



# USAID/OTI COLOMBIA TRANSFORMA 3 SEMI-ANNUAL REPORT

November 5, 2021-November 4, 2022

This publication was produced for review by the United States Agency for International Development. It was prepared by Management Systems International (MSI), A Tetra Tech Company.

(THIS PAGE INTENTIONALLY LEFT BLANK)

# USAID/OTI TRANSFORMA 3 SEMI-ANNUAL REPORT

November 5, 2021-November 4, 2022

Contracted under No: 7200AA19D00031 Order No: 7200AA21F00007

USAID/OTI COLOMBIA TRANSFORMA 3

## **DISCLAIMER**

The authors' views expressed in this report do not necessarily reflect the views of the United States Agency for International Development or the United States Government.

(THIS PAGE INTENTIONALLY LEFT BLANK)

## CONTENTS

|  |            |
|--|------------|
| <b>ACRONYMS</b> .....  | <b>III</b> |
| <b>PROGRAM OVERVIEW</b> .....  | <b>I</b>   |
| BACKGROUND .....   | 1          |
| POLITICAL CONTEXT.....   | 2          |
| <b>PROGRAM HIGHLIGHTS AND ACHIEVEMENTS</b> .....   | <b>4</b>   |
| STRATEGIC FRAMEWORK.....   | 4          |
| COLOMBIA TRANSFORMA 3 IN FIGURES – YEAR I .....  | 6          |
| PROGRAM OPERATION HIGHLIGHTS.....  | 8          |
| HIGHLIGHTS BY PROGRAM TEAM.....  | 9          |
| NORTE DE SANTANDER .....   | 9          |
| HIGHLIGHTED ACTIVITIES.....  | 11         |
| BAJO CAUCA.....  | 11         |
| HIGHLIGHTED ACTIVITIES.....  | 13         |
| NARIÑO PACIFIC.....  | 14         |
| HIGHLIGHTED ACTIVITIES.....  | 16         |
| BOGOTÁ.....  | 16         |
| HIGHLIGHTED ACTIVITIES.....  | 18         |
| <b>LESSONS LEARNED</b> .....   | <b>18</b>  |
| <b>PRIMARY CHALLENGES AND OPPORTUNITIES</b> .....  | <b>19</b>  |
| <b>ANNEX 1. MATRIX OF LESSONS LEARNED BY SECTOR</b> .....  | <b>21</b>  |
| <b>ANNEX 2. NDS STRATEGIC CORRIDORS MAP</b> .....  | <b>22</b>  |
| <b>ANNEX 3. BCA STRATEGIC CORRIDORS MAP</b> .....  | <b>23</b>  |
| <b>ANNEX 4. NAR STRATEGIC CORRIDOR MAPS</b> .....  | <b>24</b>  |
| <b>ANNEX 5. JAC SURVEY RESULTS</b> .....   | <b>37</b>  |
| <b>ANNEX 6. THE TRANSFORMER CT3 NO.1</b> .....   | <b>47</b>  |
| <b>ANNEX 7. THE TRANSFORMER CT3 NO.2</b> .....   | <b>49</b>  |
| <b>ANNEX 8. THE TRANSFORMER CT3 NO.3</b> .....   | <b>51</b>  |
| <b>ANNEX 9. RESULTS OF THE SURVEY- MESSAGES AND COMMUNICATION ACTIONS IN THE FIRST YEAR OF COLOMBIA TRANSFORMA 3</b> ..... | <b>54</b>  |
| <b>ANNEX 10. THE COLLABORATIVE MODEL OF COLOMBIA TRANSFORMA</b> .....  | <b>56</b>  |
| <b>ANNEX 11. COLOMBIA TRANSFORMA ONE PAGER, OCT 2022</b> .....   | <b>65</b>  |
| <b>ANNEX 12. NORTE DE SANTANDER (NDS) SUMMARY</b> .....  | <b>62</b>  |
| <b>ANNEX 13. BAJO CAUCA ANTIOQUEÑO (BCA) SUMMARY</b> .....   | <b>69</b>  |
| <b>ANNEX 14. PACIFICO NARIÑENSE (NAR) SUMMARY</b> .....  | <b>70</b>  |

**ANNEX 15. BENEFITS AND CHALLENGES OF LEGAL PRODUCTION IN EL CATATUMBO- CASE STUDY ..... 72**

**ANNEX 16. INFOGRAPHIC COLOMBIA TRANSFORMA DRIVING PEACE ..... 101**

**ANNEX 17. ADJUSTMENTS IN PROCESSES, PRACTICES, AND TOOLS ACCORDING TO THE ACTIVITY SCHEDULE ..... 103**

## ACRONYMS

|               |  |
|---------------|--|
| ART           | Agency for Territorial Renewal (Agencia de Renovación del Territorio)                          |
| ASOMUNICIPIOS | Association of Municipal Governments of El Catatumbo, Provincia de Ocaña, and Sur del Cesar    |
| BCA           | Bajo Cauca Antioqueño region or program team   |
| CEV           | Commission for the Clarification of Truth  |
| CITREP        | Provisional Territorial Constituencies for Peace (Curules Especiales de Paz)                   |
| CT1           | Colombia Transforma 1  |
| CT2           | Colombia Transforma 2  |
| CT3           | Colombia Transforma 3  |
| CUEE          | University, State, and Private Sector Committee (Comité Universidad Empresa Estado)            |
| DAFP          | Administrative Department of Civil Service (Departamento Administrativo de la Función Pública) |
| DCOP          | Deputy Chief of Party  |
| DNP           | National Planning Department (Departamento Nacional de Planeación)                             |
| EAT           | Regional Administration Mechanisms (Esquemas asociativos territoriales)                        |
| ELN           | National Liberation Army (Ejército de Liberación Nacional)                                     |
| FARC          | Revolutionary Armed Forces of Colombia<br>(Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia)        |
| FER           | Final Evaluation Reports   |
| GL            | Green Light  |
| JAC           | Community Action Board (Junta de Acción Comunal)   |
| M19           | April 19 Guerilla Movement (Movimiento Guerrillero 19 de abril)                                |
| MSI           | Management Systems International   |
| NAR           | Nariño Pacífic region or program team  |
| NDS           | Norte de Santander region or program team  |
| OTI           | Office of Transition Initiatives   |

|       |   |
|-------|---|
| PDET  | Territorial Development Plan (Plan de Desarrollo con Enfoque Territorial)   |
| PDO   | Program Development Officer   |
| PND   | National Development Plan (Plan Nacional de Desarrollo)   |
| PNIS  | Comprehensive National Substitution Program (Programa Nacional Integral de Sustitución de Cultivos)                   |
| RPA   | Regional Program Advisor  |
| RPM   | Regional Program Manager  |
| UARIV | Comprehensive Victims' Assistance and Reparations Unit (Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas) |
| USAID | United States Agency for International Development  |
| WBDB  | (OTI's) Web-based Database  |
| YL    | Yellow Light  |



## PROGRAM OVERVIEW

### BACKGROUND

The historic 2016 Peace Accord signed between the government of Colombia and the Revolutionary Armed Forces of Colombia (FARC) guerrilla group ended the hemisphere's longest running insurgency. The Peace Accord completed its fifth year of implementation in November 2021. The Kroc Institute for International Peace Studies at the University of Notre Dame (Indiana, United States) monitors implementation of the Peace Accord, and its most recent report (June 2022)<sup>1</sup> showed continued progress toward achieving the goals set out in the agreement. As of November 2021, 30 percent of implementation measures were fully complete, 19 percent were in an intermediate state of completion, 19 percent were in a minimal state of completion and 15 percent had not begun implementation.<sup>2</sup> These figures indicate that it will be a challenge for the country to meet its planned commitments within the 15-year timeline. Moreover, the core issue on which territorial transformation is built, Comprehensive Rural Reform and Political Participation, is the furthest behind schedule.

The USAID/OTI program, Colombia Transforma 3 (CT3), began on November 5, 2021, during the run up to the 2022 Colombian presidential election and amid a general easing of pandemic-era response measures. The previous two Colombia Transforma programs (CT1 and CT2) began in 2015 and 2019, respectively. These programs supported implementation of Colombia's Peace Accord with the FARC through 1,100 rapid response activities and a total investment of more than \$40 million. During its first year, CT3 spent \$1.5 million of the \$4 million obligated through 129 approved activities focused on generating changes in communities most affected by the armed conflict.

In the first months of implementation, the program focused its efforts on consolidating operations in regional offices and defining an initial strategic framework by identifying the main challenges related to Peace Accord implementation in CT3's geographic regions and analyzing the program's ability to address them. This strategy directed the program's actions towards demonstrating that the Peace Accord can "transform territories" (using the language of the Accord). CT3 advanced this goal through joint decision-making, encouraging collaboration among territorial stakeholders with the support of the national government, and piloting innovative approaches to resolve complex security issues tied to the existence of socially accepted activities in the regions such as increased illicit crop cultivation in Norte de Santander (NDS), the involvement of illegal armed groups in resolving local conflicts in Bajo Cauca Antioqueño (BCA), and crimes committed by youth in the Nariño Pacific (NAR).

During this first year, CT3 continued to use infrastructure activities as one of the preferred vehicles to achieve its goals and objectives through greater reliance on a "collaborative" model developed under C1 and C2,<sup>3</sup> and to increase the sustainability of the model, once CT3 support ends, through use of

---

<sup>1</sup> The University of Notre Dame's Kroc Institute has been assigned the responsibility in the Peace Agreement to monitor its implementation.

<sup>2</sup> Kroc Institute 2022 report on the Implementation of the Peace Agreement, "Five Years After the Signing of the Colombian Final Agreement" downloaded from <https://curate.nd.edu/downloads/und:3t945q50s3t>

<sup>3</sup> The "collaborative" model is a way of working together for the development of projects in which the different parties involved contribute to project implementation. It is known in the communities as "*Todos ponen*" or "everybody contributes." CT3 has employed the model frequently for infrastructure activities, wherein often the local government contributes skilled labor, the community unskilled labor, and the program provides construction materials.

“solidarity agreements.”<sup>4</sup> Additionally, the new Colombian presidential administration’s talking points opened additional windows of opportunity for CT3, such as: an emphasis on the importance of the full implementation of the Peace Accord (in sharp contrast with the previous administration); the “Total Peace policy (i.e., aiming to achieve negotiated peace with all illegal armed groups); and promotion of broad-based participation in national development planning processes through “Binding Regional Dialogues.” CT3 seized these opportunities, promoting discussion and participation of key regional stakeholders, including the regional administration mechanisms (esquemas asociativos territoriales - EAT), community action boards (juntas de acción comunal - JACs), municipal governments, and private industry, in different events where national policies were being defined.

During the reporting period, CT3 built local capacities for the continuity and deepening of regional collaboration that supports Peace Accord implementation. The program team supported the implementation of the solidarity agreements; promoted the visibility of key territorial stakeholders with the national government; modeled the use of productive, positive relationships between communities and local authorities; and developed new leaders to empower JACs as conflict mediators and foster activities that benefit their communities.

Finally, as part of OTI’s Program Performance Management, CT3 held its Startup Conference (December 2022), conducted two Strategic Review Sessions (March 2022/November 2022), and performed a Management Review (October 2022), through which the program established its general strategic guidelines and identified steps to improve the program’s systems.

## POLITICAL CONTEXT

**New government and key announcements:** Colombia experienced a historic transition in 2022 between governments led by traditional political parties to the newly elected coalition of left-leaning democratic political parties led by Gustavo Petro, a politician and former member of the April 19 Movement (M-19) insurgent organization. Since its inauguration in August 2022, the new administration announced the following policy changes with relevance for CT3:

- **Binding regional dialogues:** Through this strategy, the government offers regional social, political, institutional, ethnic, and economic stakeholders a forum to influence the formulation and implementation of public policy. The first round of dialogues (September-December 2022) aimed to provide inputs for the National Development Plan (PND) for 2022-2026.
- **Total Peace:** This policy represents the most ambitious pledge of the new government and includes: 1) Initiating negotiations with the National Liberation Army (Ejército de Liberación Nacional – ELN),<sup>5</sup> and 2) peace negotiations with armed drug trafficking organizations (e.g., Clan del Golfo) and FARC dissident groups that have not adhered to the 2016 Peace Accord.<sup>6</sup>
- **New anti-drug policy:** The administration has proposed a fundamental change to drug policy, eliminating the destruction of illicit crops by force. Instead, the policy promotes strengthening the rural agricultural economy and territorial transformation.

---

<sup>4</sup> “Solidarity agreements” are a contracting mechanism in which a public entity can transfer resources directly to a JAC to carry out low complexity projects.

<sup>5</sup> An initial schedule for dialogue sessions has been agreed to,

<sup>6</sup> In the absence of such peace negotiations, the pledge involves making referrals to the justice system

- **Opening of the Colombia-Venezuela border:** The administration announced an opening and normalization of cross-border transit of goods and people. Concerns linger that the process lacks proper planning.

**Peace Accord implementation:** The new administration has repeatedly stated its commitment to fully implement the Peace Accord. The basic pillars announced are:

- **Supporting institutions created to implement the peace accord.** Specifically, the administration pledged its support for the Comprehensive System of Truth, Justice and Reparations for Victims, made up of entities such as the Missing Persons Search Unit (Unidad de Búsqueda de Personas Desaparecidas) and the Comprehensive Victims’ Assistance and Reparations Unit (Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas - UARIV).
- **Implementing Comprehensive Rural Reform** with an emphasis on agrarian reform to redistribute land, implementing Comprehensive Victims’ Assistance and Reparations Unit (Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas) within Territorial Development Plan (PDETs), multipurpose cadaster (land registry), and national zoning and land use plans for comprehensive rural reform.
- **Expanding coverage of the Comprehensive National Substitution Program (Programa Nacional Integral de Sustitución - PNIS)** to all the families registered with the voluntary illicit crop substitution program, quadrupling (at minimum) the budget and operational scope of the current PNIS.

**Changes in security dynamics:** During the reporting period, threats to rural security have increased, especially in regions previously controlled by the FARC and where crops are produced and gold is mined illegally. Complexity increased due to the increasing number of armed groups lacking command and control operating in CT3’s regions, a dynamic related to increased illicit crop production and the lack of state presence.

**Final Report of the Commission for the Clarification of Truth (CEV):** At the end of June 2022, the CEV delivered its final report on the armed conflict in Colombia and its recommendations for ensuring that the previous levels of conflict do not recur. This report was launched amid a positive social environment, ripe for discussion and public dialogue on its findings and recommendations. As mentioned above, the new administration has also signaled strong support for the report’s dissemination and implementation.

**Congressional “Peace” Seats:** The Peace Accord established Provisional Territorial Constituencies for Peace (CITREP)<sup>7</sup>, assigning seats in the House of Representatives, consisting of two, four-year terms, to represent the 16 PDET regions. In the 2022 legislative elections, representatives from each of the 16 CITREPs were elected. These representatives are acting as a caucus within the legislature for the implementation of the Peace Accord.

---

<sup>7</sup> The 16 Provisional Territorial Constituencies for Peace were created within the framework of the Peace Agreement to provide guarantees and political participation for the most affected territories and those with lower levels of governmental presence.

# PROGRAM HIGHLIGHTS AND ACHIEVEMENTS

## STRATEGIC FRAMEWORK

The final months of implementation of CT2 overlapped with startup operations for CT3. As a result, during this period, the two programs balanced needs for staffing, implementation and close-out of activities, new strategy development, and collecting lessons learned from the previous program, while adapting to the new context.

Defining the initial strategy required a several-step process, which took place as the CT3 team staffed up. Initially, the extended Senior Management Team<sup>8</sup> along with the first Field Specialists and Program Development Officers (PDOs) who transitioned from CT2 to CT3, conducted an initial rolling assessment (RA) to determine the approach for CT3. As new team members came on board, conversations were held in the field to narrow down and flesh out the initial ideas. Finally, in March 2022 with a fully staffed team in place, CT3 held a strategic review session to present and fine-tune the initially proposed ideas.

Given the identified priorities, CT3's strategy has two lines of focus. The first program objective works towards the territorial transformation endorsed in the Peace Accord by promoting and consolidating collaborative efforts. The second focuses on identifying new approaches to deal with the social norms that hamper the territorial transformation process. Each program team subsequently defined its intended results focusing on these two objectives and tailored them to their specific context and analysis of the issues. In the case of NDS, efforts in the region are focused on developing a regional coordination platform to facilitate sustainable collaboration and raise awareness about the benefits of legal crops and increased institutional presence in the border area. In NAR, efforts focus on the participation and leadership of young people and their organizations, and on the improvement of community-institutional relationships. In BCA, the aim is to strengthen community leadership, allowing the community to increase its capacity to facilitate access to rights and resolve conflicts without pressure from illegal armed groups.

The table below shows the anticipated results for each region-specific program cluster and how they relate to the overall goal and objectives of the program.

---

<sup>8</sup> Extended Senior Management Team (also known as SMT+) refers to OTI's Country Representative, OTI's Deputy Country Representative, and the program's Chief of Party, DCOP, Senior Technical Advisor, Monitoring Evaluation and Learning Director, RPA, and RPM.

**TABLE I. COLOMBIA TRANSFORMA 3 STRATEGIC FRAMEWORK**

| <b>GOAL</b>   |            |   |   |  |
|---|------------|---|---|--|
| Demonstrate the transformative power of the Peace Accord.   |            |   |   |  |
| <b>OBJECTIVE 1</b>  |            |   | <b>OBJECTIVE 2</b>  |  |
| Strengthen the sustainability of local engagement of government and strategic regional actors in Peace Accord implementation. |            |   | Pilot ways of addressing shifts in social norms that perpetuate the conflict.   |  |
| <b>C<br/>L<br/>U<br/>S<br/>T<br/>E<br/>R</b>  | <b>BCA</b> | Community leadership in collaborative actions is more visible and has institutional support.                                    | Institutional services for the protection of rights are provided in critical zones.   | Communities in critical areas recognize strategies and routes for the protection of their rights.  |
|   | <b>NAR</b> | Communities, institutions, and civil society organizations build productive relationships through joint work in critical areas. |   | Youth and their organizations increase their participation and involvement in broader and more visible dynamics in a context of illegality.                  |
|   | <b>NDS</b> | Key stakeholders demonstrate and communicate progress in their commitments related to the Peace Accord.                         | Community organizations have skills, and training and self-training tools that allow them to take ownership of their leadership and management roles. | Government and community build capacities that allow them to take actions for the improvement of public infrastructure and local justice in the border area. |

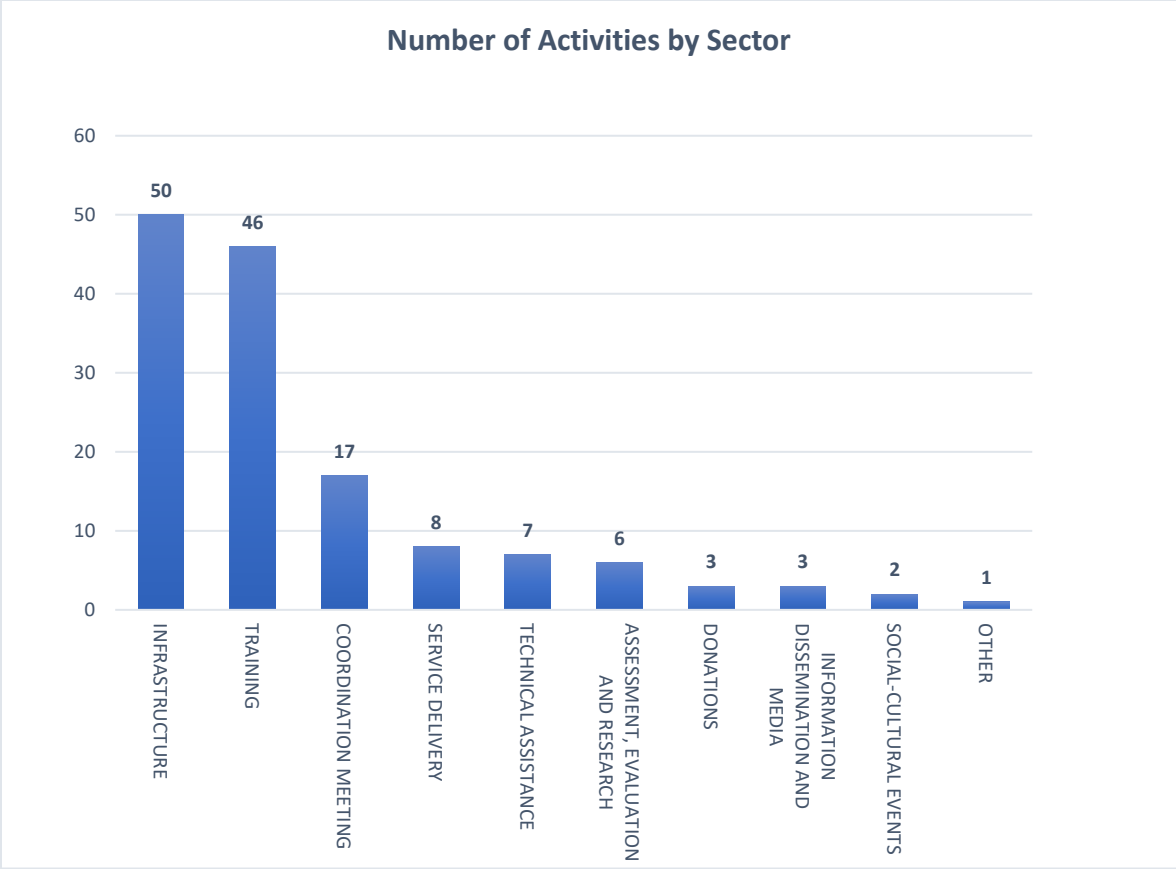
During these conversations, CT3 explored how geographically focused efforts will lead to real changes that may be replicated beyond the immediate contexts to promote sustainability of CT3 efforts. The intensive use of geographic information systems (GIS) has been key. Annexes 2, 3, and 4 illustrate how the team used these tools to assist visualizing efforts in strategic corridors. After seven months of implementation focused on this initial strategy, the team conducted another rolling assessment from November 2-4, 2022, to share challenges and identify windows of opportunity created by the new government. The team analyzed aggregated results and lessons learned from activities that focused on shifting social norms associated with the armed conflict. These discussions provided insights for updating regional strategies in terms of geographies, actors, problem sets, and results.

## COLOMBIA TRANSFORMA 3 IN FIGURES – YEAR I

In its first year, CT3 implemented 129 activities with a total anticipated value of more than \$4 million, of which 36 percent (50 activities) were small infrastructure and 33 percent (46 activities) related to training. The table below shows the main figures for activities completed as of November 2022.

**TABLE 2. YEAR I CT3 FIGURES**

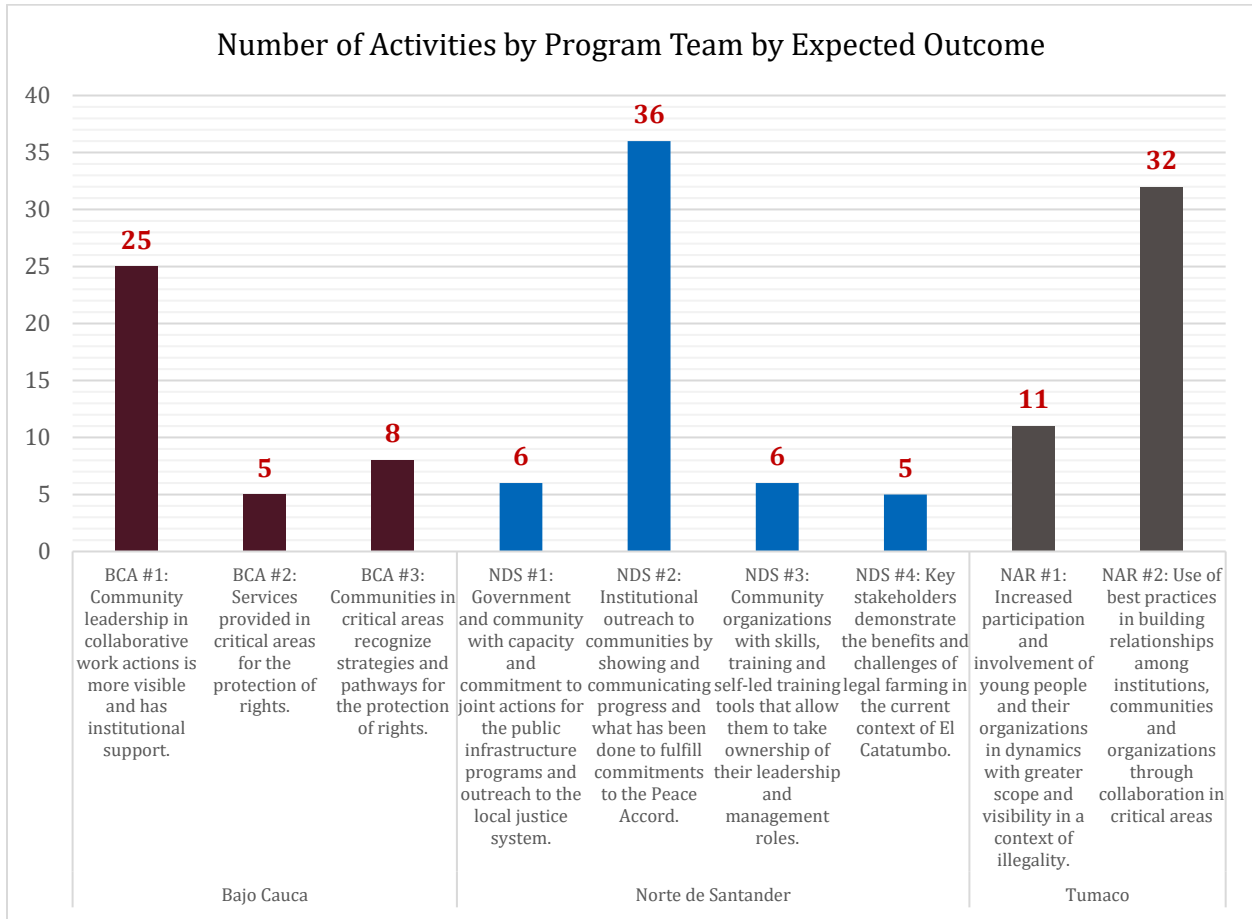
|                      |   |                          |
|----------------------|---|--------------------------|
| <b>Overall</b>       | NUMBER OF IMPLEMENTED ACTIVITIES                                    | <b>143</b>               |
|                      | DIRECT BENEFICIARIES  | <b>128,617</b>           |
|                      | WOMEN BENEFICIARIES   | <b>61,988</b>            |
|                      | DISBURSED AMOUNT  | <b>\$2,308,549</b>       |
|                      | OBJECTIVE 1 (NUMBER OF ACTIVITIES AND TOTAL FUNDS ESTIMATED AWARDS) | <b>116 (\$1,356,099)</b> |
|                      | OBJECTIVE 2 (NUMBER OF ACTIVITIES AND TOTAL FUNDS ESTIMATED AWARDS) | <b>27 (\$499,543)</b>    |
|                      | NUMBER OF SOLIDARITY AGREEMENTS SIGNED                              | <b>11</b>                |
| <b>STAKE-HOLDERS</b> | COMMUNITY ACTION BOARDS (JACs)                                      | <b>255</b>               |
|                      | MUNICIPAL GOVERNMENTS BENEFICIARIES                                 | <b>43</b>                |
|                      | DEPARTMENT GOVERNMENTS BENEFICIARIES                                | <b>5</b>                 |
|                      | CSOs AS PARTNERS  | <b>25</b>                |
|                      | NATIONAL GOVERNMENT BENEFICIARIES                                   | <b>8</b>                 |
|                      | ETHNIC ORGANIZATIONS (INDIGENOUS, AFRO-COLOMBIAN)                   | <b>18</b>                |
|                      | PDET INITIATIVES SUPPORTED  | <b>66</b>                |
|                      | ACTIVITIES WITH THE TRUTH COMMISSION                                | <b>4</b>                 |
|                      | ACTIVITIES WITH VICTIMS' ASSISTANCE AND REPARATIONS UNIT (UARIV)    | <b>6</b>                 |



**FIGURE 2. NUMBER OF ACTIVITIES BY SECTOR**

The program teams have prioritized activities focused on promoting collaboration among actors, as Figure 3 shows. This emphasis recognizes the experience and value of creating linkages as the foundation of the territorial transformation that the Peace Accord was designed to achieve.

**FIGURE 3. PROGRAM TEAM PORTFOLIO BREAKDOWN BY EXPECTED OUTCOME**



**PROGRAM OPERATION HIGHLIGHTS**

**Return to the office:** In January 2022, as the COVID-19 pandemic appeared to have peaked, and the severity and volume of cases declined, CT3 management initiated a partial return to in-person work with a hybrid in-office schedule two to three days per week. Leadership also adjusted the program’s COVID-19 protocols in response to a reduction in case levels in Colombia. This change in protocols included the possibility for regional teams to begin holding face-to-face meetings as appropriate, and combining the use of and virtual platforms such as Microsoft Teams with field visits to properly implement program activities. Face-to-face meetings increased based on program needs and the COVID-19 situation, ensuring an active daily presence to identify activities, monitoring, and communication in real time with local partners and beneficiaries.

**Change management: adjusting key processes:** During CT3’s first year, the Management Committee, comprised of managers of CT3’s functional areas (e.g., programs, monitoring and evaluation, grants, and procurement) has led changes in processes, practices, and tools, adapting to lessons learned through continuous analysis and process improvement. This process was reinforced by the Management Review that CT3 conducted from September 26-October 7, 2022. To ensure monitoring of key processes within and across the program teams, the Management Committee began using a system of key performance indicators to help the program to adhere to expected activity cycle timelines. These indicators contribute to identifying required tweaks based on the experience from CT1, CT2, and CT3



implementation to date. Detailed information about changes in procedures, practices and tools is included in annex 17.

## HIGHLIGHTS BY PROGRAM TEAM

### NORTE DE SANTANDER

During the reporting period, one of the most significant changes in the context of this region has been the crisis related to falling demand for coca paste in the region. In this context, some communities are considering the transition to legal economies that will allow them to improve their peace of mind, incomes, and quality of life.

With the arrival of the Petro administration, Colombia and Venezuela are gradually reestablishing relations. According to the Peace and Reconciliation Foundation (Fundación Paz y Reconciliación), in following months, as relations improve, illegal armed groups should have reduced presence and less control of border crossings<sup>9</sup>, and there will be improved cross-border collaboration between the Colombian and Venezuelan governments to control drug trafficking corridors. Some analysts believe that migration between the two countries will stabilize after having decreased by more than 50 percent between December 2021 and June 2022, according to data from the Interagency Coordination Platform for Refugees and Migrants (R4V).

Finally, in the last year, violence inflicted by the multiple armed groups present in the region has intensified as they seek to gain control of illegal income streams in strategic areas. In the border area, specifically in the rural area of Cúcuta and Puerto Santander, the ELN has consolidated control, displacing the Gaitanist Self-Defence Forces of Colombia. In the municipalities of Tibú, El Tarra, Convención, El Carmen, San Calixto, Hacarí and Teorama, FARC dissidents exert control in urban municipal centers and main roads, and also organize social events to influence communities and restrict movement in the region.

**TABLE 4. SUMMARY OF ACTIVITIES IMPLEMENTED IN NORTE DE SANTANDER THROUGH NOVEMBER 2022**

| Sector                               | Activity Count | Amount Disbursed (USD) | Percent by amount disbursed |
|--------------------------------------|----------------|------------------------|-----------------------------|
| Assessment, Evaluation, and Research | 3              | \$32,382               | 42%                         |
| Coordination Meeting                 | 5              | \$43,478               | 47%                         |
| Information Dissemination and Media  | 2              | \$20,699               | 53%                         |
| Infrastructure                       | 19             | \$431,562              | 52%                         |
| Service Delivery                     | 3              | \$50,753               | 47%                         |
| Technical Assistance                 | 2              | \$6,514                | 11%                         |
| Training                             | 14             | \$215,682              | 59%                         |
| <b>TOTAL</b>                         | <b>48</b>      | <b>\$801,070</b>       | <b>51%</b>                  |

<sup>9</sup> “Colombia and Venezuela open their border after 7 years of closure” <https://www.pares.com.co/post/colombia-y-venezuela-abren-su-frontera-luego-de-7-a%C3%B1os-de-cierre>.

**Territorial and national promotion of solidarity agreements.** A key result the NDS team achieved is highlighting the importance of solidarity agreements both among the local governments and community organizations. CT3 increased municipal government involvement through activities led by the Association of Municipal Governments of El Catatumbo, Provincia de Ocaña and Sur del Cesar (ASOMUNICIPIOS) and the governor's office, in which Francisco de Paula Santander University provided technical capacity building training for officials on how to implement solidarity agreements.



Closing event for training officials to implement solidarity agreements

At the community level, the team has also made progress in training JACs and the JAC associations through three activities, so that they have the legal and administrative ability to manage, sign, and execute solidarity agreements. These activities included training sessions and institutional support events; participant community organizations came to understand the importance of keeping documentation updated and the advantages and responsibilities they have when signing solidarity agreements with local or national governments. A significant result was to prepare community leaders from NDS for the 29<sup>th</sup> National Community Action Congress of July 20-24, 2022, as they worked to promote solidarity agreements as an important tool for peace and development in the region.



**TRUTH COMMISSION REPORT IN NDS:** A key outcome in NDS from CT3 support is the Truth Commission final report being made more visible in the region and gaining community buy-in. The regional office of the CEV in NDS not only was able to fulfill its mandate but also motivate stakeholders to learn more about the report and to disseminate it. These stakeholders included entities such as the network of community radio stations and the network of librarians. The results of layering various activities to support the work of the CEV at different times demonstrated the benefit of rapid response activities for assisting institutions, especially where there is a clear mandate and purpose. CT3's support for the final report dissemination was fundamental. CT3 activities related to the CEV could reach

key social organizations as Catatumbo Women's Network, municipal youth councils, communication collectives, and the universities Simón Bolívar and Francisco de Paula Santander.

According to the director of the CEV for NDS, this process yielded important lessons for the institutions and for all those that work with victims and for Peace Accord implementation. He highlighted the importance of community transparency, the need for balance between the processes of emotional healing and material reparations, and for building peer relationships between the community and institutions to promote effective community participation and assist in carrying out initiatives.

*“There are people who told us that this (CEV final report) has given new strength to the agreement after the stagnation that had occurred during the Duque administration... The report served to greatly recover credibility with the organizations and the victims [of violence during the conflict], and it helped to rebuild the reputation of*

*the institutions. They even told us that we did not seem like an institution because of how closely we worked with them, how we interacted, the agility. That is why the Kroc Institute asked us ‘How did you achieve it, how did you build credibility?’ People are amazed at how an institution was able to do everything it had to do in just three years. Delivering results on a short timeline favors the agreement and improves the image of the institutions.”* (CEV Final Report, Recommendations chapter)

## HIGHLIGHTED ACTIVITIES

|  |  |
|--|--|
| <p><b>Municipal officials of El Catatumbo, Cúcuta and Puerto Santander trained in solidarity agreements (NDS501-NDS510)</b></p> <p>With these activities, support was given to the ASOMUNICIPIOS and the Government of Norte de Santander for the development of the workshop, "Tools for the Use of Solidarity Agreements in Building Territorial Peace", led by the University of Francisco de Paula Santander. This training opportunity allowed 70 officials from 10 municipal governments (El Tarra, Hacarí, San Calixto, El Carmen, Teorama, Convención, Sardinata, Tibú, Cúcuta and Puerto Santander) to strengthen their skills to work toward signing of solidarity agreements. "We now have a clear picture of what we should start doing. Our first task will be to share this information with community leaders, support them in formalizing their Boards and, as local governments, allocate a line item in the budget for Solidarity Agreements in 2023". --Tibú official</p> | <p><b>Sharing Results of the Truth Commission's Final Report in Norte de Santander (NDS532)</b></p> <p>This activity carried out six events to disseminate the final CEV report. The main result of the activity was that information from the final report was provided to conflict victims and to the community at large and, additionally, the event served to recognize the importance of "finding ways to make an impact at different levels" (CEV Regional Director). This also made it possible to identify that there is a willingness to share and follow up on the final report from stakeholders such as Departmental Committee for Victims, the <i>Visibles</i> movement, Generación V+, Madres del Catatumbo, the La Esperanza Youth Council, the Popular Constituent Movement of El Catatumbo (MCP), GIZ and university faculty.</p> |
|--|--|

## BAJO CAUCA

During the reporting period, the BCA region has faced a surge in violence due to illegal armed group activity, mainly from the Clan del Golfo (Autodefensas Gaitanistas de Colombia). According to the Ombudsman's Office, there have been more than 100 individual displacements since August 2022 and there is a high risk of forced recruitment of children and teenagers by armed groups.

“There is a new cycle of increased violence in the region in which criminal armed groups seek to create panic within the population. Currently, the most affected municipalities are El Bagre and Cauca, but the conflict could escalate to Tarazá, Cáceres and Nechí,” according to the Ombudsman.<sup>10</sup>

Illegal armed groups have been more active, trying to ensure territorial control and illegal income streams. Among them, the armed strike of the Clan del Golfo (in May 2022 stands out, which consisted of a four-day blockade of movement and commercial activities. The strike was organized in response to the capture and extradition to the United States of its main leader “Otoniel”. The Ombudsman also highlighted: the “Plan Pistola” that resulted in the murder of 40 state police officers by Clan del Golfo. The release of some members and leaders of the armed organized group Los Caparros, due to failure to meet judicial timelines, resulted in a structural reorganization of the armed group. Cuturú, in the municipality of Cauca, and areas bordering the town of Nechí were especially affected by a dispute between the Clan del Golfo and members of Los Caparros seeking to displace them.

<sup>10</sup> <https://www.defensoria.gov.co/-/la-defensor%C3%ADa-del-pueblo-le-solicit%C3%B3-al-gobierno-adelantar-acciones-urgentes-por-desbordada-violencia-in-low-cauca-antioque%C3%B1o>

**TABLE 5. SUMMARY OF IMPLEMENTED ACTIVITIES IN BAJO CAUCA THROUGH NOVEMBER 2022**

| Sector                 | Activity Count | Amount Disbursed (USD) | Percent by amount disbursed |
|------------------------|----------------|------------------------|-----------------------------|
| Coordination Meeting   | 4              | \$12,880               | 36%                         |
| Infrastructure         | 18             | \$477,023              | 59%                         |
| Service Delivery       | 1              | \$18,697               | 70%                         |
| Social-Cultural Events | 1              | \$1,173                | 14%                         |
| Technical Assistance   | 1              | \$18,911               | 71%                         |
| Training               | 12             | \$37,342               | 14%                         |
| <b>TOTAL</b>           | <b>37</b>      | <b>\$566,026</b>       | <b>48%</b>                  |

Renewed community leadership for the Peace Accord since CT2 and the use of a collaborative model, especially on infrastructure projects, has led community leaders to become valuable assets in working to fulfill the agreement in a region where the FARC were not the predominant armed group. Through program activities, communities have been recognizing lessons learned regarding trust building, resource management, coordination, and oversight as factors that allow them to be protagonists in their own development.



Inauguration of a sports field build through the collaborative model in Guarumo Village.

As one community council leader from Porce Medio in Zaragoza who participated in an exchange regarding the collaborative model stated, “the most important thing is that we must do it together. When we talk about this model, it means owning it, engaging the community. We don’t need people who want to be in the spotlight. What we need is for the entire community to be empowered. And in doing so, we avoid speculation. But when people get involved, if they know what is going on, encourage them to get excited about the project and then things move forward.”

Another noteworthy outcome is the positioning of new leaders, especially young people, such as those of the Guarumo community who want to implement good community management practices such as accountability for the processes they have led.

Achievements vary in terms of coordination and joint response to problems shared by municipal administrations and communities. In Puerto Lopez in El Bagre, for example, the community and municipal government have had to deal with extortion attempts by illegal armed groups. In other areas, economic drivers (primarily mining) and security issues hinder leadership consolidation and collaboration, since choosing to take part in community activities can require participants to forgo potential earnings or increase visibility of leaders with illegal actors.



Conflict resolution workshop led by JAC members in El Tigre.

*Access to rights as evidence of territorial transformation.* The region’s security dynamics adversely impact the rights of the people, with inadequate institutional response, overshadowing the beneficial aspects of the Peace Accord.

Faced with this challenge, the program has focused its efforts on helping community leaders learn about available mechanisms and administrative procedures that will allow them to become the first point of contact and take action to protect residents.

*“Here we are strengthening our rights, community rights, family rights, the rights of our neighbors, and this [training] is a tool to explore it. We have been to trainings where they give us books that are just shelved, but this [information] is not the sort of thing that should be just put on a shelf. It is to explore and replicate and share. To be used to support our community. With it we will be able to help many people,”*  
 - community leader from the town of La Ilusión.

Notably, the program has learned important lessons regarding capacity building activities developed in conjunction with municipal and regional ombudsmen, local administration, social leaders, and grassroots organizations. CT3 held events, including workshops, services fairs, and knowledge sharing with public servants, community leaders, JACs, and community members.

## HIGHLIGHTED ACTIVITIES

### **Youth-Stakeholder Collaboration to Construct Recreation Area in Guarumo (BCA501)**

In the municipality of Cáceres, a multipurpose sports field was built following the collaborative model in the village of Guarumo, which shows the community’s momentum and strengthening of best practices in transparency and coordinated communication in carrying out activities. *“We are living another kind of leadership because we get things for the community and not for ourselves. Before they would get things and take them home. That was the culture, but not us. Those things are not found in our homes, they are left for the next board and for the community and they are seeing that.”*

– Community leader.

### **Caucasia Community Mediators Trainings Expand Access to Alternative Justice (BCA522)**

With the leadership of the Caucasia Community Mediators, training meetings were held for the members of the Community Relations and Mediation Committee of the JAC of the districts of Cacerí, El Pando, and Palomar. This activity provided the tools to allow for community dialogue on conflict resolution and the establishment of agreements. It highlights how important it is for communities to recognize institutional mechanisms for the protection of rights, *“We have already held a variety of mediations, it is just what happens when we are true leaders. People seek us out to help resolve their conflicts.”*

- Community leader.

## NARIÑO PACIFIC

In Nariño Pacific, the first year of the third program was marked by congressional elections, social protests, and a complex security situation. In the elections, the communities of the Nariño Pacific actively participated, motivated by the possibility of having their own representative from the region since House Representatives were elected by CITREP for the first time in Colombia. CITREP regulations require that candidates be endorsed by communities themselves, rather than political parties and in Nariño, community organizations and other community members organized to endorse candidates.<sup>11</sup> This political organization process was also reflected in the strong support in the presidential elections for Francia Márquez who is now the vice president and “godmother” of the region.

Nearly 22 candidates who were registered with the Nariño CITREP were endorsed by 11 organizations, including victims' associations, community councils, and associations of community councils. Agency for Territorial Renewal (Agencia de Renovación del Territorio - ART) utilized this opportunity to present these elections as part of the implementation of the Peace Accord, especially regarding point two (Political Participation: Democratic Access to Build Peace).

During this implementation year there were demonstrations and blockades, especially in the Llorente - Guayacana (Tumaco) corridors and along the road between Junín and Barbaças. Protests were led by community leaders from the JAC and indigenous reservations, whose primary demands were for institutional presence and fulfillment of the commitments agreed to in the municipal and departmental development plans. To resolve these blockades, it was necessary for mayors, the Governor and representatives of the national government to intervene through in-person negotiations.

During this period, there has been an increase in violence related to the armed conflict, which has drawn minimal attention due to underreporting. There are multiple factions of armed groups fighting for control, not only in rural areas but also in the urban centers of municipalities. This situation has caused massive displacements in municipalities such as Maguá Payán, Roberto Payán, Olaya Herrera and La Tola. The Mayor of El Charco went missing, and social leaders and human rights defenders continued to be targeted for murder. Although some of the Nariño Pacific program team’s activities were affected, follow-up meetings and coordination with partners, allies and communities were held to minimize the negative impact on activities.

**TABLE 6. SUMMARY OF IMPLEMENTED ACTIVITIES IN NARIÑO PACIFIC THROUGH NOVEMBER 2022**

| Sector                              | Activity Count | Amount Disbursed (USD) | Percent by amount disbursed |
|-------------------------------------|----------------|------------------------|-----------------------------|
| Assessment, evaluation and research | 2              | \$87                   | 0.13%                       |
| Coordination Meeting                | 5              | \$26,793               | 24%                         |
| Donations                           | 2              | -                      | -                           |
| Infrastructure                      | 8              | \$130,202              | 30%                         |

<sup>11</sup> According to Legislative Act 02 of 2021, which regulates the Citrep, the communities and their organizations are charged with endorsing the candidates of each of the prioritized regions.

| Sector           | Activity Count | Amount Disbursed (USD) | Percent by amount disbursed |
|------------------|----------------|------------------------|-----------------------------|
| Service Delivery | 3              | \$8,274                | 15%                         |
| Training         | 16             | \$186,332              | 43%                         |
| Other            | 1              | -                      | -                           |
| <b>TOTAL</b>     | <b>37</b>      | <b>\$351,688</b>       | <b>30%</b>                  |

**YOUTH LEADERSHIP FOR TERRITORIAL TRANSFORMATION.** One objective during the first year of CT3 in this region was to understand how young people become engaged in leadership and participation dynamics through cultural or sports programs. The NAR team has identified that cultural and traditional processes attract the participation of young people, while simultaneously contributing to the empowerment and leadership of youth organizations.



Youth participating in cultural activities led by Changó Foundation

In the NAR508 activity, under the leadership of the organization Youth Association with Leadership and Sense of Belonging (Jóvenes con Liderazgo y Sentido de Pertenencia) (CLYSP), CT3 developed and held forums to empower youth and to connect young people with youth organizations from Barbaçoas. Through several activities, youth organizations held leadership roles as strategic partners that promote youth participation, reinforcing ideas such as the importance of getting involved in activities that further Peace Accord implementation and their leadership role in the positive transformation of the Nariño Pacific.

### COLLABORATIVE WORK WITH THE COMMUNITIES



Community of the village of Yalté participating in the construction process.

To identify best practices for promoting positive relationships between institutional and community stakeholders, the team prioritized activities to promote community commitment. By applying a collaborative model, the team promoted community engagement, including cash and in-kind contributions.

*“The three-pronged approach worried me because last year we were hit very hard, but in this community (Yalte) we’ve proven that it does work. The most successful thing is that it has been a boost for the other villages that as of today, are now moving forward following the same model with projects that add value, such as the two classrooms and the sidewalks being built in Pumalde, or the Health Center in la Laguna de Chimbuza,” -- ART official.*

### EMPOWERMENT OF THE ASOMPASC TO INFLUENCE THE NATIONAL GOVERNMENT

During this implementation year, the Municipal Association of the Colombian South Pacific (Asociación Municipal del Pacifico Sur Colombiano - ASOMPASC) moved beyond initial stages of organizing

internally to becoming the primary facilitator in obtaining regional and national resources and support for implementation of the Peace Accord in the region. With CT3’s support, the association was able to register with the Ministry of the Interior and DNP’s National Registry of Territorial Associations and is spearheading efforts such as formulating land use and zoning plan projects, coordinating with higher education institutions and stakeholders, and developing agendas for the creation of the PND.

## HIGHLIGHTED ACTIVITIES

### BOGOTÁ

CT3 has a region-based approach to promoting transformation. For this reason, there is no longer a program team at the national level, but rather a Bogotá-based team charged with supporting the regional program teams, working as a liaison with national entities as needed. This “bottom-up” prioritization in the first year of CT3 has focused on topics such as the CEV Final Report, solidarity agreements, high-level dialogue, and the Regional Integration Strategy for USAID/Colombia.

#### **Cultural Training to Strengthen Children Teen and Youth Leadership in Tumaco (NAR504)**

In this activity, what stood out was the strong interest from young people wanting to participate in the process. This interest caused the partner organization that led the activity, the Changó Foundation, to increase the number of participants from the number initially planned. Juan Daniel Landázuri, legal representative, stated,

*"We saw that during implementation of activity, we were able to serve around 480 young people from the different urban and rural areas of Tumaco, and that their attendance was very consistent... We were able to identify that the young people did learn and retain the information and we can say that, compared to baseline knowledge, they made significant progress. They learned about the bombo, cununo, marimba, guasa<sup>12</sup> traditional songs and lutería."*

This is important because through this activity, Changó could strengthen its capacity to reach young people in rural areas to provide them an opportunity to have cultural training and meeting spaces with other young people. In this way, the activity aimed to reduce their participation in spaces where they might be vulnerable to recruitment by armed groups.

#### **Yalte Rural School Improvements with UARIV Resources and Stakeholder Collaboration (NAR509)**

Ongoing, regular community participation in the village of Yalte was essential to the activity’s success. Andrés Arteaga Zúñiga – project manager from UARIV Nariño, stated,

*"You can see projects being completed on track through the information issued by the project’s aid workers and partner organizations, but beyond that you can also see how the community took ownership of the project. An example of this is the painting project that they undertook on their own initiative with significant effect, allowing for UARIV resources to be allocated to the construction of a shelter in the Roberto Payán municipality."*

The national support team has implemented a coordination process called the National Management Route. This route seeks to establish relationships with national entities such as the Ministry of the Interior, the Office of the High Commissioner for Peace, and the UARIV, to coordinate on providing solutions to problems identified by the program teams working in geographic focus regions within the framework of the program’s strategy.

<sup>12</sup> Traditional instruments of the Pacific region.



**TABLE 7. SUMMARY OF IMPLEMENTED ACTIVITIES OF THE BOGOTA TEAM THROUGH NOVEMBER 2022**

| Sector               | Activity Count | Amount Disbursed (USD) | Percent by amount disbursed |
|----------------------|----------------|------------------------|-----------------------------|
| Infrastructure       | 1              | \$5,442                | 26.41%                      |
| Service Delivery     | 1              | \$6,094                | 34%                         |
| Technical Assistance | 4              | \$132,882              | 85%                         |
| Training             | 1              | \$2,917                | 18%                         |
| <b>TOTAL</b>         | <b>7</b>       | <b>\$147,334</b>       | <b>70%</b>                  |

**COORDINATION THROUGH HIGH-LEVEL DIALOGUE.**

CT3 has facilitated collaboration between the United States and Colombian governments, and between the Colombian government (across the national, departmental, and local levels), and civil society to further the High-Level Dialogue Strategy led by the High Council for Stabilization in three municipalities, prioritizing Cáceres (BCA), Tumaco (NAR) and Sardinata (BCA). The strategy proposes to advance long-term stabilization in key regions and territories through increased institutional presence and rural development. During the first half of 2022, key actions included identifying key stakeholders, promoting an exchange between stakeholders at the territorial level, and supporting specific activities conducted by regional coordinators that sought to catalyze the strategy in the regions.



Community Support Event in Jardín Tamaná, Cáceres

**TRUTH FOR STABLE AND LASTING PEACE** Colombia Transforma programs have supported the CEV in fulfilling its mandate since USAID/OTI began implementation in 2017. In June 2022, at a public event at the Jorge Eliecer Gaitán Theater, the CEV, headed by Father Francisco De Roux, presented its final report encapsulating three-and-a-half years of work collecting and classifying testimonial information. These testimonials included 14,928 individual and collective interviews in which more than 28,000 victims of the conflict participated. At this event, the CEV presented the chapter on Findings and Recommendations for Non-Repetition, based on two CT3 activities, which provided the short-term technical assistance the commission needed to fulfill the task.

## HIGHLIGHTED ACTIVITIES

### Expert Support to the CEV for Final Report and Recommendations (COL501–COL503)

Through two specialized consultancies, CT3 supported the CEV in preparing its findings and recommendations chapter which includes recommendations on the topics of (1) peacebuilding as a national project; (2) victims; (3) consolidation of democracy; (4) drug trafficking; (5) impunity; (6) security; (7) territorial peace, and (8) culture of peace and education. It also includes some additional recommendations related to the dissemination and continuity of the CEV's legacy. CT3 also supported drafting a document to justify the recommendations to support next steps for dissemination and education about the report. According to the final report, with these recommendations, the CEV was able to "contribute to the construction of an agenda for the future to promote dialogue regarding the transformations the country needs, to put an end to the armed confrontations that persist, rebuilding trust between society and institutions to move towards reconciliation and guarantee that the armed conflict is not repeated."

## LESSONS LEARNED

CT3 continues to seek new forms of creating feedback loops in the program that feed learning and continual adaptation within the program, and lessons that can be shared with local partners, other USAID programs and with other international cooperation actors. To keep a record of lessons learned, the program built a matrix of lessons learned by sector (Annex 1), which is available to all staff on the program's intranet for consultation and constant actualization. That matrix contains a collection of lessons learned from previous programs and activities implemented in sectors such as training, infrastructure, and coordination meetings. The team reviewed and updated the matrix on October 6, 2022 with the lessons learned through coordination meeting activities. This session also encouraged team members to use the tool. Additionally, the program provides ongoing opportunities for pause and reflection to talk about what has been learned. Some of the takeaways from this first year of CT3 are listed in the table below.

**TABLE 8. EXAMPLES OF LESSONS LEARNED, YEAR 1 OF IMPLEMENTATION**

|                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| <b>Strengthening Institutions</b> | For activities in which documents, evaluations, and analysis are generated, complementary actions to transfer knowledge to decision-makers must be included, since <b>there is a risk that the documents may end up being shelved or forgotten.</b>  |
| <b>Infrastructure</b>             | Community infrastructure projects implemented in regions with complex security issues and with limited institutional presence <b>contribute to changing the perception of the national, departmental, and local government in the eyes of the community.</b>   |
| <b>Offer of Services</b>          | Involve JACs and leaders of ethnic (Afro-Colombian and indigenous) territories as partners in the organization of fairs and special events <b>from the initial planning stage</b> , so that they help drive attendance.  |
| <b>Provisions</b>                 | There must be ongoing coordination and communication between the partner/beneficiary and the different program areas related to the activities supplying equipment, materials, or other goods since <b>this reduces the risk factors related to delivering items to territories that are strategic areas for the program to be involved in, but difficult to access.</b> |

|   |  |
|---|--|
| <b>Strengthening Institutions</b>   | For activities in which documents, evaluations, and analysis are generated, complementary actions to transfer knowledge to decision-makers must be included, since <b>there is a risk that the documents may end up being shelved or forgotten.</b>  |
| <b>Dissemination of Information and Media</b>                                       | <b>The public responds better to messages communicated to them by the communities themselves</b> , in which they share in their own words what the results of the processes have been and how they relate to regional development and peacebuilding.   |
| <b>Coordination Meetings</b>  | <b>Partners must take leadership and coordinate the activities.</b> Partner buy-in in both planning and participation in any activity being considered is essential to achieve the proposed objectives.  |
| <b>Challenges of Colombia Transforma's work with the JACs</b> (Annex 2 and Annex 3) | Program teams have identified some challenges of working with the JACs, including the ongoing need for training, the <b>participation of new leaders, especially youth and women</b> , the level of education of JAC members, and relationships that some JAC leaders may have with illegal armed groups.  |
| <b>Activities for Access to Justice and Promotion of Rights</b>                     | Providing training opportunities for community leaders about mechanisms to protect their rights and routes for preventing rights violations helps them to strengthen their leadership abilities to better serve their communities <b>The legitimacy of the leaders who participate in the processes and their ability to read and write are key, so that they can provide support for and advice to their communities.</b> |
| <b>Preparing Key Messaging and Communication</b> (Annex 6)                          | Preparing key messaging <b>from the very beginning of each activity</b> has worked well because the messages provide talking points so that partners and strategic stakeholders can more confidently and clearly talk about the purpose of the activities"   |

## PRIMARY CHALLENGES AND OPPORTUNITIES

**Impact on the PND:** The PND is the planning instrument that lays out the government's development objectives and defines strategic and budgetary line items. The new Gustavo Petro administration is currently leading regional conversations called Binding Regional Dialogues in which participants are expected to work together to design, implement, and monitor territorial transformation policies for the next four years. This poses a great logistical and methodological challenge to ensure genuine, impactful participation in a democratic, inclusive, and efficient manner. With this objective in mind, Colombia Transforma is working with local stakeholders to facilitate their participation in the Dialogues and their influence on the National Government, to include activities that help further the implementation of the Peace Accord.

**Change of local governments:** 2023 is a subnational election year. Governors, mayors, members of municipal councils and departmental assemblies are elected. This same change occurred at the beginning of CT2, and it will be very important to consider the lessons learned from that Program in working with the candidates to advocate for the importance of implementing the Peace Accord. There is also an increased risk that the program's activities and the solidarity agreements may be used for political gain. It will be important to design activities in a way that strategically mitigates that risk; for example, broad community-wide informational campaigns and directed communication efforts to share the goals and objectives of activities.

**Implementation of the Total Peace Policy:** With the National Government's Total Peace Policy taking shape, it will be important to remain vigilant to changes in security dynamics and territorial

control that may arise from the negotiations with the ELN and other illegal groups. Likewise, the program will be able to identify windows of opportunity related to supporting local justice systems, victims of the conflict and the communities; facilitating the participation of communities and organizations in actions that involve and impact them; and encouraging coordinated efforts by local and regional governments in this process.

**Regulation of the new Communal Law:** In 2021, Law 2166 was issued, which establishes the guidelines for the formulation and implementation of public policy for community action organizations (JACs, Associations, federations and Communal Confederations). The Ministry of the Interior has been drafting its regulations so that they can be implemented as a public policy at the national level. For the program, the changes proposed in the law for the execution of solidarity agreements are of special interest, expanding the amount and type of entities that community organizations can enter into agreements with. There is hope that this new regulation will motivate and facilitate the use of solidarity agreements in implementing the Peace Accord, taking advantage of the government's interest in advancing the execution of tertiary road projects through the JACs.

**Changes in illicit crop management policies:** It remains unclear how the government's new approach will change illicit drug policy in practice and as a factor in the operational context. CT3 will pay close attention to changes in the dynamics in regions with a greater prevalence of illicit crops and to the opportunities that may arise from these changes. It will also be necessary to pay attention to the challenges the Government may face in implementing point four of the Peace Accord, "Solution to the Problem of Illicit Drugs." The Kroc Institute<sup>13</sup> found that the progress is behind schedule on issues such as the Alternative Prosecution Law for Small Growers; long-term crop substitution projects; and the creation of a regulatory framework for the National Drug Use Prevention Program, and the Comprehensive Drug Treatment and Use Prevention Model.

---

<sup>13</sup> Quarterly Report: Implementation Status of the Colombian Final Peace Accord, April – June 2022  
<https://curate.nd.edu/show/fb494745m6x>

**ANNEX I. MATRIX OF LESSONS LEARNED BY SECTOR**

| Sector/ Tema                  | Tipo de lección | Lección  | Actividades de referencia  | Documentos de referencia   |
|-------------------------------|-----------------|--|--|--|
| Fortalecimiento institucional | Estratégica     | <p><b>Las actividades de consultoría</b> son <b>estratégicas</b> para apoyar a las entidades en los tres niveles de gobierno para la <b>toma de decisiones sobre todo en las entidades que tienen responsabilidades directas</b> con la implementación y seguimiento del Acuerdo, entre otros temas relevantes para el territorio. Por ejemplo, los inventarios de vías terciarias son un instrumento de planeación que permite a los actores comunitarios e institucionales involucrarse de manera activa en acciones encaminadas a la materialización del Acuerdo de Paz. De esta manera, apoyar estas actividades en zonas rurales contribuye a generar compromisos y visibilizar los beneficios del Acuerdo aportando a su irreversibilidad.</p>   | NDS036,<br>NDS136,<br>NDS304   | reunión MEL identificación de lecciones julio 2021 T2, Documento corto inventarios viales NDS  |
| Fortalecimiento institucional | Estratégica     | <p>Se identifica la necesidad de <b>contar con acciones complementarias de transferencia de conocimiento a los tomadores de decisiones en las actividades de consultoría</b> ya que se existe un riesgo en que los documentos terminen archivados u olvidados. Por ejemplo en NDS, se destacan los procesos de formación que acompañaron a las actividades ya que esto permitió fortalecer de manera integral la capacidad de las entidades territoriales en temas viales. Así lo indicó el secretario de Planeación del Municipio del Carmen “Con estas capacitaciones tuvimos la oportunidad de conocer la información que fue construida, (...) hemos construido un plan de trabajo para hacer la intervención en las principales vías y que requieran de algún tipo de mantenimiento”</p>  |  | reunión MEL identificación de lecciones julio 2021 T2, Documento corto inventarios viales NDS. |
| Fortalecimiento institucional | Estratégica     | <p>La <b>formulación de proyectos</b> ha sido una forma de fortalecimiento institucional apoyada por Transforma sin embargo, estos suelen ser procesos que no evidencian resultados en el corto plazo. Algunas lecciones sobre estos procesos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Establecer el estado del proyecto desde el inicio:</b> Saber en qué momento del proceso se va a apoyar el proyecto y tener claridad sobre los pasos a seguir en cuanto a las responsabilidades de los actores territoriales o nacionales antes de comprometerse con la actividad ya que esto permite prever la viabilidad del proyecto.</li> <li>- <b>Conocer las capacidades del socio para gestionar el financiamiento</b> después de formulado el proyecto: Identificar si el socio o beneficiario tiene la capacidad a corto plazo para continuar el proceso de identificación y adquisición de financiamiento del proyecto.</li> <li>- <b>La estructuración de proyectos no es una garantía de financiamiento:</b> El diseño de las actividades de gestión de proyectos debe incluir un componente de gestión de recursos. Sin este componente, es muy probable que el estructurado no se financie.</li> </ul> | ARA047,<br>COL102,<br>NAR003,<br>NDS016,<br>PMO011,<br>COL308,<br>NDS121,<br>PMO018. |  |

| Sector/ Tema    | Tipo de lección | Lección  | Actividades de referencia | Documentos de referencia   |
|-----------------|-----------------|--|---------------------------|--|
| Infraestructura | Estratégica     | <b>El modelo colaborativo funciona como un engranaje y es exitoso en la medida en que todas las partes cumplen con las responsabilidades adquiridas.</b> Cuando alguno falla, la obra en su totalidad empieza a presentar dificultades. Se han identificado en todos los territorios que hay socios con mayores capacidades que otros o mayor compromiso que otros. Recomendación: desde el principio de la actividad dejar claridades con todos de cómo funciona el modelo, socializarlo, de las responsabilidades que se espera que cada uno asuma en el desarrollo de la obra/actividad (Diseño/ejecución/inauguración/cierre). |                           | Espacio de socialización de lecciones aprendidas de infraestructuras – junio 2021, Variaciones en la implementación del modelo tripartito de Colombia Transforma |
| Infraestructura | Estratégica     | Abordar las necesidades de de infraestructura comunitaria a través del modelo colaborativo ha tenido un <b>impacto positivo en las relaciones entre la comunidad y las instituciones locales y nacionales</b> , así como ha contribuido en la <b>adquisición de conocimientos valiosos para la gestión y el desarrollo comunitario.</b>  |                           | COL315 informe Final   |
| Infraestructura | Estratégica     | Las obras de infraestructura comunitaria implementadas en zonas complejas a nivel de seguridad y con limitada presencia institucional <b>contribuyen a cambiar la percepción de las comunidades frente inatitucionalidad en sus tres niveles.</b> A su vez, le permite a la institucionalidad hacer presencia y satisfacer necesidades de las comunidades en territorios afectados por el conflicto.   |                           | Espacio de socialización de lecciones aprendidas de infraestructuras – junio 2021, informe de evaluación de Línea base y Análisis retrospectivo ENCOMPASS        |
| Infraestructura | Estratégica     | Es importante <b>durante todo el proceso de diseño e implementación de la obra transmitir, a los involucrados, mensajes alusivos a la intencionalidad de la actividad.</b> Es decir, aprovechar la oportunidad para posicionar mensajes sobre el avance en la implementación del Acuerdo de Paz, la transformación territorial y la presencia efectiva del Estado.   |                           | Espacio de socialización de lecciones aprendidas de infraestructuras – junio 2021  |
| Infraestructura | Estratégica     | En las regiones de BCA y NAR, nuevas para T2, la apropiación del discurso de implementación del Acuerdo de Paz alrededor de las obras puede resultar efímero. Esto, en parte porque las FARC no hicieron presencia histórica fuerte en las zonas. De esta manera, <b>las comunidades y organizaciones con el fin de recibir el apoyo de parte del socio y CT, se apropian del discurso del Acuerdo, pero cuando la ejecución de la obra termina, el discurso sobre el Acuerdo también.</b>   |                           | Variaciones en la implementación del modelo tripartito de Colombia Transforma  |
| Infraestructura | Estratégica     | <b>Una limitante adicional a la consolidación del vínculo entre las obras y la implementación del Acuerdo de Paz ha sido la diversidad de discursos oficiales:</b> la OACP ha focalizado el discurso de “Paz con Legalidad”. La ART misma optó por focalizar su slogan, posicionando sólo los PDET, muy por fuera del Acuerdo - llegando al punto de hablar de la irreversibilidad de los PDET.  |                           | Variaciones en la implementación del modelo tripartito de Colombia Transforma  |

| Sector/ Tema    | Tipo de lección       | Lección  | Actividades de referencia | Documentos de referencia  |
|-----------------|-----------------------|--|---------------------------|---|
| Infraestructura | Estratégica           | <b>Las comunidades perciben, además de la obra, como principal beneficio la integración en diferentes actividades comunitarias, educativas, comerciales y recreativas.</b> Estas varían según el tipo de obra, ya sea un salón comunal, infraestructura educativa o mejora de vía terciaria, no solo entre la comunidad, sino también de la comunidad con instancias institucionales, otras veredas a nivel comercial, entre otros actores del territorio.   |                           | COL315<br>informe Final   |
| Infraestructura | Estratégica           | La metodología de modelo colaborativo, implementada para la construcción de obras de infraestructura <b>privilegia la participación de las comunidades y con ello la adquisición de nuevos conocimientos técnicos y de gestión que promueven su participación de acciones de implementación del Acuerdo de Paz.</b><br>o El <b>involucramiento y participación de las comunidades</b> en las <b>fases de diseño, implementación y mantenimiento de las obras es clave</b> para lograr la apropiación, así como la sostenibilidad de estas.<br>o Se <b>incrementaron las capacidades de liderazgo de las comunidades en términos de habilidades comunicativas y de organización</b> o manejo de grupos con un objetivo común en aspectos de la vida social y bienestar comunitario.<br>o Las comunidades <b>adquirieron capacidades técnicas y de gestión para la articulación</b> con otras instituciones que incrementaron sus conocimientos sobre la formulación y gestión de proyectos. |                           | COL315<br>informe Final   |
| Infraestructura | Estratégica/operativa | <b>Las obras de infraestructura implementadas bajo el modelo colaborativo,</b> además de lograr el cumplimiento de la obra, <b>generan eficiencia en la inversión social.</b> Por ejemplo, se han evidenciado ahorros que son reinvertidos en acciones complementarias como embellecimientos de exteriores, caminos de ingreso, entre otros.   |                           | Espacio de socialización de lecciones aprendidas de infraestructuras – junio 2021   |
| Infraestructura | Estratégica           | El modelo colaborativo en las obras de infraestructura contribuye a <b>mejorar la percepción de inversión del recurso público por parte de las instituciones frente a las comunidades beneficiadas.</b>  |                           | (Espacio de socialización de lecciones aprendidas de infraestructuras – junio 2021, informe de evaluación de Línea base y Análisis retrospectivo ENCOMPASS, Variaciones en la implementación del Modelo tripartito de Colombia Transforma |



| Sector/ Tema        | Tipo de lección | Lección   | Actividades de referencia                                       | Documentos de referencia   |
|---------------------|-----------------|---|---|--|
| Infraestructura     | Estratégica     | Si bien las obras representan lo tangible que el Acuerdo puede ser en el territorio, así como le aporta a visibilizar la llegada institucional, <b>para las entidades nacionales no es práctico liderar obras desde el nivel nacional.</b> Hay retos en cuanto al seguimiento, la presencia termina siendo efímera, coyuntural y no genera el impacto deseado a largo plazo. Sin embargo, <b>si se resalta la posibilidad de las entidades nacionales de pilotear estrategias, metodologías para las obras de infraestructura.</b> En ese sentido vale la pena mostrar esos resultados y lecciones de Transforma en el modelo Tripartito, entre otras actividades de infraestructura que puedan ser adoptados por entidades de nivel nacional.  |   | Espacio de socialización de lecciones aprendidas de infraestructuras – junio 2021) |
| Capacitaciones      |                 |   |   |  |
| Oferta de servicios | Estratégica     | <b>La articulación y coordinación entre actores es clave</b> , incluyendo los programas de USAID presentes en el territorio, para construir la programación de los espacios, optimizar el uso de los recursos, potenciar el alcance de las jornadas, agilizar procesos interinstitucionales y evitar el desarrollo de agendas paralelas. Al desarrollar el trabajo articuladamente, las jornadas también son oportunidades para generar espacios de articulación y gestión que van más allá de estas jornadas. Así mismo, es importante vincular entidades del nivel nacional de tal forma que se facilite la gestión de respuestas a las solicitudes y necesidades de las comunidades, al articular las acciones a iniciativas o programas que vienen siendo lideradas por el Gobierno Nacional.   | BCA004, BCA116, NAR054, COL010, COL059, PMO089, PMO139 y ARA140 |  |
| Oferta de servicios | Estratégica     | <b>Manejo de expectativas.</b> Este tipo de actividades generan muchas expectativas respecto a los servicios e información que se puede brindar. Por lo tanto y con el propósito de no afectar la percepción hacia las entidades nacionales y locales, se recomienda desarrollar ferias en las que se satisfagan efectivamente las necesidades de trámites que tiene la ciudadanía, para ello sería importante conocer de antemano cuáles las necesidades que más preocupan a la comunidad. Así mismo, es importante trabajar con las entidades que van a participar, sobre la importancia informar con claridad sobre las posibilidades que tendrá la comunidad de acceder a los servicios prestados y establecer con suficiente antelación, las necesidades de logística y operación que tienen (por ejemplo, acceso a internet) para poder gestionar su cumplimiento y brindar las condiciones para que la atención se dé. | BCA119, COL010, COL059, PMO089, PMO139 y ARA140                 |  |
| Oferta de servicios | Estratégica     | <b>Es importante vincular a las JAC, Consejos Comunitarios y Resguardos Indígenas</b> desde el proceso de planeación de las ferias y jornadas, como aliados, para que apoyen el proceso de convocatoria, así como para dar claridad del alcance y las posibilidades de atención que podrán acceder las comunidades, de tal forma que no se generen falsas expectativas.   | NAR054, COL010, COL059, PMO089, PMO139 y ARA140                 |  |

| Sector/ Tema        | Tipo de lección | Lección  | Actividades de referencia               | Documentos de referencia |
|---------------------|-----------------|--|---|--------------------------|
| Oferta de servicios | Estratégica     | Es importante que <b>las oficinas de comunicaciones de las entidades participantes (si las hay) se involucren desde el momento inicial de planeación</b> y se comunique sobre la feria antes- para convocar y dar claridad sobre las posibilidades y el alcance de la jornada- y después de la actividad- para presentar las conclusiones y resultados. Esto teniendo en cuenta que las ferias de servicios han sido identificadas como una oportunidad para fortalecer la relación de las comunidades con las administraciones locales al fortalecer su visibilización y la comprensión de los mensajes y el objetivo de resultado de la actividad.   | COL010, COL059, PMO089, PMO139 y ARA140 |                          |
| Oferta de servicios | Estratégica     | Las ferias de servicios son un <b>excelente espacio para difundir información sobre avances en la implementación del acuerdo</b> . El hecho de que las ferias de adelanten a partir de una amplia convocatoria, permite llegar con información oficial directamente a la comunidad. Puede ser una oportunidad invitar a la ART para que se cuente con alguna persona que informe sobre el Acuerdo y sus avances en la región.  | COL010, COL059, PMO089, PMO139 y ARA140 |                          |
| Oferta de servicios | Operativa       | <b>El éxito de las ferias y jornadas depende en gran parte de su preparación operativa</b> . Es clave coordinar con el socio con suficiente antelación los tiempos y requerimientos técnicos que contempla la realización de cada espacio y deben tenerse en cuenta las capacidades locales para responder a ellos. Cuando se requiera, la contratación de servicios de alimentación y los espacios para el desarrollo de la actividad con las JAC, contribuye a su fortalecimiento organizacional, sin embargo, esto requiere acompañamiento y seguimiento previo para que cumplan con la calidad y los tiempos que se requieren.   | BCA004, BCA116                          |                          |
| Oferta de servicios | Estratégica     | Las actividades de oferta de servicios son una <b>oportunidad para favorecer que las entidades locales, regionales y nacionales lleguen a zonas de difícil acceso</b> . Elegir veredas lejanas de difícil acceso aumenta la complejidad logística, en algunos casos no se cuenta con los espacios o recursos necesarios para desarrollar las jornadas, pero las acciones son altamente valoradas por la comunidad. En algunos casos puede existir una demanda alta que es desconocida por la institucionalidad. Sin embargo, se deben tener muy en cuenta las condiciones de seguridad y no realizar acciones donde el conflicto esté activo, es fundamental la coordinación con personerías y con presidentes de JAC y ASOJUNTAS. | BCA004, NAR001, NAR054, NDS309, NDS314  |                          |
| Oferta de servicios | Estratégica     | <b>La sostenibilidad de estos procesos es el principal reto</b> al que se enfrentan los socios, especialmente cuando estas jornadas derivan en el incremento de solicitudes que deben ser gestionadas y respondidas con posterioridad. Es importante definir cómo la entidad lo afrontará una vez la actividad haya concluido. Una estrategia puede ser incluir, en las actividades que aplique, procesos de formación a entidades locales y fortalecer sus capacidades para responder ante el incremento de la demanda.   | BCA119, NAR001                          |                          |

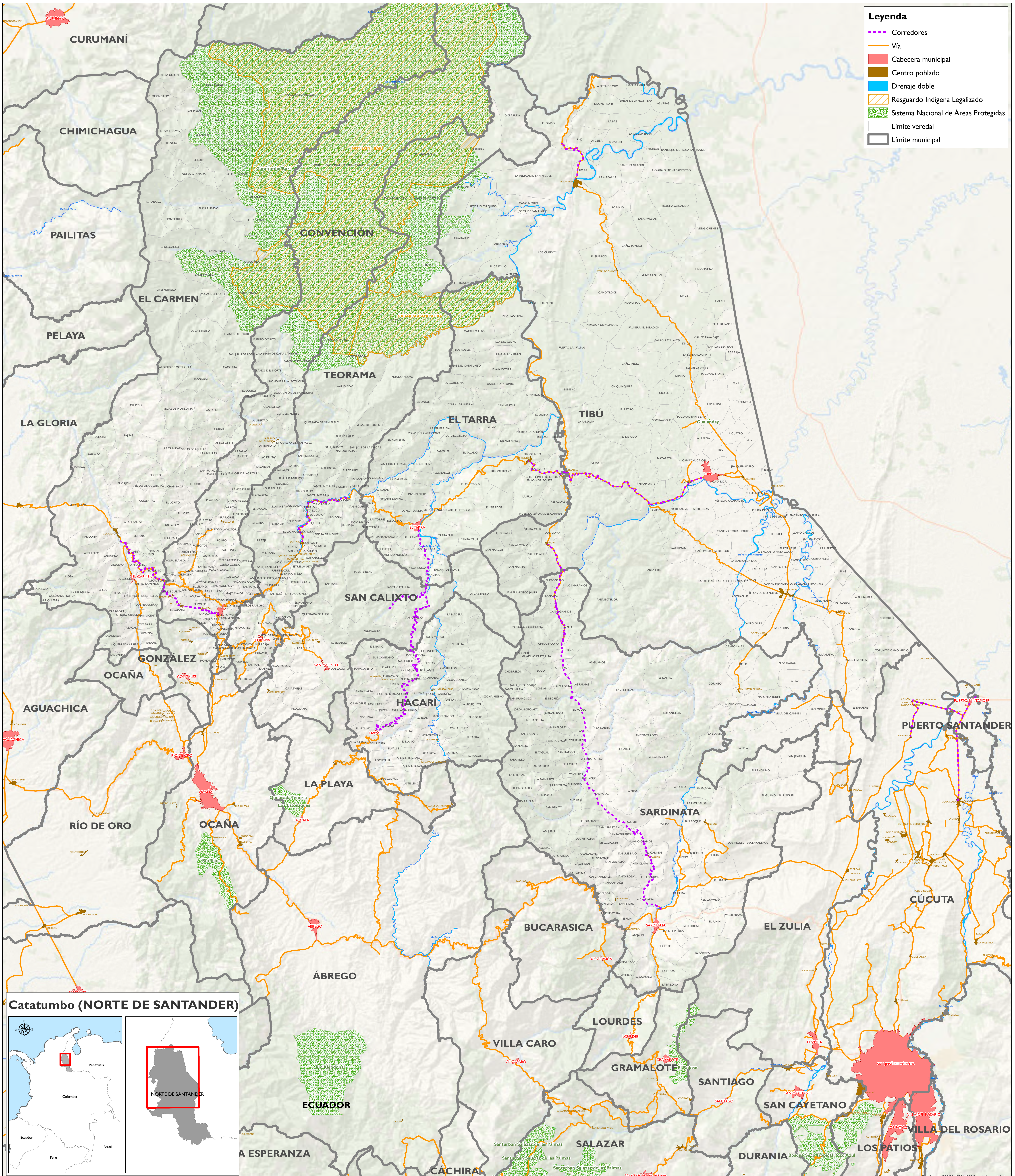
| Sector/ Tema        | Tipo de lección       | Lección   | Actividades de referencia | Documentos de referencia |
|---------------------|-----------------------|---|---------------------------|--------------------------|
| Oferta de servicios | Operativa             | Cuando estas actividades requieren la contratación de personal es importante <b>considerar la carga operativa que implica para el programa y el socio para definir el número de consultores y la metodología de la actividad.</b> También favorece el proceso definir un formato unificado de presentación de informes y brindar información clara y de fácil consulta sobre los requerimientos de documentación como los listados de asistencia y las fotos. | NAR045, BCA119            |                          |
| Oferta de servicios | Estratégica           | <b>En algunas jornadas es valioso entregar información impresa a las comunidades,</b> con esto se favorece la difusión de rutas de atención, funciones de las entidades e información de contacto.  | NDS309, BCA086            |                          |
| Dotaciones          | Estratégica           | Es importante que el EP siempre tenga en mente la <b>relación entre la dotación y el valor estratégico de la misma en el marco de la implementación del Acuerdo de Paz</b> y la consolidación de resultados.  |                           |                          |
| Dotaciones          | Operativa             | Los elementos incluidos deben ser “lo suficiente” para lograr el objetivo de resultado, <b>evitando entrega de elementos no necesarios.</b>   |                           |                          |
| Dotaciones          | Estratégica           | En la selección de socios beneficiarios de dotaciones, tener en mente <b>prácticas de acción sin daño, evitando la creación de tensiones entre socios</b> que recibieron y otros que no en la misma zona.   |                           |                          |
| Dotaciones          | Estratégica           | Asimismo, es necesario poder contar con <b>acciones de comunicación claves que permitan construir y transmitir el mensaje de la dotación más allá del valor inmediato</b> y sin generar riesgos de robo (no mencionar la cantidad de equipos, su valor monetario) sino su valor estratégico – para que los socios los van a utilizar – avanzar la paz y transformación territorial, etc.  |                           |                          |
| Dotaciones          | Operativa             | Debe existir <b>coordinación y comunicación constante entre el socio/beneficiario y las diferentes áreas del Programa</b> relacionadas con las actividades de dotación (compras, FLO, FO, MES, entre otros) ya que esto permite disminuir las variables de riesgo en la entrega de elementos en territorios de difícil acceso que son estratégicos para la presencia del Programa.  |                           |                          |
| Dotaciones          | Operativa             | Una medida clave es <b>asegurar que los socios tengan un lugar seguro para las dotaciones antes de recibirlos,</b> y si sea necesario incluir en el presupuesto pequeños rubros para mejorar la seguridad (candados, etc)   |                           |                          |
| Dotaciones          | Estratégica           | Las actividades relacionadas con la dotación de elementos clave <b>aportan a visibilizar la gestión institucional, dinamizar la articulación entre actores y mejorar la percepción sobre la capacidad de respuesta</b> de las entidades públicas. Por lo anterior los tiempos de entrega y pertinencia de los elementos son variables clave.  |                           |                          |
| Dotaciones          | Estratégica/operativa | Es importante que las dotaciones estén <b>acompañadas de un manual de uso</b> por parte del socio y beneficiario - se puede incluir sesiones básicas de orientación de uso bajo las actividades para contribuir a su sostenibilidad.  |                           |                          |
| Dotaciones          | Estratégica           | Es muy importante <b>definir un instrumento para la recolección de percepciones</b> de los usuarios (positivos y negativos, lecciones) con el fin de valorar la utilidad y efecto de la dotación suministrada.  |                           |                          |

| Sector/ Tema                     | Tipo de lección | Lección   | Actividades de referencia     | Documentos de referencia |
|----------------------------------|-----------------|---|-------------------------------|--------------------------|
| Difusión de información y medios | Estratégica     | Las <b>metodologías de actividades de difusión y comunicación deben plantearse de forma diferencial</b> , por ejemplo por grupo étnico, región y tipo de público. Por ejemplo, en el trabajo con jóvenes la producción audiovisual puede generar un interés y un involucramiento de esta población, siempre y cuando se realice un acompañamiento importante frente a los objetivos de resultado y de impacto.  | ARA151,<br>ARA059,<br>ARA160  |                          |
| Difusión de información y medios | Estratégica     | Son <b>mejor recibidos por el público los mensajes que son transmitidos por las comunidades</b> , en las que comparten en sus propias palabras los resultados de los procesos adelantados y en las que se relacionan las acciones con el desarrollo del territorio y la construcción de paz.  | ARA181                        |                          |
| Difusión de información y medios | Operativa       | En los territorios donde hay acceso a ellas, <b>uso de nuevas tecnologías para la difusión de mensajes es clave</b> . En los casos que se quiera una amplia difusión de eventos vale la pena considerar el streaming.   | BCA029,<br>BCA040,<br>BCA098  |                          |
| Difusión de información y medios | Estratégica     | La <b>entrega de materiales impresos</b> es valiosa para las comunidades, especialmente en zonas rurales sin acceso a internet, sin embargo, es importante definir en el marco de la actividad el espacio en el que serán entregados para favorecer que lleguen a las manos de las comunidades que los requieren. También es importante tener consideraciones como el tipo de letra (un tamaño adecuado para personas con dificultades visuales), empleo de imágenes para apoyar textos y uso de lenguaje claro y cercano a las comunidades.  | BCA029,<br>COL033,<br>ARA109, |                          |
| Difusión de información y medios | Estratégica     | En <b>procesos de formación y capacitación</b> a medios comunitarios, indígenas, enlaces de prensa y medios locales, la inclusión de temas relativos al PDET y el enfoque en el uso de redes sociales como parte de la agenda de capacitación, contribuyen a mejorar la comprensión en el territorio sobre la implementación del Acuerdo de Paz, garantiza una transmisión masiva, dinámica y actualizada de mensajes alusivos al proceso de implementación del Acuerdo. Estos espacios de formación y acompañamiento técnico son una buena estrategia para lograr resultados significativos en calidad de producción y objetividad frente a lo que se está divulgando y la intención con la cual se realiza. Sin embargo, deben tener un acompañamiento constante para apoyar su sostenibilidad. | COL129,<br>NDS475             |                          |
| Difusión de información y medios | Estratégica     | <b>Cuando se comparte información de forma sincronizada por diferentes actores se logra un impacto ampliado</b> de las publicaciones y se logra transmitir un mensaje colectivo y regional.   | NDS022,<br>NDS408             |                          |

| Sector/ Tema                     | Tipo de lección | Lección  | Actividades de referencia                                     | Documentos de referencia |
|----------------------------------|-----------------|--|---|--------------------------|
| Difusión de información y medios | Estratégica     | <b>La cultura, el arte y el deporte tienen un valor importante para posicionar distintos mensajes</b> , incluyendo temáticas de paz. Por ejemplo, actividades rápidas relacionadas con el deporte, logran una participación masiva de personas en comunidades con condiciones críticas mitigando tensiones y transformando percepciones en positivo frente a la implementación del acuerdo de paz. Además Los artistas que son formados, capacitados en procesos educativos en los que se relaciona el proceso con la transformación de sus comunidad y el Acuerdo de Paz se convierten en grandes aliados para el trabajo con la comunidad y la sociedad ya que pueden ser referentes en sus lugares de origen y grupos etarios. Al estar mejor informados y sensibilizados, pasan a ser mejores multiplicadores del mensaje y de las prácticas culturales a través de las cuales se difunde. | NDS025,<br>PMO055,<br>NDS030,                                 |                          |
| Difusión de información y medios | Estratégica     | En algunas regiones <b>la radio es el medio de comunicación que llega a la mayoría de la población rural</b> y las cuñas radiales han servido para despertar el interés de la población de la región en conocer más acerca del PDET. Al mismo tiempo se apoya la sostenibilidad de medios comunitarios que son clave para el proceso de difusión de los avances de la implementación del Acuerdo y el desarrollo de las regiones.  | NDS316,<br>NDS324,<br>COL406                                  |                          |
| Difusión de información y medios | Estratégica     | En actividades en las que se apoya la formulación e implementación de una estrategia de comunicaciones por parte de consultorías es <b>importante que los actores tengan la intención de involucrarse, y/o de trabajar asuntos de la implementación</b> , de lo contrario, puede suceder que solo se genere un enfoque en el producto o en elementos técnicos, perdiendo de vista la narrativa e intención de la actividad. Así mismo, que se cuente con recursos para la sostenibilidad del proceso más allá del apoyo de Transforma, se podría considerar incluir en el marco de las actividades la identificación de alternativas y gestión recursos para dar sostenibilidad a las acciones.  | ARA059,<br>ARA109,<br>NAR036,<br>NDS031,<br>NDS034,<br>NDS301 |                          |
| Difusión de información y medios | Estratégica     | <b>Es importante involucrar a actores clave en las actividades de comunicación y difusión</b> , por ejemplo, las emisoras comunitarias, los docentes, organizaciones de base, alcaldías, pastorales sociales y las asociaciones de municipios, para difundir adecuadamente información, reconocer los esfuerzos a favor de la implementación del Acuerdo de Paz y contribuir a la construcción de legitimidad siempre que se establezca con ellos una comunicación fluida, actualizada y oportuna.   | ARA151,<br>ARA052,<br>BCBCA102,<br>BCA141,<br>COL076,         |                          |
| Difusión de información y medios | Operativa       | Los <b>tiempos</b> en los que se hace las acciones de comunicación y la emisión de productos de comunicaciones deben ser <b>oportunos de acuerdo con el desarrollo de la actividad</b> . Se deben tener en cuenta los medios, horarios y frecuencia apropiados para cada actividad. Para ello, es clave que estas acciones se detallen en el plan de implementación y se planea en los momentos de producción y emisión de los productos. Ya que la falta de coordinación de agendas y programación con suficiente anticipación limita la efectividad de las acciones. Así mismo, es importante considerar el contexto y ser flexible frente a las oportunidades que se pueden presentar.  | ARA151,<br>COL033,<br>COL054,<br>COL060,<br>NDS030,           |                          |

| Sector/ Tema                          | Tipo de lección | Lección  | Actividades de referencia              | Documentos de referencia |
|---------------------------------------|-----------------|--|--|--------------------------|
| Difusión de información y medios      | Operativa       | Para garantizar que la calidad de los materiales impresos producidos en el marco de las actividades del Programa es importante que el socio proporcione la <b>información del requerimiento lo más detallada posible</b> . Así mismo, teniendo en cuenta la importancia en el detalle de estos productos siempre se debe contar con la aprobación de la muestra física por parte del socio pues en este momento se puede hacer una verificación de la calidad y la oportunidad de hacer cambios si se requieren.   | COL406, ARA181,                        |                          |
| Difusión de información y medios39:39 | Operativa       | Es necesario establecer con el socio, instrumentos que permitan <b>monitorear la emisión y la recepción de los mensajes por parte de la población</b> . El sondeo aleatorio a participantes y recoger la retroalimentación de los medios emisores son estrategias valiosas, sin embargo es fundamental que estas acciones se incluyan en el plan de implementación.  | COL323, COL396, COL406, COL409 (BCA013 |                          |
| Reuniones de coordinación             | Estratégica     | Para lograr el éxito de estas actividades es necesario que <b>el socio asuma el liderazgo y coordinación de la actividad</b> . El compromiso en la planeación y su participación en los diferentes espacios que se contemplen son necesarios para lograr los objetivos propuestos. En este mismo sentido, si la actividad contempla consultores, es importante que desde el comienzo el socio asuma su coordinación y direccionamiento y que esto se vea reflejado en el diseño de la actividad.   | BCA143, NAR030, NAR031, NDS420         |                          |
| Reuniones de coordinación             | Estratégica     | Cuando las actividades requieren el involucramiento de representantes de diferentes entidades u organizaciones, especialmente si son cargos directivos, es necesario <b>contar con una planeación clara desde el comienzo</b> , que incluya un cronograma de actividades definido con suficiente anterioridad. Se recomienda que estas convocatorias se hagan con un mes de anticipación, se programen recordatorios y se haga confirmación de asistencia días antes. Es importante diferenciar los espacios de decisión de los de trabajo técnico, e invitar los funcionarios o representantes que corresponda. | BCA143, NDS333, NAR014, NDS420         |                          |
| Reuniones de coordinación             | Estratégica     | Estas actividades son <b>útiles para identificar ventanas de oportunidad ya que por lo general se trata de espacios estratégicos</b> donde se abordan temas de interés para el programa. Por lo tanto, es importante <b>garantizar la buena documentación de los espacios y, en la medida que sea posible, presencia de algún miembro del equipo</b> .   | COL302, COL305                         |                          |
| Reuniones de coordinación             | Estratégica     | Para tener expectativas realistas en las actividades, es muy importante <b>asegurarse de que existe una comprensión compartida entre el socio y el Programa acerca del alcance en términos de producto y resultado</b> , que se refleje en los objetivos y la teoría de cambio. Sin embargo, es clave hacer una lectura constante del contexto y ser flexible frente a las oportunidades que se pueden presentar.  | COL320, NDS333, NDS420, NAR035, NDS420 |                          |

**ANNEX 2. NDS STRATEGIC CORRIDORS MAP**

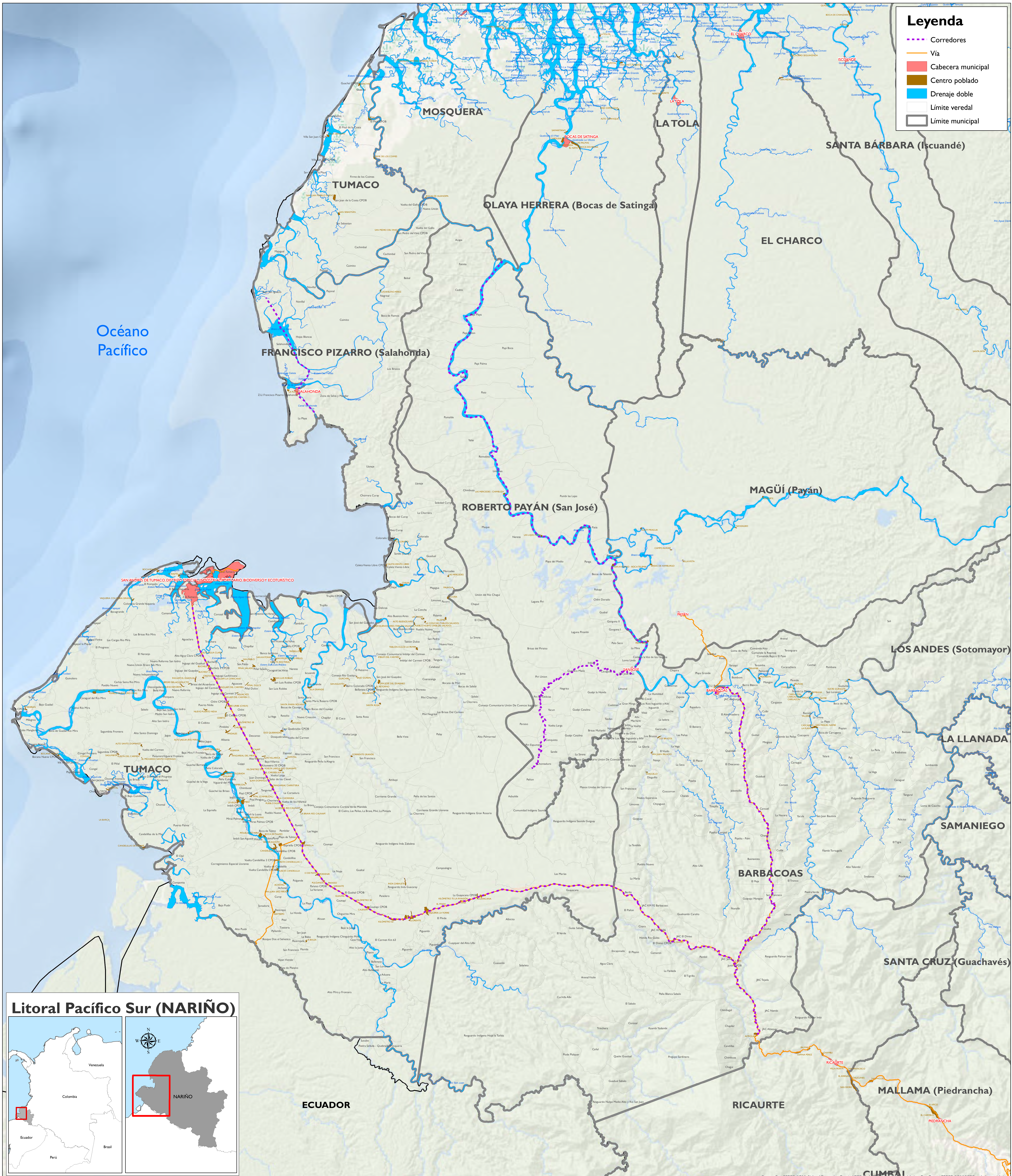




**ANNEX 3. BCA STRATEGIC CORRIDORS MAP**



**ANNEX 4. NAR STRATEGIC CORRIDOR MAPS**



Source: Esri, GEBCO, NOAA, National Geographic, Garmin, HERE, Bing, Swatch, Mapbox, OpenStreetMap contributors, Esri, Garmin, GEBCO, NOAA, and other contributors.

**ANNEX 5. JAC SURVEY RESULTS**

# ANÁLISIS DE ACTIVIDADES CON COMPONENTE DE CAPACITACIÓN A JACS (PRIMERA PARTE)



**USAID**  
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE AMÉRICA

Colombia Transforma

# JUSTIFICACIÓN

- Por la dinámica del Conflicto Armado, especialmente por la lógica de control social de los GAI, las JAC son un actor clave para la implementación del Acuerdo de Paz.
- Desde T1, Colombia Transforma ha reconocido esta importancia y, por distintos caminos, ha enfocado parte importante de su acción en tener acceso a las JACs y trabajar con ellas.
- La colaboración en función de la implementación del Acuerdo de Paz, ha sido uno de los hilos conductores de la estrategia. Esta colaboración se manifiesta de manera muy focalizada territorialmente, haciendo de las JAC un actor fundamental.
- Desde T1 se han diseñado y ejecutado más de 60 actividades con componentes de capacitación a JACs, con metodologías y temas distintos, en categorías de capacidad legal, administrativa, técnica, comunicaciones, conocimiento del Acuerdo de Paz, control social, resolución de conflictos y memoria.

# METODOLOGÍA

## Objetivos del proceso (Sesión de diseño 8 de agosto de 2022)

- Concretar cuales son los temas fundamentales que nosotros como programa podemos lograr en relación con el fortalecimiento de JACs
- Reflexionar sobre las intenciones que tenemos en términos de generación de capacidades de Juntas de Acción Comunal (cuál es el valor de las Juntas y lo que quiere lograr Podemos tener diferentes intenciones y y lo que se quiere lograr).
- Identificar principales capacidades a fortalecer y para que se deben fortalecer (Que capacidades necesitan las comunidades en fundamental para la implementación del Acuerdo).
- Identificar que ha funcionado y que no en cuanto a temas específicos de fortalecimiento de JACs



# METODOLOGÍA

1. Encuesta sobre la importancia y los desafíos del trabajo con JACs
2. Revisión de las temáticas abordadas en las capacitaciones a las JACs
3. Categorización de temáticas e identificación de intenciones en las actividades
4. Conversaciones de los EPs calificando relación entre intenciones y temáticas
5. Sesión de socialización de conclusiones de los EP
6. Conversación qué ha funcionado/qué no en:
  - Convocatoria
  - Diagnóstico inicial y final
  - Herramientas pedagógicas
  - Logística:
  - Socios
  - Aliados
  - Conformación de equipos
  - Informes
  - Producción y difusión de contenidos

# RESULTADOS DE LA ENCUESTA



**USAID**  
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE AMÉRICA

Colombia Transforma

USAID/OTI TRANSFORMA 3 SEMI-ANNUAL REPORT 42

## DATOS

- 20 Personas
  - 13 NDS
  - 4 BCA
  - 3 NAR



**NAR086 – Formalización y capacitación JAC - Francisco Pizarro.**

# Pregunta 1 ¿Cuál es la importancia de trabajar con las JAC para el abordaje de su equipo?

- Actor permanente en el territorio. (NDS, BCA, NAR)
- Representan los intereses y necesidades de las comunidades. (NDS, BCA, NAR).
- Facilitan el relacionamiento entre comunidad e institucionalidad. (BCA, NAR)
- Líderes potenciales para la transformación del territorio – aliados implementación del Acuerdo de Paz (NDS, BCA, NAR)
- Comunican a las comunidades sobre políticas, proyectos y programas. (NAR)
- Claves para promover el trabajo colaborativo (BCA)
- Potencial como aliados en la implementación del Acuerdo. (NDS)



BCA094 – Capacitación JAC Cútureu.

## Pregunta 2 ¿Cuáles son los retos de nuestro trabajo con las JAC?

- Necesitan constantemente formación. (NDS, BCA, NAR)
- Desconocen el rol de algunas instituciones y cómo relacionarse con ellas (NDS)
- Se identifican múltiples necesidades – cómo establecer una ruta para fortalecer a las JAC (NDS).
- Nuevos liderazgos: jóvenes – mujeres ¿cómo vincularlos? (NDS, BCA)
- Capacidad instalada (NDS, BCA, NAR)
- Legitimidad de las JAC frente a sus comunidades (BCA, NAR)
- Relacionamiento con grupos armados ilegales (BCA)
- Liderazgo en una persona – presidente (BCA)
- Nivel de escolaridad de miembros de las JAC (NDS)
- Manejo de expectativas con relación a los convenios solidarios (NDS)



**NDS405 – Capacitación JAC virtual.**

## Pregunta 3 ¿Cuál son los principales desafíos para las JAC en los territorios?



BCA111 – Lideres del Bagre.

- Presencia de grupos armados ilegales. (NDS, BCA, NAR)
- Liderazgo en una sola persona (NDS)
- Relevó generacional (NDS)
- Gestión de conocimiento (NDS)
- Transformación económica - “ya no contamos con la coca” (NDS)
- Agotamiento de los líderes comunales. (NDS).
- Falta de herramientas y canales de comunicación (BCA)
- Cambios de Gobierno regional y local (NDS)
- Falta de visibilidad y reconocimiento por parte de las instituciones (NAR, NDS)
- Persistencia de las debilidades administrativas, financieras y técnicas (BCA, NDS)

**ANNEX 6. THE TRANSFORMER CT3 NO.1**

# EL TRANSFORMADOR

A partir del análisis del contexto, la experiencia del equipo y los resultados y aprendizajes de la segunda fase del programa, los equipos formularon sus abordajes con los que se definió la estrategia del programa para los primeros meses de implementación. Cada uno de los equipos regionales identificó los problemas que abordará y los resultados que espera alcanzar en este periodo. A continuación, compartimos el marco estratégico construido:



## Meta del programa

(Mayo de 2022)

### Demostrar el poder transformador del acuerdo de paz

#### Objetivo 1

Fortalecer la **sostenibilidad de la participación y colaboración local** entre gobierno y actores claves territoriales en la implementación del Acuerdo de Paz.

#### Objetivo 2

Pilotear formas de abordar **cambios en las normas sociales** que perpetúan el conflicto.

### Bajo Cauca

#### Resultado 1

Liderazgo comunitario en acciones de trabajo colaborativo más visible y con respaldo de la institucionalidad.

#### Resultado 2

Servicios prestados en zonas críticas para la protección de los derechos.

#### Resultado 3

Comunidades en zonas críticas reconocen estrategias y rutas para la protección de sus derechos.

### Pacífico Nariñense

#### Resultado 2

Uso de Buenas Prácticas de relacionamiento entre la institucionalidad, las comunidades y las organizaciones a través del trabajo conjunto en zonas críticas.

#### Resultado 1

Aumento en la participación e involucramiento de los jóvenes y sus organizaciones en dinámicas de mayor alcance y visibles en un contexto de ilegalidad.

### Norte de Santander

#### Resultado 1

Gobierno y comunidad con capacidades que les permitan comprometer acciones conjuntas para la llegada de infraestructura pública y el acercamiento de justicia local en la zona de frontera.

#### Resultado 2

Actores clave se acercan a las comunidades demostrando y comunicando avances y gestión para el cumplimiento de sus compromisos en el marco del acuerdo de paz.

#### Resultado 3

Organizaciones comunales con capacidades y herramientas de formación y autoformación que les permitan apropiarse de sus roles de liderazgo y gestión.

#### Resultado 4

Actores clave demuestran las bondades y desafíos de la producción lícita en el contexto actual de El Catatumbo

## El contexto de Colombia Transforma

Durante los primeros meses de implementación del programa, los equipos programáticos han tenido que adaptar su avance de acuerdo con el contexto cambiate. En general, se ha presentado un deterioro en las condiciones de seguridad de las regiones, con incremento de los enfrentamientos entre diferentes grupos armados por el control territorial, desplazamiento y confinamiento de comunidades y limitaciones para el acceso de las entidades del Estado a algunas zonas, entre otras consecuencias.

El paro armado decretado por el Clan del Golfo en el mes de mayo, que afectó principalmente el desarrollo de acciones del equipo Bajo Cauca, evidenció el control territorial de este grupo armado y la escasa respuesta por parte de las fuerzas armadas preocupa a las comunidades en las regiones afectadas.

Avanza la contienda electoral en Colombia y la primera vuelta del domingo 29 de mayo demostró el descontento de las y los colombianos con el sistema y los candidatos tradicionales. Las campañas y las votaciones se desarrollaron en relativa calma con los ciudadanos votando por dos candidatos que representan el cambio político.

El ganador de las elecciones tendrá que consolidar rápidamente coaliciones políticas con partidos tradicionales (Centro Democrático, Conservador, Liberal) ya que aún conservan el control mayoritario en el Congreso. Los opositores alimentan los temores de que Petro convierta a Colombia en una "nueva Venezuela" con reformas socialistas antidemocráticas. Sin embargo, esto es muy poco probable ya que Colombia tiene instituciones sólidas y separación de poderes. Finalmente, el Acuerdo de Paz ganó relevancia ya que ambos candidatos han expresado públicamente su compromiso con una implementación integral. Queda por ver cómo se verá esto en la práctica una vez que el ganador asuma el cargo.

## CIFRAS TRANSFORMA

(A mayo de 2022)

**48**

Actividades en implementación



**36**

Municipios

**37**

Socios

**\$220.617**

Dólares desembolsados



**48.195**

Personas beneficiadas



**22.090**

Mujeres beneficiadas



NDS502



NDS507

## El equipo nos cuenta

**Rodrigo Vallejo**



“Con la participación de 12 líderes y lideresas de los corregimientos de Palmarito y Banco de Arena de la zona rural de Cúcuta, se desarrollo la tercera jornada de la escuela de DDHH liderada por la Defensoría del pueblo en el marco de la actividad NDS502. De acuerdo con uno de los líderes, "esto nos sirve muchísimo, lo que nos da es herramientas que estamos aprendiendo para poder defendernos y presionar lo de las necesidades que tenemos"”

**Alejandra Guerrero**



“El día de hoy (9 de junio de 2022) se inicia la actividad NDS 507, muy entusiasmadas, activas y pendientes las mujeres y la comunidad del corregimiento San Pablo en Teorama”

### Sobre los aprendizajes del trabajo con Juntas de Acción Comunal

**Norberto Duarte**



“Lo más importante no es el qué sino el cómo. El camino es la Meta”

**Egna Isabel Gómez**



“La lección que nos deja siempre trabajar con las JAC's es su nivel de compromiso, involucramiento y corresponsabilidad al momento de trabajar por sus comunidades”

**Estiben Izquierdo**



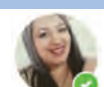
“En Nariño el fortalecimiento organizativo y el reconocimiento de roles de los dignatarios, es el primer paso para facilitar el relacionamiento y gestión articulada entre las JAC y las comunidades; y entre las JAC y la institucionalidad”

**Alexander Lozano**



“1. Que son actores con necesidad de constante formación dada la actualización normativa. 2. Son el vehículo principal para el desarrollo local y la implementación de acciones. 3. Su estructura JAC, ASOJAC, y los niveles mas arriba son relevantes para la implementación del Acuerdo e incidir en la transformación territorial”

**Claudia Herrera**



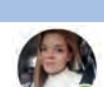
“Hemos podido evidenciar su interés de continuar trabajando de forma articula con las administraciones municipales. Se ha venido corriendo el voz a voz de trabajar a través de convenios solidarios”

**Miguel Casas**



“Aumentar los niveles de empoderamiento, involucramiento y apropiación de las comunidades de las dinámicas de desarrollo de sus territorios, que redunda a mejorar las capacidades de gestión y autogestión de las comunidades”

**Yudis Vásquez**



“En BCA, con nuestra primera actividad, pudimos descubrir que, la renovación de liderazgos genera nuevas estrategias para vincular a las comunidades”



**ANNEX 7. THE TRANSFORMER CT3 NO.2**

## EL TRANSFORMADOR

Durante la última visita de parte del equipo a la oficina en Bogotá, conversamos sobre diferentes temas que son importantes para el Programa. Se presentó el Sistema de Información Geográfico- SIG, en el que tenemos la oportunidad de ubicar y visualizar nuestras actividades y los incidentes de seguridad para contribuir con el análisis permanente del contexto. Al SIG podemos acceder a través de la intranet o haciendo **click aquí**. También discutimos sobre el componente ambiental del Programa y cuál es su importancia en la formulación e implementación de las actividades.

Adicionalmente, tuvimos un espacio para hablar sobre cómo presentar el programa y cuáles son los mensajes generales que utilizamos para hacerlo con nuestros socios y aliados. Algunos de los mensajes los compartimos a continuación:

Como programa **apoyamos la implementación integral del Acuerdo de Paz**, para ello, la **colaboración entre actores es un elemento fundamental**. **“Todos ponemos”** es lo que hace que pequeñas acciones sean percibidas como transformación territorial.

Siempre existen necesidades, pero el Programa no está diseñado para responder a esas necesidades. Más bien, **el Programa aprovecha oportunidades que sirven para demostrar “cambios territoriales”**, que son posibles gracias al Acuerdo de Paz.

Las actividades de Colombia Transforma son una **oportunidad para que nuestros socios y nosotros aprendamos**.

### El contexto de Colombia Transforma

Por: Álvaro Balcazar

La elección de Gustavo Petro dio lugar a la configuración del mejor clima político para la gobernanza y la gobernabilidad de Colombia, que no se había vivido desde el Frente Nacional, o sea, desde finales de los años sesenta del siglo pasado.

Este clima social y político contrasta con muchas suposiciones pesimistas que se formaron durante la campaña presidencial. Diversos hechos explican el nuevo ambiente: el tono moderado del discurso de la victoria; el llamado del presidente electo a la conformación de un acuerdo nacional para acometer las reformas necesarias; la gestión política que logró conformar una bancada de apoyo a las iniciativas legislativas en el Congreso que asegura un arranque de gobierno con el suficiente respaldo en el poder legislativo; el encuentro histórico entre Petro y Uribe; y la designación de personas con amplio reconocimiento en sus respectivos campos en los ministerios claves, como Hacienda, Cancillería, Agricultura, entre otros.

En relación con la construcción de paz y la implementación del acuerdo de paz, se están abriendo expectativas sobre la efectividad y realismo de los mensajes sobre un nuevo enfoque de las políticas de paz, seguridad y control a las economías ilegales. Los componentes principales que se han enunciado, aunque en forma general, son: negociación política con cese bilateral del fuego con el ELN; una política de sometimiento pacífico de los grupos multicrimen (como los califica Petro), la cual está por desarrollarse en términos jurídicos y operativos; frente a la disidencia de las FARC aún no está claro si el tratamiento será parte de una negociación política o por la vía del sometimiento pacífico como estructuras de crimen organizado; con relación a los cultivos ilícitos y economías ilegales, se plantea un cambio fundamental en las políticas que consiste en abandonar las políticas de erradicación forzosa de los cultivos ilícitos y, en cambio, impulsar la economía campesina y la transformación territorial como estrategia para eliminar los cultivos ilícitos; promesa de implementación integral del acuerdo de paz, destacando la iniciativa sobre reforma agraria y, en general, lo relacionado con la Reforma Rural Integral, pero también enfatizando el apoyo a la institucionalidad de la justicia transicional, la verdad y la búsqueda de personas desaparecidas en el marco del conflicto armado.

Este clima social y político ofrece también condiciones favorables a la discusión pública del informe final y las recomendaciones de la Comisión de Esclarecimiento de la Verdad.

### CIFRAS TRANSFORMA (A junio de 2022)

**55**

Actividades en implementación



**37**

Municipios

**39**

Socios

**\$455.398**

Dólares desembolsados

**49.577**

Personas beneficiadas

**22.734**

Mujeres beneficiadas

### El equipo nos cuenta

**Jesús Coronado**



“¡Una cifra impresionante! A la fecha, Colombia Transforma en sus tres fases ha ejecutado **1.220 actividades** con una inversión que supera **USD 46 millones**. Lo más valioso, es que cada una de esas actividades ha tenido una intención relacionada con facilitar la implementación y dar legitimidad al Acuerdo de Paz, enfocándonos en que haya **cambios visibles en algunos de los territorios más afectados por el conflicto**. Estas actividades, han significado nuevas o mejores relaciones entre actores, capacidades, ideas, flujos de información, y sobre todo reconocimiento de que el Acuerdo de Paz abre oportunidades para la transformación del territorio y para que la Paz que todos imaginamos se materialice”

**Luis Sánchez**



“NAR523. ASOMPASC desarrolla con apoyo de ART, mesas técnicas presenciales en Bogotá, para revisión de 8 proyectos PBOT- EOT, con DNP – Min vivienda y su viabilidad técnica. En la jornada que se desarrolló en el Ministerio de Vivienda, participaron 8 municipios PDET de ASOMPASC, su equipo estructurador de proyectos y ART. “Esta es una oportunidad para que le entregamos en el empalme al nuevo gobierno, la noticia que hay 8 proyectos listos para asignar recursos en pacífico Nariñense” funcionaria del DNP”

**Milena Montaña**



“En el marco de la actividad NAR502 Afianzando el relacionamiento entre las JAC, la alcaldía municipal y las comunidades de Salahonda se está desarrollando el ultimo espacio de integración comunitaria en las 7 JAC de Salahonda con la intención de conversar sobre los aciertos, desaciertos y lecciones aprendidas en el marco de la actividad.

Martin Angulo vicepresidente de la JAC Nueva Unión “en mi opinión la respuesta de unidad del barrio no fue la mejor para la magnitud que tienen el barrio, yo no le daba importancia a la JAC aunque fuera miembro de una, hoy que ya me capacite les invito a la comunidad que sea participe de estos procesos que son buenos por el bien de la comunidad porque los que hoy estamos no seremos eternos y fuera importante que en unas próximas elecciones puedan quedar jóvenes en estos procesos que se aprende mucho”

### Sobre los aprendizajes del trabajo con la Comisión de la Verdad

**Rodrigo Vallejo**



“Yo creo que lo principal ha sido facilitarles las condiciones para llevar a cabo su misión, aún con las restricciones y recortes de recursos que tuvieron, sobre todo para la dimensión del trabajo que debían hacer, en palabras de ellos mismos en NDS457, “*todos los procesos en los que estamos le aportan al informe final en varios elementos (...) los reconocimientos se convierten en casos específicos para el informe, todo eso lo tomamos en el capítulo de territorios e impactos para mostrar elementos de degradación de la guerra impacto en las personas, modos de afrontamiento (...) Lo mismo pasa en convivencia, el equipo nacional hizo un mapeo que ayuda a documentar una parte que se llama resistencias y transformaciones para la paz. Esto que se puede ver en Brisas del Palaco es que cuando las organizaciones comunitarias están más fortalecidas, es menos probable que surjan casos de violencia, aquí vemos a una JAC y una organización social que empiezan a reflexionar sobre su accionar, sobre maneras articuladas de trabajar y el relevo generacional (...) Lo de Juan Frio va a estar incluso en transmedia dentro del informe, va a tener audio, video, y otras formas, ese caso entra específico allí y gracias a este ejercicio pudimos documentar gran parte de esto. Gracias a tener un equipo pudimos recoger la parte de medios para los insumos, esto es gracias al apoyo de CT, además de eso pudimos recoger insumos para una publicación que vamos a hacer de un texto ilustrado del caso de Juan Frio que vamos a sacar como parte del reconocimiento”*”

**Natalia Pulido**



“CT ha estado a lo largo de la vida de la Comisión de la Verdad contribuyendo al logro de misión. Desde el inicio fue clave la contribución al desarrollo metodológico para comenzar su labor en los territorios como equipo. Adicionalmente, el apoyo para la recolección de 113 testimonios individuales y colectivos en los Departamentos de Arauca, Casanare, Norte de Santander, Santander y Antioquia, con lo cual se aportó a la diversificación de voces”

**Yolis Yela**



“En NAR se apoyó en la ampliación del marco de acción de la CEV, posibilitando la llegada a zonas críticas y de esta forma recoger información primaria de las principales víctimas del conflicto armado. Esta acción de llegada a territorio posibilitó la entrega de testimonios de todos los municipios PDET del pacífico Nariñense. Esto no se hubiera logrado si el programa no facilita la adición de manos y canales para la recolección de información.”

### Primer concurso de fotografía

Durante los primeros meses del programa se llevó a cabo el Primer Concurso de Fotografía de Colombia Transforma. A continuación del compartimos las 4 fotos finalistas:



▲ Angélica Asprilla BCA511



▲ Alejandra Guerrero NDS506



▼ Alejandra Guerrero NDS506



▼ Alejandra Guerrero NDS507

### Sopa de siglas

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| J | I | R | F | N | F | I | P | E | Ñ |
| D | I | D | V | L | B | C | O | P | X |
| P | D | U | E | V | O | J | T | V | E |
| M | E | G | I | V | A | F | U | J | C |
| E | P | M | S | U | T | S | D | E | R |
| L | D | G | M | D | O | N | M | I | E |
| O | O | N | I | G | C | F | E | M | U |
| H | Z | F | Z | M | U | O | L | G | M |
| U | X | U | J | V | O | U | P | S | B |
| P | Ñ | C | P | S | U | R | U | B | A |

### Pasatiempo

Pistas

1. Director del Programa
2. Representante País
3. Distribuyente directa de bienes y servicios
4. Director de Monitoreo Evaluación y Aprendizaje
5. Informe de evaluación final
6. Oficial de Logística de Campo
7. Subdirectora del Programa
8. Especialista de Subvenciones
9. Gerente de Subvenciones
10. Oficial Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje
11. Especialista de Subvenciones
12. Oficial de Desarrollo de Programas
13. Especialista de compras
14. Ingeniero de Infraestructura

**ANNEX 8. THE TRANSFORMER CT3 NO.3**



## EL TRANSFORMADOR

El cambio de gobierno es una oportunidad para que el Programa reflexione en torno a cómo puede aprovechar el momento **para hacer evidente el poder transformador del Acuerdo de Paz**. Por ello, cada Equipo Programático, ha venido adelantando una serie de conversaciones informales con la participación de miembros del SMT+, en las que se analizan los elementos que constituyen la estrategia como los corredores estratégicos, los hitos, los actores y los problemas, a la vez que se conversa sobre el tipo de actividades más relevante para el momento actual pensando en temas como “Paz Total” y “Diálogos Regionales”. Estas conversaciones sobre la estrategia, una práctica que permite a Transforma aprovechar al máximo el mecanismo OTI, prepara el camino para el Rolling Assessment que se realizará en los próximos meses.

### El contexto de Colombia Transforma

Por: Álvaro Balcazar

A partir del triunfo electoral, Gustavo Petro puso en marcha el proceso de designación y conformación del nuevo equipo de gobierno, el cual parece consistente con las principales líneas de compromiso de su campaña, como son paz completa e implementación del acuerdo de paz firmado por el gobierno de Colombia con las FARC en 2016.

De otra parte, tanto en los mensajes públicos como en los procesos de empalme con el gobierno saliente, se pueden destacar los siguientes lineamientos relacionados con los temas de mayor interés para el programa Colombia Transforma y los territorios donde se han focalizado sus actividades:

#### 1. La política de paz completa se define a partir de los siguientes pilares:

- Apertura de negociaciones con el ELN, a partir del acuerdo que se firmó entre esta agrupación guerrillera y el gobierno de Colombia durante las negociaciones en Quito, Ecuador.
- Sometimiento pacífico o acogimiento (según la expresión del canciller designado) a la justicia de los grupos multicrimen (como como es la denominación adoptada para referirse a las diferentes estructuras armadas del narcotráfico y las disidencias de las antiguas FARC).
- Prohibición de las aspersiones aéreas y manuales de cualquier tipo de herbicida para controlar los cultivos de coca, marihuana y demás que son calificados por la actual política contra las drogas como cultivos ilícitos.
- Creación del Ministerio de Paz, Convivencia y Seguridad, al cual quedaría adscrita la Policía Nacional, que saldría del Ministerio de Defensa y sería cometida a una reforma. Para llevar a cabo esta iniciativa será necesario un desarrollo legislativo en el Congreso de la República.

#### 2. Implementación integral del acuerdo de paz firmado con las FARC en 2016. Los pilares básicos de esta política serían:

- Apoyo integral al conjunto o sistema de instituciones que surgieron para implementar el Acuerdo de Paz. En particular, el nuevo gobierno anuncia su compromiso de apoyo al sistema verdad, justicia y reparación a las víctimas, en particular a la Jurisdicción Especial de Paz, al informe final de la Comisión de la Verdad y a la Unidad de Búsqueda de Personas Desaparecidas.
- Implementación de la reforma rural integral pactada en el punto 1 del Acuerdo de Paz, con énfasis en una reforma agraria redistributiva de la tierra, la implementación de los PDET, del catastro multipropósito, de los planes nacionales sectoriales para la reforma rural integral, así como el despliegue de políticas de desarrollo de las economías campesinas, mediante crédito, comercialización, industrialización de sus productos y garantías de asistencia técnica, entre otras medidas, buscando como objetivo la sustitución de las importaciones de alimentos y la soberanía alimentaria del país.
- Ampliación de la cobertura del PNIS a la totalidad de las familias vinculadas a la política de sustitución voluntaria de cultivos ilícitos, lo que implica cubrir la totalidad de las 200 mil hectáreas que se estima corresponde a cultivos de coca y otros ilícitos, y no solo a las 42 mil que fueron incluidas en el actual PNIS. Esto implica por lo menos cuadruplicar las dimensiones presupuestales y operativas del actual PNIS.

3. Otro componente sustantivo tiene que ver con el **compromiso de desarrollar diálogos regionales vinculantes** para definir en forma ampliamente participativa el diseño, la implementación y el seguimiento de las **políticas de transformación territorial**. Todos los temas pertinentes para el interés y las condiciones de vida de campesinos, grupos étnicos, comunidades afrocolombianas, organizaciones sociales y campesinas, organizaciones de cocaleros, raizales, etc, presentes en un territorio determinado, serán materia de diálogo y acuerdo entre esas comunidades con el gobierno nacional. De esta iniciativa se desprende la importancia de la organización comunitaria, y especialmente de las Juntas de Acción Comunal, así como de las organizaciones de productores rurales para asegurar espacios de incidencia en los procesos y diálogos regionales.

### CIFRAS TRANSFORMA (A julio de 2022)

# 79

Actividades en implementación



# 43

Municipios

# 50



Socios

# \$964.314

Dólares desembolsados



# 62.921

Personas beneficiadas



# 29.684

Mujeres beneficiadas

## El equipo nos cuenta

**Andrea Nieto**



“(NDS517- 28 de julio de 2022) En la ciudad de Cúcuta se realiza el primer encuentro presencial de docentes orientadores de los municipios PDET y Ocaña. El espacio es liderado por la secretaria de educación del departamento. Participan 72 docentes, comité departamental de convivencia y cooperación internacional”.

**Jasmin Lizcano**



“Se llevó a cabo la última escuela en derechos humanos, en el marco de la actividad NDS502, con la participación de más de 40 asistentes de Palmarito y Banco de Arena. La temática fue conciliadores en equidad vs comisiones de convivencia y conciliación JAC, temática dirigida por la MAPP OEA.

Líder de Banco de Arena: *“Esa nueva forma de manejar los problemas, en una comunidad, se hace necesaria en esta zona, en donde estamos acostumbrados a llamar al grupo armado a que busque las soluciones, yo quisiera ser un conciliador de equidad, ojalá nos ayuden para certificarnos”*.”

**Layner Sevillano**



“(NAR512) Avanzan en el municipio de Barbacoas las capacitaciones a organizaciones juveniles bajo el liderazgo de la oficina de juventud. *“Todos y cada uno de los miembros de las organizaciones participantes de los encuentros, resaltan por su excelente relacionamiento con la Alcaldía municipal, prueba de ello es la facilidad de comunicación enmarcada en el respeto y el afán de colaboración”* Consultor.”.

### Aprendizajes de las actividades de acceso a justicia y promoción de derechos

**Natalia Pulido**



“A partir del apoyo de Transforma a las Personerías o Defensorías del Pueblo **hemos aprendido que son la puerta de entrada a otros servicios institucionales ofrecidos por entidades como UARIV, ICBF, entre muchos otros.** Por lo cual, es importante fortalecer su capacidad de atención en los territorios en todo momento. Además, son entidades que cuentan con legitimidad y conocimiento profundo de las dinámicas de conflicto y amenazas a los Derechos Humanos en el territorio debido a su relacionamiento con la comunidad. Por esta razón, es importante seguir apoyando su presencia a nivel rural”.

**Rodrigo Vallejo**



“Si bien son muy importantes para responder a condiciones de contexto cambiantes y para acercar a las instituciones a la comunidad, es importante que no solo se hagan como una llegada de oferta institucional, ya que la institucionalidad no va a poder seguir respondiendo al mismo ritmo una vez finalice la actividad, **sino que se dejen capacidades locales instaladas y canales de comunicación abiertos,** que permitan que lo que lo hecho se convierta en una nueva puerta de entrada al servicio de justicia y acceso a derechos para las comunidades, en especial para las rurales”.

**Milena Londoño**



“Creo que en temas de acceso a justicia y derechos siempre marca diferencia el tema de cómo garantizar sostenibilidad en estos servicios, y que las instituciones estén presentes en territorio de manera permanente y den respuestas efectivas a los diferentes tramites. En cuanto a lo que hemos hecho para capacitar a las comunidades y líderes para reconocer rutas y estrategias de atención, pareciera ser un camino más interesante ya que estos pueden jalonar los servicios y hacer una primera atención u orientación en las violaciones de derechos humanos.

Y creo que el mayor argumento de las instituciones siempre son las faltas de recursos para llegar a las zonas críticas, esto conectado con el tema de sostenibilidad en la atención a las comunidades rurales, por ello, **estaría más estratégico que las comunidades tengan unas capacidades iniciales** y conectados con entidades como personería y defensoría para ser un canal de comunicación y tratamiento a los casos en sus comunidades”.

**Karina González**



“Sobre temas de acceso a la justicia es importante como EP entender y plantear acciones que faciliten la configuración de mecanismos de justicia informal comunitaria, ya que la descentralización de los servicios institucionales llega, solo por el apoyo de un actor interesado, debido a la limitación de recursos y personal que tienen las Alcaldías, personerías, defensorías, etc. Y sobre temas de derechos: facilitar espacios de formación en los líderes en mecanismos de protección y rutas de prevención de derechos, genera capacidades en los líderes para el servicio comunitario. **Es clave la legitimidad de los líderes que participan en los procesos y las habilidades de lectura y escritura para brindar apoyo y/o asesoría en sus comunidades”**.

**Mateo Torres**



“Actividades relacionadas con justicia y derechos que impliquen acciones de diálogo comunitario sobre temas sensibles como derechos humanos y reclutamiento forzado en contextos de alta presencia de grupos armados ilegales, requiere de tacto, por las implicaciones posteriores que pueda tener la comunidad con el grupo armado. Como lección aprendida, **vale la pena lograr conversaciones dirigidas con líderes comunitarios en espacios seguros,** para conocer previamente el riesgo que pueda haber cuando se abordan temas de derechos”.

**Jasmin Lizcano**



“En el caso de la 502, una Defensoría muy poco conocida en contextos y zonas de alto riesgo, eso implica poca participación en algunos espacios, población que debe pedir permiso a organizaciones sociales, si puede asistir o no; la iglesia juega un papel importante. finalmente comunidades con peticiones, como acciones populares o grupales, buscando hacer mayor ruido en las instituciones”.

### Foto ganadora del primer concurso de fotografía de Colombia Transforma



**Alejandra Guerrero** ganadora del primer concurso de fotografía de Colombia Transforma nos cuenta:

1. ¿Cómo fue el momento de la foto?

La foto se tomo en las capacitaciones que está recibiendo el grupo de mujeres del corregimiento San Pablo en articulación con el SENA y la Alcaldía, ellas están muy motivadas porque a parte de la adecuación de la casa de la mujer están recibiendo estas formaciones en preparación de alimentos, son un grupo muy articulado lo que facilita el trabajo y la interacción entre ellas.

2. ¿Qué buscas cuando estás tomando fotos de una actividad?

Busco que a través de esa foto pueda transmitirse la importancia de la actividad, la intención de lo que hacemos en territorio, la esperanza y motivación de las personas como a través de pequeñas acciones se generan grandes cambios.



### Pasatiempo

En los últimos dos meses, el equipo de Transforma ha participado en una serie de talleres de redacción y ortografía, que tienen el objetivo fortalecer nuestras capacidades para escribir conceptos, notas de actividad y evaluaciones finales de las actividades con mayor calidad y claridad. A continuación, te proponemos un reto para que sigas entrenando tus conocimientos:

¿Sabes utilizar correctamente ay, hay y ahí? Completa los espacios con la palabra que corresponda y averigüalo

\_\_\_ algo que se mueve, \_\_\_ detrás del árbol, ¡vamos a ver qué es!

¡\_\_\_, es un perrito muy bonito! Está solo, tiene miedo y hambre, \_\_\_ pobre...

\_\_\_ que buscarle una casa, o podemos llevarlo \_\_\_ que hay una señora que cuida perros y seguro que lo trata muy bien.

1. ahí

2. ay

3. Hay

4. ahí

5. Hay

6. Ay

Fuente: <https://tiospanish.com/dictado-espanol-usos-de-hay-ahi-ay-2/#:~:text=Hay%20algo%20que%20se%20mueve,que%20lo%20trata%20muy%20bien.>

**ANNEX 9. RESULTS OF THE SURVEY- MESSAGES AND  
COMMUNICATION ACTIONS IN THE FIRST YEAR OF COLOMBIA  
TRANSFORMA 3**

| ID | ¿Considera que formular los mensajes clave de las actividades ha funcionado? ¿Por qué?  | Tiene algún comentario sobre las acciones de comunicación que se han venido formulando e implementando en CT 3  | Tiene alguna sugerencia sobre los mensajes clave y acciones de comunicación  |
|----|---|---|--|
| 1  | Si es clave direccionar los mensajes en las diferentes actividades ya que dan línea para que los socios y actores estratégicos puedan con mayor confianza y claridad hablar sobre la intencionalidad de las actividades.  | Creo que el factor "Comunicaciones" es fundamental en este punto del programa y sobre todo en estas zonas complejas, mucho no es demasiado, estoy convencida que es un tema que hay que reforzar constantemente sea a través de mensajes escritos, por radio por redes, y sobre todo vincular siempre el lema de la paz ha generado que ya las comunidades hablen con mayor profundidad y confianza sobre ello. | Continuar reforzando estas acciones de comunicación, reforzar en los territorios no solo hacia las comunidades también al interior del mismo programa ya que mucha a veces nos quedamos solo con el avance de lo que hacemos, pero nos quedamos cortos en visibilizar esa importancia, mensaje e intencionalidad de la actividad al interior del equipo, |
| 2  | Sí, como EP, buscamos en las reuniones con los socios que los mensajes sean claros e intencionales, es decir, cada vez que tenemos reuniones con los socios buscamos la manera llamar la atención a través de los mensajes de cómo las actividades están relacionados con el acuerdo de paz. Es un poco complejo porque aún existe desconfianza, y poca credibilidad; sin embargo, seguimos a través de estos generando llamados y acciones para que el acuerdo de paz siempre este presente en las comunicaciones de los socios. | Hasta el momento considero que han sido pertinentes.  | Creo que las redes sociales / medios alternativos son muy útiles y debemos como programa integrarnos a las estrategias que son reconocidas por las comunidades. Es muy común ver en las veredas puntos de acceso a internet y los miembros de las comunidades haciendo uso masivo de las redes sociales.   |
| 3  | Funcionan, porque el socio desde el inicio de la actividad tiene claridad con respecto al mensaje que se quiere transmitir.   | Es realmente importante el seguimiento y la relevancia que vienen tomando las comunicaciones en cada una de las actividades, pues han sido claves para llevar el mensaje del objetivo de la actividad, pero también para rendir cuentas del avance, convocar, mostrar resultados.   | No   |
| 4  | Considero que si ha funcionado, es una herramienta clave para visibilizar la actividad y a los actores estratégicos del territorio  | Me parece valioso estas acciones de comunicación porque hemos evidenciado que el tema de comunicación se maneja de manera transversal en cada uno de nuestros resultados de abordaje  | Más que sugerencia es que debemos reforzar y acentuar cada uno de estos mensajes con los diferentes actores  |
| 5  | Sí, porque nos ayuda a que los socios no pierdan la intención de la actividad.  | Creemos que las vallas deben tener un tamaño más grande. Pero es una acción que ya se empezó a mejorar.   | En alguna conversación en el equipo, es revisar si podemos tener unos mensajes más cortos. Y en las acciones sería bueno revisar el tema de incluir a los jóvenes para la reproducción de contenidos, esto con el fin de difundir más los mensajes.  |

**ANNEX 10. THE COLLABORATIVE MODEL OF COLOMBIA  
TRANSFORMA**



# Modelo colaborativo en Colombia Transforma

USAID/OTI TRANSFORMA 3 SEMI-ANNUAL REPORT 57



**USAID**  
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE AMÉRICA

Colombia Transforma

# Modelo Colaborativo y modelo tripartito

## Modelo colaborativo

- Acuerdo de paz con las FARC es una **oportunidad para la transformación del territorio**
- **Sin trabajo conjunto**, el Acuerdo no logra las transformaciones que definió como objetivo.
- A esta forma de trabajo conjunto para el desarrollo de un proyecto de infraestructura o de cualquier otro tipo, **Colombia Transforma lo llama “Modelo Colaborativo”**.

## Modelo tripartito

- Es un **modelo de ejecución de obras de infraestructura** usado por Colombia Transforma en el que:
  - **Los materiales** son aportados por el Programa
  - **La Mano de Obra Calificada**, es aportada por una entidad pública, normalmente la Alcaldía
  - **La mano de obra no Calificada** es aportada por la comunidad

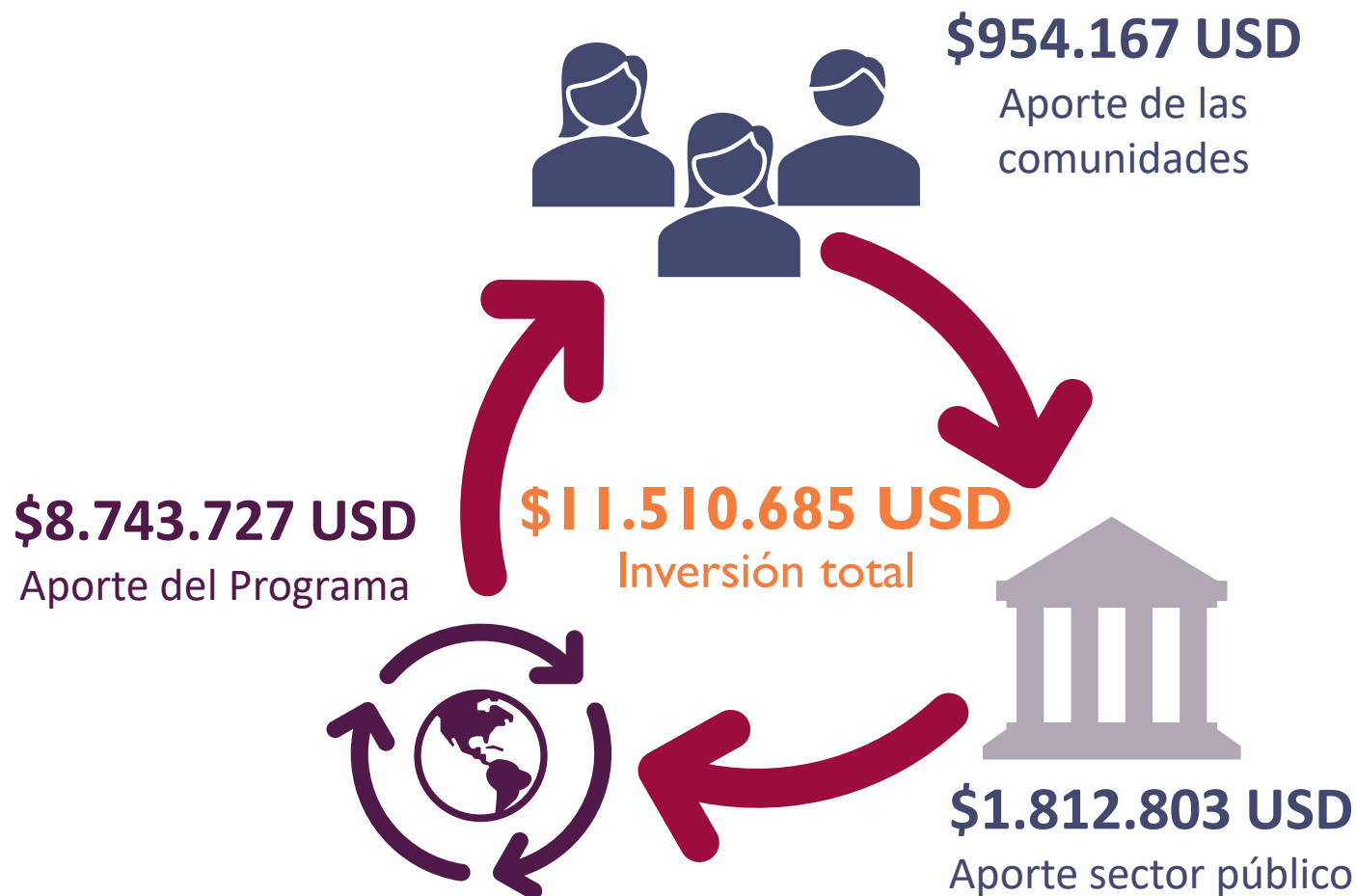
# Diferencias con otros modelos con participación comunitaria

- **Los aportes y la participación son un fin** y no solo un medio para realizar la obra.
- La identificación de los lugares y las obras se hace a través de un ejercicio de focalización que responde a **problemas, actores, relaciones y contextos muy específicos**. A pesar de ser un modelo altamente estructurado, **reconoce la importancia de la adaptación**.
- En un proyecto con modelo tripartito o convenio **solidario todos somos “socios”**, sobrepasando la noción tradicional de beneficiario y donante. **Así se promueve la corresponsabilidad**



# 160 Actividades

## Modelo tripartito



NDS468 En esta actividad se resaltó el aporte de la comunidad en transporte mular

“La comunidad ha sido un claro ejemplo del buen manejo de recursos, si comparamos los 2 proyectos el de PNUD ejecutado por la comunidad y el de la ART (ejecutado por la entidad), hay mucha diferencia: La ART era por valor de 1.034 millones donde construyeron 470 metros de placa huella y 5 alcantarillas, donde el ancho de la vía fue de 5 – 4.5 metros de año; el proyecto ejecutado por la comunidad era por **600 millones, se construyeron 420 metros de placa huella y 10 alcantarillas, con un ancho de vía de hasta 9 metros** en algunos pedazos. La mitad de los trabajadores eran mujeres (carreteaban, manejaban el trompo, movían materiales), tanto así alcanzo la plata que los trabajadores eran bien pagos y hasta se les dio una ancheta al finalizar la obra”.

Concejal, El Carmen, Norte de Santander



Antes



Después

# Convenio solidario

- El modelo tripartito, **tiene un reto para la sostenibilidad** por la participación de un programa de cooperación.
- Los convenios solidarios, **son un mecanismo previsto en la ley colombiana** para adelantar proyectos de pequeña escala, que son clave en el territorio
- Por su naturaleza, la ejecución de convenios solidarios **representa mayores conocimientos y relaciones en actores locales.**
- A pesar de sus bondades y de ser un buen vehículo para promover la colaboración, **su uso depende del contexto y del interés de alcaldías y JACs.**

# Convenio solidario

# 1 1

## Actividades Convenio Solidario En la tercera fase



# Convenio solidario



**“Son eficientes y eficaces, en rendimiento de los recursos económicos, se hace más obra y de mejor calidad, ejemplo al relevo generacional como forma diferente de manejar los recursos, hace más cohesión social, se adquieren saberes en cómo se hacen las obras en la parte técnica para más luego ejecutar más obras o hacer veeduría a obras que lleguen de otras entidades territoriales. Los convenios solidarios combaten la corrupción”**

Participante del encuentro sobre convenios solidarios



**ANNEX II. COLOMBIA TRANSFORMA ONE PAGER, OCT 2022**



**Colombia Transforma es un programa de la Oficina de Iniciativas de Transición –OTI de USAID, que apoya la implementación del Acuerdo de Paz con las FARC.** Es un programa flexible, que trabaja con actores locales y regionales para identificar oportunidades de potenciar acciones que responda al contexto y aporten a la implementación del Acuerdo de Paz. De la mano de socios y aliados se formulan actividades de respuesta rápida y corta duración (entre cuatro y seis meses). El Programa hace una inversión en especie entre \$3.000 y \$40.000 dólares para materiales, equipos, apoyo técnico, entre otros. A través de esta inversión se busca apalancar los recursos propios de las comunidades, entidades y organizaciones que lideran acciones de transformación y construcción de paz en sus territorios.

El Programa ha tenido tres fases que han respondido a diferentes momentos de implementación del Acuerdo de Paz. **En la primera fase (2015-2019), la meta fue implementar acciones que evidenciaran rápidamente avances en la implementación del Acuerdo** una vez firmado. Las actividades se desarrollaron principalmente en los departamentos de Arauca, Norte de Santander y Putumayo.

**En la segunda fase (2019-2022), el programa se enfocó en apoyar la irreversibilidad y legitimidad territorial del Acuerdo de Paz.** Se priorizaron las regiones del Bajo Cauca en Antioquia; Catatumbo y zona rural de Cúcuta y municipios de frontera en Norte de Santander; y Pacífico en Nariño.

**En la tercera fase,** que inició en 2022, Colombia Transforma continúa trabajando en las mismas regiones de la segunda fase y **quiere hacer evidente el valor del Acuerdo de Paz para transformar el territorio.** Para lograrlo, cada equipo territorial ha formulado una estrategia que responde a los problemas y particularidades de cada región y se adapta según los cambios en el contexto. Adicionalmente, el equipo identificó unos corredores geográficos en los que prioriza el desarrollo de las actividades.

La meta y los objetivos del programa (mayo 2022) son:

**Demostrar el poder transformador del Acuerdo de Paz**

**Objetivo 1**

Fortalecer la **sostenibilidad de la participación y colaboración local** entre gobierno y actores territoriales claves en la implementación del Acuerdo de Paz.

**Objetivo 2**

Pilotear formas de abordar **cambios en las normas sociales** que perpetúan el conflicto.

El Programa ha trabajado en la capacitación y acompañamiento a las Juntas de Acción Comunal y organizaciones de base étnica y social; el fortalecimiento de la relación Nación-territorio; la fomento de la asociatividad municipal y organizativa; la presencia institucional en zonas críticas con inversión social y obras de pequeña infraestructura; el acceso a servicios de justicia local y protección de derechos humanos; y la promoción de modelo colaborativo de trabajo en el que “todos ponen”. Así, Colombia Transforma aprovecha todos los **mecanismos claves para avanzar el cambio y sostener la paz en los territorios más afectados por el conflicto en Colombia.**



Primera fase  
(2015-2019)

**618**

**Actividades**  
con una inversión de  
más de **USD \$24.600.000**

Segunda fase  
(2019-2022)

**551**

**Actividades**  
con una inversión de  
más de **USD \$19.571.000**

Tercera fase

**129**

**Actividades**  
en implementación

**67**  
Socios

**44**  
Municipios



## **ANNEX 12. NORTE DE SANTANDER (NDS) SUMMARY**

USAID/OTI's Colombia Transforma program supports the implementation of the 2016 Peace Agreement with the FARC. In Norte de Santander, CT focuses its efforts on the eleven municipalities of the Catatumbo subregion and on the border area with Venezuela. This area faces multiple challenges in achieving the territorial transformation laid out in the Peace Accord.

Specifically, in the border area, there is a distinct lack of governmental investment in public assets and services, especially those related to justice. In the Catatumbo subregion, the perception persists that the commitments laid out in the Peace Accord are not being fulfilled and there is little information about the progress of implementation. Additionally, the inability of local stakeholders, such as the Community Action Boards, to participate in the implementation process continues to be a challenge. All in a context marked by the presence of Illegal Armed Groups and a struggle between the legal and illegal economy, particularly with regard to coca cultivation.

Thus, the Colombia Transforma Field Team in Norte de Santander has proposed to realize the following outcomes in the coming months:

- Government and community will have the capacity to allow them to commit to joint actions related to public infrastructure projects and involvement of the local justice system in the border region.
- Outreach on behalf of key stakeholders to communities by showing and communicating progress and what has been done to fulfill commitments to the Peace Accord.
- Community organizations with skills, training and self-led training tools that allow them to take ownership of their leadership and management roles.
- Key stakeholders demonstrate the benefits and challenges of legal farming in the current context of El Catatumbo.

In NDS, particularly in the metropolitan area of Cúcuta and Catatumbo, the program has worked alongside National and local Government agencies and social and grassroots organizations to design and execute rapid response programs that promote improved relations, capacity building and access to information necessary to demonstrate the transformative power of the Peace Accord in the region.

Since 2015, the program has implemented 411 activities on topics including: small infrastructure projects, support for small business initiatives, and strengthening the technical and administrative capacities of social organizations and public agencies. Below are two notable projects:

### **Training on Legacy of CEV Final Report Legacy and Dissemination through Partners in NDS**

In preparation for the publication and dissemination of the final report from the Commission for the Clarification of Truth (CEV), Colombia Transforma has supported the Commission by developing a series of workshops aimed at Departmental organizations so that they have the capacity to disseminate the information of the report, follow up on compliance with the recommendations, and replicate the methodology for constructing truth and historical memory.

According to the participants, the information received, "...is very useful, since we are learning what we need to know to properly pass this information along to our communities. On top of this, we also learn

to listen and contribute to the process for all of the conflict's victims and perpetrators." They expressed that they are willing to disseminate the Commission's report and believe that it will be well received: "I believe that the work they did is impressive and is the basis, and a great precedent to foster empathy, raise awareness about and recognize the population in its recommendations."

### **Improving the Casa de la Mujer in Teorama, a Space for Leadership and Participation**

The Casa de la Mujer in the small town of San Pablo is located in a distinctive area selected by the program team for its challenging situation (lack of law enforcement and prevalence of illicit crops). This project aims to remodel a space for seven women's organizations to coordinate and work together to provide a gathering space for 100 women from the community. In addition to creating an opportunity to strengthen the relationship between the town government and the community, it will help build trust and demonstrate there is a willingness to fulfill the commitments in the Peace Accord. Training events have been held on topics such as accounting and food preparation. Additionally, the Mayor's office is providing skilled labor; the program delivered materials; and the women's organizations are providing unskilled labor and have formed an oversight committee to manage and monitor the renovations.

## **ANNEX 13. BAJO CAUCA ANTIOQUEÑO (BCA) SUMMARY**

USAID/OTI's Colombia Transforma program supports the implementation of the 2016 Peace Accord with the Armed FARC. In Antioquia, the program focuses its efforts on the six municipalities of the Bajo Cauca subregion, as it is an area that faces multiple challenges in achieving the territorial transformation laid out in the Peace Accord.

As a result of the armed conflict and the presence of illegal armed groups such as the Clan del Golfo and the ELN, communities in the region continue to seriously mistrust governmental institutions, in addition to being fragmented and having minimal capacity to participate actively in joint projects with governmental institutions. Based on the regional context, it is clearly important that inhabitants of rural areas of the region's municipalities to have access to services to protect their rights such as justice and reparations for the population victimized during the conflict.

The Colombia Transforma field team in Bajo Cauca Antioqueño has proposed to achieve the following outcomes in the coming months:

- Improve the visibility and institutional support for community leadership in joint projects.
- Provide services to protect the rights of those in critical areas.
- Communities in critical areas identify strategies and pathways for the defending their rights.

The program has worked alongside national and local government agencies and social and grassroots organizations to design and execute rapid response activities that promote improved relations, capacity building and access to information necessary to demonstrate the transformative power of the Peace Accord. Since 2019, the program has implemented 177 activities on topics including: small infrastructure projects, support for small business initiatives, and strengthening the technical and administrative capacities of social organizations and public agencies. Below are two notable activities:

### **Collaboration Between Youth and Partners in Build a Recreation Area in Guarumo**

In the village of Guarumo in the municipality of Cáceres, the community, Mayor's Office, the organization LEL Juvenil and the Territorial Renewal Agency, with the support of Colombia Transforma, are working together to build a sports field. The Mayor's Office trains community leaders in the care and maintenance of public spaces and peace building; the ART monitors the progress of the project and reports on the implementation of the PDET in the municipality; LEL Juvenil trains the community in citizen oversight processes; the community provides the unskilled labor for construction; and Colombia Transforma provides the materials. This project, taking place in an area with a very complex security situation, helps establish communication channels between institutions and the community, while demonstrating that the Peace Accord is making a tangible transformation in the region.

### **Training Community Advocates of Cauca in Access to Rights and Justice**

June 2022 saw the roll out of a training program for "Community Advocates", aimed at 30 leaders from the ten towns in the municipality of Cauca. Through this process, led by the municipal ombudsman, the leaders primarily learn skills to be able to respond to citizen demands regarding their rights. The program curriculum was designed based on a needs analysis conducted with the community, which prioritized topics such as filing formal grievances, legal actions to restore health care rights, requests for judicial findings of indigency and waiver of costs, community actions and general aspects of Law 1448 of 2011 (Victims and Land Restitution Act).

## **ANNEX 14. PACIFICO NARIÑENSE (NAR) SUMMARY**

USAID/OTI's Colombia Transforma program supports the implementation of the government of Colombia's Peace Accord with the FARC. The previous Colombia Transforma program initiated activities in Nariño in 2019, focusing action on five municipalities of the Nariño Pacific (Tumaco, Barbacoas, Francisco Pizarro, Magüi Paysan, and Roberto Payán), in an area that faces multiple challenges to achieving the territorial transformation laid out in the Peace Accord.

Colombia Transforma is flexible program that works with local and regional stakeholders to identify opportunities to maximize activities specific to the local context to help implement the Peace Accord. Working closely with partners and allies, we propose rapid response and short duration activities (four to six months). By investing \$30,000 to \$40,000 in these activities, the program seeks to leverage the resources of the communities, entities, and organizations leading regional transformation and peacebuilding.

Through the activities we support, Colombia Transforma has helped local governments build capacity and improve their relationships with local communities, bring services and small infrastructure projects to rural areas, and to consolidate their efforts using the associative model, by joining the ASOMPASC. Colombia Transforma has also supported the implementation of PDETs, working with leaders of local community organizations and the ART. We have also worked with ethnic, youth, cultural, women's and community organizations on projects to build peace and transform the region.

The program team in Nariño Pacific has proposed a strategy to achieve the following outcomes:

- Use best practices to improve relations among government institutions, communities, and organizations through joint work in critical areas.
- Increase participation and involvement of young people and their organizations in dynamics with greater scope and visibility in a context of illegality.

Since 2019, Colombia Transforma has implemented 172 activities including small infrastructure projects, support for small business initiatives, and strengthening the technical and administrative capacities of social organizations and public agencies.

### **Community Action Boards Trained and Improving their Relationship with the Francisco Pizarro Municipality**

The Mayor's Office of Francisco Pizarro identified that the Community Action Boards (JAC) have little credibility amongst the community and have poor operational and technical capabilities. With the support of the program, the administration is conducting training for the members of the nine JACs in the municipality on administrative and operational issues. Following this training, the JACs organized talks with their communities to introduce their members and explain their roles, thereby increasing their visibility in the territory. Additionally, with the aim applying the lessons learned, the JACs have been implementing community clean-up events. These events served as an opportunity to strengthen the relationship between the JACs and their communities while showcasing their ability to work in coordination with the Mayor's Office.

### **Youth Organizations draw young people from Critical Areas of Barbacoas**

With the support of the program and the Mayor's Office, the organization Youth with Leadership and a Sense of Belonging (CLYSP) from the Barbacoas municipality, a series of talks with young people from the municipality on leadership, gender equality and conflict resolution. In these forums, youth

organizations in Barbaçoas work together and showcase their projects in high-risk neighborhoods, while improving their ability to motivate young people to join youth organizing efforts. One of the consultants supporting the program said: “There are few opportunities for young people get involved with this kind effort. People used to complain that kids just didn’t get involved, but that was because they weren’t given a chance to do so. All there was for them was partying and drinking. This taught us that young people need a place to get involved and connect.”

## **ANNEX 15. BENEFITS AND CHALLENGES OF LEGAL PRODUCTION IN EL CATATUMBO- CASE STUDY**



## Estudio Resultado 4: Bondades y desafíos de la producción lícita en El Catatumbo

### Resumen

En el presente documento contiene una investigación de corte cualitativo, liderada por el equipo Norte de Santander del programa Colombia Transforma para entender los factores que influyen en que las personas tengan o no cultivos ilícitos en la región de El Catatumbo. Para esto, se hace un recorrido por la teoría de las normas sociales para entender su importancia para el diseño de programas y actividades de cooperación internacional. El estudio tiene como enfoque principal los factores no económicos y las normas sociales, pero sin dejar de lado la necesidad de entender cuáles eslabones del proceso productivo son los más débiles desde la perspectiva de las asociaciones productivas y actores clave de El Catatumbo. Por último, se concluye que además de factores netamente económicos, sí hay unas normas sociales que bajo sanción o recompensa social influyen en la presencia, mantenimiento, sustitución o eliminación de los cultivos ilícitos en la región estudiada.

**Palabras clave:** Normas sociales, Cultivos ilícitos, Factores económicos y no económicos, Asociaciones productivas, Juntas de Acción Comunal (JAC), Asociación de Juntas de Acción Comunal (ASOJUNTAS).

### Introducción

El tema de la producción ilícita es uno de los factores fundamentales de la discusión para la población en la región de El Catatumbo en el departamento de Norte de Santander en el marco de la implementación del acuerdo de paz, muestra de ello es que el 28% de las iniciativas del PDET corresponden al pilar 6: reactivación económica y producción agropecuaria, y tras la priorización que se hizo con la hoja de ruta siguen siendo el 27,2% de las iniciativas detonantes y dinamizadoras.

Esta producción lícita que se prioriza desde el campesinado del El Catatumbo compite en territorio con una producción ilícita, -que aunque en la actualidad se encuentra en crisis por falta de compradores-, que ha contado históricamente con mayores facilidades para su cultivo, sostenimiento y comercialización, debido a que la infraestructura criminal entorno al cultivo de coca ha desarrollado sistemas de crédito, paquetes técnicos y tecnológicos para el buen sostenimiento del cultivo, y la compra en puerta de finca de la base de coca al cultivador.

Por su parte, la información que normalmente se recibe de los campesinos que han dedicado su vida a los cultivos lícitos es que tienen dificultades para el acceso a créditos, no cuentan con semillas e insumos apropiados y a precios competitivos, hay poca asistencia técnica de parte de las instituciones, y principalmente manifiestan que no cuentan con unos buenos canales de comercialización que les permitan vender sus productos, además de la deficiente infraestructura para esta tarea, principalmente vías y centros de acopio.

Teniendo en cuenta lo anterior, durante la discusión del abordaje desarrollada en la ciudad de Cúcuta entre el 16 y el 18 de febrero del 2022, el equipo programático de Norte de Santander definió como uno de los problemas centrales de El Catatumbo la “competencia desigual entre la economía

licita y la ilícita”, lo que llevó a proponer el resultado cuatro: **Actores clave demuestran las bondades y desafíos de la producción lícita en el contexto actual de El Catatumbo.**

Éste se definió como un resultado más de pilotaje y uso del principio de experimentación de OTI. La idea es realizar actividades que nos ayuden a tener más precisiones sobre los temas específicos que favorecen o limitan el establecimiento, la expansión y consolidación de la economía lícita, entendiendo los aspectos productivos, pero con un mayor foco en aspectos socio culturales y normas sociales.

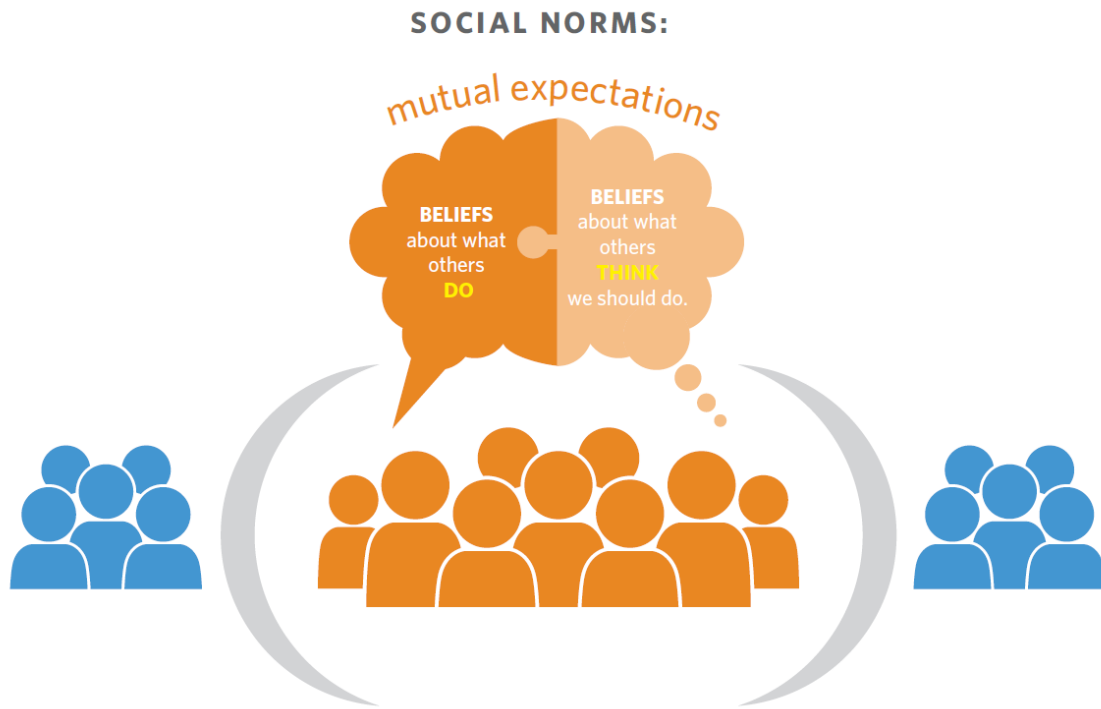
En este marco se planteó realizar una serie de entrevistas y grupos focales con actores clave para entender: ¿Cuáles son los factores que contribuyen a que los actores se mantengan en lo lícito?; ¿Como han resistido lo ilícito en estas zonas complejas?; ¿Las personas que tienen cultivos ilícitos, ¿han experimentado con cultivos lícitos? ¿Cuáles? ¿funciona o no? ¿Por qué?; ¿Qué factores además del económico hacen que las personas ingresen a la economía ilícita?; ¿Cuáles son esos ejemplos que tenemos en el territorio sobre los que podemos aprender, porque lo han hecho, que les ha funcionado y que no?; ¿Cómo se genera interés de otros productores en temas asociativos y productivos a partir de estos ejemplos?; y ¿Qué factores limitan que las acciones en el tema productivo sean efectivas para que se consolide la economía lícita?

## Marco Teórico

### Normas sociales

De acuerdo con el estudio de Scharbatke-Church, C. y Chigas, D. (2019), “Las normas sociales son las expectativas mutuas acerca de la forma correcta de comportarse. Estas expectativas se encuentran el interior de un grupo de personas y representa lo que es aceptado como un comportamiento apropiado y típico para ese grupo en un contexto particular (...) Las expectativas mutuas se componen de creencias acerca de lo que va a pasar o de lo que debería pasar. Las creencias son frecuentemente implícitas y se desarrollan basadas en: 1) lo que observamos o creemos que otros hacen, y 2) lo que pensamos que otros esperan que nosotros hagamos.”

Figura 1. Normas sociales



Fuente: (Scharbatke-Church & Chigas, 2019)

Estas normas sociales, representadas como expectativas mutuas son “forzadas” en el grupo a través de recompensas y castigos sociales. “Investigaciones muestran que incluso la anticipación de estos castigos o recompensas pueden influenciar elecciones de comportamiento, incluso si el castigo o la recompensa no llegan a pasar.” (Scharbatke-Church & Chigas, 2019) Es importante aclarar que las normas sociales están basadas en la interacción social, mientras que hay otros aspectos que se derivan más de lo personal como: las actitudes -parten de juicios personales-; la moral -depende de convicciones internas-; los comportamientos -pueden ser influenciados por normas sociales, pero también de actitudes, circunstancias, valores, habilidades, etc.-; la cultura -abarca mucho más que las normas sociales-; y las costumbres -patrones comunes de comportamiento que las personas adoptan porque se ajusta a sus necesidades o es conveniente, no por las expectativas sociales-.

Algunos ejemplos prácticos que se encuentran en el estudio de Scharbatke-Church, C. y Chigas, D. (2019) pueden ayudar a entender mejor los conceptos introducidos anteriormente y los diferentes elementos observables en una norma social respecto al comportamiento de servidores públicos que solicitan sobornos a cambio de servicios que deberían ser gratis para la población.

**Comportamiento Típico:** los servidores públicos observan que todos sus pares solicitan una cuota y concluyen que solicitar dinero por sus servicios es un comportamiento típico o una práctica normal.

Comportamiento Apropiado/Esperado: También pueden percibir y recibir mensajes de otros en su oficina sobre que se espera que se obtengan este tipo de beneficios en su posición. Esto puede ser reforzado por expectativas similares de sus familias.

Sanciones o motivaciones: Los funcionarios públicos pueden temer sufrir consecuencias por parte de sus pares si dejan de solicitar sobornos, y de sus familias si dejan de enviar ese dinero a casa. Además, tienen un refuerzo positivo del sentido de encajar bien con sus colegas que también demandan pagos.

En línea con el trabajo de Rafael Plancarte del año 2015: ¿Son racionales las normas sociales? Una descripción del proceso de creación y difusión de una norma social sería la siguiente:

El proceso de emergencia de una norma podría ser visto como un proceso de acción colectiva. Al principio, una actitud puede comenzar a ser establecida por unos cuantos. Los demás miembros de un grupo pueden tener umbrales de seguimiento respecto a tal comportamiento. Algunos individuos tienen umbrales muy bajos (pioneros), por lo cual la siguen sin necesidad de que muchas otras personas lo hagan, y sin necesidad de ser sancionados. Estos individuos son necesarios pues conforman un subgrupo igualmente necesario del total que será requerido para que otros sigan tal actitud. Estos últimos necesitan que una mayor cantidad de personas comiencen a seguir la NS para tomar una actitud similar. Con el tiempo, esta interacción puede permitir que tal actitud se convierta en una regularidad que se autorefuerece, y en la que sea mal visto el individuo que la rompa. La NS toma vida por sí misma y basta la amenaza de la sanción para que esta sea seguida. Es, pues, un proceso de masa crítica lo que ocurre con la generación de las NS. Con la masa crítica algunas personas comienzan y después otros siguen tal comportamiento. (Plancarte, 2015)

De acuerdo con Scharbatke-Church, C. y Chigas, D. (2019), las normas sociales existen porque: 1) satisfacen el deseo de encajar, 2) valida la identidad de las personas como parte de un grupo que es importante para ellos, 3) asegurar la predictibilidad, estabilidad y supervivencia, 4) provee medios de promoción de la cohesión social y regula la cooperación y competición entre el grupo, y 5) facilita la coordinación entre las personas para lograr metas o necesidades colectivas cuando los intereses individuales no se alinean.

No todas las normas sociales tienen la misma fuerza ni ejercen la misma presión en el comportamiento de los individuos, entre más fuerte sea la norma social, es más probable que los miembros del grupo la cumplan porque se sienten obligados a hacerlo, y al mismo tiempo será más difícil cambiarla. Las normas sociales débiles pueden ser percibidas como opcionales por parte del grupo, pero al mismo tiempo son menos significativas como obstáculos para cambiar el comportamiento. De acuerdo con Scharbatke-Church, C. y Chigas, D. (2019), hay seis elementos que influyen en la fuerza de la norma social:

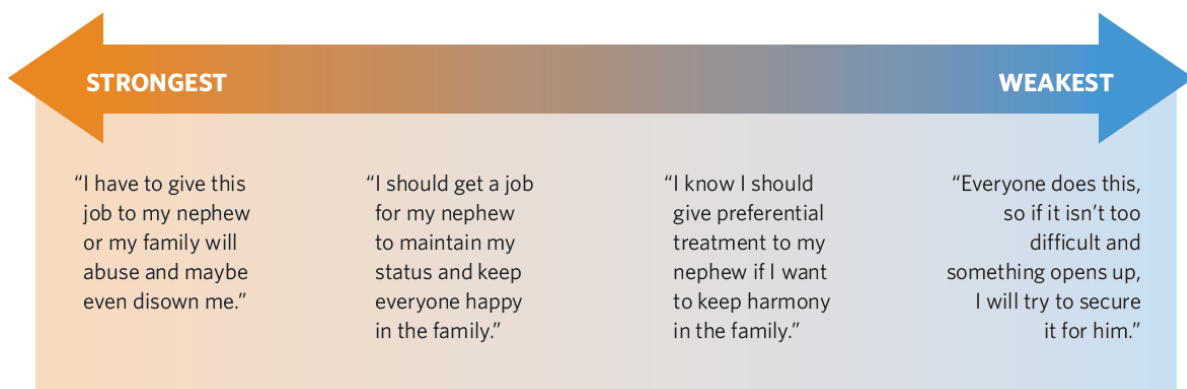
- 1) **Importancia del cumplimiento de la norma para el resultado grupal:** Entre más sea necesario cumplir con la norma para que el grupo consiga un objetivo colectivo, mayor será

la fuerza de la norma, y mayor probabilidad hay de que el grupo “obligue” a su cumplimiento.

- 2) **Detectabilidad del comportamiento o del resultado inmediato:** Entre más probable sea que un miembro del grupo observe o conozca sobre el comportamiento de otro, hay una mayor probabilidad de que la norma sea seguida. Si el comportamiento es secreto, privado o difícil de observar, las personas serán influenciadas menos por la norma social, porque la probabilidad de castigo al no seguir la norma disminuye.
- 3) **Percepción de la probabilidad de sanción:** Entre mayor sea la probabilidad de que alguien sea sancionado negativamente por romper la norma social, más fuerte será la norma social y habrá una mayor probabilidad de que las personas la cumplan.
- 4) **Consecuencias de la sanción:** Entre más costosa o fuerte sea la consecuencia para el individuo por el incumplimiento de una norma social, más fuerte será la norma.
- 5) **Tipo de norma:** Cuando la norma es directa -indica un comportamiento específico-, es más fuerte, cuando la norma es indirecta -expectativas mutuas que actúan más como principios que directivas específicas-, es más débil.
- 6) **Grado de cohesión del grupo:** Hay pocas investigaciones específicas en este tema, pero en la experiencia de los autores mencionados, en Estados frágiles y afectados por el conflicto armado, la fuerza e influencia de las normas sociales están influenciadas por el grado de conexión de los miembros del grupo.

Un ejemplo de los matices en la fortaleza de una norma social puede observarse en la figura 2, la situación hipotética es sobre un trabajador público debe decidir sobre darle un puesto a su sobrino y la fuerza con la que él percibe la norma social entre “obligatoriedad” y “opción deseable”:

*Figura 2. Fortaleza de la misma norma social*



Fuente: (Scharbatke-Church & Chigas, 2019)

Entender las normas sociales es importante para los programas y actividades de cooperación internacional porque permite identificar a aquellos con mayor influencia en el grupo -y las razones detrás de esta influencia-, lo que sirve para enfocar y diseñar mejor las acciones a realizar. “Primero, ayuda a identificar aquellos que podrían resistirse al cambio de forma efectiva. En Estados frágiles y afectados por el conflicto, personas con poder institucional, económico o político pueden estar

interesadas en mantener el statu quo, lo que puede estar respaldado por normas sociales. (...) Segundo, conocer quién es influyente puede ayudar a enfocar intervenciones para el cambio de normas sociales más efectivamente, ayudando a identificar a aquellos que podrían ser pioneros o creadores de tendencia.” (Scharbatke-Church & Chigas, 2019)

### Teoría de la autodeterminación

A diferencia de las normas sociales, la teoría de la autodeterminación recae, en parte, más en el ámbito individual, pues se enfoca principalmente en las fuentes internas de la motivación y constituye “una macro-teoría de la motivación humana que aborda diferentes aspectos como el desarrollo personal, la auto regulación, las metas, energía, vitalidad, aspiraciones de vida, las necesidades psicológicas universales, las relaciones culturales para la motivación, así como ambientes sociales como la conducta, el afecto y el bienestar”. (Deci & Ryan, 2002)

#### *Motivación intrínseca*

De acuerdo con lo planteado por Deci y Ryan en su trabajo del 2020, Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions, esta parte de la motivación corresponde a las actividades que realiza el individuo en función de su propio beneficio y por su inherente interés y disfrute, por ejemplo, el juego, la exploración y la curiosidad, ya que no dependen de incentivos o presión externa, sino que proveen sus propias satisfacciones. Este tipo de motivación es importante en ámbitos como la educación formal, ya que, según estudios, este tipo de motivación influye consistentemente en mejores calificaciones.

#### *Motivación Extrínseca*

“Normalmente contrastada con la motivación intrínseca se encuentra la categoría heterogénea de las motivaciones extrínsecas, que corresponde a comportamientos realizados por razones diferentes a la satisfacción inherente (...) La regulación externa se refiere a comportamientos impulsados por recompensas y castigos impuestos y es una forma de motivación típicamente experimentada como controlada y no autónoma. La regulación introyectada se refiere a la motivación extrínseca que ha sido parcialmente interiorizada; el comportamiento está regulado por las recompensas internas de la autoestima para el éxito, y evitando la ansiedad, la vergüenza o la culpa por el fracaso.” (Ryan & Deci, 2020)

La motivación intrínseca puede ser otra parte importante de la decisión de los individuos sobre tener o no cultivos ilícitos, a medida que la motivación se hace externa (extrínseca), esta teoría muestra más elementos en común con lo visto anteriormente en la teoría de las normas sociales como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. Taxonomía de la motivación en la teoría de la automotivación

| Motivation                   | AMOTIVATION  | EXTRINSIC MOTIVATION   |   |   |  | INTRINSIC MOTIVATION   |
|------------------------------|--|--|---|---|--|--|
| Regulatory Style             |  | External Regulation  | Introjection  | Identification  | Integration  |  |
| Attributes                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Lack of perceived competence,</li> <li>Lack of value, or</li> <li>Nonrelevance</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>External rewards or punishments</li> <li>Compliance</li> <li>Reactance</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ego involvement</li> <li>Focus on approval from self and others</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Personal importance</li> <li>Conscious valuing of activity</li> <li>Self-endorsement of goals</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Congruence</li> <li>Synthesis and consistency of identifications</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Interest</li> <li>Enjoyment</li> <li>Inherent satisfaction</li> </ul> |
| Perceived Locus of Causality | Impersonal   | External   | Somewhat External   | Somewhat Internal   | Internal   | Internal   |

Fuente: (Ryan & Deci, 2020)

## Metodología

### Enfoque, alcance y diseño

La presente investigación se basa en el método cualitativo con un enfoque exploratorio descriptivo. Se ha elegido este método por ser el más adecuado para entender los diferentes factores que inciden en la permanencia o no en las economías tanto lícita como ilícita de los campesinos, como son: las normas sociales, el contexto y los aspectos productivos propios de la región de El Catatumbo.

### Técnicas de recogida de datos

La información se obtuvo a partir de las fuentes primarias a través de grupos focales y entrevistas semiestructuradas, por ser las más idóneas para alcanzar el objeto de la investigación porque permiten detectar la percepción, opiniones y experiencia de los actores que están inmersos en temas productivos y asociativos en cultivos lícitos.

Para cada uno de estos espacios se utilizó como base el siguiente instrumento posterior a preguntas generales sobre las asociaciones y su labor como estrategia para iniciar la conversación:

- ¿Qué ha favorecido que los miembros de su organización se hayan mantenido por tanto tiempo al margen de los cultivos ilícitos?
- ¿Qué ha motivado a los productores que hacen parte de su organización a dejar los cultivos ilícitos?
- ¿Qué barreras económicas/no económicas existen para que un productor haga el tránsito a la economía lícita?
- ¿Qué barreras económicas/no económicas existen para que un productor haga el tránsito a la economía ilícita? (¿qué lo dificulta?)
- ¿Qué factores/condiciones existen en territorio para promover alternativas económicas legales y hacerlas sostenibles?

- ¿Además de inversión pública en infraestructura que se requiere territorialmente para promover alternativas económicas legales y hacerlas sostenibles?
- ¿Con qué otros actores consideran que deberíamos conversar para poder profundizar más en estos temas?

Es importante aclarar que, por ser grupos focales y entrevistas semiestructuradas, el instrumento no se aplicó en su totalidad en todos los casos y también se presentaron variaciones menores de las preguntas presentadas anteriormente.

### Categorías

Las principales categorías de análisis para tener en cuenta en el estudio son:

- Factores para el ingreso a la economía ilícita: se refiere a esas cuestiones de contexto, culturales y/o sociales que hacen que una persona tome la decisión de sembrar cultivos ilícitos en El Catatumbo.
- Factores para pasarse a la economía lícita: Son aquellas situaciones de contexto, culturales y/o sociales que facilitan la toma de decisión para que un campesino que tiene cultivos ilícitos se pase a los cultivos lícitos.
- Factores para mantenerse en la economía lícita: hace referencia a los aspectos de contexto, culturales y/o sociales que ayudan a que las personas que actualmente tienen cultivos lícitos se mantengan en ellos y no se pasen a sembrar cultivos ilícitos.
- Factores que limitan la consolidación de la economía lícita: se refiere a esas cuestiones de contexto, culturales y/o sociales que dificultan que la economía lícita tenga una mayor fuerza en el territorio.
- Experimentos en la economía lícita en medio de cultivos ilícitos: Son aquellos casos en los que se está experimentando con cultivos lícitos en medio de los cultivos ilícitos como opción experimental por parte de los cultivadores para ver si se convierten en una opción para salir de los cultivos ilícitos, para consumo propio y/o a ayudar con su manutención en momentos de dificultad de venta de los cultivos ilícitos.
- Ejemplos de cultivos lícitos que funcionan: Se busca recoger algunos ejemplos de productos que han funcionado en la región como alternativa a los cultivos ilícitos.
- Formas locales de resistencia frente a la economía ilícita: se refiere a aquellos mecanismos o acciones que han desarrollado algunos actores locales para controlar o eliminar los cultivos ilícitos.
- Mecanismos para atraer o mantener asociados en los cultivos lícitos: Hace referencia a las acciones desarrolladas por parte de las asociaciones de productores para que sus afiliados se mantengan interesados en continuar con los cultivos lícitos que promueve la organización.

### Población

Los ocho grupos focales fueron realizados con:

- La Asociación de segundo nivel FEDEPROCAP (Federación red de productores del Catatumbo y provincia de Ocaña), que tiene cobertura en todo el Catatumbo.



- Las asociaciones Piscícolas Gamucampo, Asopisan, y Coopisteo de San Pablo en el municipio de Teorama.
- La Asociación de Mujeres Trabajadoras del Catatumbo -ASOMUTCA- de San Pablo Teorama.
- La Asociación de Productores, transformadores y comercializadores de Cacao - ASOPROCOCOA- que tiene cobertura en los municipios de Sardinata y Bucarasica.
- La Asociación de Piscicultores del municipio de El Tarra -ASOPISTAR-.
- La Cooperativa de cacaoteros COOMVESAP del municipio de Teorama.
- La Asociación de la Unidad Campesina del Catatumbo -ASUNCAT-, organización social de El Catatumbo que tiene presencia en los 8 municipios PDET, Abrego y La Playa.
- La Fundación Crediservir, enfocada en ahorro y crédito.

Las tres entrevistas fueron realizadas a:

- El vicepresidente de ASOJUNTAS zona norte del municipio de San Calixto.
- El representante legal de la Asociación de Productores de la zona de la sabana del Municipio de San Calixto -ASOPROMESALLANA-.
- El padre Eduardo Lanziano, ex director de Pastoral Social de la Diócesis de Ocaña.

#### Aplicación de herramientas de investigación

Tanto los grupos focales, como las entrevistas fueron realizadas en la región del El Catatumbo, en las semanas del 4 al 8 y del 11 al 15 de julio de 2022 con apoyo de miembros del SMT+, quienes lideraban el proceso de diálogo con los diferentes actores mencionados anteriormente, acompañados por miembros del equipo programático de NDS.

#### Análisis de información

Teniendo en cuenta que la investigación es basada en el modelo cualitativo, se realizó el análisis de contenido del discurso de los participantes de los grupos focales y las entrevistas, a través de una técnica por las categorías de análisis expuestas anteriormente de acuerdo con las preguntas de investigación.

En primer lugar, se procedió a cargar los diferentes documentos de relatoría de las entrevistas y grupos focales en la herramienta ATLAS.ti -usada para el ordenamiento, más no para análisis automático de información-, donde se generaron inicialmente los códigos base que corresponden a las diferentes categorías de análisis -codificación deductiva-.

En segundo lugar, se realizó la lectura detenida de todos los textos realizando una codificación inductiva -creando códigos en la medida que aparecen las categorías en el texto-, y paralelamente se fueron generando los relacionamientos entre códigos para la construcción de las redes.

En tercer lugar, se procede a la redacción del texto basado en el análisis de las redes construidas entre los diferentes códigos encontrados en los documentos de relatoría, con centro en los que parten de las categorías presentadas anteriormente, basadas en las preguntas de investigación.

## Limitaciones

La presente investigación tiene un alcance limitado a las zonas de influencia de los actores que participaron de los diferentes grupos focales y entrevistas.

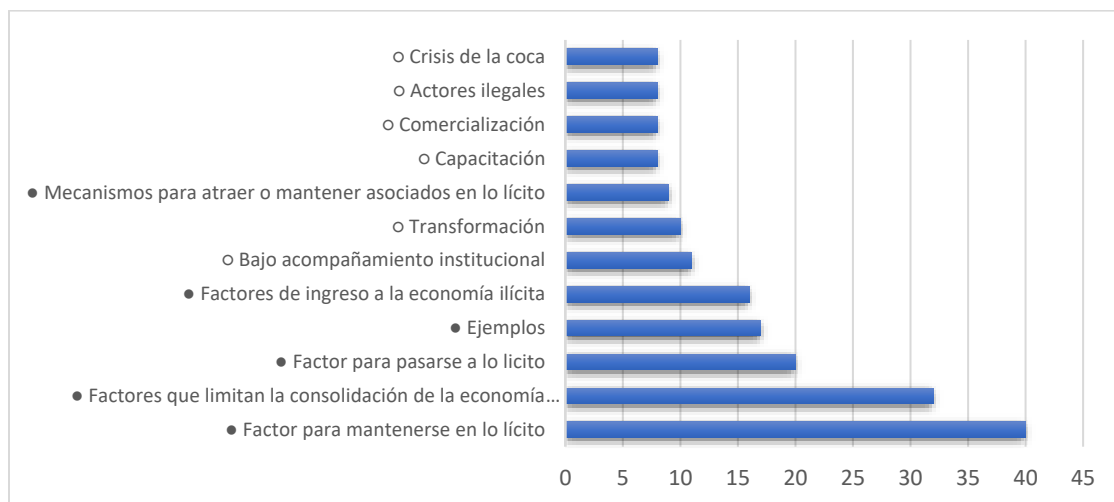
La crisis actual de los cultivos ilícitos en El Catatumbo por la falta de compradores de pasta base de coca es un factor de contexto que puede sesgar la perspectiva de los actores participantes respecto a la voluntad de experimentar y/o pasarse a la economía lícita por parte de los cultivadores de coca.

Por ser entrevistas semiestructuradas y lo delicado del tema -lo que hacía necesario romper el hielo en las conversaciones-, así como lo limitado del tiempo de cada una de las reuniones con los actores, no se pudieron aplicar fielmente todas las preguntas a todos los actores, por lo que no hay homogeneidad en la cantidad de respuestas sobre cada una de las preguntas.

## Hallazgos

En líneas generales, mediante el estudio se generaron 184 códigos en la revisión de los 11 documentos, los códigos de mayor enraizamiento -que más aparecen en los diferentes documentos de relatoría- son: 1) Factor para mantenerse en lo lícito -40 veces-; 2) Factores que limitan la consolidación de la economía lícita -32 veces-; 3) Factor para pasarse a lo lícito -20 veces-; 4) Ejemplos -17 veces-; 5) Factores de ingreso a la economía ilícita -16 veces-; 6) Bajo acompañamiento institucional -11 veces-; 7) Transformación -10 veces-; 8) Mecanismos para mantener o atraer asociados -9 veces-; y 9) Capacitación, Crisis de la coca, Actores ilegales, y comercialización -8 veces cada uno-.

Figura 3. Códigos con mayor enraizamiento

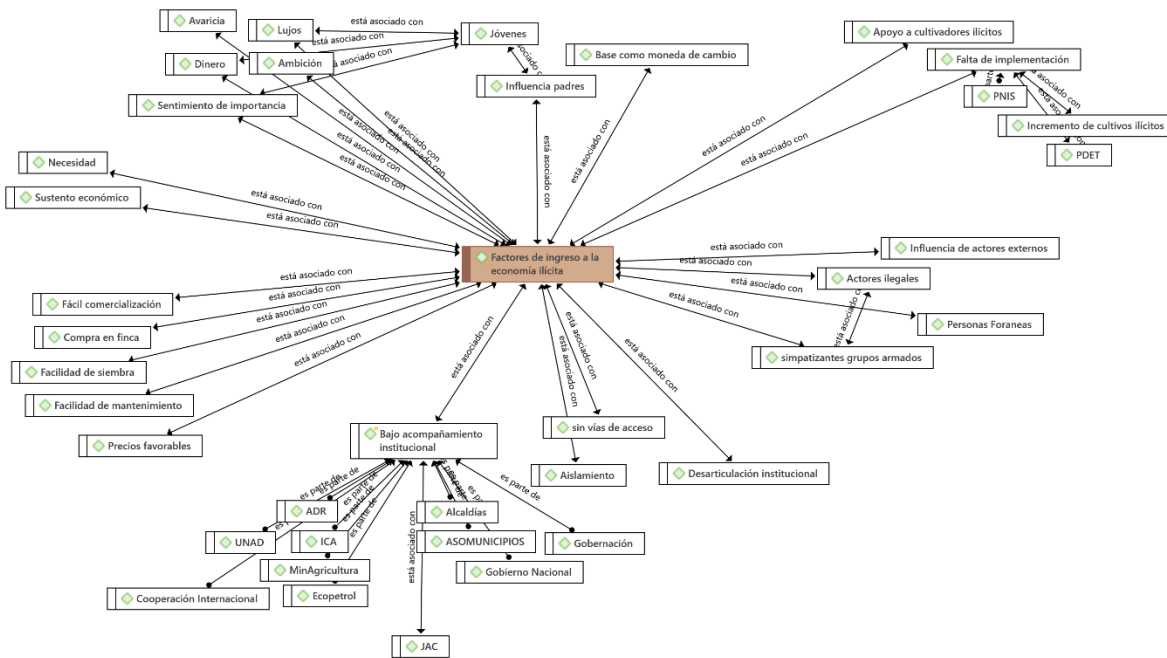


Fuente: programa Colombia Transforma.

## Factores para el ingreso a la economía ilícita

Esta categoría se relaciona directamente con otros 24 códigos que se pueden agrupar en temáticas generales que muestran precisamente esos factores que fomentan o facilitan la entrada de actores a la economía ilícita, los cuales se relacionan a continuación:

Figura 4. Red de códigos de factores para el ingreso a la economía ilícita<sup>1</sup>



Fuente: programa Colombia Transforma.

- Se encuentra una categoría general de influencia de actores externos a las comunidades - tanto armados como no armados- que inciden en la llegada y permanencia de los cultivos ilícitos en varias líneas:
  - **Influencia en la cultura productiva:** de acuerdo con ASOMUTCA, “la zona del Catatumbo anteriormente era muy productiva y que se nos fue perdiendo esa forma de producir porque nos dejamos guiar por personas que decían que lo ilícito era todo”.
  - **Influencia en la siembra de civiles que no son de la vereda:** FEDEPROCAP aporta el ejemplo: “Caso La Vega – Convención: personas foráneas que llegan a sembrar el ilícito, lo que ha incentivado a que los grupos armados pasen frecuentemente por este corredor, por veredas donde normalmente no se les veía.”
  - **Influencia para la permanencia de los cultivos:** De acuerdo con ASOJUNTAS de San Calixto, “En la comunidad hay personas simpatizantes a los grupos, quienes van y buscan al actor armado para que generen presión en la comunidad y que no se toque de a mucho este tema (dejar de sembrar la coca)”.

<sup>1</sup> Estas redes se van conformando en la medida que los diferentes documentos se van codificando y corresponden a los códigos que se encuentran conectados en una misma cita o frase y que tienen alguna relación de asociación, de pertenencia o de causa-efecto. De acuerdo con el manual de Atlas.ti, son un “elemento clave para descubrir las conexiones entre los conceptos, interpretar los hallazgos y comunicar eficazmente los resultados.”

- El aspecto socio familiar también se menciona como un factor que hace que los cultivos ilícitos seduzca especialmente a la población joven en los siguientes aspectos:
  - **Influencia de los padres:** de acuerdo con ASOJUNTAS de San Calixto, "los niños de los 10 años en adelante quieren tener su celular, su moto, comidas especiales, paseos, es hace que ya no van al colegio porque están con los papás en otras partes, eso ha dañado la mente de muchos jóvenes".
  - **Ética y Valores:** "los muchachos lo hacen por querer tener plata en los bolsillos, por sentirse importantes, pero no es algo estable, donde van y arrancan y pues tiene la plata en el momento".
- Otra categoría genera responde al accionar del Estado y el cumplimiento de los planes y programas a los que se compromete:
  - **Falta o poca implementación del acuerdo de paz y/o políticas de sustitución:** aparece como otro aspecto que lleva a las personas a involucrarse con los cultivos ilícitos, de acuerdo con ASUNCAT, "si el PDET no se ha implementado, mucho menos el PNIS. A raíz que el PNIS no se implementó, se disparó la siembra de coca, la cual se dobló generando una preocupación en la organización (...) El acuerdo del PNIS si fue bien estructurado, lo que no ha funcionado en la implementación, hay cosas que se deben aumentar porque la inflación en el país ha subido, por lo que una familia no puede recibir los mismos 12 millones de pesos por los 12 meses, o el tema de inoperatividad donde un kilo de grasas que vale normalmente 8 mil pesos, el operador del PNIS lo pone en 28 mil pesos, eso no puede ser. Hay que buscar la forma, figuras para la ejecución del PNIS."
  - **Enfoque unicamente en cultivadores de coca:** Otro aspecto relacionado con el item anterior es la motivación o desmotivación que genera la llegada de los planes del Gobierno para los cultivadores ilícitos, de acuerdo con FEDEPROCAP, "La falta de acompañamiento y apoyo a los productores para mantenerse en la producción legal, quienes se desmotivan al ver la llegada de apoyo a quienes están en la ilegalidad".
  - **Cumplimiento de programas y procesos:** En relación con el accionar de las instituciones y cooperantes, de acuerdo con FEDEPROCAP hay un bajo acompañamiento institucional con una alta desarticulación entre instituciones que hace que no se terminen de concretar los procesos, "Las instituciones llegan prometen, pero no invierten, dejan al productor botado, no existe esa continuidad. En el Carmen han entrado unas 30 mil – 40 mil plántulas de aguacate las cuales están siendo sembradas como sombrío en los cultivos de coca, donde al llegar esa producción grande puede que lleve a que quienes tienen ilícito se pasen a lo legal, sin embargo, a quien se le espera vender toda esa producción". Las instituciones de las que normalmente se reclama presencia son: La Agencia de Desarrollo Rural - ADR-, El Instituto Colombiano Agropecuario -ICA-, Ministerio de Agricultura, Ecopetrol, Universidad Nacional Abierta y a Distancia -UNAD-, el Gobierno - ejecutivo- a sus tres niveles -incluido ASOMUNICIPIOS-, y la Cooperación Internacional.

- **Bienes Públicos:** Es otra subcategoría en la que se pueden agrupar algunos factores -que responden más a lo que normalmente se escucha desde las organizaciones sociales y los cultivadores de coca-, en especial el tema de vías, desde FEDEPROCAP se manifiesta que algunas personas ingresan en los cultivos ilícitos porque “económicamente les da un sustento, no hay vías de acceso, han estado aislado de objetivos económicos sostenibles, ellos persiguen su bienestar con cultivos ilícitos”.
- Por último, se encuentra la subcategoría que responde a los factores económicos, que son de los que se esgrimen con mayor frecuencia para justificar la siembra, sostenimiento y crecimiento de los cultivos ilícitos en tres líneas principales:
  - **Necesidad de sustento económico:** como lo manifiesta ASOJUNTAS de San Calixto, “los cultivos los tienen porque hay una necesidad de la gente, porque no hay otra alternativa, no han tenido ni siquiera una capacitación en tema productivo para la comunidad de la zona (asistencia técnica)”.
  - **Falta de opciones productivas:** como lo manifiestan en el grupo focal de ASOPROCOCOA, “Si uno quiere comer no hay otra opción, es irse o raspar coca lo que normalmente se puede hacer, por eso esto es una opción”.
  - **Cadena productiva de la coca bien establecida:** Las facilidades de siembra, mantenimiento y comercialización, así como la propiedad de la base de coca de hacer de moneda, como manifiestan desde ASOPISTAR, “la economía de la coca es un factor importante, la facilidad de siembra, de mantenimiento y que la producción la compran en la finca, además cuando se comercializa constantemente se cambia comida y e insumos por base (de coca)”.

*Tabla 2. Resumen de factores para el ingreso a la economía ilícita*

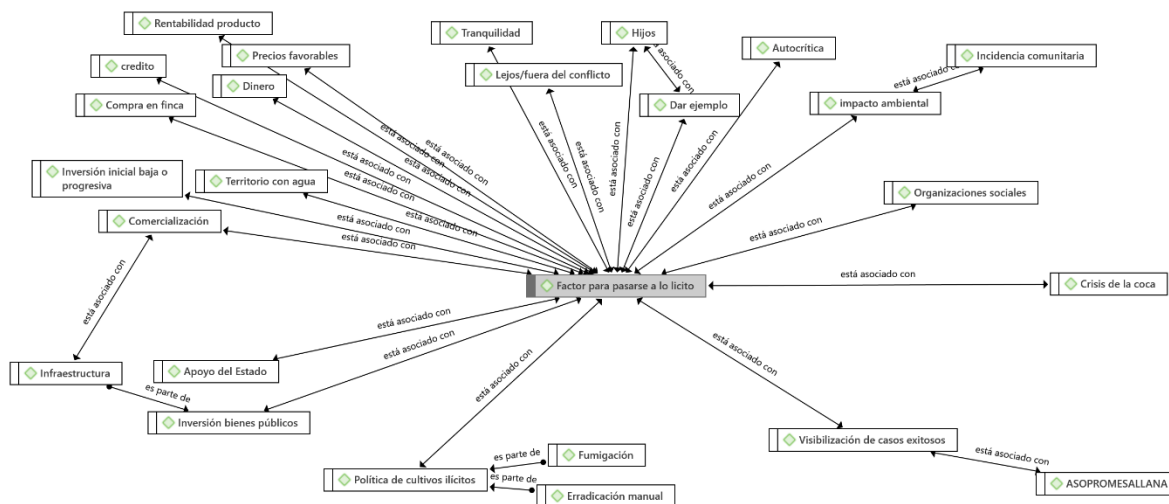
|   |   |
|---|---|
| <b>Factores para el ingreso a la economía ilícita</b> | Influencia de actores externos a las comunidades                            |
|   | Influencia de los padres  |
|   | Ética y valores   |
|   | Falta o poca implementación del acuerdo de paz y/o políticas de sustitución |
|   | Enfoque exclusivo de programas en cultivadores de coca                      |
|   | Cumplimiento de programas y procesos para cultivos lícitos                  |
|   | Falta de bienes públicos  |
|   | Factores económicos   |

Fuente: programa Colombia Transforma.

#### Factores para pasarse a la economía lícita

Esta categoría se relaciona directamente con otros 21 códigos, que al igual que con la categoría anterior, se puede agrupar en aquellos aspectos generales que facilitan o influyen en que los actores que tienen cultivos ilícitos contemplen la posibilidad de iniciar a sembrar cultivos lícitos, los cuales se relacionan a continuación:

*Figura 5. Red de códigos de factores para pasarse a la economía lícita*



Fuente: programa Colombia Transforma.

- Una de las subcategorías que se podrían establecer, son los aspectos socio culturales que llevan a las personas a considerar cambiarse de la economía ilícita a la lícita y/o a sopesar algunos de los efectos que conlleva la economía ilícita -sanciones y beneficios de la norma social en la que se encuentran inmersos-:
  - **Legado hacia los hijos y la familia:** de acuerdo con las asociaciones piscícolas de San Pablo, "esa es la actitud y la intención de los que empezamos en estas asociaciones. miramos que los cultivos que se da en esta región (coca) no son viables para nuestro futuro, para nuestras familias, entonces, nosotros que estamos viviendo hoy en día como una tragedia economía, guerra, violencia, nosotros queremos cambiárselo a nuestros hijos, nietos el día de mañana, que ellos no vivan lo que nosotros vivimos. esa es la motivación de muchos de cambiarnos de esos cultivos, tener cultivos legales que podamos vender por todo el país y por otros países si es necesario".
  - **La búsqueda de tranquilidad y la construcción de valores diferentes:** enfocado en las nuevas generaciones también es un factor que va en la misma línea del anterior, de acuerdo con el grupo focal con ASOMUTCA, "hay que enseñarles que antes vivíamos en un tiempo sano, sin violencia, hay que enseñarles a todos los niños y jóvenes, que la plata no es todo en la vida, es necesaria, pero tenemos que buscar otros medios para ganarnos la vida sin conflicto, sin tanta violencia, que los niños tengan paz, puede que no haya mucha plata, pero la tranquilidad es muy valiosa".
  - **La autocrítica y conciencia social:** de acuerdo con ASUNCAT, "Debemos ser conscientes que estamos causando un daño a la sociedad, debemos ser autocríticos y ser conscientes, desgraciadamente la coca se volvió una alternativa económica para los campesinos a costa de lo que sufren otras familias."
  - **Incidencia comunitaria por el impacto ambiental:** lo que también se configura dentro de la categoría de formas locales de resistencia a la economía ilícita, de acuerdo con ASOJUNTAS de San Calixto, "se llegan a acuerdo desde la ASOJUNTAS

para realizar reuniones en las comunidades, donde se buscan tener conversaciones con la comunidad para generar concientización sobre el tema de reforestación, protección del medio ambiente y de alguna manera dejar de sembrar”.

- **Incidencia de las organizaciones sociales:** la cual también hace parte de la categoría de formas locales de resistencia a la economía ilícita, de acuerdo con ASUNCAT, “como asociación incentivan a la comunidad que por decisión propia están empezando a sembrar otros cultivos, no contamos recursos ni tenemos proyectos formulados, pero los incentivamos que de manera empírica comiencen a sembrar cultivos lícitos al lado de los cultivos de coca.”
- **Crisis de venta de cultivos ilícitos:** Un aspecto del contexto que ha llevado a que los actores que tienen cultivos ilícitos piensen en pasarse a la economía lícita es la crisis actual de los cultivos ilícitos, la cual se viene presentando desde finales de 2021. De acuerdo con ASOPROMESALLANA, “no tienen como vender lo que producen, un tiempo lo que se producía se estaba cambiando por comida, ahora ya ni siquiera les están cambiando. En el año 2000 era un territorio donde no había ley, la gente hacía lo que quería y pues ahí comenzó el auge de la coca. Ahora la gente está cambiando de cultivo, buscando una alternativa. Como ya tocaron fondo, quieren cambiar a la economía lícita, ahora quieren comprar hasta fincas de nuestra vereda. Eso daba plata cuando el kilo lo pagaban a 4 millones, la gasolina a 5 mil pesos y el bulto de cemento 5 mil, pero ahora no”.
- **Visibilización de experiencias exitosas:** ASOPROMESALLANA ha trabajado en la visibilización de las buenas experiencias de su asociación hacia los cultivadores de coca que conocen, como estrategia para atraer población hacia los cultivos lícitos en su zona de influencia.
- **Condiciones del terreno:** De acuerdo con ASOPISTAR, algo que ha favorecido que cultivadores de coca hagan la transición hacia la piscicultura es que la zona tenga disponibilidad de agua, es decir, factores específicos del territorio, y que en la piscicultura no se debe iniciar con una inversión inicial muy alta, “si la finca es en ladera el terreno no es apto para estanques, que la finca tenga agua, las fincas deben estar en zonas planas.”
- **Progresión de la inversión:** De acuerdo con ASOPISTAR, la piscicultura puede ser una alternativa interesante porque “no existe restricción económica porque se puede iniciar con un solo estanque.”
- Una categoría que se podría establecer dentro del análisis del discurso de los actores son los supuestos que tienen en su imaginario de acciones que podrían servir para atraer cultivadores hacia la economía lícita:
  - **Políticas de sustitución:** De acuerdo con ASUNCAT, un aspecto que puede llevar a que los cultivadores de coca hagan la transición hacia los cultivos lícitos es una política de sustitución de cultivos ilícitos diferente, “Implementar políticas diferentes a lo que se ha hecho: Fumigación, erradicación manual (arrancan 1 hectárea – siembran 2)”.
  - **Bienes públicos:** Otro aspecto que indica ASOPROMESALLANA que facilitaría el tránsito de los cultivos ilícitos a los lícitos es la provisión de bienes públicos y el

apoyo por parte del Estado, “se requiere más apoyo del estado hacia esas comunidades, son zonas muy lejanas que requieren una mayor inversión”.

- **Factores económicos:** Por último, se presentan estos factores que pueden facilitar que los cultivadores de coca tomen la decisión de sembrar cultivos lícitos como: el acceso a crédito, los precios favorables y la rentabilidad del producto, lo que también se relaciona con la fluctuación del precio de los cultivos ilícitos, de acuerdo con ASOPROCOCOA, “hoy en las Mercedes están limpiando el cacao, lo tenían todo enmontado. Hay un incentivo porque por medio de la asociación el precio subió, nos pagan mil pesos más por kilo y eso motiva a la gente.”

Tabla 3. Resumen de factores para pasarse a la economía lícita

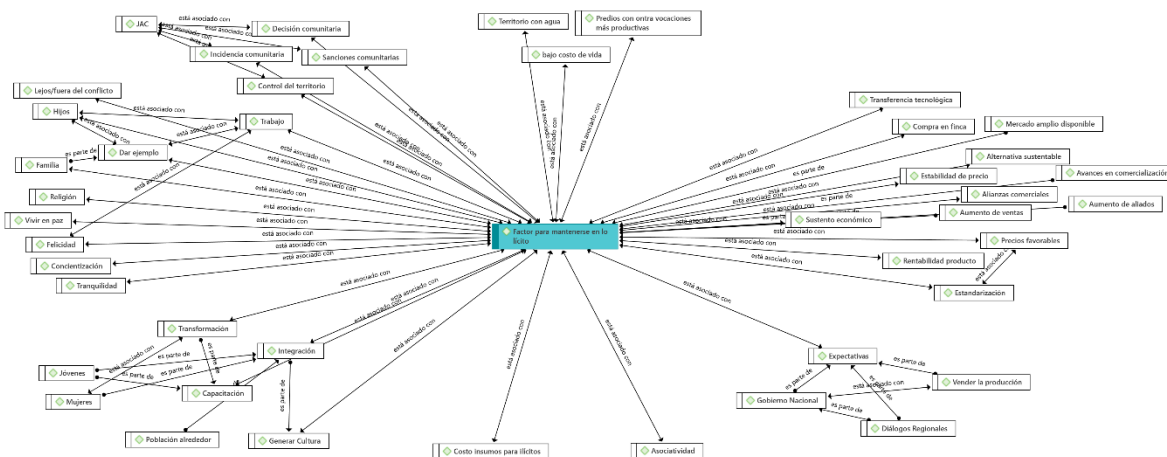
|   |   |
|---|---|
| <b>Factores para pasarse a la economía lícita</b> | Legado hacia los hijos y la familia                                 |
|   | La búsqueda de tranquilidad y la construcción de valores diferentes |
|   | La autocrítica y conciencia social                                  |
|   | Incidencia comunitaria por el impacto ambiental                     |
|   | Incidencia de las organizaciones sociales                           |
|   | Crisis de venta de cultivos ilícitos                                |
|   | Visibilización de experiencias exitosas                             |
|   | Condiciones del terreno   |
|   | Progresión de la inversión  |
|   | Políticas de sustitución  |
|   | Bienes Públicos   |
|   | Factores económicos   |

Fuente: programa Colombia Transforma.

### Factores para mantenerse en la economía lícita

Esta categoría se relaciona directamente con otros 37 códigos, que, al agruparse, constituyen esos factores que tiene la población rural para mantenerse en lo lícito como se muestra a continuación:

Figura 6. Red de códigos de factores para mantenerse en la economía lícita





Fuente: programa Colombia Transforma.

- **Influencia de organizaciones sociales y de base:** a través de acuerdos, incidencia o sanciones comunitarias, lo que también constituye formas locales de resistencia a las economías ilícitas e incluso a los actores armados ilegales, de acuerdo con el padre Eduardo Lanziano, “Donde no hay coca, no están los grupos, las JAC tiene mayor control. En las zonas donde hay coca, hay presencia de grupos armados, hay confrontamiento, hay control social por parte de los grupos”.
- **Factores propios del territorio:** como contar con fuentes hídricas y predios con vocaciones más productivas que los cultivos ilícitos, como manifiestan en el grupo focal de ASOPISTAR, cuando se les indaga sobre los factores de permanencia de sus asociados en los cultivos lícitos, “Las características del predio no lo permiten, porque tienen otras actividades más productivas”.
- **Bajo costo de vida en el campo:** De acuerdo con ASOPROMESALLANA, el bajo costo de vida en la zona donde se ubican también es un factor para mantenerse en los cultivos lícitos, “Tienen una calidad de vida digna, con tranquilidad, paz, el costo de vida. Es sabroso vivir en el campo, hay días que uno no gasta ni un peso”.
- **Expectativas sobre el nuevo Gobierno Nacional:** también representan un factor temporal - mientras duren dichas expectativas- para mantenerse en la economía lícita, de acuerdo con el grupo focal de asociaciones piscícolas de San Pablo, "Con este nuevo gobierno tenemos la expectativa que cada producción que nosotros tengamos podamos comercializarla, que tengamos un aliado seguro a quien poder venderle nuestra producción, ese es el miedo que uno tiene de sembrar y no tener como venderlo".
- Un subgrupo grande de factores para mantenerse en lo lícito lo componen los aspectos sociales, culturales y familiares que tienen una mayor relación con las normas sociales que existen dentro de este grupo de cultivadores que se han mantenido en la economía lícita en la región de El Catatumbo:
  - **Legado hacia los hijos:** de acuerdo con ASOMUTCA, “sentimos que estamos enseñando a nuestros hijos a que se salgan un poco de lo ilícito, que siembren cacao, que siembren otros productos, por eso creemos que es una buena oportunidad, con el proyecto va a haber bastante cacao en la zona, nosotras las mujeres vamos a hacer la transformación, siendo una forma de empleo, además de vincular personas a una forma de trabajo diferente”.
  - **Pautas de crianza:** desde la entrevista con ASOPROMESALLANA manifiestan que “No nos hemos dejado presionar, la perspectiva de la comunidad es diferente en nuestra zona es una comunidad muy tranquila, en las otras zonas lo primero que ve un niño es un arma, en nuestras veredas hasta se divierten en los cultivos, arrancando cebolla. Hay niños que salen de la escuela y se van a trabajar en el cultivo de cebolla (les pagan \$2.000 por era), hemos criado gente más sana, más feliz”.

- **Religión:** desde el grupo focal con FEDEPROCAP se destaca el caso de ASOPISTAR, “pertenecen a una religión y en sus procesos están en no hacerle daño a sus asociados, lo que lleva a que sus asociados no tengan cultivos de uso ilícito”.
- **Vivir tranquilo:** también es un factor para estar en la economía lícita que resaltan en el grupo focal con ASOPROCOCOA, “Es muy bueno para uno como campesino cuando uno puede echar su cosecha a la carretera sin deberle nada a nadie, con la coca es un calentado.”
- **Protección del conflicto armado:** En una línea similar, mantenerse en los cultivos lícitos ayuda -como factor de protección- a mantenerse más alejado de los focos de conflicto armado, como se manifestó durante el grupo focal de ASOMUTCA sobre el proceso de ASOPROMESALLANA, “Hay factores que influyen en el proceso, en Mesallana es un grupo familiar grande donde en su comunidad se han dado cuenta que el conflicto armado les pasa por un lado por el hecho de no tener cultivos ilícitos. Son un paraíso aislado de lo que ocurre en el municipio”. Lo anterior se hace a través de la concientización de la población sobre las dificultades que traen los cultivos ilícitos, “tienen espejos muy cercanos en veredas alledañas donde se vieron afectados en época de COVID por no tener comida”.
- **Integración de la familia y vecinos en la cadena productiva lícita:** En el grupo focal con FEDEPROCAP se manifiesta que un aspecto clave para que los cultivadores se mantengan en la legalidad es la generación de cultura productiva lícita a través de la integración de las mujeres, los jóvenes y la población alledaña a los procesos productivos a partir de la demostración de resultados y la capacitación en los procesos de cosecha, post cosecha y especialmente en la transformación, como manifiestan también desde el grupo focal con ASOPROCOCOA, “Yo creo que el tema de transformación que vincula a sus hijos, a sus esposas es una forma (...) Si está planta funciona como tiene que funcionar esta asociación se va a llenar de jóvenes. Es demostrando resultados como logramos atraer a más jóvenes.”
- **Incremento de costo de insumos para ilícitos:** Al igual que la crisis actual de los cultivos ilícitos, el costo de los insumos que se necesitan para este tipo de producción también se constituye como un factor -barrera- que hace que las personas se mantengan en los cultivos lícitos o consideren hacer la transición hacia estos últimos como lo manifiestan desde el grupo focal de las asociaciones piscícolas de San Pablo, “hoy en día eso no es viable para nosotros los productores por la carestía de los insumos, por eso queremos cambiar de tema, llegar a otro cultivo que no sea lo mismo”.
- **Políticas de las organizaciones productivas:** este tipo de acciones o barreras para el ingreso y mantenimiento de los asociados también es un factor que ayuda a que los campesinos se mantengan en la economía lícita, por ejemplo, ASOPROMESALLANA no deja ingresar a la asociación a quienes tengan cultivos ilícitos.
- **Factores económicos:** enfocados en que la actividad desarrollada de un sustento a los campesinos, entre los cuales se encuentran: la rentabilidad del producto cultivado, el sostenimiento de precios favorables de venta y en el costo de insumos, las alianzas comerciales, facilidades logísticas para la venta y el mercado disponible para los productos,



- **Factores socio culturales:** se destacan dos, el miedo por el conflicto armado -sanción por alejarse de la norma social- y el machismo -norma social además de aspecto cultural-, de acuerdo con lo expresado en el grupo focal con ASOMUTCA, “Debido al conflicto armado (miedo) y al machismo que es tan fuerte en el corregimiento (los esposos no las dejaba participar) hizo que se retiraran muchas asociadas, actualmente solo hay 35 mujeres asociadas, (20 mujeres fundadoras)”.
- **Política agraria:** De acuerdo con FEDEPROCAP uno de los factores que limita la consolidación de la economía lícita en la región es no contar con una política agraria que contemple la competitividad, alianzas comerciales, innovación tecnológica, oportunidades de mercadeo y extensión rural, “el poder contar con una política agraria sostenible que permita tener oportunidades en mercadeo, que contenga una estrategia de extensión rural, competitividad e innovación tecnológica, alianzas comerciales efectivas.”
- **Acceso a crédito:** es otro factor destacado por ASOPROMESALLANA y Crediservir, de acuerdo con esta última, “La ilegalidad ha dificultado el desarrollo de esos créditos, a medida que la ilegalidad va tomando territorios va quitando la posibilidad de que las comunidades puedan acceder a los créditos”.
- **Limitación en los ingresos de las familias por figura jurídica de la asociación:** ASOPISTAR destaca que también puede presentarse un límite a la capacidad de la asociación en los ingresos que le puede generar a los asociados por ser sin ánimo de lucro, “Una de las dificultades que ven los asociados es que se dispare la producción, y en este sentido se necesitan más canales de comercialización, pero se debe tener en cuenta que la Asociación es sin ánimo de lucro y se tendría que revisar en el tema de DIAN”.
- **Bajo nivel de incidencia con el Gobierno Nacional:** En cuanto al relacionamiento de las asociaciones productivas se manifiesta que hay un bajo nivel de incidencia con el Gobierno Nacional, aunque se enfocan más en pasos previos al establecimiento de la relación que en la relación en sí misma, de acuerdo con FEDEPROCAP, “esperamos tener una hoja de ruta de acción (corto, mediano y largo plazo) que nos permita hacer incidencia ante el gobierno nacional”.
- **Bajo acompañamiento institucional:** lo cual fue relacionado por FEDEPROCAP, ASOPISTAR, las asociaciones piscícolas de San Pablo y el padre Eduardo Lanziano. Las instituciones de las que normalmente se reclama presencia son: ADR, ICA, Ministerio de Agricultura, Ecopetrol, UNAD, el Gobierno -ejecutivo- a sus tres niveles -incluido ASOMUNICIPIOS-, y la Cooperación Internacional.
- **Asistencia técnica deficiente o poco práctica:** de acuerdo con ASUNCAT, “Hay un problema con las asistencias técnicas que se brinda actualmente, no se realiza de manera práctica, solo van, hacen una visita para llenar formatos y ya”.
- **Comercialización:** es uno de los factores más mencionados como dificultad para la consolidación de las economías lícitas, +de acuerdo con FEDEPROCAP, “El punto de partida de cualquier sistema productivo es la identificación de los focos de comercialización/acompañamiento a la inversa”, dichas dificultades pueden verse en varias líneas puntuales: la identificación de oportunidades, el conocimiento de los agricultores en

el tema, la intermediación en las plazas de mercado y la importación de productos más económicos como la cebolla peruana y ecuatoriana, de acuerdo con ASOPROMESALLANA, “Hay zonas donde se ha podido cosechar con cultivos orgánicos, pero la crisis de la comercialización de cebolla es muy compleja, más aún cuando llega cebolla importada de Perú y Ecuador”.

- **Estabilidad de precios de venta y de insumos:** de acuerdo con las asociaciones piscícolas de San Pablo, “esperamos organizarnos y que el Estado nos ayude, por ejemplo, con la comida que los animales que tenemos, porque los altos precios de los insumos hacen que otros jóvenes se vayan a hacer cosas que no se deben hacer”.
- **Influencia de actores externos:** no se limita solamente a los actores armados ilegales, como manifiestan en el grupo focal de ASOPROCOCOA, grandes actores económicos también pueden limitar la consolidación de economías lícitas en la región, “Hoy en día el boom es la transformación, como se le empieza a hacer competencia a la nacional (de chocolates), ellos le dicen a todos los productores que como se van a meter en eso, que le dejemos eso a ellos”.
- **Relevo generacional:** de acuerdo con FEDEPROCAP, un factor que se interrelaciona con otros al limitar la consolidación de las economías lícitas es el bajo relevo generacional, el cual tiene que ver con la aplicación de Buenas Prácticas Agrícolas -BPA- y la integración de nuevas tecnologías a la producción y transformación.
- **Cultura de producción:** es mencionado como un factor importante, de acuerdo con ASOPROCOCOA, “Hay que cambiarle la cultura al productor para que tenga productos de calidad y que tengan otros cultivos, que no se metan solo en uno.” En relación con este tema se encuentran sub factores como: la siembra de semilla de baja calidad, la baja implementación de medidas de calidad en la cosecha y la postcosecha, lo que lleva a que tengan problemas de estandarización de los productos que les permitan cumplir con lo que el mercado les requiere, y a su vez, dificulta la comercialización y la consolidación de alianzas comerciales, de acuerdo con ASOPROCOCOA, “uno de los principales problemas que han tenido otras comercializadoras es la falta de estandarización de los productos para cumplirle a los que compran. Eso nos ha funcionado mucho a nosotros.” Frente a esto último, desde el grupo focal con COOMVESAP se menciona un ejemplo importante, “El año pasado se generaron acuerdos con la nacional de chocolate (10.000 kilos) no se pudo continuar por las exigencias de este actor (calidad, presentación)”.
- **Transformación:** La falta de transformación de los productos también se menciona como un factor que limita la consolidación de la economía lícita, pues se ve a este proceso como una opción para mejorar sus ingresos y combatir la fluctuación de precios de los productos básicos, de acuerdo con las asociaciones piscícolas de San Pablo, “El Catatumbo es una región rica en agua, tierras. aquí ha habido ganado, yuca, plátano, cacao, café, lo que pasa es que aquí prácticamente hemos estado abandonados con maquinaria para transformar, que se pueda moler el café, el cacao, para que la gente se pueda sostener. hay momentos en que la yuca no llega valer nada y si se tuviera maquinaria para transformarla habría otra posibilidad.”

- **Permisos y licencias para la transformación:** llevan una serie de requisitos para las asociaciones productivas que pretendan avanzar en ese proceso, de acuerdo con ASOPISTAR, “Se requiere la Certificación INVIMA para la transformación del pescado, hay un permiso por la UNAD relacionado al manejo adecuado del pescado.”

*Tabla 5. Resumen de factores que limitan la consolidación de la economía lícita*

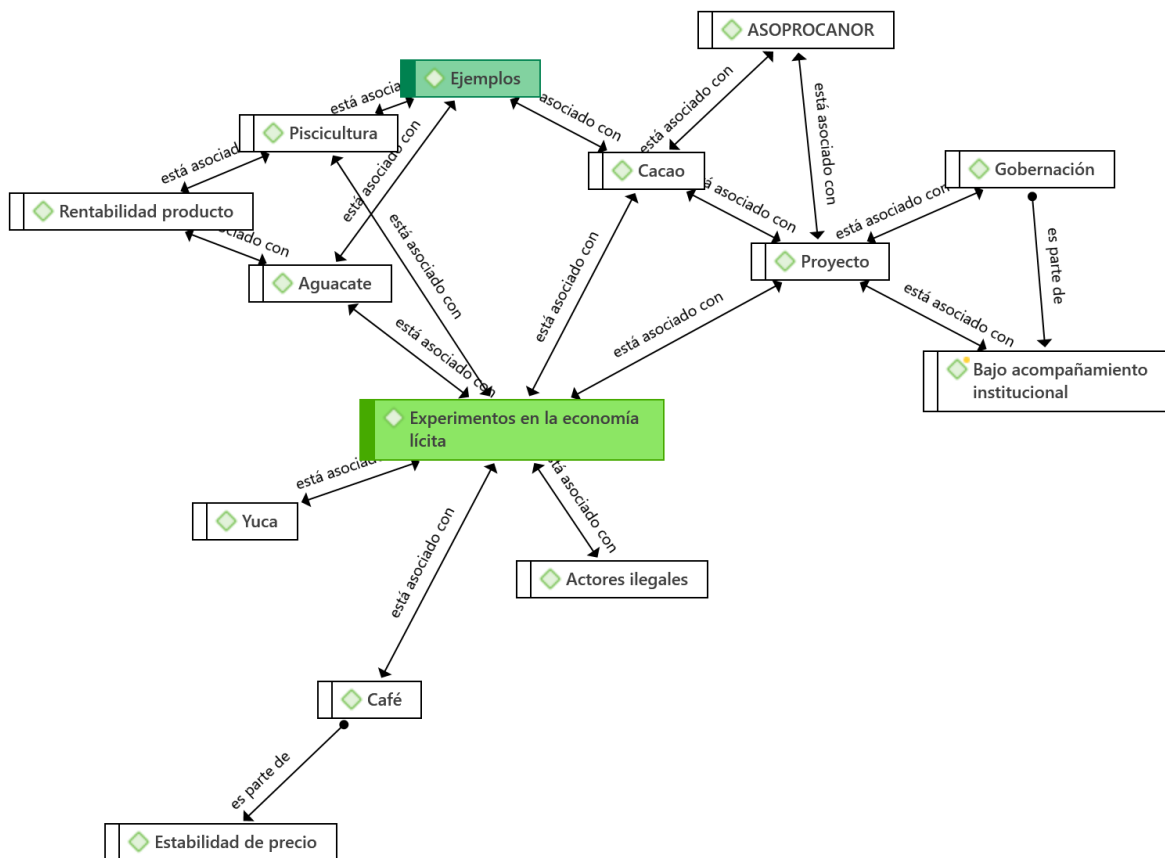
|  |   |
|--|---|
| <b>Factores que limitan la consolidación de la economía lícita</b> | Factores socio culturales   |
|  | Política agraria  |
|  | Acceso a crédito  |
|  | Limitación en los ingresos de las familias por figura jurídica de la asociación |
|  | Bajo nivel de incidencia con el Gobierno Nacional                               |
|  | Bajo acompañamiento institucional   |
|  | Asistencia técnica deficiente o poco práctica                                   |
|  | Comercialización  |
|  | Estabilidad de precios de venta y de insumos                                    |
|  | Influencia de actores externos  |
|  | Relevo generacional   |
|  | Cultura de producción   |
|  | Transformación  |
|  | Permisos y licencias para la transformación                                     |

Fuente: programa Colombia Transforma.

### Experimentos en la economía lícita en medio de cultivos ilícitos

En esta categoría -que coincide con otros 8 códigos-, se encontraron algunos ejemplos de experimentos que han hecho los cultivadores de coca para mezclar o remplazar los cultivos ilícitos con producción lícita, y algunas de las motivaciones que hay detrás de esos cambios y/o experimentos.

*Figura 8. Red de códigos de experimentos en economía lícita en medio de cultivos ilícitos*



Fuente: programa Colombia Transforma.

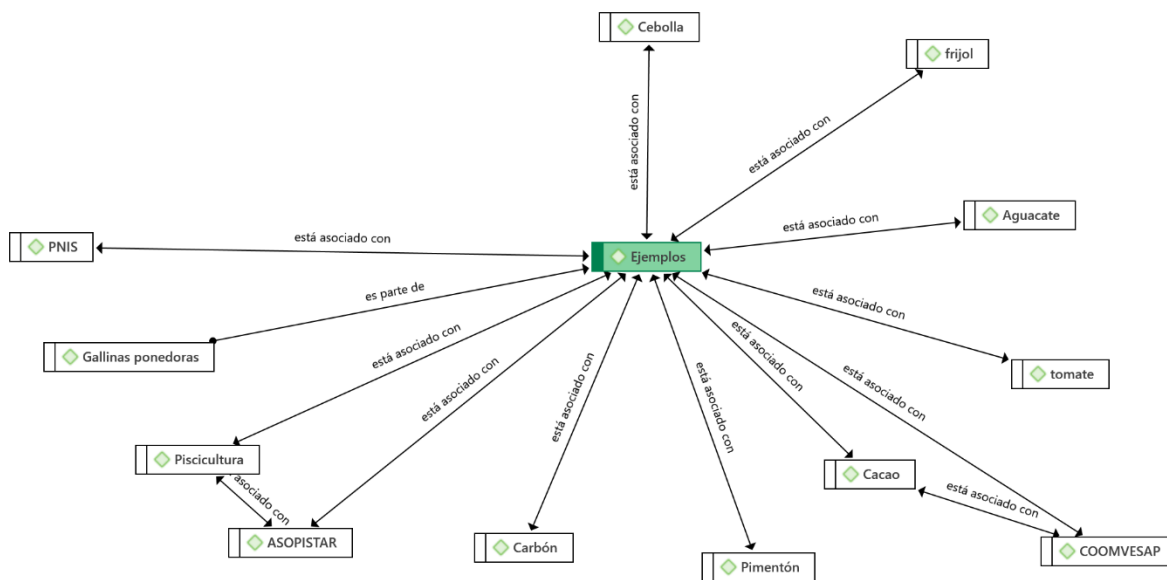
- Aguacate:** De acuerdo con ASUNCAT, “hay un grupo de personas que están sembrando aguacate (asesorados por una asociación de el Carmen) y muchos lo están haciendo en medio del cultivo de coca.” Lo cual se confirma en el grupo focal de FEDEPROCAP, “El aguacate en el Carmen se está convirtiendo en el sustituto del cultivo ilícito, a una hectárea le logra hacer 9 millones de pesos”.
- Piscicultura:** De acuerdo con un productor de las asociaciones piscícolas de San Pablo en Teorama, “yo tenía el corte ilícito, todavía tengo unas matas, pero estoy haciendo ese cambio, estoy acabando una mata de coca por sembrar una cachama, porque quiero salir de lo ilícito, no quiero trabajar más con algo que le hace daño al pueblo, a mi familia y hasta mí mismo. quiero trabajar con algo que sea legal, donde el estado puede llegar abiertamente a mi casa, mi finca y no hacerle daño a ninguno. Si, habemos personas que tenemos inquietud y que tenemos esas ganas de cambiar lo malo por lo bueno”.
- Proyecto con diferentes productos:** ASUNCAT manifiesta que “se está teniendo un tránsito gradual de ir sembrando cultivos lícitos – se tuvo un proyecto con el Fondo Noruego (se ejecutó en el 2021) con quienes se avanzó en generar la transferencia de conocimientos (relevo generacional) experiencia de la siembra de yuca, cacao, cachama – de forma práctica- / derechos humanos, primeros auxilios. Pero se queda uno corto porque no hay los recursos para la logística, y el poder trabajar con todo el grupo de jóvenes y mantener este ejercicio”.

- **Café:** También desde el grupo focal con ASUNCAT, uno de los participantes manifiesta que otro cultivo con el que se experimenta es el café, “tengo un primo que está sembrando café en medio del cultivo de coca, lo está haciendo como un experimento a ver cómo le va (...) ahora si usted va a El Carrizal la gente está sembrando café porque el precio se mantiene”.
- **Cacao:** De acuerdo con COOMVESAP, “productores beneficiarios del programa de cacao de ASOPROCANOR y la Gobernación van a incluir cacao dentro de la coca como procesos de sustitución. En este momento el cacao ha sido el cultivo que ha ayudado a solventar la situación económica en relación con la coca”.

### Ejemplos de cultivos lícitos que funcionan

Esta categoría coincide con otros 12 códigos, lo que muestra algunos de los productos mencionados por los diferentes actores como competencia para la economía ilícita, los cuales son:

Figura 9. Red de códigos de Ejemplos de cultivos lícitos que compiten con la economía ilícita



Fuente: programa Colombia Transforma.

- **Cebolla:** de acuerdo con FEDEPROCAP, “caso puntual en la zona de la sabana (San Calixto) quienes a pesar de las condiciones agroecológicas se mantienen porque son conscientes que la cebolla es mucho más rentable que la coca. Cuando la cebolla esta sobre 250 mil trimestralmente pueden hacer en una cosecha 120 millones, eso es lo que los mantiene”.
- **Tomate, frijol y cebolla:** ASOPROMESALLANA, la vereda Mesallana fue fundada en 1948, y se ha mantenido en le economía lícita con estos productos, actualmente, la asociación creada en 2004 cuenta con 284 asociados.
- **Cacao:** considerado como uno de los productos más atractivos para sustituir los cultivos ilícitos, de acuerdo con COOMVESAP, “actualmente producen 1.000 kilos semanal en tiempo normal, en los meses de noviembre, diciembre y enero que son los meses de mayor cosecha se saca aproximadamente 10.000 kilos, los cuales lo comercializan a la cooperativa de caficultores.” Y de acuerdo con ASOPROCOCOA, “hoy en las Mercedes están limpiando

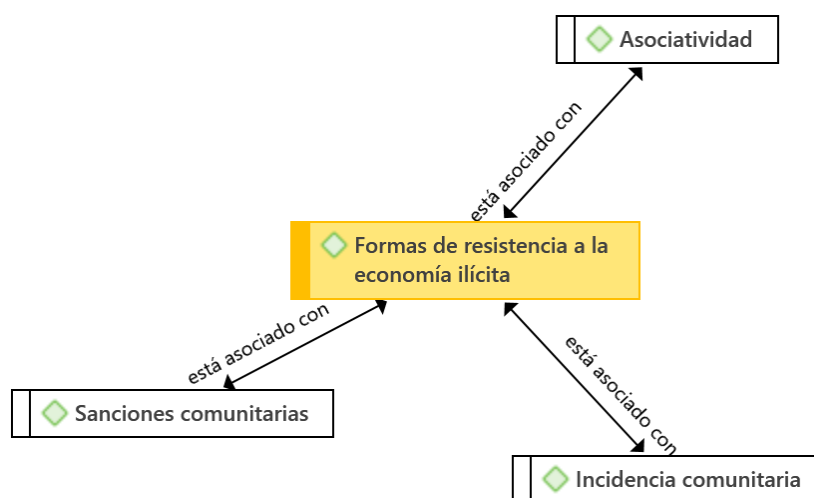


el cacao, lo tenían todo enmontado. Hay un incentivo porque por medio de la asociación el precio subió, nos pagan mil pesos más por kilo y eso motiva a la gente.”

- **Pimentón:** De acuerdo con FEDEPROCAP, “se han hecho ejercicios de productores de pimentón que ganan más que sembrando coca (2 millones de pesos mensuales), nos frena las políticas agrarias que hay a nivel nacional”.
- **Piscicultura:** De acuerdo con ASOPISTAR, “tienen una ventaja es que lo que producen es cachama pues para Colombia la producción es baja, 160.000 ton de pescado en cautiverio al año (...) Ahora por la rentabilidad que tiene el pescado es mayor (que la de la coca), por hectárea de peces aproximadamente \$50.000.000.”
- **Gallinas ponedoras:** Las mujeres que ahora hacen parte de ASOMUTCA iniciaron su camino a las economías lícitas con un proyecto ReSA enfocado en dicho tema.

### Formas locales de resistencia frente a la economía ilícita

Figura 10. Red de códigos de formas locales de resistencia frente a la economía ilícita



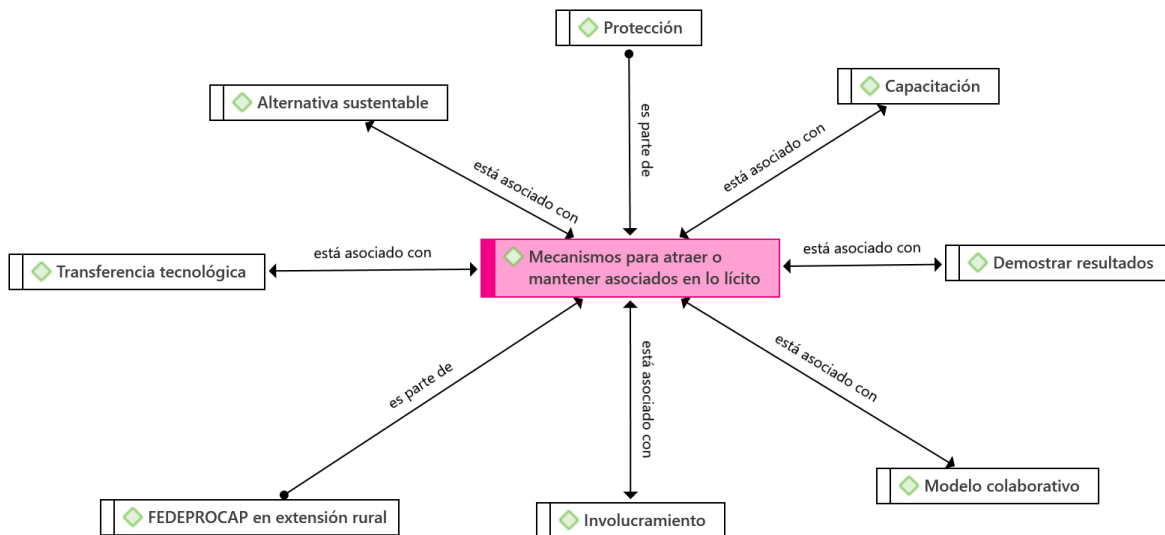
Fuente: programa Colombia Transforma.

- **La incidencia comunitaria:** de acuerdo con FEDEPROCAP, “En Hacarí se generó la incidencia en la comunidad de eliminar el cultivo debido a que se estaba presentando deserción escolar porque los niños estaban raspando coca, lo que hizo que los líderes (JAC) hicieran presión sobre la comunidad para que dejaran de sembrar.”
- **Las sanciones comunitarias:** si bien es un aspecto en cierta forma motivado por los actores armados, pueden ser una forma de resistencia frente a la economía ilícita, de acuerdo con FEDEPROCAP, “Los grupos armados llegaron a hacer reuniones vereda por vereda donde revisan los libros de actas, pero la decisión de la comunidad es muy autónoma, la JAC decide si se permite o no sembrar cultivos ilícitos”.
- **Reglas para la asociatividad:** como se había mencionado anteriormente, hay algunas organizaciones productivas que le exigen a los campesinos eliminar o no tener los cultivos ilícitos para poder hacer parte de la asociación, por ejemplo, ASOPROMESALLANA.

## Mecanismos para atraer o mantener asociados en los cultivos lícitos

De acuerdo con los diferentes participantes de los grupos focales y las entrevistas, los principales mecanismos de atracción o sostenimiento de sus asociados en los cultivos lícitos son:

Figura 11. Red de códigos de mecanismos para atraer o mantener asociados en los cultivos lícitos



Fuente: programa Colombia Transforma.

- **Demostrar resultados:** de acuerdo con ASOPROCOCOA, “si esta planta funciona como tiene que funcionar esta asociación se va a llenar de jóvenes. Es demostrando resultados como logramos atraer a más jóvenes”.
- **Infraestructura que facilite la organización:** de acuerdo con ASOMUTCA, “en el pueblo la única casa donde se podía realizar reuniones era la casa campesina, por lo que no contábamos con un espacio para reunirnos, se solicitó a la asociación de juntas quienes donaron el lote y se construyó la casa de la mujer con el apoyo de una entidad de España - la entidad puso materiales, la alcaldía puso una parte para mano de obra y las mujeres mano de obra no calificada”.
- **Involucramiento de las familias completas en el proceso productivo:** de acuerdo con ASOPROCOCOA, “hay gente que está cansada de eso porque genera tensión, hay mucha gente migrando de los cultivos ilícitos a la legalidad. Yo tengo productores aquí que le metieron a los cultivos ilícitos. Yo creo que el tema de transformación que vincula a sus hijos, a sus esposas es una forma.”
- **Transferencia tecnológica y sustentabilidad:** de acuerdo con FEDEPROCAP, si se logra “brindar una alternativa sustentable, con tecnología, transferencia tecnológica los productores se mantendrán en la legalidad.”
- **Protección:** de acuerdo con ASOMUTCA, una de las razones del nacimiento de la asociación fue protegerse del conflicto armado, “En el 2004 se estaba pasando una fuerte ola de conflicto armado por la arremetida de los paramilitares y las mujeres estaban sufriendo por

el conflicto.” Se asociaron inicialmente 108 mujeres con el acompañamiento de la ONG Corambiente.

## Conclusiones

- Si hay unos factores diferentes a lo netamente económico y/o de bienes públicos, -que corresponden a normas sociales o factores socio culturales-, que facilitan que los cultivadores se mantengan en lo lícito o se pasen de los cultivos ilícitos a cultivos lícitos. Los principales son: La búsqueda de vivir tranquilos, la religión, las pautas de crianza, el querer legarles a los hijos un territorio en mejores condiciones, la autocrítica, la conciencia social y ambiental, la cultura productiva y la cultura y políticas organizativas de las asociaciones.
- En línea con el último elemento de la conclusión anterior, las asociaciones productivas con sus políticas internas pueden ser un actor importante para el cambio o mantenimiento de normas sociales, incidiendo en la disminución y/o eliminación de los cultivos ilícitos, al menos para sus asociados, por lo que es algo que incluir estos elementos en la cultura organizativa de las asociaciones es algo que el programa podría fomentar cuando se apoyan los fortalecimientos organizativos de estos actores tanto de primer como de segundo nivel.
- La integración de las familias completas -en especial mujeres, jóvenes y niños- en los procesos de capacitación y producción puede ser un aspecto clave para la disminución de los cultivos ilícitos en el corto, mediano y largo plazo, y es algo que también se podría fomentar intencionalmente desde el programa cuando se realizan los fortalecimientos organizativos y/o cuando se apoya para los mejoramientos y dotaciones de las plantas de transformación, que son un espacio donde más fácilmente se pueden integrar las mujeres y los jóvenes, así como la formación productiva de los niños y jóvenes en los colegios que cuentan con bachillerato técnico agropecuario.
- Aun cuando muchas veces el argumento que más se escucha como dificultad para la consolidación de las economías lícitas es la comercialización, esto solo es una parte y no es la raíz del problema, que se encuentra más en procesos desde la siembra, cosecha y postcosecha -Buenas Prácticas Agrícolas y estandarización-, lo que a su vez conlleva a dificultades con la colocación de los productos cuando se logran las alianzas comerciales.
- En línea con la conclusión anterior, en cuanto a normas sociales, las principales dificultades para la consolidación de la economía lícita son el miedo a los actores armados ilegales (sanción) y el machismo como práctica cultural que frena el desarrollo productivo de las mujeres.
- Hay varios ejemplos de tipos de productos agropecuarios que han funcionado y continúan haciéndolo para competir con los cultivos ilícitos como: cebolla, frijol, tomate, pimentón, aguacate, cacao, café, la piscicultura y las gallinas ponedoras, aunque es importante resaltar que diferentes actores manifiestan que es importante no remplazar el monocultivo de coca con otro monocultivo.
- Los principales mecanismos de atracción o mantenimiento de las y los campesinos en las asociaciones productivas, que pueden servir para identificar las herramientas a utilizar por parte del programa en su trabajo con este tipo de organizaciones son: visibilización de casos exitosos tanto en temas productivos como de protección; infraestructura organizativa y

productiva; capacitación, dotación y/o infraestructura para el involucramiento familiar - especialmente mujeres, jóvenes y niños- en el proceso productivo; transferencia de técnicas y/o tecnologías -dotación y capacitación-; y los intercambios y/o capacitaciones para el establecimiento de canales de comercialización para aquellas asociaciones que ya estén transitando el camino de la estandarización de sus productos.

- Las principales formas de resistencia de las comunidades a la economía ilícita provienen principalmente de la organización -grupo en que funciona la norma social- como factor fundamental, tanto comunitaria a través de las Juntas de Acción Comunal y ASOJUNTAS -a través de acuerdos y/o sanciones comunitarias-, como desde las asociaciones productivas -bajo sus normatividades internas que promuevan la eliminación total o gradual de los cultivos ilícitos de sus asociados o de los aspirantes a asociados-.
- Es importante que las estrategias que se diseñen para el tema de cultivos ilícitos incluyan también a los productores lícitos que se encuentran en la zona para que no haya un incentivo negativo que promueva una mayor siembra de cultivos ilícitos y/o desincentive a las personas que se han mantenido en lo lícito para continuar mejorando la cadena productiva a la que se dedican.
- En línea con la conclusión anterior, es importante que el programa continúe integrando el tema productivo dentro de su estrategia en Norte de Santander, que de alguna forma “premie” a los productores que se han mantenido en la economía lícita, pero incorporándole elementos de visibilización, de cultura organizacional y de integración de mujeres y jóvenes con un enfoque de cambio en las normas sociales que fomentan la siembra de cultivos ilícitos “porque todo el mundo lo hace”.
- Por último, un aspecto clave que podría servir como norma social que frene la siembra de cultivos ilícitos es que se entienda por parte de la población que hay una relación casi directa entre la presencia de coca y el conflicto armado, es decir, entre más lejos se está de los cultivos ilícitos, más lejos se está de la violencia.
- Las normas sociales y los factores no económicos tienen un gran peso en las justificaciones para permanecer en la economía lícita, pero el paso de los cultivos ilícitos a los lícitos tiene una mayor justificación en los factores económicos, o al menos así lo ven los actores entrevistados que en su mayoría se encuentra completamente en la economía lícita.

## **ANNEX 16. INFOGRAPHIC COLOMBIA TRANSFORMA DRIVING PEACE**

# Colombia Transforma driving peace

## Colombia Transforma I Rapid response

### Goal

Enhance Colombian ability to implement rapid response during the 36 months following the signature of the Peace Agreement

### Objetivo 1

Increase the ability of government to plan and execute rapid response elements of the peace process.

### Objetivo 2

Promote collaboration between territorial actors to lead local implementation of the accords, and when necessary.

**618**

Activities implemented

**610.362**

People benefited

**\$24,704,785**

Dollars disbursed



**246**

Partners who led activities



**52**

Municipalities

## Colombia Transforma II Irreversibility

### Goal

Support the **irreversibility** of the Peace Agreement

### Objetivo 1

Increase government entities' commitment of resources to Peace Agreement implementation

### Objetivo 2

Advance **bottom-up** implementation of the Peace Agreement

**551**

Activities implemented

**345.838**

People benefited

**\$20,440,577**

Dollars disbursed



**170**

Partners who led activities



**139**

Municipalities

## Colombia Transforma III Transformation

### Goal

Demonstrating the **transformative power** of the peace accord

### Objetivo 1

Strengthen the sustainability of **local engagement** of government and strategic regional actors in peace accord implementation

### Objetivo 2

Pilot ways of addressing shifts in social norms that perpetuate the conflict

**126**

Activities implemented

**17.420**

People benefited

**\$1.795.616**

Dollars disbursed



**70**

Partners who led activities



**43**

Municipalities

**2015**

**2019**

**2021**

**2022**

## Context

- Bilateral ceasefire
- Definition of institutional architecture
- Deep pedagogy

- Plebiscite
- Signing of the final agreement
- Dissemination of the pedagogy of the Agreement

- Territorial arrival of the Agency for the Renewal of the Territory (ART)
- Community Infrastructure Strategy
- Formulation of Development Plans with a Territorial Approach (PDET)

- Change of national government (Duque-Peace with legality)
- Suspension of talks with the National Liberation Army (ELN)
- First macro-cases Special Jurisdiction for Peace (JEP)
- PDET Progress

- Pandemic COVID 19
- Murders of social leaders
- Increase of illicit crops
- Strengthening of illegal armed groups
- Construction of a network of allies Commission for the Clarification of Truth (CEV)
- Regions investments peace
- Fifth year of the Agreement

- Change of government (Petro)
- Total Peace
- Binding regional dialogues
- Negotiations with ELN restarted
- USAID regional integration strategy
- CEV final report, dissemination

*"We take with us the satisfaction of knowing that the Peace Agreement is bearing fruit and that it brings us closer to the hope of having a stable and lasting peace, as stated in the agreement, and that is what we need most in the municipality."*

*"These works show the arrival of peace to this community and take them away from the illicit issues, this helps us to improve the perspective that several actors are coming together to reach these places that were forgotten."*

Mayor, Sardinata, Norte de Santander

## ANNEX 17. ADJUSTMENTS IN PROCESSES, PRACTICES, AND TOOLS ACCORDING TO THE ACTIVITY SCHEDULE

|                 | Yellow Light (YL) Conceptualization   | YL to Green Light (GL)  | Stage to Completed   | Stage from Completion to Closeout   |
|-----------------|---|---|--|---|
| <b>Practice</b> | <p>Formal and informal forums for discussion of activity opportunities, such as regional and national context meetings, and field visits of different team members, continues. A new practice is virtual coffee chats between Regional Program Manager (RPM) and Regional Program Advisor (RPA) and program teams for exploring initial ideas.</p> <p>The “zero visit” as an initial technical diagnosis allows for clarity in terms of technical feasibility and scale of works.<sup>14</sup></p> <p>The classification of the comments in the database for YL concepts so that these become actions that the teams can include in the design or implementation of an activity. As it is useful in the YL-GL process, this practice must be applied by all team members in all comments.</p> | <p>Greater consistency is identified between the concepts presented at the YL meeting and the different tabs in OTI's Web-based database (WBDB) such as Plans, Evidence of the MEL Plan in the final activity to be approved by program teams, and incorporating feedback given during YL meeting into the activity design.</p> <p>The use of model designs for common types of infrastructure projects has reduced the time for reviewing budgets in more than 10 days</p> | <p>From the program team, the follow-up field visits of all members are highlighted, which are in turn reflected in the WBDB Activity Notes.</p> <p>Implementation of the new guidelines for environmental monitoring, water issues for human consumption and EMMP matrix based on specialized consultancy.</p> <p>Uploading of information necessary to close out the activity in WBDB is done during the implementation.</p> | <p>Opportunities for internal debrief on the results of individual activities and aggregate results that contribute to reaching critical mass.</p> <p>Update the database from infrastructure in real-time (10 days) in relation to the checklist.</p> <p>Procurement staff performs financial reconciliation of the activities in two weeks. The timeframe was reduced by more than a month.</p> |

<sup>14</sup> “Zero Visit” is the first visit with the program team's engineer to determine the feasibility of the project and the community's availability and interest.

|         | Yellow Light (YL) Conceptualization   | YL to Green Light (GL)  | Stage to Completed  | Stage from Completion to Closeout  |
|---------|---|---|---|--|
| Process | <p>Prioritize increasing the percentage of YL concepts uploaded to WBDB one day/24 hours before the YL meeting, allowing them to be read in preparation for the meeting and to go into greater detail regarding the questions during the meeting.</p> <p>This is still a challenge and a low percentage of YL concepts are uploaded within this time period; however, the RPM and PDOs will make sure this continues to improve during the next period.</p> | <p>Reduced time from GL to OTI by CT3 because the questions during the review by Deputy Chief of Party (DCOP) and RPM are resolved within one day.</p> <p>GL requests includes time for assuring that OTI feedback on activity design is shared and included in the final GL package.</p>                       | <p>Feedback loop during implementation to consider lessons, context changes and adjust new activities in a swift and agile way.</p> <p>PDOs and program teams taking ownership of the indicators, activity processes, and managing to implement despite security and weather challenges, amongst others.</p>                                | <p>Standardized and easily referenced dates in a custom field in the WBDB for preparing final evaluation reports (FERs).</p> <p>Standardized and streamlined review Process for FERs OTI-MSI within five business days for feedback and adjustments.</p> |
| Tool    | <p>Adjustments made to the YL template place greater emphasis on the problem of the activity to be presented aims to address.</p>   | <p>The MEL plans have an adjusted structure focused on questions and greater specificity with the evidence and collection times.</p> <p>The articulated work of the program teams with the partners is highlighted to establish technical clarity, intentions, and concrete contributions in each activity.</p> | <p>Highlight the flexibility of the close out meetings by MEL, which allows for a closer look into specific aspects of each activity.</p> <p>Have the indicators for proper management of the regional portfolios and Program indicators.</p> <p>Implementation meetings as forums to discuss results, bottlenecks and lessons learned.</p> |  |