguardo Caño Negro.

<sup>17</sup> Gobierno de Colombia y FARC-EP. (2016). Acuerdo final para la terminación del conflicto armado y el establecimiento de una paz estable y duradera

<sup>18</sup> Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. POLÍTICA DE IGUALDAD DE GÉNERO DE LA FAO. Alcanzar las metas de seguridad alimentaria en la agricultura y el desarrollo rural. Roma, 2013.

Tanto el instrumento MER como los cuestionarios preparados para este documento, indagaron específicamente sobre la equidad de género. Los resultados de los cuestionarios se presentarán más adelante.

### Enfoque étnico

Como se ha esbozado en este documento, los territorios en los que ha trabajado FAO con población reincorporada tienen presencia de comunidades indígenas y de población afrodescendiente, por lo que el acompañamiento debió hacerse considerando sus particularidades. Esto es evidente en el caso de las chagras indígenas y de las rutas de recolección, caza y pesca, en las que el fortalecimiento de la seguridad alimentaria se realizó a partir de prácticas ancestrales, considerando que el Guaviare alberga en su territorio 26 resguardos y seis asentamientos indígenas; en el marco de Amazonía Joven se han atendido indígenas de las etnias sikuni, tucano, jiw y nukak<sup>19</sup>.

En el caso de Tumaco, se trabajó principalmente con población afrodescendiente, que no pertenecía a ningún Consejo Comunitario.

### Enfoque etario

FAO siempre ha considerado que los jóvenes tienen un papel de la mayor importancia para el desarrollo rural, por lo que, en la ejecución de los distintos proyectos, ha impulsado decididamente su participación. Esta importancia ha sido recientemente destacada y se ha considerado la necesidad de contar con un plan de acción específico para este grupo poblacional. Es así como:

La Conferencia de la FAO respaldó la solicitud de elaborar un plan de acción para los jóvenes del medio rural que aborde la importancia de convertir las zonas rurales en un lugar más atractivo para los jóvenes de uno y otro sexo. Dicho plan de acción debería basarse en las iniciativas e instrumentos existentes y ejecutarse en colaboración con los demás organismos con sede en Roma (OSR) y otras organizaciones.

El objetivo de dicho plan de acción es contribuir a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) a través del empoderamiento equitativo de mujeres y hombres jóvenes del medio rural y la protección de los niños y otros grupos de jóvenes excluidos. El Plan de acción se desarrolla en el marco de cinco pilares, a saber: Pilar 1: Apoyar la participación de los jóvenes en el desarrollo rural, dentro del contexto de enfoques integrados basados en el paisaje y el territorio; Pilar 2: Promover el empleo juvenil en una economía verde inclusiva; Pilar 3: Fortalecer las capacidades de los jóvenes rurales en cuanto al uso de enfoques y tecnologías innovadores en materia de alimentación y agricultura; Pilar 4: Fomentar servicios rurales para los jóvenes y los emprendedores agrícolas; Pilar 5: Fortalecer la capacidad institucional de la FAO para abordar esferas de trabajo relativas a los jóvenes del medio rural<sup>20</sup>.

<sup>19</sup> De acuerdo con la Organización Nacional Indígena de Colombia (ONIC), el censo 2005 reportó la existencia en el territorio nacional de 19.971 personas de la etnia Sikuni; 617 jiw o guayabero; 2.016 de la tukano (se autodenominan Dahséamahsá), y 1.088 nukak. La población nukak ha disminuido notablemente en los últimos veinte años debido a la adquisición de enfermedades por contacto con los colonos que desde los saberes ancestrales de la medicina tradicional no se pueden curar.

<sup>20</sup> FAO. Comité de Agricultura. 27º periodo de sesiones. 28 de septiembre - 2 de octubre de 2020. Plan de acción para los jóvenes del medio rural. Disponible en <http://www.fao.org/3/nd385es/nd385es.pdf>. Recuperado el 30 de enero de 2021.

En lo que respecta a este documento, el énfasis en jóvenes se da principalmente en el proyecto Amazonía Joven, que se ejecuta en las cuencas alta del río Guaviare y baja del río Guayabero, en el departamento del Guaviare, y busca transformar este territorio de “corredores estratégicos de la guerra” en “corredores de vida”. Como su nombre lo indica, atiende principalmente población con edades entre los 14 y los 35 años<sup>21</sup>, a partir de su identificación como víctimas del conflicto. De acuerdo con el documento de proyecto

La guerra y las economías ilegales crearon un intenso proceso de reclutamiento de niños, niñas y jóvenes en la región, con efectos diferenciales en cada uno de esos grupos a menudo como resultado de las diferencias de género y la consecuente asignación de roles, lo que ha sido facilitado por la pobre educación (tanto en calidad como en cubrimiento), pocas oportunidades de trabajo decente, pobre cohesión social y acceso limitado a las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC)<sup>22</sup>.

La siguiente tabla presenta el número de personas de estos grupos poblacionales atendidas

**Tabla 2: Personas de grupos poblacionales atendidas**

Personas acompañadas por grupo poblacional										
Proyecto	Nombre del Proyecto	Total	Jóvenes reincorporados/as		Jóvenes C. Aledaña		Indígena		Afrodescendiente	
			Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
GCP/ COL/101/ EC	Procesos de integración socioeconómica y colectiva como estrategia de construcción de paz en territorios afectados por el conflicto	576	50	66	113	115	30	49	88	65
UNJP/ COL/105/ UNJ	Integración socioeconómica, comunidad y construcción de paz territorial	234	6	8	19	26	93	81	1	
GCP/ COL/097/ EC	AMAZONÍA JOVEN - Corredores amazónicos sostenibles para la paz liderados por jóvenes	1939	64	83	736	582	214	190	41	29
UNJO/ COL/100/ PBF	Programa Conjunto de Confianza y Paz Territorial en clave PDET para Chocó, Meta y Guaviare	395	15	30	131	125	54	40	0	0
<b>Totales</b>		<b>3144</b>	<b>135</b>	<b>187</b>	<b>999</b>	<b>848</b>	<b>391</b>	<b>360</b>	<b>130</b>	<b>94</b>

Elaboración propia.

<sup>21</sup> Inicialmente se hacía referencia a personas entre los 14 y los 29 años; posteriormente, se amplió hasta 35.

<sup>22</sup> European Union Trust Fund for Peace in Colombia. Action Document for: Young Amazonia: “Youth-led sustainable corridors for peace”.

## Otros elementos diferenciales del modelo de FAO

Además de la integralidad del acompañamiento brindado, que ha llevado a FAO a explorar e incorporar nuevas herramientas y metodologías, el modelo se destaca por dos componentes fundamentales: la permanencia de equipos en los territorios, conformados en gran parte por profesionales y técnicos de las regiones en las que se trabaja, y la vinculación de personas reincorporadas en los grupos de trabajo, en calidad de auxiliares comunitarios. Estos auxiliares han cumplido un papel fundamental en el seguimiento a la ejecución de los proyectos durante la emergencia sanitaria. FAO no solo acompaña la reincorporación, sino que participa activamente en ella, lo que le permite tener una mejor aproximación al proceso y contribuir directamente a su consolidación.



Mesetas\_Grupo Focal Mariana Paez ok

## LA EXPERIENCIA EN EL ACOMPAÑAMIENTO

Como se señaló arriba, este documento sistematiza la experiencia de FAO en la ejecución de cuatro proyectos. En la siguiente tabla se presenta la información más relevante de cada uno de ellos.

**Tabla 3: Información general de los proyectos**

Información general de los proyectos							
Identificación de Proyecto	Nombre de proyecto	Objetivo	Financiador	Presupuesto USD	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Municipios
GCP / COL/101/ EC	Procesos de integración socioeconómica y colectiva como estrategia de construcción de paz en territorios afectados por el conflicto	Desarrollar procesos sostenibles de integración socioeconómica en los territorios afectados por el conflicto, generando vínculos y dinámicas colectivas y comunitarias entre sus pobladores, con miras a la reconciliación y a la construcción de paz en Colombia.	Fondo Europeo para la Paz - DUE	\$ 2.479.600	19/05/2018	18/06/2021	Fonseca
							La Paz
							Dabeiba
							Tumaco
UNJP / COL/105/ UNJ	Integración socioeconómica, comunidad y construcción de paz territorial.	Aportar a la reconciliación, a la construcción de paz en Colombia y a la reducción del hambre (ODS 2) generando vínculos y dinámicas de inclusión colectiva y comunitaria en aspectos socioeconómicos, productivos y comerciales, entre comunidades, población víctima, reincorporados, campesinos/as, instituciones públicas y privadas	Fondo Multidonante para el Sostenimiento de la Paz en Colombia -UN MPTF	\$ 1.706.660	10/09/2019	30/04/2021	Mesetas
							Vistahermosa
							Planadas
							San José del Guaviare
CGP/ COL/097/ EC	AMAZONIA JOVEN - Corredores amazónicos sostenibles para la paz liderados por jóvenes	Impulsar, con liderazgo de los jóvenes (14 a 29 años), nuevos modelos de desarrollo sostenible orientados al uso duradero del ecosistema, la equidad social y la paz territorial en las cuencas alta del río Guaviare y baja del río Guayabero.	Fondo Europeo para la Paz - DUE	\$ 3.173.658	1/06/2018	30/04/2021	San José del Guaviare
							Retorno
							Calamar
UNJP/ COL/100/ PBF	Programa Conjunto de Confianza y Paz Territorial en clave PDET para Chocó, Meta y Guaviare	Lograr que las comunidades priorizadas en el marco del proyecto cuentan con estrategias de medios de vida agrícolas y no agrícolas con prácticas de gestión de riesgos y acceso efectivo a mercados para favorecer el buen vivir, la generación de ingresos, y la integración comunitaria con enfoque étnico, ciclo vital y de género.	PBF - Fondo para la construcción de la paz	\$ 1.248.610*	20/02/2018	31/03/2020	Mesetas
							Vistahermosa
							Macarena
							San José del Guaviare
							Chocó <sup>23</sup>

\*El Programa Conjunto tuvo una financiación total de USD 6.301.601,, el cual se desagrega por organizaciones de la siguiente manera 1.248.610,00 -FAO, 1.426.064,00 -PNUD, 458.577,00 -PMA, 441.694,00 -UNICEF, 148.832,00 – UNW, 109.922,00- UNCHR, 883.518,00-SNPS y 1.584.384,00 de contrapartida.

Elaboración propia.

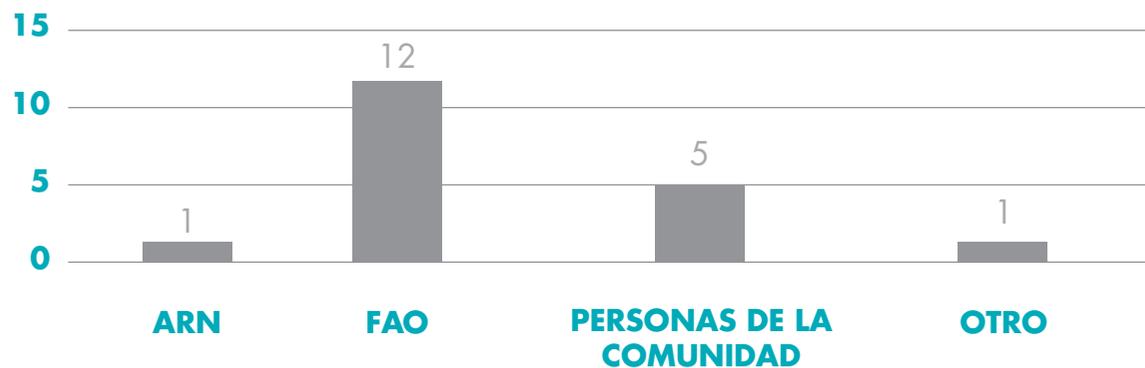
<sup>23</sup> Como se señaló en la nota al pie 11, no se pudo concluir la ejecución del proyecto en Chocó.

Se diseñaron cuestionarios distintos para población reincorporada y para comunidades aledañas. A continuación, se presentan los resultados obtenidos en las respuestas de la población reincorporada, y en las de las comunidades aledañas.

## RESPUESTAS DE LA POBLACIÓN REINCORPORADA

De acuerdo con las respuestas obtenidas, los reincorporados conocieron del proyecto principalmente por FAO y por personas de la comunidad.

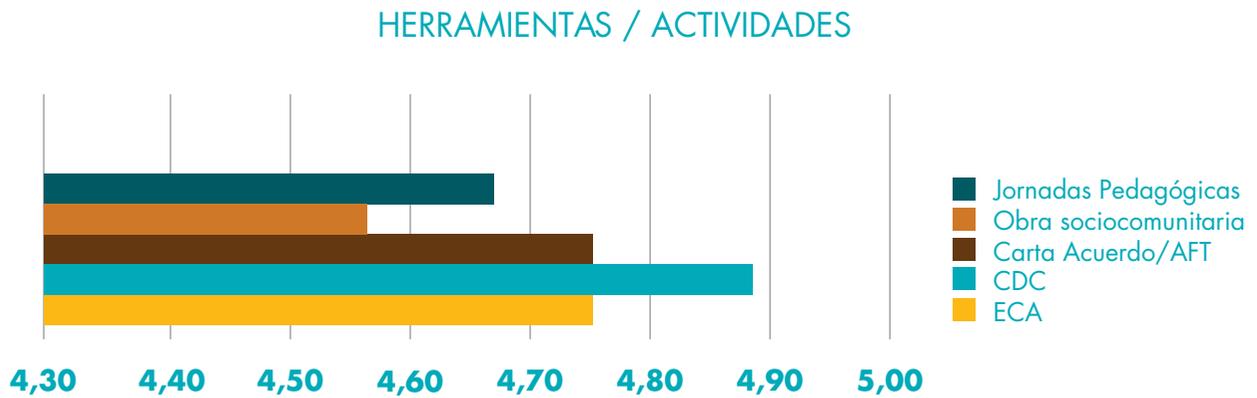
**Gráfico 1: Medio por el cual se enteró del proyecto**



*Elaboración propia a partir de cuestionarios aplicados.*

Una segunda pregunta indagó sobre la calificación que le daban a las principales herramientas de cada estrategia. La siguiente gráfica, ilustra los resultados.

**Gráfico 2 Calificación de las herramientas utilizadas para el acompañamiento**



*Elaboración propia a partir de cuestionarios aplicados.*

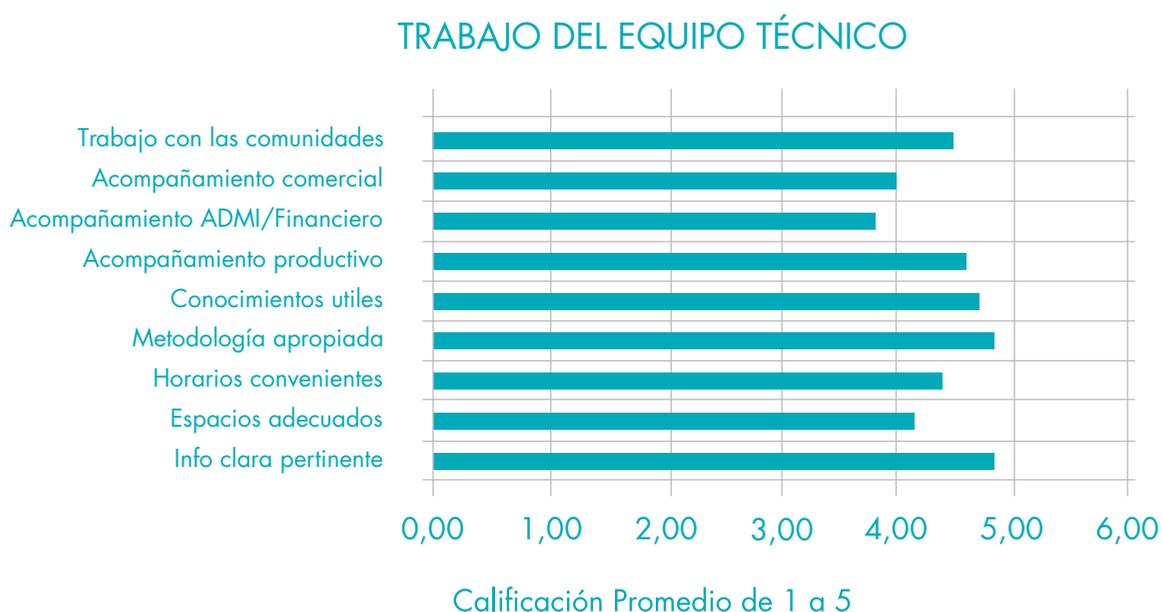


*Planadas\_ECA*

Aunque todas fueron bien calificadas, se destacan los CDC, ECA y AFT, herramientas que FAO utiliza de tiempo atrás, lo que permite inferir que las metodologías vivenciales son altamente valoradas, superando aquellas que tienen prácticas convencionales de transmisión o construcción del conocimiento.

Se buscó también conocer cómo se calificaba el acompañamiento en los distintos componentes. Los resultados se muestran en el gráfico siguiente.

**Gráfico 3: Calificación del trabajo de los equipos técnicos**



*Elaboración propia a partir de cuestionarios aplicados.*

Las metodologías empleadas, la utilidad de los conocimientos recibidos y el acompañamiento productivo, recibieron las calificaciones más altas, mientras que el acompañamiento en temas administrativos y financieros, y en asuntos comerciales registraron los puntajes más bajos. Esto invita a dar una especial relevancia a estos temas en la estructuración de los planes de fortalecimiento organizativo, aspecto a tener en cuenta en futuras intervenciones.

Con relación a las actividades de generación de ingresos y a las realizadas para su fortalecimiento, se hicieron varias preguntas; las respuestas obtenidas, se muestran a continuación.

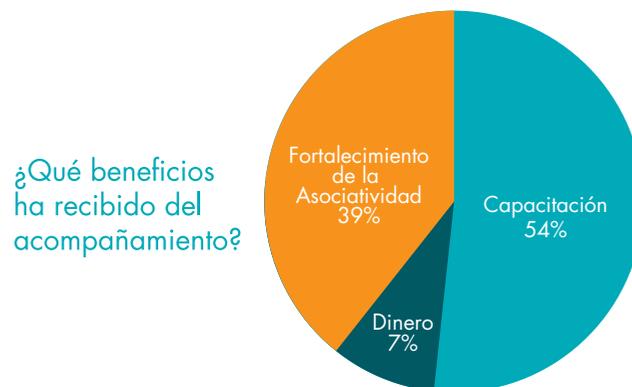
**Gráfico 4: Mecanismos de selección de iniciativas a apoyar**



Elaboración propia a partir de cuestionarios aplicados.

Estos resultados dan cuenta de un proceso ampliamente participativo, lo que favoreció su aceptación por parte de las comunidades. En todos los casos, se trató de construcciones colectivas que tomaron en cuenta los intereses particulares de la población, lo cual fue altamente valorado y que, sin duda, contribuirá a la sostenibilidad de las iniciativas en el tiempo.

**Gráfico 5: Beneficios del acompañamiento**

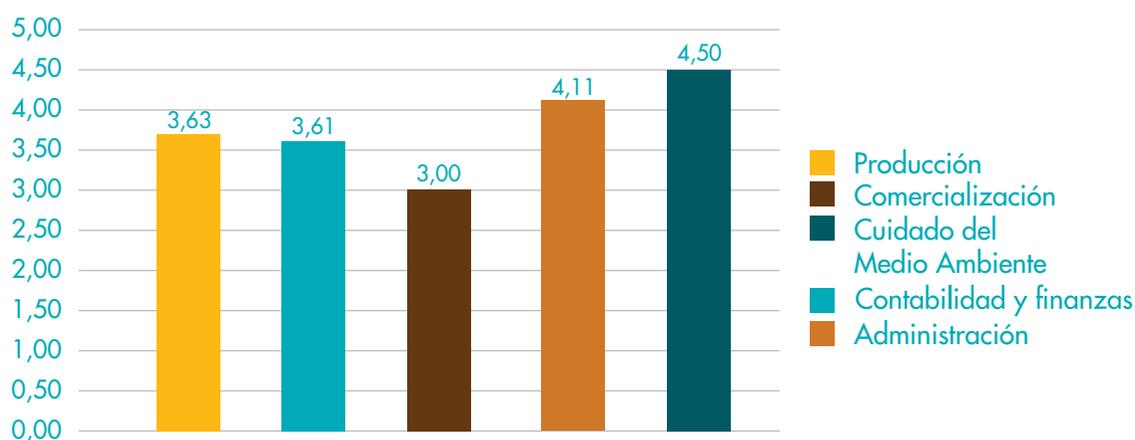


Elaboración propia a partir de cuestionarios aplicados.

La capacitación es reconocida como el principal beneficio recibido por el 54% de las personas que respondieron a esta pregunta, seguido del fortalecimiento de la asociatividad. La pertinencia de las metodologías empleadas, hizo que las comunidades percibieran las capacitaciones como un beneficio, y no como una reunión más. El fortalecimiento de la asociatividad por su parte, da cuenta del interés de la población atendida en continuar con el trabajo colectivo.

**Gráfico 6: Capacidades de la organización**

### CAPACIDADES DE LA ORGANIZACIÓN

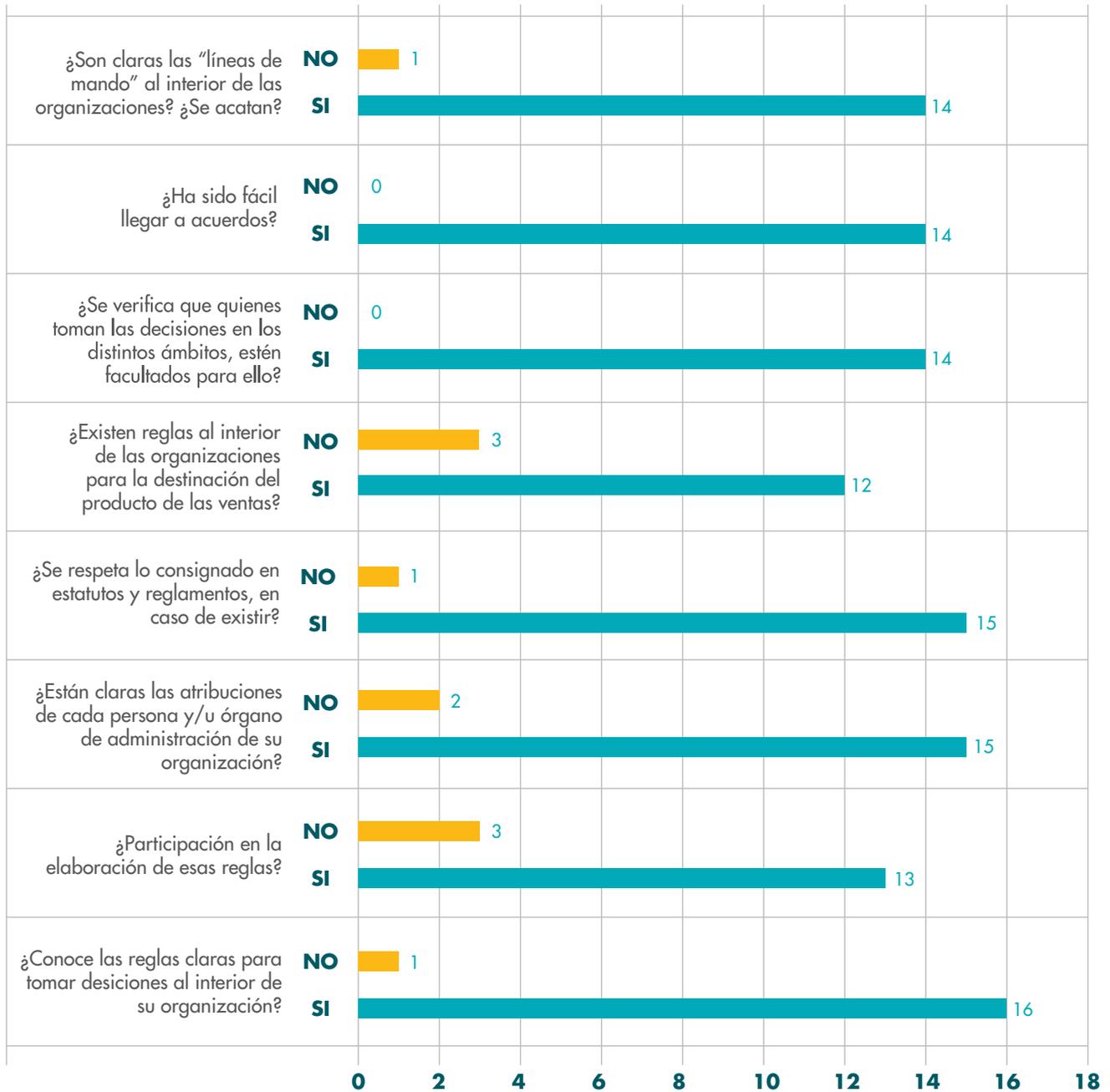


*Elaboración propia a partir de cuestionarios aplicados.*

Se buscó conocer cómo percibían las capacidades de sus organizaciones en los distintos componentes de las iniciativas para generación de ingresos. Los temas administrativos y de cuidado del medio ambiente recibieron las mayores calificaciones, mientras que el tema comercial registró el menor puntaje. Esto se explica porque los procesos comerciales son los últimos que se ejecutan (primero se produce y administra), y por tanto son en los que hasta el momento las organizaciones han adquirido menor experiencia.

La sostenibilidad en el tiempo de las organizaciones y de sus actividades de generación de ingresos, dependen en gran medida de la claridad en las reglas de juego a su interior y de qué tanto se cumplen. Para averiguar sobre el particular, se diseñó una batería de preguntas. Los resultados obtenidos se muestran a continuación.

**Gráfico 7: Sostenibilidad de las iniciativas**



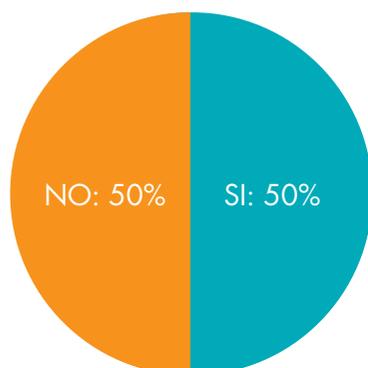
Elaboración propia a partir de cuestionarios aplicados.

Estos resultados evidencian que se trata de organizaciones con reglas claras y ampliamente conocidas por sus miembros. Estas respuestas sugieren una disciplina heredada desde la época en la que sus miembros hacían parte de las filas.

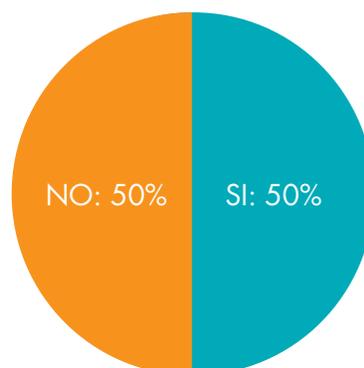
Se ha mencionado en el documento que la ejecución de estos proyectos llevó bienes y servicios a zonas tradicionalmente olvidadas por el Estado. La participación en los encuentros veredales, municipales y regionales para definir los planes de desarrollo con enfoque territorial (PDET), que en algunos territorios fue parcialmente acompañada por los proyectos Confianza y Paz y Amazonía Joven, fue muy importante. Sin embargo, el fortalecimiento de las iniciativas de generación de ingresos en curso, depende de la capacidad de incidir en los espacios tradicionales de planeación como Consejos Municipales de Desarrollo Rural –CMDR–, o los de ordenamiento territorial. Por eso, se preguntó acerca del conocimiento que tenían de dichos espacios, y si sus organizaciones habían o no participado en ellos. Los gráficos que se muestran a continuación, ilustran las respuestas recibidas.

### Gráfico 8: Conocimiento de espacios de participación

¿Conoce los espacios de participación como CMDR, POT o Consejos Territoriales de Planeación?



¿Han participado usted o su organización en dichos espacios?



*Elaboración propia a partir de cuestionarios aplicados.*

Por su importancia para los proyectos y por contar FAO con una política específica de igualdad de género, se preguntó a los reincorporados sobre la participación de las mujeres. Ésta recibió una calificación de 4,94 sobre 5. En el anexo 1, Tabulación de encuestas de reincorporados, se encuentra el detalle de las respuestas.

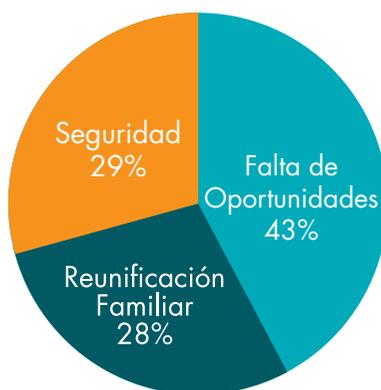
Es importante resaltar que si bien la sola calificación dada por quienes respondieron la encuesta no es suficiente para afirmar que hay igualdad de género en las diferentes instancias de participación relacionadas con la construcción y toma de decisiones, se puede inferir que al menos, hay un cuidado inicial en que las mujeres estén presentes con voz y voto en estos espacios. La participación casi paritaria (numéricamente) de las mujeres en las organizaciones acompañadas en cada uno de los proyectos por municipio (tabla 7), en especial por tratarse en su mayoría de organizaciones mixtas, son otro indicador del reconocimiento de las mujeres como parte de las organizaciones, hecho que ayuda a reducir la brecha en la toma de decisiones a su interior. No obstante, prevalecen retos para una igualdad de oportunidades en la incorporación a la vida civil de las mujeres excombatientes. En la ejecución de los proyectos se identificó que la vocería principal de los procesos con instituciones y cooperación internacional la llevan los hombres reincorporados y que, aunque las mujeres tienen ideas claras sobre la igualdad, asociadas a su papel de “iguales” en la guerra (todos/as lavan, cocinan, cruzan el río, cargan los morrales o son soldados), esto no se vio reflejado en el liderazgo ni en la participación política de las mujeres en algunos asuntos del proyecto.

El siguiente bloque de preguntas se concentró en indagar las causas por las cuales la población reincorporada estaba abandonando los ETCR, y sobre cómo afectaban el proceso de reincorporación la incertidumbre sobre la tenencia de la tierra y las condiciones de seguridad en la zona.

Las respuestas recibidas, se presentan en el siguiente gráfico.

### Gráfico 9: Causas para abandonar los ETCR

En su opinión, ¿por qué muchos de los reincorporados prefieren hacer el proceso por fuera de los ETCR?



Elaboración propia a partir de cuestionarios aplicados.

La falta de oportunidades como principal causa para abandonar los ETCR, sugiere que, a pesar de los esfuerzos, la oferta de capacitación y de actividades de generación de ingresos que se diseñó y puso en marcha en estos territorios, no siempre logra los resultados esperados. Como ya se ha señalado, aunque se trata principalmente de población de origen rural, no necesariamente derivaba sus ingresos de actividades agropecuarias. La reunificación familiar y las condiciones de seguridad, obtuvieron casi la misma valoración, bastante por debajo de la falta de oportunidades. La inseguridad en los espacios de reincorporación, ha llevado a muchos a desplazarse hacia sitios donde se sientan más seguros, lo cual ha contado con el apoyo de ARN, de manera concertada y se fundamenta en la importancia de poder garantizar, por un lado, la seguridad de las personas en proceso de reincorporación y por el otro, la continuidad y sostenibilidad de los procesos en los que están participando. Este hecho debilita de manera sensible el proceso de reincorporación en los AETCR y puede afectar negativamente la consolidación de actividades de generación de ingresos, ya que no se contará con sus aportes de mano de obra, o en temas administrativos o comerciales, etc. En todos los casos, sin embargo, se debe realizar un seguimiento permanente a estos cambios, para poder generar alertas tempranas y los respectivos ajustes que no pongan en riesgo la sostenibilidad en el tiempo de iniciativas donde se desarrollan estos procesos.

Llama la atención que sólo el 29% de la población reincorporada señale que los temas de seguridad son los que conducen a que continúen su proceso de reincorporación por fuera de los ETCR, ya que calificaron en promedio con 3,75 sobre 10, las condiciones de seguridad en el territorio, y con 9,13 sobre 10 el impacto de la incertidumbre sobre la tenencia de la tierra. Es decir, son muy frágiles las condiciones de seguridad, y la incertidumbre sobre la tenencia de la tierra, afecta mucho el proceso, la no titularidad de la tierra afecta directamente la construcción de proyectos de vida con horizonte de largo plazo. Los detalles se encuentran en el anexo 1.

Finalmente, se les pidió que mencionaran cinco elementos que consideraran fundamentales para la sostenibilidad del proceso de reincorporación. La siguiente tabla presenta las respuestas de los reincorporados.

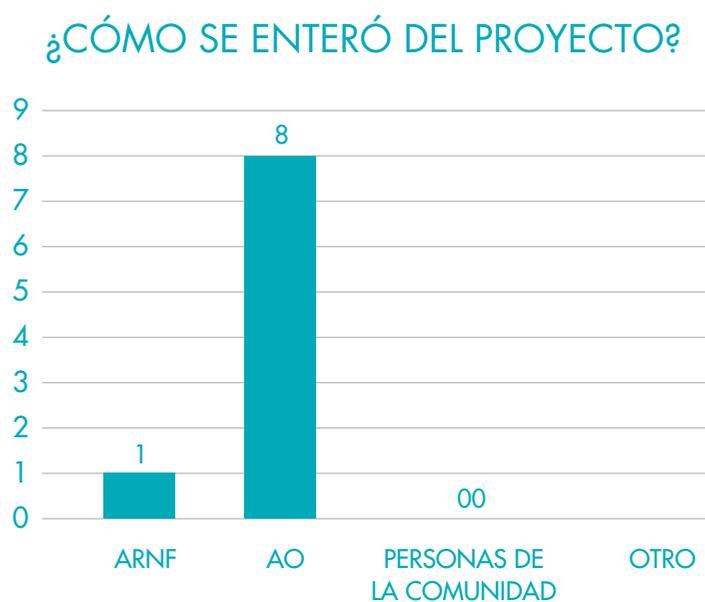
**Tabla 4: Factores relevantes para la sostenibilidad del proceso de reincorporación**

CATEGORÍA	OCURRENCIA
APOYO COMUNITARIO Y GUBERNAMENTAL	9
EDUCACIÓN	9
SEGURIDAD	9
TIERRA	9
PROCESO DE PAZ/RECONCILIACIÓN	6
PROYECTOS SOSTENIBLES	4
VIVIENDA	4
APOYO ECONÓMICO	3
CONECTIVIDAD	2
PROYECTOS PRODUCTIVOS	2
SALUD	2
ESPACIOS DE CUIDADO Y ZONAS RECREATIVAS	1
GARANTIAS	1

*Elaboración propia a partir de cuestionarios aplicados.*

Como lo muestra la tabla anterior, el apoyo comunitario y gubernamental; la educación, la seguridad, y el acceso a la tierra, fueron calificados por igual en cuanto a su importancia para la sostenibilidad del proceso de reincorporación. Estos resultados están completamente alineados con otros obtenidos durante el trabajo, en especial la alta valoración que dieron a la capacitación como beneficio del acompañamiento, y a los temas de seguridad como razón para abandonar los espacios de reincorporación. El énfasis en el apoyo comunitario y gubernamental indica que las comunidades consideran que aún requieren acompañamiento, como lo señalaron varios entrevistados. Aunque como se señala en este documento, no todas las iniciativas de generación de ingresos requieren tierra, el acceso a ella confiere seguridad a los emprendimientos y a las inversiones que se realizan. La reconciliación ocupa también un lugar importante en la sostenibilidad del proceso, lo que sugiere que aún no está consolidada.

La menor valoración que recibieron los proyectos, podría interpretarse como que aún hay temas de integración a la sociedad que pesan más que los económicos, aunque no se puede olvidar que estas comunidades reciben aún una renta básica mensual.

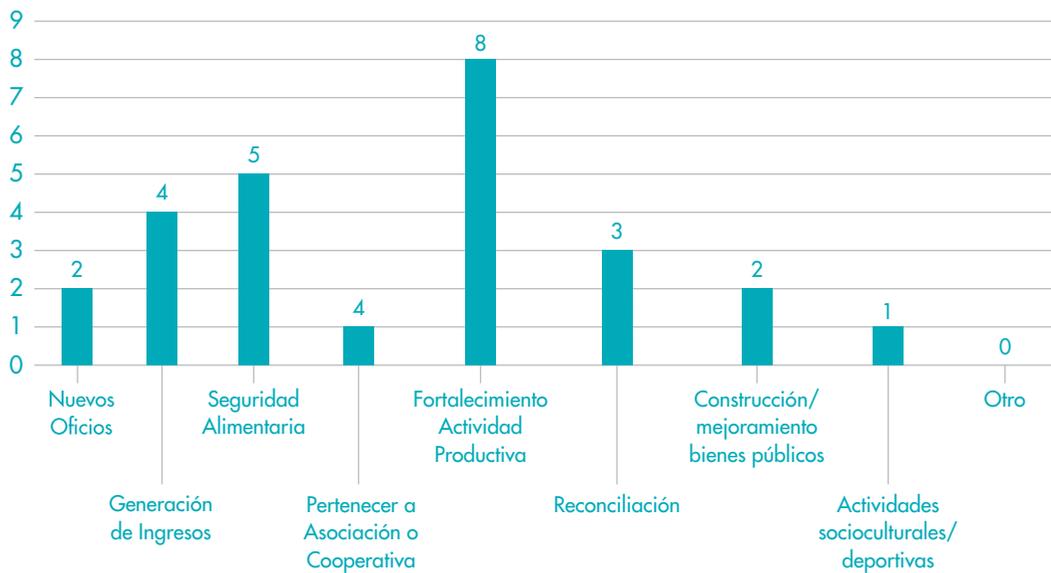
**Gráfico 10: Medio por el cual se enteró del proyecto**

*Elaboración propia a partir de cuestionarios aplicados.*

Con relación a la motivación que tuvieron las comunidades para vincularse a los proyectos, se destacan el fortalecimiento a actividades productivas en marcha y seguridad alimentaria. Esto es muy importante, ya que, de no haber sido por la cercanía a ETCR, probablemente nunca habrían recibido apoyo para sus emprendimientos. Es interesante mencionar también que en el 60% de los emprendimientos de la comunidad aledaña, participan reincorporados (Ver anexo 2, Tabulación Comunidad Aledaña).

**Gráfico 11: Motivación para vincularse al proyecto**

¿CÚAL FUE SU PRINCIPAL MOTIVACIÓN PARA VINCULARSE?



*Elaboración propia a partir de cuestionarios aplicados.*

Nuevamente este resultado refuerza lo afirmado respecto a la selección de actividades a apoyar y a la buena calificación que obtuvo el proceso, ya que partió de los intereses de las comunidades, lo que facilita su apropiación y favorece su sostenibilidad. La calificación que dieron al tema de seguridad alimentaria es también muy importante, porque se valora su impacto para mejorar sus condiciones de vida.

Se pidió también que calificaran el trabajo del equipo técnico. Los resultados se presentan a continuación:

**Gráfico 12: Calificación del trabajo de los equipos técnicos**



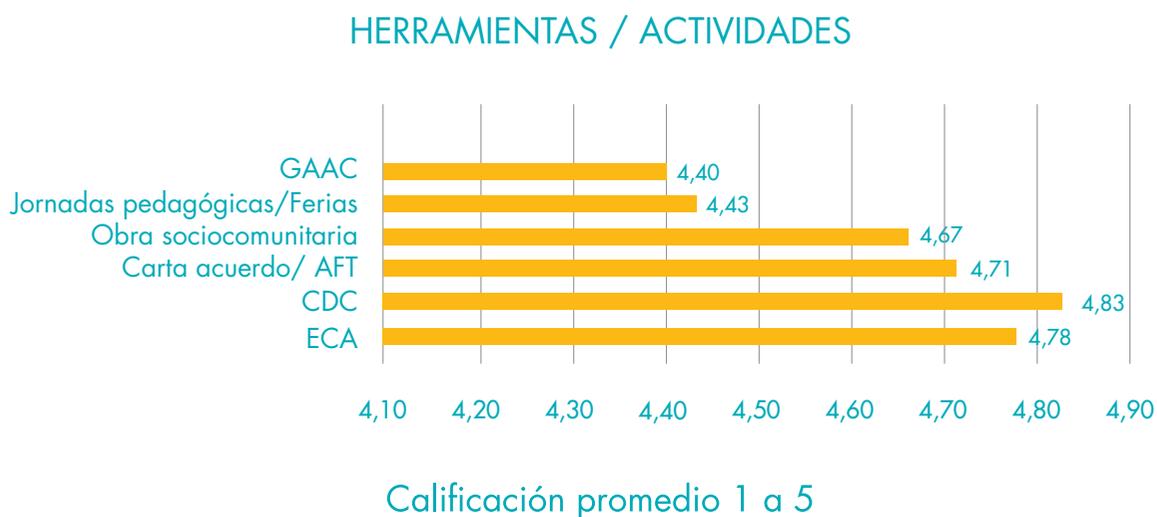
*Elaboración propia a partir de cuestionarios aplicados.*

La permanencia del equipo en territorio fue y continúa siendo fundamental. Las calificaciones obtenidas reflejan también el conocimiento de los equipos de las distintas realidades locales; los horarios y las metodologías fueron apropiados a las dinámicas y culturas locales. No sorprende que el acompañamiento productivo haya obtenido la mayor calificación, sus resultados son totalmente visibles; no sucede lo mismo con temas administrativos y financieros, menos tangibles.

Como en el caso de población reincorporada, el acompañamiento comercial recibe uno de los puntajes más bajos. La razón es la misma que ya se señaló: la comercialización es el último proceso que se realiza. Adicionalmente, muchas de las organizaciones acompañadas han iniciado sus procesos comerciales de manera muy reciente. En este sentido, es importante señalar que la medición del emprendimiento rural – MER– dispone de indicadores que permiten hacer una evaluación precisa y permanente a la evolución del desempeño comercial de las organizaciones. Se trata en muchos casos de procesos incipientes que requieren apoyos de más largo aliento.

Las calificaciones que recibieron las actividades y herramientas recibidas, fueron las siguientes.

**Gráfico 13:**  
**Calificación de las herramientas utilizadas para el acompañamiento técnico**

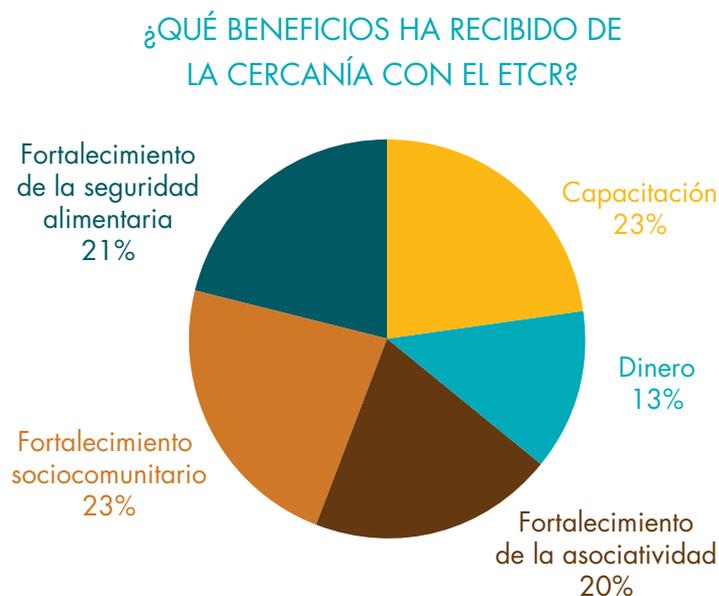


*Elaboración propia a partir de cuestionarios aplicados.*

Nuevamente aquí, los CDC y las ECA, registran los mejores puntajes.

Tal como se expresó en otra parte de este documento, al principio las comunidades aledañas no recibieron con agrado a la población reincorporada, situación que cambió muy rápidamente. La tabla que se muestra enseguida, resume los beneficios identificados por la comunidad aledaña por estar ubicada cerca de un ETCR.

## Gráfico 14 Beneficios recibidos por la cercanía con el ETCR



*Elaboración propia a partir de cuestionarios aplicados.*

Es destacable la poca importancia que tanto la población reincorporada como las comunidades aledañas le dan al dinero. En el caso de reincorporados, puede que se deba a la renta básica mensual que aún reciben; en comunidades aledañas podría explicarse por la dinamización de las economías locales, fruto de los proyectos y del poder de compra de la población reincorporada que puede incrementar los ingresos de sus comercios.

Con relación a los procesos de toma de decisiones y concertación al interior de las organizaciones, los valores obtenidos son ligeramente inferiores a los de la población reincorporada, en especial en lo relacionado con la facilidad para alcanzar acuerdos. El detalle puede verse en el anexo 2.

La participación de la mujer recibió en este grupo en valor inferior al reportado por la población reincorporada, lo que era previsible: en las filas la igualdad de género era una regla<sup>24</sup>. Es importante señalar que el acompañamiento de FAO, que incorpora en cada una de sus acciones el enfoque de género, ha sido un potenciador para, en principio, poner en evidencia la importancia del papel de las mujeres como actrices de transformación de su propia realidad y la de su entorno. Esta mirada ha generado reflexiones en organizaciones y territorios en los que, tradicionalmente, el rol de la mujer se asocia únicamente a labores de cuidado (en la casa) y en los que se desconoce su papel como productora agrícola, incidiendo en un cambio cultural necesario para lograr la igualdad real.

<sup>24</sup> No se trata necesariamente de una igualdad de género. Lo que ellos llaman igualdad es a la realización de actividades de manera igual entre hombres y mujeres.

El conocimiento y participación en espacios de planeación (CDMR, POT, EOBT, etc.) es inferior al de reincorporados: 40%.

Preguntados acerca de cuáles consideraban ellos las principales causas para que la población reincorporada abandonara los ETCR, las respuestas más frecuentes fueron falta de oportunidades y reunificación familiar, similares a las dadas por los/as reincorporados/as.

Finalmente, con relación a los elementos determinantes de la sostenibilidad del proceso de reincorporación, mencionaron los que se muestran en la siguiente tabla.

**Tabla 5: Factores relevantes para la sostenibilidad del proceso de reincorporación**

CATEGORÍA	OCURRENCIA
EDUCACIÓN	7
APOYO COMUNITARIO Y GUBERNAMENTAL	4
SALUD	3
PROYECTOS PRODUCTIVOS	3
ASISTENCIA TÉCNICA	2
PROCESO DE PAZ	2
SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA	2
COMERCIALIZACIÓN	2
CALIDAD	1
SEGURIDAD	1
COMUNICACIÓN	1
TIERRA	1
VIVIENDA	1
ADECUACIÓN DE INFRAESTRUCTURA	1
EMPLEO	1

*Elaboración propia a partir de cuestionarios aplicados.*

También se pidió a otras agencias y entidades con presencia en los territorios con comunidades acompañadas por FAO, que evaluaran las metodologías y herramientas utilizadas. Se contó con respuestas de la ARN, de la Misión de Verificación, del PMA y del PNUD. A continuación, se presentan los resultados obtenidos.

**Tabla 6: Evaluación de herramientas utilizadas para el acompañamiento**

Herramienta	Respuestas Obtenidas									
ECA		5	5	5	5			4	5	3
CDC	5	5	4	4	5		4	4	4	4
Carta de Acuerdo / AFT	4	5	4	1	5	5	5	4	4	4
Obra sociocomunitaria		5	3	5	5	5	5	5	5	2
Eventos culturales / Ferias			2	5	5		3	5	5	
GAAC			2	1	4		3	4		

*Elaboración propia a partir de cuestionarios aplicados.*

Las calificaciones de estas entidades fueron un poco más bajas que las dadas por la población atendida, aunque el 5 con 23, y el 4 con 14 veces, fueron las más frecuentes. En general, las que recibieron mejores calificaciones fueron las ECA, los CDC y los AFT.

Es importante finalizar este aparte señalando que todas las personas entrevistadas destacaron el compromiso de los equipos territoriales y su insistencia a la población para que participara en las actividades. Esta actitud se ha mantenido durante la emergencia sanitaria mediante la creación de mecanismos de acompañamiento virtual y con el valioso concurso de los auxiliares comunitarios.

## LECCIONES APRENDIDAS

### El proceso de acercamiento a la comunidad y la construcción de confianza con los equipos técnicos y las comunidades aledañas

El proceso de acercamiento a las comunidades ha tenido principalmente dos versiones, dependiendo de si FAO estaba o no en el territorio antes de iniciar el acompañamiento, bien por tener oficina en la zona de tiempo atrás (como es el caso en Nariño), o como resultado de haber trabajado ya con población reincorporada en esos municipios, como es el caso de la mayoría de los que se atienden en el marco del proyecto Integración socioeconómica, comunidad y construcción de paz territorial, actualmente en ejecución (Meta, Guaviare y Tolima).

De especial interés para este documento es el caso de la aproximación inicial a comunidades con las que no se tenía un trabajo previo. En este caso, se adelantaron misiones exploratorias, como fue el caso de las desarrolladas por el proyecto GCP /COL/101/EC y UNJP/COL/105/UNJ (en Planadas); los otros municipios que se atienden en este último proyecto venían del proyecto Programa Conjunto de Construcción de Confianza y Paz Territorial (en adelante, Confianza y Paz). Las misiones contaron con el acompañamiento de la Agencia para la Reincorporación y la Normalización (ARN) y de la Misión de Verificación de las Naciones Unidas, hecho que se consideró como una buena práctica ya que impulsa el trabajo articulado frente al proceso. En ambos proyectos se realizaron misiones exploratorias que tuvieron los siguientes objetivos:

- Dar inicio a la construcción de lazos de confianza con la población presente en los ETCR y sus zonas aledañas como aprestamiento para la implementación del proyecto.
- Reconocer las condiciones productivas, sociales y comunitarias del territorio, la población reincorporada y otros actores relevantes en el ETCR de cada zona priorizada.
- Identificar los liderazgos de mujeres y hombres reincorporados y no reincorporados, para la interlocución general con el proyecto, y concertar procesos específicos por componentes.
- Recopilar la información acordada, necesaria para planificar la ejecución del proyecto.
- Identificar las iniciativas productivas y las posibles obras de integración comunitaria a implementar de manera inmediata en el marco del proyecto.

Para el desarrollo de cada misión, se propuso un formato orientador con las variables relevantes de carácter productivo y sociocomunitario. Los equipos recogieron información primaria y analizaron fuentes secundarias para los componentes productivo, social, comunitario y socio empresarial.

Los proyectos se socializaron con distintos actores (comunidad, reincorporados/as e instituciones) con los cuales se sostuvieron reuniones, haciendo énfasis en el interés de contribuir a mejorar la capacidad comunitaria e institucional de los ETCR, a través de la reconstrucción del tejido social y la integración comunitaria, incorporando un enfoque diferencial de género, étnico y etario en las siguientes dimensiones: i. sociocomunitaria y psicosocial, ii. Técnico productiva, en asociatividad y vinculación a mercados, y iii. infraestructura sociocomunitaria para la integración. Se enfatizó el carácter de reconciliación y desarrollo territorial de todas las estrategias que se implementarían.

La presencia de coordinadores territoriales en las zonas de acción, así como la existencia de personal de otros proyectos de FAO en los municipios, permitió el reconocimiento de los líderes y las lideresas tanto en los ETCR como en las comunidades vecinas, que fueron invitados a las socializaciones. La Misión de Verificación, la ARN y las Juntas de Acción Comunal por su parte, contribuyeron a identificar personas que cumplieran con el perfil requerido para participar en los proyectos.

La permanencia del equipo técnico en los territorios, la contratación de personal residente en los municipios donde se desarrollan los proyectos, las compras locales de bajo monto que se hicieron al inicio para arrancar rápidamente el apoyo de las líneas establecidas, y el cumplimiento de los acuerdos adquiridos por FAO en los diferentes espacios de socialización, facilitaron la generación de confianza. Cabe señalar aquí que todos los actores entrevistados destacaron el compromiso de FAO para honrar los acuerdos hechos con las comunidades.

El acercamiento a la comunidad no estuvo exento de dificultades. En muchos casos, la población reincorporada presentaba un alto grado de desconfianza debido al gran número de entidades que llegaban con propuestas que muy pocas veces se hacían realidad. Muchas entidades demandaban permanentemente información, pero no entregaban los resultados; esto sumado a tensiones crecientes con la población aledaña que manifestaba que todas las inversiones del territorio se destinaban exclusivamente para reincorporados. A esto se sumó, durante la ejecución de los proyectos, la falta de tiempo del que disponían hombres y mujeres reincorporados, por la excesiva oferta institucional y de cooperación que, no siempre articulada, llenaba su agenda incluso durante los dos meses siguientes. Para las mujeres, el factor adicional fue la triple jornada, situación a la que llegaron muchas de las mujeres reincorporadas que quisieron conformar una familia en la vida civil, y que denota cierta acomodación a los roles tradicionales de género de la mujer rural por una parte, y por otra, una limitante adicional para disponer de tiempo para los procesos propuestos.

A nivel económico, la población reincorporada recibía la renta mensual y los mercados entregados por el Estado mensualmente a raíz del Acuerdo de Paz, mientras que los ingresos de las comunidades cercanas dependían de las actividades agropecuarias o de la prestación de servicios<sup>25</sup>. A nivel de infraestructura –a excepción del de Tumaco– todos los ETCR presentan problemas de acceso por el mal estado de las vías, sumado a las dificultades para disponer de agua potable. Como se expondrá más adelante, la nueva infraestructura construida con recursos de los proyectos acompañados por FAO, los CDC, y en general todas las capacitaciones, fueron y son aprovechadas tanto por reincorporados como por la comunidad vecina de los ETCR. Las personas que residen en estas comunidades han manifestado que han recibido muchos beneficios de su cercanía a los espacios de reincorporación, entre ellos, inversión y presencia institucional.

Las jornadas pedagógicas en torno a la construcción de obras socio comunitarias y los encuentros comunitarios realizados para conmemorar fechas especiales como el Día de las Víctimas, el Día de los Niños y el Día de la Mujer, facilitaron el diálogo en torno a tensiones y a la convivencia entre población residente y reincorporada. Lo mismo sucedió en las giras de intercambio que integraban los componentes social, comercial y organizacional en función de las líneas productivas desarrolladas.

De otra parte, la realización de mercados campesinos en los distintos municipios atendidos contribuyó decididamente a la integración de la población reincorporada con las comunidades vecinas. En palabras

<sup>25</sup> Está información se puede ver en detalle en las encuestas línea de base.

de Nelson Fabián Solorza, consultor FAO, que acompañó a las comunidades de Mesetas y Vista Hermosa en el proyecto de Confianza y Paz:

La feria agroalimentaria (mercado campesino), permite que se restablezcan los diálogos y el contacto entre las personas de las veredas, los ETCR y el casco urbano en ambos municipios, posibilitando en principio, un reconocimiento de los roles que desempeñan cada uno de los actores en su condición ya sea de productor o comprador/consumidor, así mismo, se recupera la confianza entre la población, por ejemplo, a través del conocimiento de las prácticas empleadas en la producción de los alimentos, también las historias de vida de las personas productoras, pues hubo la oportunidad en ambos mercados de escuchar los relatos acerca de las prácticas o técnicas empleadas, historias de como iniciaron sus emprendimientos, los apoyos pero también las dificultades que enfrentan para continuar con sus proyectos.

El mercado campesino es, si se quiere, la principal herramienta para implementar el enfoque de desarrollo rural territorial desde la dimensión de la viabilidad económica y generación de ingresos, en tanto se privilegia la vinculación directa entre productores y consumidores, permitiendo superar la intermediación, con lo que se mejoran los ingresos de las familias y asociaciones de productores y también se benefician quienes acceden a estos productos, pues los alimentos son frescos y cultivados con buenas prácticas.

Los alimentos que se comercializaron en los mercados campesinos de Mesetas y Vista Hermosa provienen de la agricultura campesina, familiar y comunitaria (denominación adoptada mediante resolución 464/2017), que conceptualiza aquella producción realizada principalmente por familias campesinas, con cultivos diversificados y mano de obra familiar. Dentro de la diversidad de productos que se comercializaron en ambos mercados, la principal característica fue su producción orgánica y agroecológica: habichuelas, limones, lechugas, pimentones, arroz, plátano, cebolla, etc., fueron cultivados y cosechados basados en el conocimiento campesino y en tecnologías limpias.

Es así, que el mercado campesino se configura por antonomasia, en un promotor e impulsor innato de la economía campesina en los municipios de referencia, estimulando la sostenibilidad en materia productiva y financiera de familias y asociaciones que los producen y comercializan, aportando al mejoramiento de los ingresos de estas personas y con ello a la superación de los obstáculos que enfrenta este tipo de producción por las insuficientes políticas y su bajo acceso a bienes públicos. Los resultados en materia de ventas fueron importantes para las y los productores que produjeron una expectativa positiva del mercado<sup>26</sup>.

De esta manera, la realización de estos mercados y el tipo de producción comercializada en ellos, se alinea con el fomento a la economía campesina, familiar y comunitaria cuyo apoyo y protección se establecen en el Acuerdo Final. Las giras y ferias realizadas también contribuyeron a desarrollar las habilidades comerciales de las comunidades, que aprendieron haciendo.

---

<sup>26</sup> Solorza Barrera, Nelson Fabián. Reflexiones acerca de los mercados campesinos. Documento escrito a solicitud de esta consultora en enero de 2021.

## Definición de participantes y de actividades de generación de ingresos

Los criterios para seleccionar participantes fueron establecidos desde la formulación de los proyectos y confirmados por el Comité de gestión. Éstos son: población en proceso de reincorporación residente dentro de los ETCR que estuvieran vinculados a las cooperativas u organizaciones creadas tras la firma del Acuerdo Final, y/o que tuvieran iniciativas productivas de carácter colectivo, y personas de las comunidades cercanas a los ETCR que tuvieran iniciativas productivas relacionadas con las desarrolladas por la población reincorporada<sup>27</sup>.

Es significativo señalar que muchas actividades de generación de ingresos ya se encontraban en marcha a la llegada de FAO a los territorios, por ello, se procedió a hacer sondeos rápidos que permitieran establecer la existencia de mercados reales o potenciales para las distintas líneas productivas. La realización de estos sondeos, llevados a cabo con la metodología desarrollada por FAO, permitieron reorientar algunas de las iniciativas. Hasta ahora, y como se verá en los cuadros que se presentan más adelante, se trata en general de la producción de materias primas o de productos con muy poco valor agregado y no diferenciados, lo que puede dificultar su comercialización y finalmente, su permanencia en el mercado. Es importante que las organizaciones desarrollen las capacidades necesarias para hacer estos sondeos, y que lo hagan habitualmente para evaluar su posición en el mercado y las condiciones de la demanda de sus productos.

## Las organizaciones acompañadas

Como se señaló arriba, muchas de las organizaciones que se han acompañado, ya estaban creadas cuando FAO llegó a los territorios. Presentan varias formas organizativas: Juntas de Acción Comunal, Asociaciones de Productores y Cooperativas; también hay una S.A.S.; en muchas de ellas, participan tanto población reincorporada como personas de las comunidades receptoras, lo que da cuenta del proceso de integración que ha tenido lugar en los territorios atendidos.

## La aplicación de la MER

FAO aplicó a estas organizaciones la Medición del Emprendimiento Rural (MER) que permite contar con una radiografía de las organizaciones al iniciar el acompañamiento y diseñar su proceso de fortalecimiento. La medición vuelve a aplicarse, normalmente un año después, para verificar los avances en los distintos indicadores. Como se mencionó arriba, mide los logros de las organizaciones en las siguientes áreas: asociativa, financiera, administrativa, asistencia técnica, ambiental, producción, comercial, tecnologías de la información, relaciones/participación, y convocatoria/liderazgo. Es importante señalar que la herramienta MER está diseñada principalmente para diagnosticar y evaluar asociaciones de productores y cooperativas, pero no

<sup>27</sup> En el caso del proyecto GCP /COL/101/EC, meses después del inicio del proyecto y teniendo en cuenta que no se alcanzaba la meta de participantes, el Comité decidió ampliar la cobertura del proyecto a los Nuevos Puntos de Reincorporación (ahora llamados AGR), así como población cercana a los mismos.

Juntas de Acción Comunal ni sociedades comerciales, como la S.A. S de Tierra Grata. Esto es significativo, porque obligó a hacer modificaciones al modelo de acompañamiento. Como se señala en el informe de componente socio empresarial y comercial del trabajo realizado en La Paz, respecto al acompañamiento “se encontraron: una asociación, dos cooperativas y una S.A.S., lo que implicó diferenciar y particularizar los acompañamientos y asesorías de acuerdo a la forma organizativa. En el caso específico de la S.A.S., cuya organización es Tierra Grata Eco Tours, la cual ofrece servicios de turismo, se contrató asesoría especializada en el tema”<sup>28</sup>.

Para este documento, se revisaron los resultados de la evaluación MER de varias organizaciones –de Meta, Guaviare, La Paz, Dabeiba, Fonseca, Tumaco y Planadas (Tolima)–, encontrándose que requerían fortalecimiento en temas de desarrollo organizacional y comercial, lo cual es entendible, toda vez que los proyectos se inician con el componente productivo. Es preciso señalar que las mayores dificultades que se registran en desarrollo organizacional se relacionan con temas administrativos y con el cumplimiento de la normatividad aplicable para cada uno de los productos que se cosechan o fabrican, y se venden. Los resultados de la actividad comercial de las organizaciones que se presentan más adelante dan cuenta de la necesidad de continuar desarrollando sus capacidades en dichos temas.

Se debe indicar que muchas de las organizaciones acompañadas –principalmente las cooperativas– nacieron para facilitar la implementación del Acuerdo y no como el resultado de un proceso social de un grupo de personas que identifican las ventajas de asociarse, como sí sucede con las organizaciones de las comunidades aledañas. La organización de las cooperativas responde a lo establecido en el numeral 1.1.4 del Acuerdo respecto al fomento de la economía solidaria y el cooperativismo. La adopción de esta figura facilita la elaboración de los estatutos, porque su contenido está estandarizado; sin embargo, son tan amplios sus objetivos, que su operación se complica. Ejemplo de ello, son los objetivos del Acuerdo Cooperativo de una de las organizaciones acompañadas:

Promover condiciones para el buen vivir en el marco de la implementación del acuerdo de paz entre el Gobierno y las FARC-EP y la búsqueda de paz con justicia social para Colombia; que fortalezca los escenarios sociales y políticos, la economía agraria y el bienestar general de sus asociados y asociadas, sus familiares y comunidad tanto del campo como en la ciudad, a través de actividades en todos los eslabones de la cadena productiva, como la producción, transformación y comercialización de productos agropecuarios, la prestación de diversos servicios, entre otros<sup>29</sup>.

Le siguen nueve objetivos específicos y nueve secciones: proyectos; maquinarias y equipos; asistencia técnica y construcción; bienestar; mercadeo; desarrollo sostenible, recuperación y conservación; medio ambiente y turismo; producción agrícola y pecuaria, y vivienda. La diversidad de objetivos tiende a desdibujar el carácter empresarial de la cooperativa.

Como se señaló arriba, la MER se aplica tanto al inicio del acompañamiento, a manera de diagnóstico que permite trazar los planes de fortalecimiento, como luego de ejecutarlos, mostrando en la mayoría de los casos avances significativos. Sin embargo, no puede olvidarse que los emprendimientos requieren procesos

<sup>28</sup> UE, Fondo Europeo para la Paz y FAO. Proyecto GCP/COL/101/EC. Procesos de integración socioeconómica y colectiva como estrategia de dinamización comunitaria y construcción de paz en territorios afectados por el conflicto.

<sup>29</sup> Tomado del estatuto de la Cooperativa Multiactiva Ecomún agroecológica. Campesina del Guaviare–Campo guaviare–.



*Planadas\_cafe UMUK*

de maduración que en general, no son inferiores a los 3 años. De acuerdo con Global Entrepreneurship Monitor (GEM)<sup>30</sup>, concebido en 1997 por Babson College y London Business School, se consideran empresarios nacientes aquéllos que llevan hasta 3 meses pagando salarios, nuevos los que los han pagado entre 3 y 42 meses, establecidos cuando han pagado salarios al menos 42 meses seguidos<sup>31</sup>. Cabe señalar que, de acuerdo con la metodología GEM (que se aplica en Colombia desde 2006), antes de ser nacientes, los emprendimientos habrán pasado por las siguientes etapas: aceptación sociocultural hacia la creación de empresas, empresarios potenciales y empresarios intencionales.

Con relación a las salidas empresariales, el informe reporta que en Colombia, el 62% de los casos se registra en la etapa de empresarios nuevos<sup>32</sup>.

El desempeño comercial de las iniciativas de generación de ingresos que se presenta a continuación sugiere que se trata de emprendimientos que pueden calificarse como potenciales y que requieren de un acompañamiento más prolongado para avanzar a las siguientes etapas. Esta es también la conclusión que se obtiene al analizar los puntajes iniciales y finales de la medición del emprendimiento rural –MER\_.

<sup>30</sup> El Global Entrepreneurship Monitor es la investigación más grande a nivel mundial que mide la actividad empresarial dentro de los países.

<sup>31</sup> Universidad Icesi, Pontificia Universidad Javeriana, Universidad del Norte, EAN, CECAR, Universidad Cooperativa de Colombia y Corporación Universitaria Americana. Cali, 2020. Dinámica de la actividad empresarial en Colombia 2019. Disponible en: <https://www.gemconsortium.org/file/open?fileId=50496>.

<sup>32</sup> Las salidas empresariales analizan el porcentaje de empresarios colombianos que en los últimos 12 meses han salido de alguna actividad empresarial, bien sea porque han vendido, cerrado, reubicado, cedido, reorientado o abandonado una empresa/ negocio del cual eran propietarios y/o gerentes (incluyendo cualquier forma de auto-empleo y venta de bienes y/o servicios).

## La actividad comercial y la solidez financiera

La tabla que se presenta a continuación muestra los resultados en ventas de las organizaciones acompañadas en el marco del proyecto GCP/COL/101/EC.

Organización	Municipio	No. de asociados cooperadps socios	Producto/s	Fecha de primeras ventas	Ventas acumuladas al 30/11/2020 en COP	Meses con actividad comercial	Ventas promedio mensual en COP	Ventas promedio mensual per cápita en COP
Cooperativa Multiactiva de Paz del Cesar	La Paz	76	Huevos, chalecos, tapabocas, uniformes	30/09/2018	118.814.334	26	4.569.782	60.129
Tierra Grata Ecotours	La Paz	15	Alojamiento, artesanías, alimentación	30/09/2018	30.846.052	23	1.186.387	79.092
Cooperativa Multiactiva de Tierra Grata	La Paz	64	Uniformes, tapabocas, botas	1/02/2019	24.290.140	22	1.104.097	17.252
Cooperativa Multiactiva Memoria, Vida y Esperanza	Tumaco	51	Cerdos, ganado, limón, palma, pepino, piña, plátano, sábila, tilapia, yuca	30/11/2018	30.846.052	24	1.285.252	25.201
Comité de Mujeres ETCR Tumaco	Tumaco	11	Artesanías	15/07/2019	2.875.000	16	179.688	16.335
Asociación de cultivadores, comercializadores y procesadores de cacao	Tumaco	26	Cacao, chocolate de mesa, manteca de cacao	30/09/2019	61.120.000	14	4.365.714	167.912
Cooperativa Multiactiva para la Paz de Colombia	Fonseca	202	Plátano y huevos	25/09/2018	13.015.960	25	520.638	2.577
Grupo de Mujeres Vereda Llano Grande	Dabeiba	16	Arepas	20/06/2019	15.539.255	16	971.203	60.700
Cooperativa Multiactiva Agropecuaria Futuros de Paz	Dabeiba	38	Cacao, huevos, tilapia, yuca	30/11/2019	26.238.200	12	2.186.517	57.540
Cooperativa Multiactiva Nueva Esperanza del Pacifico	Tumaco	33	Huevos	31/01/2020	5.724.990	10	572.499	17.348
Junta de Acción Comunal Vereda Tierra Grata	La Paz	2	Artesanías	30/11/2019	560.000	12	46.667	23.333
Asociación de Jóvenes Agricultores de Perijá	La Paz	17	Café	31/03/2019	700.750	20	32.038	2.061

Organización	Municipio	No. de asociados cooperadps socios	Producto/s	Fecha de primeras ventas	Ventas acumuladas al 30/11/2020 en COP	Meses con actividad comercial	Ventas promedio mensual en COP	Ventas promedio mensual per cápita en COP
Cooperativa Multiactiva Agropecuaria El Progreso	Dabeiba	112	Arracacha, banano, cebolla de rama, cidra, limón mandarino, lulo castillo, maracuyá, plátano, piña, mora, pimentón, tomate de árbol, uchuva, tomate de aliño	29/02/2020	526.100	9	58.456	522
Junta de Acción Comunal de la Vereda El Mohán	Dabeiba	32	Cebolla de rama, gallinas criollas, guineo, plátano, maracuyá, pastelón de plátano, torta de plátano, cebolla de huevo, habichuela, limón criollo, bano y plátano dominico hartón	29/02/2020	1.178.550	9	130.950	4.092
Junta de Acción Comunal Vereda las Delicias Km 54	Tumaco	48	Cacao	30/06/2020	23.826.000	5	4.765.200	99.275
Campoguaviare	San José del Guaviare	85	Tienda Comunitaria - Ferreteria	15/01/2020	\$ 272.934.700	10	\$ 27.293.470	321.100
Campoguaviare	San José del Guaviare	23	Confecciones	10/07/2020	\$ 30.184.000	4	\$ 7.546.000	\$ 328.087
Coojapal	San José del Guaviare	12	Ganadería	20/11/2020	\$ 1.512.000	1	\$ 1.512.000	\$ 126.000
Coojapal	San José del Guaviare	9	Porcinos	15/09/2020	\$ 4.200.000	2	\$ 2.100.000	\$ 233.333
DigitalCobosques	San José del Guaviare	25	Plataforma Digital Reforestación y Ecoturismo	15/05/2020	\$ 25.000.000	6	\$ 4.166.667	\$ 166.667
Sacha Calamar	Calamar	15	Sanchainchi	15/06/2020	\$ 10.500.000	5	\$ 2.100.000	\$ 140.000
Asopamurimajsa	El Retorno	15	Salsas picantes	8/11/2020	\$ 6.500.000	1	\$ 6.500.000	\$ 433.333
Comguaviare	San José del Guaviare	20	No maderables del bosque - Helados	1/09/2020	\$ 2.000.000	3	\$ 666.667	\$ 33.333
Asogeg	San José del Guaviare	20	Leche fresca	1/11/2020	\$ 132.600.000	3	\$ 44.200.000	\$ 2.210.000

Organización	Municipio	No. de asociados cooperadps socios	Producto/s	Fecha de primeras ventas	Ventas acumuladas al 30/11/2020 en COP	Meses con actividad comercial	Ventas promedio mensual en COP	Ventas promedio mensual per cápita en COP
Asoprodeg	San José del Guaviare	24	Panela	15/10/2020	\$ 1.200.000	1	\$ 1.200.000	\$ 50.000
Asoprocacao	Calamar	8	Cacao	1/12/2020	\$ 15.325.000	2	\$ 7.662.500	\$ 957.813
Vereda Betania - Unión Alta	El Retorno	12	Chontaduro	31/01/2019	\$ 104.400.000	12	\$ 8.700.000	\$ 725.000
Asotrestejas	San José del Guaviare	22	Panela	15/10/2020	\$ 3.360.000	4	\$ 840.000	\$ 38.182
Asociación Granja Agrícola y de Especies La Unión ASOGUN	Mesetas	55	Panela x cajas	1/03/2020	\$ 31.500.000	12	\$ 2.625.000	\$ 47.727
Asociación Granja Agrícola y de Especies La Unión ASOGUN	Mesetas	30	Café Pergamino Seco x cargas	20/11/2020	\$ 328.000.000	5	\$ 65.600.000	\$ 2.186.667
Asociación de Mujeres Emprendedoras por la Paz	Vista Hermosa	28	Sastrería	En etapa de producción	\$ 23.079.260	4	\$ 5.769.815	\$ 206.065
Asociación de Mujeres Campesinas de Piñalito - ASOMUCAPI	Vista Hermosa	26	Ganadería Leche fresca	En etapa de producción	\$ 1.660.000	1	\$ 1.660.000	\$ 63.846
Asociación de productores del Campo de la Serranía de la Macarena	Vista Hermosa	65	Ganadería Leche fresca	En etapa de producción	\$ 149.400.000	5	\$ 29.880.000	\$ 459.692
Asociación de productores del Campo de la Serranía de la Macarena	Vista Hermosa	65	Sal mineralizada	1/11/2020	\$ 3.900.000	8	\$ 487.500	\$ 7.500
Cooperativa Multiactiva por un Nuevo Campo Colombiano - COOAGRANCC	Mesetas	85	Leche fresca	En etapa de producción	\$ 5.400.000	1	\$ 5.400.000	\$ 63.529
Cooperativa Multiactiva COOPRO AGROMETA	Vista Hermosa	53	Panela x cajas	En etapa de producción	\$ 15.000.000	8	\$ 1.875.000	\$ 35.377
Junta de Acción Comunal de Guaimaral	Vista Hermosa	36	Maíz	2/09/2020	\$ 59.700.000	3	\$ 199.000.000	\$ 552.778
Núcleo productivo de cacao	Vista Hermosa	23	Cacao	1/10/2020	\$ 16.240.000	6	\$ 2.706.667	\$ 117.681
Núcleo productivo de piscicultura ETCR Mariana Páez	Mesetas	20	Tilapia	1/10/2020	\$ 19.656.000	4	\$ 4.914.000	\$ 245.700

La columna de productos da cuenta de su gran diversidad; la de número de asociados/cooperados o socios por su parte, permite establecer que hay organizaciones de muchos tamaños cuyo funcionamiento es completamente diferente. Aunque las cooperativas tienen unos estatutos bastante estandarizados, no es lo mismo el manejo de una cooperativa de 33 cooperados que el de otra con 202. Esto es válido también para el número de líneas productivas, ya que cada una requiere, en principio, un centro de costos específico.

Es claro que se trata de organizaciones sin ánimo de lucro, es decir, que no pueden repartir utilidades, a excepción de la S.A.S. de turismo de Tierra Grata. Sin embargo, para indagar sobre su capacidad de generar ingresos para sus miembros, se estableció cual ha sido el valor en pesos colombianos (COP) per cápita de las ventas, desde que se inició la actividad comercial. El valor que se presenta es bruto, ya que no contempla los costos directos e indirectos en que incurren las organizaciones para producir y lograr sus ventas. Es necesario llamar la atención respecto a la conveniencia de que el instrumento MER provea información que permita establecer márgenes de utilidad en la venta de los productos, así como del flujo de caja requerido para mantener la operación. La información revisada sugiere una altísima dependencia de aportes de terceros, vía proyectos o donaciones. Como se muestra en la tabla, el valor promedio de ventas per cápita no depende ni del tipo de producto ni de los meses que lleve la organización con actividad comercial. Es así como la Asociación de Cultivadores, comercializadores y procesadores de cacao de Tumaco, con 14 meses de operación comercial, registra ventas mensuales promedio per cápita de COP 167.912, mientras que las ventas mensuales per cápita de la Cooperativa Multiactiva para la Paz de Colombia de Fonseca, con 25 meses de operación comercial, son de COP 2.577. Además de no proveer los recursos básicos para el funcionamiento (registros ante Cámara de Comercio, contador, papelería, servicios públicos, arriendos, etc.), tampoco se percibe que tengan capacidad para comprar los insumos requeridos para un nuevo ciclo productivo, lo que las convierte en organizaciones dependientes de donaciones<sup>33</sup>.

Aunque algunos de los resultados de ventas obtenidos hasta la fecha se han visto afectados por la emergencia sanitaria asociada a la covid-19; otros se han visto muy favorecidos, como es el caso de la venta de tapabocas, de los cuales se vendieron 17.867 unidades en un periodo de 4 meses.

La marginalidad de los ingresos hasta ahora obtenidos, puede conducir al desinterés de quienes hacen parte de las organizaciones, lo cual también amenaza la sostenibilidad en el tiempo de estas iniciativas. Es claro que la consolidación de estas iniciativas requiere un acompañamiento prolongado, infraestructura, y un entorno social y económico apropiado. Sin embargo, no puede olvidarse su contribución al proceso de reincorporación como mecanismos para la reconciliación, el tránsito hacia la legalidad y su impacto como nodos de desarrollo rural, entre otros. Las nuevas habilidades desarrolladas en las comunidades gracias al acompañamiento han dejado además capacidad instalada en el territorio, que puede utilizarse posteriormente para poner en marcha nuevas iniciativas.

El diseño de estrategias comerciales, entre ellas las marcas, ha sido escenario de discusiones esenciales, en particular entre quienes querían que éstas reflejaran sus orígenes y quienes consideraban que no era conveniente. En general, todas las marcas y eslóganes escogidos, reflejan el origen de los emprendimientos. Algunos ejemplos son: Fariana confecciones. Manos que emprenden para construir paz; Granja Integral Nueva Colombia, y Tierra Grata Confecciones. Tejiendo la paz y la reconciliación.

<sup>33</sup> Las ventas de leche de Asogeg y las de café pergamino seco de Asogun, registran valores muy superiores a los de las otras iniciativas. En el caso de Asogun, es probable que se reporten ventas de cultivos establecidos antes de iniciar el acompañamiento, habida cuenta del ciclo productivo del café. Sin embargo, como ya se anotó, se trata de valores brutos.

## La identificación de actores y el trabajo conjunto en el territorio

El acompañamiento al proceso de reincorporación requiere procesos de coordinación multinivel y multiactores no siempre fáciles de llevar a cabo. Una de las primeras tareas de los equipos FAO, fue la elaboración de los mapas de actores y de redes de relacionamiento de cada municipio y la identificación de aliados estratégicos para alcanzar los resultados, los cuales fueron distintos en cada uno de los territorios atendidos. Más allá de acompañar a la población reincorporada en su proceso, el trabajo de FAO y de otras instituciones logró dinamizar las economías de los territorios y ofrecer una amplia gama de bienes y servicios que transformaron a los ETCR y las comunidades aledañas en verdaderos polos de desarrollo rural. Sin embargo, como se afirma en un documento de la ARN y PMA “La atomización de acciones institucionales en torno a la reincorporación social y económica, así como la sobreoferta en los procesos más exitosos puede generar en muchos casos una acción con daño”<sup>34</sup>.

En opinión del equipo de FAO que acompañó el proceso en La Paz:

Existe una sobreoferta institucional por parte de cooperación internacional, ONG locales y las mismas entidades del gobierno que ocupan la agenda de la comunidad reincorporada de los espacios territoriales. Esto es un problema para la población de FARC porque aun cuando necesita esta oferta (es parte de la implementación del Acuerdo de Paz), tiene dificultades para organizarla, gestionarla y aprovecharla al máximo sin el desgaste y aturdimiento de sus liderazgos y población reincorporada de base. Para los proyectos que llegan a la zona es el primer desafío, conocer la oferta existente, engranar la propia, articularse con sinergias específicas y proponer acciones complementarias a los esfuerzos previos. Lo anteriormente expuesto, generó inconvenientes de manera inicial en la concertación de agendas para reuniones y trabajos comunitarios con la población del ETCR de Tierra Grata y el equipo técnico FAO presente en la zona<sup>35</sup>.

También las personas entrevistadas manifestaron no poder atender todas las actividades que les programaban las distintas agencias e instituciones, lo cual ha tenido un impacto considerable en las capacitaciones y en el desarrollo de cada una de las organizaciones acompañadas.

La revisión de los mapas de actores elaborados por FAO da cuenta del enorme número y variedad de instituciones públicas de los niveles nacional, departamental y municipal), de cooperación internacional y privadas presentes en cada territorio. Fácilmente hacen presencia treinta instituciones, cada una con sus propias agendas e indicadores por cumplir, que compiten por la atención de la población. A juzgar por las afirmaciones de la población atendida, ha habido muchas dificultades para articular el trabajo en territorio. Esto no solo es ineficiente y costoso, sino que confunde y cansa a la población. En este sentido, es urgente contar con mecanismos que ordenen la oferta en los territorios, labor que corresponde a la ARN como cabeza del proceso de reincorporación.

<sup>34</sup> Agencia para la Reincorporación y la Normalización y Programa Mundial de Alimentos. Sistematización modelo de reincorporación y medios de vida. Convenio WFP-ARN. Medios de vida para la reincorporación colectiva: una apuesta por la paz, la estabilización y la legalidad desde los territorios de Colombia. Bogotá, abril de 2020.

<sup>35</sup> Documento con respuestas al cuestionario inicial enviado a los equipos territoriales.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las metodologías y herramientas utilizadas por FAO para el acompañamiento han demostrado su pertinencia para atender las necesidades colectivas de la población reincorporada y de las comunidades aledañas.

La presencia permanente en el territorio, la vinculación de profesionales y técnicos de las zonas en que se trabaja, y la vinculación de población reincorporada a los equipos de trabajo, han resultado fundamentales en la creación de confianza en los territorios, además de dejar capacidad instalada.

La participación de las comunidades en la toma de decisiones de los proyectos – actividades productivas a apoyar, obras a construir, agendas de trabajo, etc.–, ha sido fundamental para lograr la apropiación de los proyectos por parte de la población atendida.

El enfoque diferencial étnico, etario y de género incorporado en la ejecución de los proyectos, ha demostrado el valor de respetar las diferencias y de aprovechar las fortalezas de cada grupo en pro del desarrollo de los territorios.

La incorporación del enfoque de género demostró la importancia de reconocer las diferencias de las condiciones de vida de las mujeres y las implicaciones que esto tiene en su proceso individual de reincorporación y en la construcción de paz en el largo plazo. También puso en evidencia los retos para el logro de la igualdad de oportunidades de las mujeres excombatientes en la vida civil y su similitud con los que tienen de tiempo atrás las mujeres rurales de las zonas vecinas a los ETCR.

La ejecución de los proyectos de reincorporación ha dinamizado la economía de territorios tradicionalmente abandonados por el Estado, y les ha llevado bienes y servicios que han mejorado la calidad de vida; en otras palabras, se han convertido en nodos de desarrollo rural.

El trabajo conjunto de reincorporados y comunidad aledaña, da cuenta de un proceso exitoso de integración entre los dos grupos de población.

La incertidumbre en la tenencia de la tierra limita las inversiones, tanto de la población atendida como de las instituciones.

La dispersión de la población que antes estaba concentrada en los ETCR, implica un reto considerable para la sostenibilidad de las actividades de generación de ingresos que se adelantan. Cabe señalar que la duración prevista para estos ETCR fue de 24 meses.

Es preciso diseñar proyectos con mayores plazos de ejecución, habida cuenta de que se trata de procesos inéditos, cuyo acompañamiento requiere cambios permanentes. Aunque el país tiene una larga experiencia en reincorporación de personas de grupos armados al margen de la Ley, los procesos anteriores no estuvieron acompañados de una propuesta de reforma integral, como es el caso de los compromisos derivados del Acuerdo Final.

Como se ha mencionado en varios apartes de este documento, el acompañamiento al proceso de reincorporación ha requerido gran flexibilidad por parte de todos los actores involucrados del carácter local, nacional y de cooperación internacional.

## Recomendaciones de política

Debe darse prioridad al ajuste a la ruta de reincorporación a partir de la experiencia obtenida por los distintos actores, incluida la ARN, para que ordene la oferta institucional y dé respuesta a las necesidades y expectativas de la población comprometida con el proceso de paz.

Todos los programas que se diseñen deben incorporar la construcción de obras comunitarias con la participación de población reincorporada y de comunidades aledañas que mejore las condiciones de vida de los territorios.

La sostenibilidad de las actividades productivas acompañadas, en las que se han invertido grandes sumas de dinero, se ve amenazada por la falta de certeza en la propiedad de la tierra y precariedad de los servicios básicos y bienes públicos disponibles. Es necesario generar entornos propicios para la permanencia de las personas en estos territorios, que den continuidad a los esfuerzos ya realizados. En este sentido, la ejecución eficaz y oportuna de lo acordado en los PDET, es fundamental. Para atender el tema de asignación de predios para esta población, la ARN ha venido realizando diferentes esfuerzos de la mano de otras entidades del Estado.

Se sugiere crear un banco de propuestas de las distintas instituciones en cada uno de los municipios atendidos, y que sean las comunidades las que con el acompañamiento de la ARN o de la ART, decidan cuáles quieren que se ejecuten en su territorio.

## Documentos consultados

Acosta, L. A. (2005). Guía práctica para la sistematización de proyectos y programas. Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe.

Dipaz Colombia. (2020). Informe de Veeduría. ¿Cómo va la reincorporación en época de pandemia?. Diálogo Intereclesial por la Paz. Obtenido de <http://dipazcolombia.org/informe-de-veeduria-enero-abril-2020/>

European Union Trust Fund for Peace in Colombia. (s.f.). Action Document for: Young Amazonia: “Youth-led sustainable corridors for peace”.

FAO. (2017). Emprendimientos de agricultura familiar para la paz. Metodologías para la innovación social y tecnológica para el desarrollo rural. Escuelas de campo de agricultores, buenas prácticas agrícolas, medios de vida, innovación social y tecnológica.

FAO. (2020). Plan de acción para los jóvenes del medio rural. Recuperado el 30 de Enero de 2021, de <http://www.fao.org/3/nd385es/nd385es.pdf>

FAO, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, & Incoder. (2016). Guía para la implementación de Centros Demostrativos de Capacitación CDC. Fortalecimiento de la seguridad alimentaria y de la capacidad de generar ingresos a través de proyectos de innovación en las Zonas de Reserva Campesina. Obtenido de <http://www.fao.org/3/a-i6041s.pdf>

Fondo Multidonante de las Naciones Unidas para el sostenimiento de la paz. (2020). Informe final del proyecto Programa Conjunto de Confianza y Paz Territorial, en clave PDET. Obtenido de <https://info.undp.org/docs/pdc/Documents/COL/INFORME%20FINAL%20CONFIANZA%20Y%20PAZ%20MPFT%2006042020.pdf>

Fundación Ideas para la Paz. (s.f.). La reincorporación de las FARC tres años después. Desafíos y propuestas. Obtenido de [http://ideaspaz.org/media/website/FIP\\_ReincorporacionFARC\\_web\\_FINAL.pdf](http://ideaspaz.org/media/website/FIP_ReincorporacionFARC_web_FINAL.pdf)

Gobierno de Colombia ; Universidad Nacional de Colombia. (2018). Informe de rendición de cuentas de la implementación del acuerdo de paz. Obtenido de [https://unal.edu.co/fileadmin/user\\_upload/docs/transparencia/2018/FORMATO\\_INFORME\\_INDIVIDUA](https://unal.edu.co/fileadmin/user_upload/docs/transparencia/2018/FORMATO_INFORME_INDIVIDUA)

Gobierno de Colombia y FARC-EP. (2016). Acuerdo final para la terminación del conflicto armado y el establecimiento de una paz estable y duradera.

Kroc Institute for International Peace Studies; United States Embassy Bogotá. . (s.f.). Obtenido de <https://www.cinep.org.co/Home2/component/k2/tag/Instituto%20Kroc.html>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2013). POLÍTICA DE IGUALDAD DE GÉNERO DE LA FAO. Alcanzar las metas de seguridad alimentaria en la agricultura y el desarrollo rural.

Plan Marco de implementación del Acuerdo final para la terminación del conflicto armado y el. (s.f.). Obtenido de [portalterritorial.dnp.gov.co](http://portalterritorial.dnp.gov.co)

Unión Europea, Fondo Europeo para la Paz, & FAO. (s.f.). Informe Final de las Rutas Integrales.



Tumaco\_conmemoración víctimas

Organización de las Naciones Unidas para  
la Alimentación y la Agricultura -FAO  
Cll 72 # 7-82 Oficina 702, Pisos 7 y 10  
Edificio Acciones y Valores  
Bogotá, Colombia Tel: (57) (1) 3465101  
Web: [www.fao.org/colombia](http://www.fao.org/colombia)

