

Asomunicipios

Gestión y articulación para el desarrollo regional
en contextos de conflicto y de construcción de paz

Catatumbo,
Provincia de Ocaña y
Sur de Cesar



ASOMUNICIPIOS
ASOCIACIÓN DE MUNICIPIOS DEL CAUCA SUR
PROVINCIA DE OCAÑA Y SUR DEL CESAR

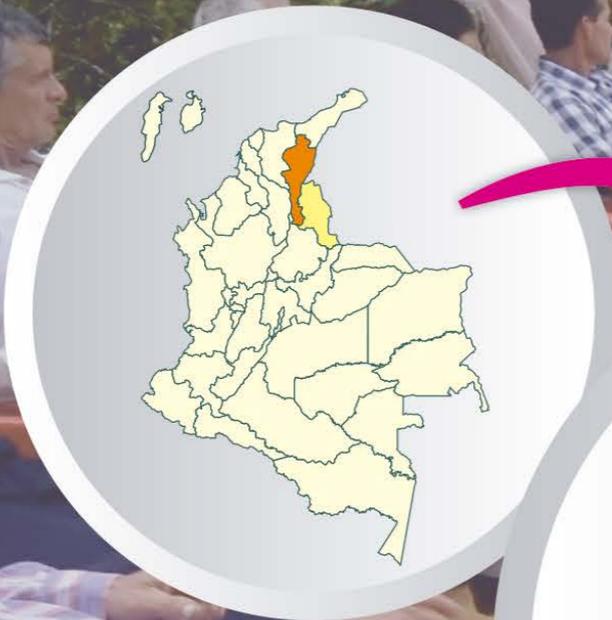
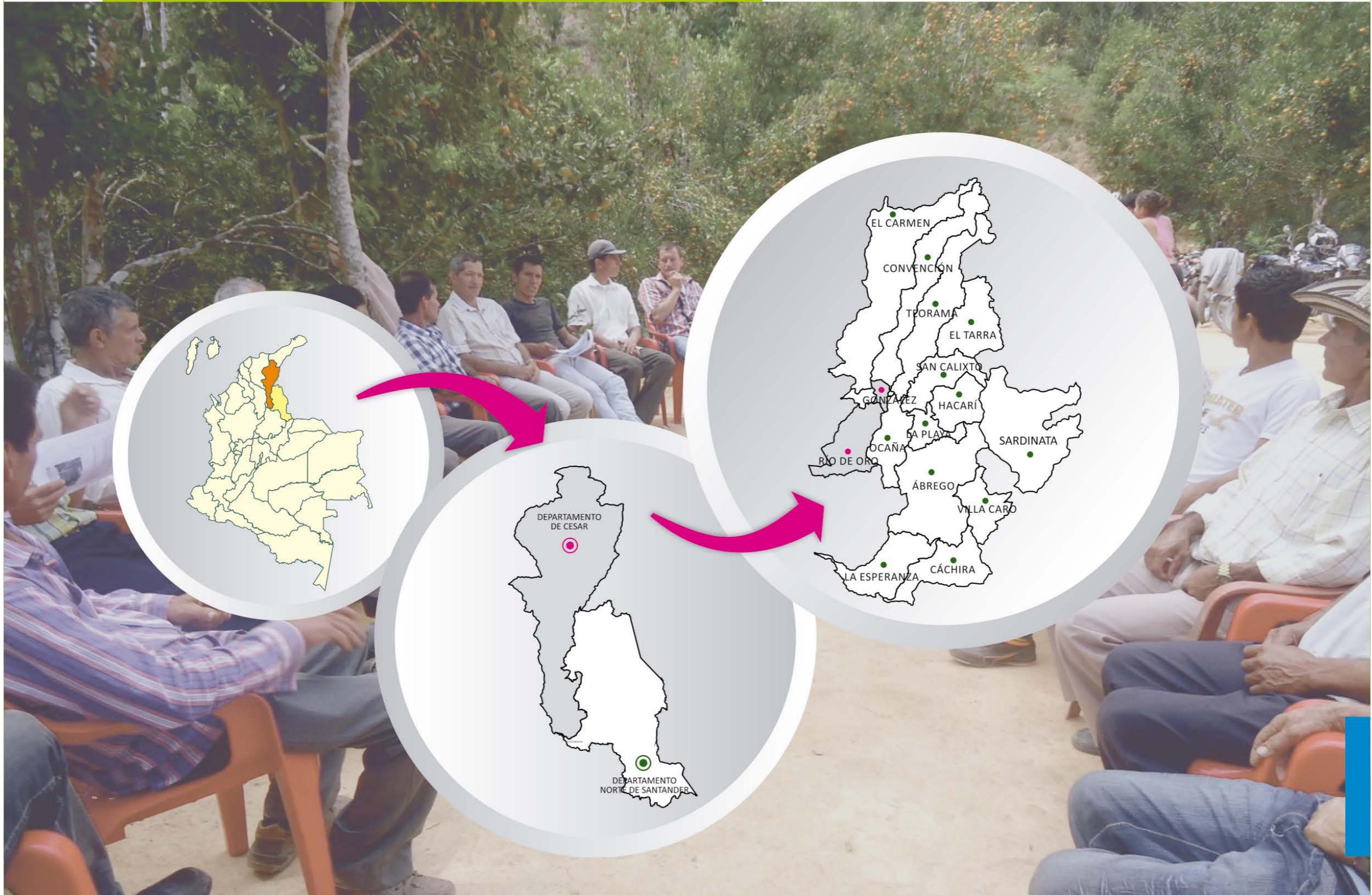


cooperación
alemana
DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT

Publicado por

giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

como/consult
Berghof Foundation



Asomunicipios: gestión y articulación para el desarrollo regional en contextos de conflicto y de construcción de paz

Publicado por
Deutsche Gesellschaft für

Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Domicilio de la empresa en Bonn y Eschborn, Alemania

Programa de Apoyo a la Construcción de Paz en Colombia
(ProPaz)

Calle 26 No 13-19, Edificio FONADE Piso 27 Bogotá, Colombia

T: 57 3815000 ext 2705

M: 57 3186297857

E: giz-kolumbien@giz.de

Barbara Häming

Directora Residente de la GIZ en Colombia

Anja Heuft

Coordinadora GIZ ProPaz

María Claudia Linares

Coordinadora Regional GIZ ProPaz Norte de Santander

Andrés Home

Coordinador de Componente 1

GIZ ProPaz/ Consorcio Como-Berghof

Jose Miguel Abad

Asesor Regional Componente 1

GIZ ProPaz/ Consorcio Como-Berghof

ASOMUNICIPIOS

Calle 12 # 11 76 Piso 2

Ocaña, Norte de Santander

Huber Darío Sánchez Ortega

Alcalde de Ábrego

Henry Augusto Reyes Acevedo

Alcalde de Cáchira

Hermes Alfonso García Quintero

Alcalde de Convención

Edwain Humberto Contreras Chinchilla

Alcalde de El Carmen

José de Dios Toro Villegas

Alcalde de El Tarra

Milciades Pinzón Pinzón

Alcalde de Hacarí

Jaider Navarro Quintero

Alcalde de La Esperanza

Víctor Julio Claro Lozano

Alcalde de La Playa

Miriam del Socorro Prado Carrascal

Alcaldesa de Ocaña

Carlos Alveiro Meneses Pérez

Alcalde de Río de Oro

Yadil José Sanguino Manzano

Alcalde de San Calixto

Yamile Rangel Calderón

Alcaldesa (S) de Sardinata

Jesús Leid Montaguth Montejo

Alcalde de Teorama

Andelfo Ortiz Mora

Alcalde de Villa Caro

Emiro Cañizares Plata

Director Ejecutivo

Autora

Lorena Cantillo

Asesoría técnica Programa GIZ ProPaz

José Miguel Abad

Asesoría técnica ASOMUNICIPIOS

Emiro Cañizares Plata

Fotografías: Archivo Asomunicipios

Diseño y diagramación: Luisa Téllez Silva



Nota aclaratoria: Las posiciones, argumentos, datos y conceptos presentados en este documento son responsabilidad exclusiva de los autores y no comprometen a la GIZ Como Consult o la Fundación Berghof.

ISBN

Asociación de Municipios del Catatumbo, Provincia de Ocaña y Sur de Cesar Asomunicipios

Gestión y articulación para el desarrollo regional en contextos
de conflicto y de construcción de paz

1993-2016

Contenido

INTRODUCCIÓN

6

PARTE UNO

ASOMUNICIPIOS HOY: EL RESULTADO DE UN PROCESO	9
CONTEXTO: DE DÓNDE VIENE Y CÓMO ES LA ZONA	10
¿QUÉ HACE EXITOSO ESTE EJERCICIO DE ASOCIATIVIDAD?	11
•ESTRATEGIA COMPARTIDA: UN CLARO “HACIA DÓNDE”	12
•RECONOCER SUS ACTORES, ROLES Y PARTICULARIDADES	14
•GESTIÓN TRANSPARENTE Y PROACTIVA – ESTRUCTURA DE CONDUCCIÓN FUNCIONAL	16
•RECONOCER EL CONTEXTO Y APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES QUE BRINDA	17
•FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES – APRENDIZAJES Y SOSTENIBILIDAD	18
UNA MIRADA DESDE LOS ACTORES	20
LOS FACTORES CRÍTICOS QUE MÁS SE VISIBILIZAN	22
LOS ACTORES EN EL PROCESO	25
LA CONSTRUCCIÓN DE PAZ EN ESTE PROCESO	29
EL ESCENARIO DE IMPLEMENTACIÓN DE ACUERDOS Y POSTCONFLICTO.....	30

PARTE DOS

EL INICIO Y SU CONSOLIDACIÓN	32
UNA ASPIRACIÓN LEGÍTIMA	35
LA ASOCIACIÓN SE RENUEVA	38
LA IDENTIDAD ARTICULADORA DE LA ASOCIACIÓN SE FORTALECE	42
UN REVÉS EN EL PROCESO	47
RUMBO A UNA AGENDA REGIONAL	50
EN EL ESCENARIO DE NEGOCIACIONES, ACUERDOS Y POSTCONFLICTO: EL CATATUMBO Y SUS PROPIAS REALIDADES.....	53
LA ESTRUCTURA DE FUNCIONAMIENTO	56
LA ESTRUCTURA INTERNA EN LA PRÁCTICA	58
•LA ASAMBLEA GENERAL, LA PRESIDENCIA Y LA JUNTA ADMINISTRADORA: SUS INTERESES, RELACIONES Y PROCESOS	60
•LA DIRECCIÓN EJECUTIVA: DINAMISMO, CONOCIMIENTO Y SENTIDO DE PERTENENCIA	64
•DIRECCIÓN EJECUTIVA Y EQUIPO DE TRABAJO: PILAR CLAVE PARA EL FUNCIONAMIENTO	66
•LAS UNIDADES DE GESTIÓN	71
•LAS FORMAS DE FINANCIAMIENTO	79

PARTE TRES

EN CONCLUSIÓN: LOS PRINCIPALES APRENDIZAJES, LAS BUENAS PRÁCTICAS Y LAS RECOMENDACIONES.....	81
APRENDIZAJES Y BUENAS PRÁCTICAS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE PAZ Y EL POSTCONFLICTO.....	82
•GENERACIÓN DE CONFIANZA	83
•PARTICIPACIÓN CIUDADANA COMO APUESTA POR EL DESARROLLO REGIONAL	89
•GOBERNABILIDAD COMO RETO EN UN CONTEXTO COMPLEJO	101
CONCLUSIONES PARA SEGUIR DIALOGANDO	105
RECOMENDACIONES PARA FORTALECER EL EJERCICIO ASOCIATIVO E INCLUYENTE EN EL MARCO DEL POSTCONFLICTO	109
RETOS Y RECOMENDACIONES PARA ASOMUNICIPIOS	111
ANEXO 1: FUENTES DE INFORMACIÓN	115
BIBLIOGRAFIA	119

Siglas y abreviaciones

Asomunicipios	Asociación de Municipios del Catatumbo, Provincia de Ocaña y Sur de Cesar
Amprocom	Asociación de mujeres productoras y comercializadoras de Llano Verde
Asoprocar	Asociación de productores del Municipio de El Carmen
Asocaña	Asociación de Municipios de la Provincia de Ocaña, Sur de Cesar y Sur de Bolívar
Aprasef	Asociación de productores agropecuarios Semillas del Futuro
Corponor	Corporación Autónoma Regional de la Frontera Nororiental
Consornoc	Corporación Nueva Sociedad de la Región Nororiental de Colombia
CPGA	Centro Provincial de Gestión Agroempresarial
DNP	Departamento Nacional de Planeación
DPS	Departamento para la Prosperidad Social
FARC-EP	Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia –Ejército del Pueblo
Finagro	Fondo para el financiamiento del sector agropecuario
Fundescat	Fundación Ecopetrol para el desarrollo regional
GIZ	Deutsche Gesellschaft fuer Internationale Zusammenarbeit
ProPaz	Apoyo a la Construcción de paz en Colombia
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
RUAT	Registro Único de usuarios de Asistencia Técnica
UNAD	Universidad Nacional Abierta y a Distancia
UNODC	Oficina de Naciones Unidas contra la Droga y el Delito
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

Introducción

Este documento es el resultado de la sistematización de la Asociación de Municipios del Catatumbo, Provincia de Ocaña y Sur del Cesar -Asomunicipios realizada con el apoyo del Programa ProPaz- Apoyo a la Construcción de Paz en Colombia de la Cooperación Alemana al Desarrollo (GIZ).

El objetivo central del Programa ProPaz es acompañar la implementación de las políticas de paz de manera participativa y eficiente, a nivel local y regional, -en los departamentos de Meta y Norte de Santander-, y el nivel nacional, con especial énfasis en la promoción y fortalecimiento del diálogo nación-territorio.

Asomunicipios por su parte, desde hace más de 20 años ha construido una experiencia de cooperación para el desarrollo y la integración regional en la región del Catatumbo mediante la gestión de proyectos que responden a problemas y necesidades del territorio, consolidando un rol articulador entre los tres niveles de gobierno y diferentes actores.

La asociatividad es una importante alternativa para el ordenamiento y la gestión territorial. Experiencias como la de Asomunicipios demuestran que los ejercicios asociativos donde participan diferentes actores y niveles de gobierno, aportan significativamente al desarrollo y la integración regional; aspecto clave para tener en cuenta en una eventual implementación de un acuerdo entre el Gobierno de Colombia y las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC) para la terminación del conflicto. Los resultados obtenidos el pasado 2 de octubre durante la refrendación de los acuerdos se constituyen en una nueva oportunidad para reconocer experiencias y procesos que desde los territorios se están gestionando, incluso en medio del conflicto armado como es el caso de Asomunicipios, y explorar qué aportes pueden entregar para avanzar en la consecución de una paz estable y duradera.

Temas como el enfoque territorial de la construcción de paz implica el reconocimiento de las realidades particulares de los territorios, sus necesidades y potencialidades; la participación de la sociedad civil en la gestión de lo público; el diálogo y la concertación entre diferentes actores enriquecido por la diversidad cultural, social y política. Estos aspectos que están presentes, en la práctica y en los resultados de la Asociación de Municipios del Catatumbo, Provincia de Ocaña y Sur de Cesar, son algunas de las razones por las que se sistematizó la experiencia: reconocer sus logros, extraer nuevos conocimientos y ponerlos a disposición de quienes están interesados en crear, fortalecer o consolidar un trabajo articulado y coordinado entre diferentes actores que aporte al desarrollo territorial y a la construcción de paz.

La sistematización

El diseño de la sistematización, los objetivos y la metodología se definieron de manera conjunta con la Asociación. Se revisó el material documental ya producido principalmente por Asomunicipios, y también algunos referentes teóricos sobre el tema de asociatividad, descentralización y desarrollo en el postconflicto, articulación entre niveles de gobierno entre otros temas afines.

Además se consultaron aproximadamente 60 fuentes primarias, entre actores sociales, políticos, e institucionales, públicos, privados, de la cooperación internacional, la academia y los gremios tanto en el orden nacional, como del regional y local; quienes a través de talleres, grupos focales y entrevistas, reconstruyeron la experiencia y compartieron percepciones, opiniones y recomendaciones sobre el proceso de Asomunicipios en la región.

Entre las fuentes consultadas están las organizaciones de productores, hombres y mujeres campesinas, la Gobernación de Norte de Santander, equipos técnicos de las alcaldías asociadas, alcaldes y ex-alcaldes, Ecopetrol, PNUD, USAID, Dirección de Desarrollo Territorial del DNP, Corponor, UNAD, Universidad Francisco de Paula Santander de Ocaña. La información recopilada fue analizada y recogida en este documento digital y en un video, resultado de la sistematización junto con una cartilla virtual y un video que dan cuenta del proceso y sus perspectivas en el escenario de construcción de paz y postconflicto.

Parte del análisis de la experiencia asociativa de Asomunicipios, estuvo mediada por el diálogo entre la información recopilada y los hallazgos identificados con los factores de éxito que la GIZ ha definido para evaluar los sistemas de cooperación: estrategia, cooperación, estructura de conducción, procesos y aprendizajes e innovación.

Estructura del documento

1

La primera parte da cuenta del **momento actual** de Asomunicipios que es el resultado de un proceso desarrollado desde 1993. Se plantean aspectos relacionados con el contexto donde se da la experiencia, los factores que han determinado el éxito del proceso, algunos factores críticos, los actores claves, y una mirada a la experiencia en construcción de paz y en el escenario de implementación de un acuerdo de paz y su etapa de transición en el postconflicto.

2

La parte dos presenta **cómo se ha desarrollado la Asociación desde su creación en 1993 hasta la actualidad** (2016) apoyándose en algunas estrategias implementadas para el cumplimiento de sus objetivos, responder a un contexto particular o contrarrestar dificultades que se presentaron. Luego se presenta la estructura de funcionamiento, quiénes la integran, cómo se relacionan y cómo opera en la práctica. Aquí se abordan además aspectos relacionados con la dirección, el equipo técnico y las unidades de gestión.

3

La parte tres presenta las **conclusiones, aprendizajes y buenas prácticas** resultantes de la sistematización. A partir de un diálogo entre experiencias concretas de la Asociación, testimonios de los actores consultados e información documental, se presentan los aprendizajes que pueden mejorar los esquemas de cooperación entre municipios para el desarrollo, la integración regional y la construcción de paz, así como recomendaciones a la propia Asociación con el objeto de potenciar sus fortalezas y facilitar el aprovechamiento de las nuevas oportunidades que surgirán en el Catatumbo en el contexto de un eventual acuerdo entre las FARC-EP y el Gobierno Nacional.

La Asociación de Municipios del Catatumbo, Provincia de Ocaña y Sur del Cesar y el Programa ProPaz -GIZ agradecen a las personas e instituciones en el nivel nacional, regional y local que participaron, por los aportes, reflexiones, preguntas y sugerencias planteadas durante las jornadas de indagación y en los diferentes espacios desarrollados en el marco de este proceso de sistematización.



Asomunicipios hoy:

El resultado de un proceso de asociatividad que aporta a la construcción de paz y el fortalecimiento de la gobernabilidad territorial en un contexto de conflicto armado

“Todo este trabajo que ha realizado la Asociación de Municipios y que hemos realizado nosotros con nuestras asociaciones aporta muchísimo a la construcción de paz, y lo hace porque cuando uno está en el campo y tiene una idea clara de lo que está haciendo y lo que quiere hacer, entonces uno no tiene tiempo para pensar en cosas vanas, en cosas que harán daño, uno solo siente el deseo, la alegría de trabajar, de trabajar en el campo, y eso genera paz. Si en mi casa yo tengo trabajo, tengo comida, tengo la posibilidad de darle estudio a mis hijos, entonces hay paz. La paz empieza en la casa, desde mi hogar, mi núcleo familiar”. (Francy Carrascal, representante legal de la AMPROCOM, Asociación de mujeres productoras y comercializadoras de Llano Verde, Vereda Quebrada La Esperanza, Ocaña).

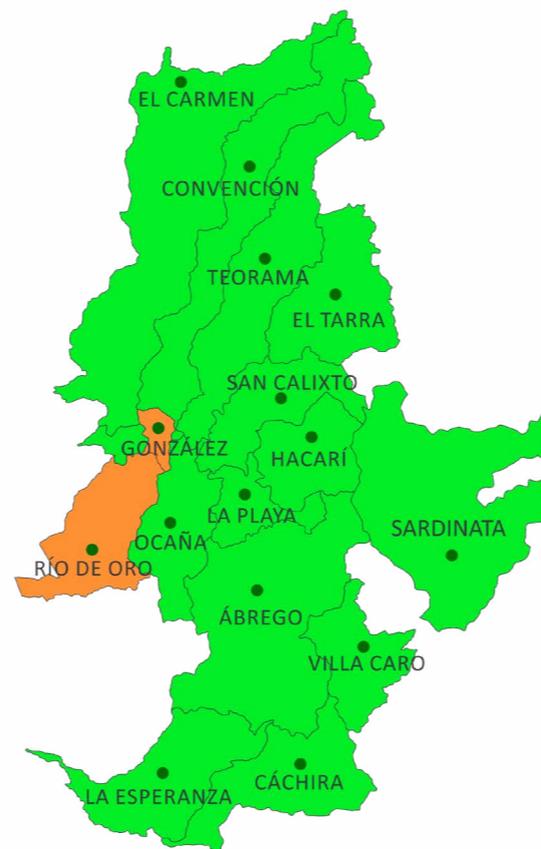
Parte uno

CONTEXTO: de dónde viene y cómo es la zona

La Asociación de Municipios del Catatumbo, Provincia de Ocaña y Sur del Cesar -Asomunicipios- es una experiencia exitosa, según la opinión de los actores sociales, políticos e institucionales, entrevistados en el marco de esta sistematización. Una experiencia que desde 1993 ha logrado permanecer activa la mayor parte del tiempo, aun cuando enfrentó momentos difíciles, que según personas consultadas, le sirvieron para “renacer” con más fortaleza y compromiso y en la apuesta de pensar el territorio con una mirada regional más consolidada.

El contexto social y político en el cual desarrolla su trabajo Asomunicipios es el Catatumbo, territorio que durante las últimas décadas ha albergado a los diferentes actores del conflicto armado, con una fuerte presencia del narcotráfico, un alto índice de desigualdades sociales y económicas y necesidades básicas insatisfechas, entre otras problemáticas que afectan el desarrollo y el bienestar de la población.

Región Catatumbo, Provincia de Ocaña y Sur del Cesar

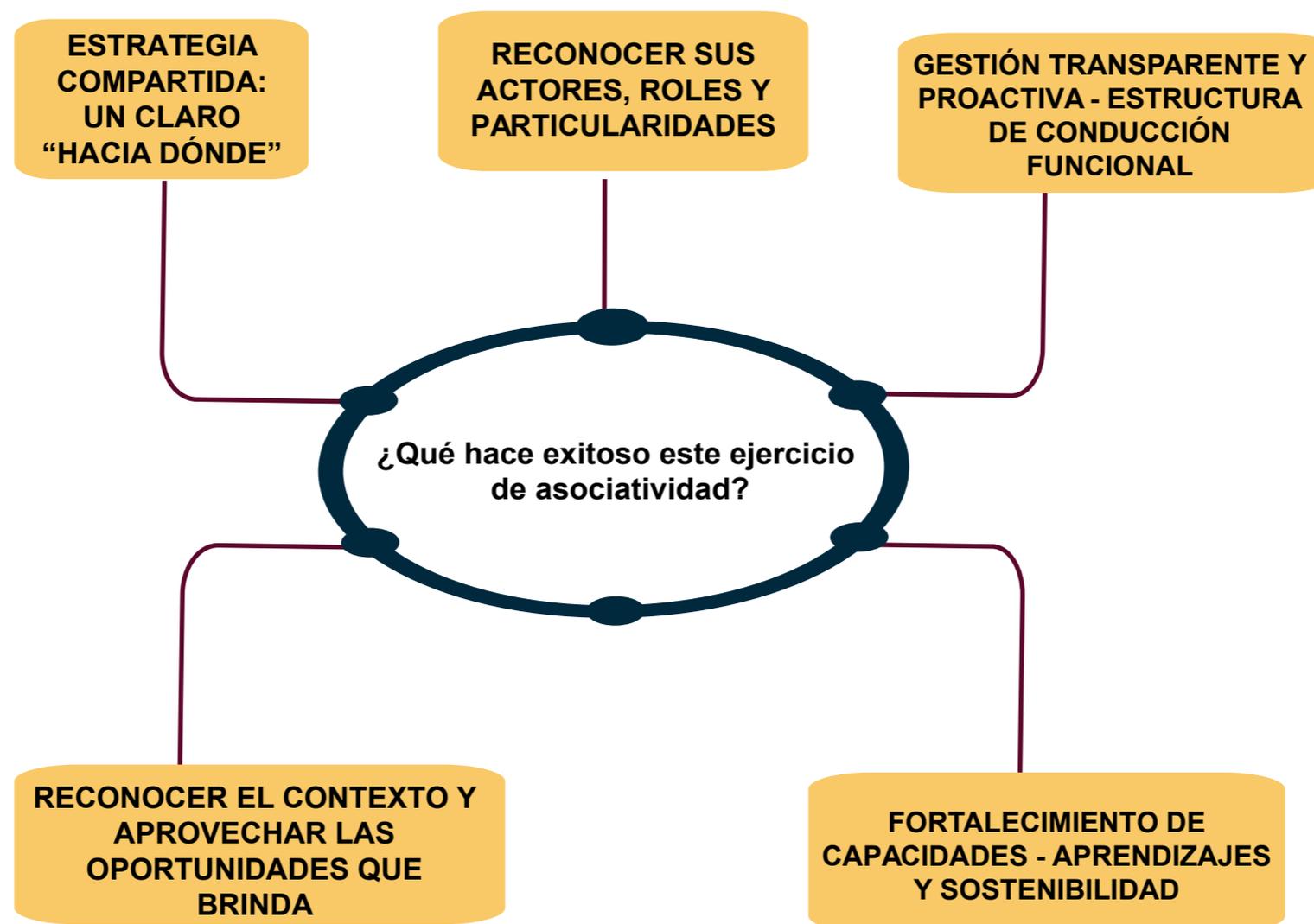


Departamento Cesar
 Departamento Norte de Santander

La Asociación la conforman 15 municipios: El Carmen, Convención, Teorama, El Tarra, San Calixto, Hacarí, La Playa, Ocaña, Ábrego, Villa Caro, Cáchira, La Esperanza, Sardinata (Norte de Santander), González y Río de Oro (Cesar). Comparten algunas características pero sobre todo están unidos por la necesidad de alcanzar una mayor visibilidad a nivel nacional y unir esfuerzos y sinergias para conseguir inversiones de impacto regional, que reconocen sería muy difícil lograr solos.

¿Qué hace exitoso este ejercicio de asociatividad?

Los hallazgos de la sistematización plantean que son varios los factores que permiten caracterizar la experiencia como un ejercicio exitoso de asociatividad, a continuación se presentan algunas:



Estrategia compartida: un claro "hacia dónde"



Proceso de formación alianzas productivas

Con el paso de los años la Asociación ha ido leyendo el contexto nacional, comprendiendo las nuevas apuestas en planificación, política pública, oferta estatal y desarrollo territorial. En el 2012 la Asociación y las autoridades municipales reconocieron la necesidad de “unir esfuerzos para lograr impulsar eficazmente el desarrollo de sus localidades con visión regional, que aproveche las potencialidades en cuanto a la ubicación estratégica de la región, diversidad de pisos térmicos para la producción de alimentos, identidad cultural, oferta ambiental (...) para la definición de políticas y programas de corto, mediano y largo plazo, que conduzca al progreso local y regional, teniendo como fin principal la generación de bienestar social”. De esta manera, reconociendo los aprendizajes en procesos anteriores, los resultados de proyectos ejecutados de manera articulada con los tres niveles de gobierno y la experiencia obtenida durante los años previos, se concertó una visión regional de desarrollo a 2032, materializada en el documento “Agenda Regional. Una visión compartida de desarrollo sostenible”.

Un factor de éxito de la Asociación de Municipios, es entonces, la existencia de una estrategia de direccionamiento, clara y compartida por quienes hacen parte del proceso, que gira alrededor de un gran objetivo común, un norte estratégico construido con participación de actores, institucionales, sociales, gremiales, públicos, privados y sectoriales, entre otros, que les ha permitido pensar regionalmente el territorio.

Al ser la Agenda Regional de Desarrollo un proceso construido participativamente, posibilitó que el reconocimiento del territorio, de sus problemáticas y necesidades, fuera hecho por quienes las padecen directamente, es decir, por los propios actores. La priorización de estrategias y proyectos de inversión está directamente relacionada con lo que el territorio requiere, ofreciendo una hoja de ruta clara para la inversión pertinente por parte del Estado.



Programa de electrificación rural III Fase. Vereda El Roble, Ábrego

“Hacia 2004 era muy desalentador encontrar comunidades que aún iluminaban sus hogares con velas, y ni pensar en las demás limitaciones que genera la falta de electricidad. Una de las dificultades para resolver esta problemática eran los altos costos en que se debía incurrir en la instalación de la infraestructura eléctrica, ya que se trataba de viviendas rurales, dispersas y lejanas de los centros poblados. Era imposible pensar que aisladamente cada Municipio podría resolver esta necesidad tan sentida. Fue oportuno para la región contar en ese momento con un grupo de gobernantes locales que creímos en una estrategia de gestión con inversiones de impacto regional. Así nació la Fase I del proyecto de electrificación rural del Catatumbo. Juntarnos los Alcaldes de la zona y en torno a la Asociación de Municipios para hacer algo en colectividad fue en su momento una de las acciones más eficaces en favor del desarrollo humano al poder iluminar miles de hogares de nuestros municipios. A través de esta iniciativa que generaba economías de escala e impacto social, pudimos ganar la voluntad política y presupuestal del gobierno nacional, departamental y de Ecopetrol, y a nuestras comunidades les dimos la posibilidad de dignificar su vida en el campo” (Edgar Andrés Pallares Díaz, Ex-alcalde de Teorama 2004 -2007).

Reconocer sus actores, roles y particularidades

Un segundo factor está relacionado con el **reconocimiento que Asomunicipios hace a los diferentes actores que participan en este ejercicio de asociatividad**, desde el cual se propician formas de articulación claras, encaminadas a conseguir los resultados propuestos en el marco de la cooperación.

La Asociación de Municipios reúne quince (15) alcaldes elegidos por diferentes partidos políticos o alianzas entre partidos (Cambio Radical, Conservador, Unidad Nacional, Movimiento Autoridades Indígenas de Colombia, Alianza Social Independiente, Polo Democrático, Liberal, Movimiento Alternativo Indígena y Social, Alianza Verde, Unión Patriótica, Opción Ciudadana), que trabajan articuladamente para coordinar la intervención del Estado en ese territorio. Lo hacen conscientemente porque comparten necesidades similares y porque la experiencia de la Asociación ha demostrado que los proyectos articulados tienen más opciones para ser gestionados en el nivel nacional y logran un mayor impacto en el territorio.

Una mayor inversión para sus municipios se traduce también, en réditos políticos y mejora en la calidad de vida de los habitantes. De esta manera los alcaldes encuentran beneficios particulares y también colectivos, por

lo que el pertenecer a partidos políticos diferentes, no se constituye en una barrera para el trabajo con visión regional. No es cada municipio individualmente, son los quince quienes sin dejar de lado sus obligaciones y necesidades particulares como autoridades municipales, asumen roles y responsabilidades colectivas para conseguir los logros propuestos.

Este es un tema clave en el contexto actual, entre otras cosas, porque para la terminación del conflicto, es necesario fortalecer una base desde donde surjan movimientos de representación política arraigados a necesidades y demandas del territorio, y menos ligados a intereses del nivel central.

Mantener el interés de los asociados, y además el interés y reconocimiento de otras instancias regionales y nacionales por el trabajo articulado, es un factor determinante del éxito de esta Asociación. Hay un reconocimiento al trabajo eficiente, a los resultados alcanzados y a la capacidad de entablar y mantener relaciones de cooperación dirigidas a lograr

beneficios para la población. Para las autoridades municipales consultadas, la Asociación ha permitido, entre otras cosas, suplir necesidades del orden administrativo, como por ejemplo, la falta de una persona con el tiempo y las capacidades para dedicarse a la estructuración de proyectos que cumplan con los requerimientos técnicos del nivel nacional.





Asamblea de alcaldes con el Gobernador de Norte de Santander 28 Marzo 2016

“Somos conscientes de la importancia de Asomunicipios, de esa posibilidad que nos da trabajar de manera conjunta para hacer gestión y resolver problemáticas comunes; porque sabemos que si lo hiciéramos por separado no podríamos acceder a esos recursos que normalmente provienen del gobierno nacional (...) La Asociación tiene el reconocimiento a nivel nacional y eso nos hace más fácil llegar al gobierno nacional con propuestas concretas y contundentes (...) Adicionalmente la estructuración de proyectos y fichas de proyectos donde se identifican potenciales soluciones y actores que pueden dar una mano en la consecución de recursos, nos facilita esa gestión” (Hermes García, Alcalde de Convención, 2016-2019, Presidente de la Asomunicipios).



Alcaldes 2004 - 2007 reunidos con el Alto Gobierno

“Nosotros tenemos una responsabilidad, nos eligieron para trabajar por el desarrollo de nuestros municipios, pero al hacer parte de la Asociación uno empieza a plantearse metas y estrategias que logren el desarrollo de toda la región. Eso es algo que compartimos los alcaldes; cuando estamos aquí en la Asociación somos 15 municipios buscando el desarrollo regional” (Jesús Leid Montaguth, Alcalde de Teorama. 2016-2019).

Gestión transparente y proactiva - estructura de conducción funcional

La gestión que realiza la Asociación de Municipios es definida por los actores consultados, como transparente, inclusiva, ágil, proactiva y eficiente; está dirigida a **conseguir los objetivos propuestos vinculando a quienes se necesita** para lograrlos y reconociendo que cada persona y cada instancia tienen una función y un rol en el marco del ejercicio asociativo. La estructura de conducción de la Asociación -Asamblea general, Junta administradora, Presidente y Dirección ejecutiva-, está definida por estatutos y su conformación, funciones y responsabilidades, son conocidas y compartidas por todos los integrantes.

En la vida práctica y cotidiana se han establecido y mantenido acuerdos, procedimientos y rutinas que, según las autoridades municipales, les han facilitado su desempeño. Los alcaldes consultados que gobernaron en diferentes periodos afirman que parte del éxito está **en la familiaridad y la fraternidad desde la cual se relacionan entre ellos**. Estas relaciones se consolidan con el paso del tiempo, pues se encuentran de manera periódica para reuniones, visitas a instancias nacionales o regionales, y encuentros, que comparten durante el periodo de gobierno.



Taller organizaciones de productores. Sistematización

En la Asociación las decisiones se toman de manera consensuada y se busca llegar a acuerdos para tener una posición única que los represente a todos. En el nivel departamental y nacional, la gestión de Asomunicipios es percibida desde la propuesta: no espera que llegue la oferta sino, por el contrario, busca la oferta para ponerla en diálogo y al servicio de la demanda territorial ya identificada. Casi siempre se hace formulando proyectos regionales, y ese es uno de los temas en los que se llega a acuerdos entre todas las autoridades, y que hacen posible gestionar grandes inversiones y mayores impactos.

Esta estrategia ha requerido que en algunos casos las gestiones e intervenciones de orden técnico sean conducidas por la dirección ejecutiva y otras, por ejemplo, de negociaciones, concertaciones, definición de acuerdos y compromisos, cuenten con la participación directa de todas las autoridades municipales asociadas o de quienes los representan, como lo reconoció César Mauricio Salcedo de la Dirección de Desarrollo Territorial del DNP *“Otro tema muy importante que encontramos en esta experiencia son las escalas en la toma de decisiones y los roles dentro del ejercicio. Hemos podido ver que hay espacios donde la dirección ejecutiva se contrae para dar paso al ejercicio político que se hace necesario en un momento determinado. Y en otros en los que la figura de la dirección ejecutiva se hace muy evidente y es muy fuerte, porque es el momento de hacerlo”* (M. Salcedo, comunicación personal, 27 de julio de 2016).

Reconocer el contexto y aprovechar las oportunidades que brinda

Leer las realidades del territorio y de su población, comprender, desde una mirada estratégica, la necesidad de estar abiertos a los cambios, a las innovaciones, a transformar el accionar para alcanzar los objetivos propuestos, son aspectos que han contribuido al éxito de la Asociación. Desde esta mirada, Asomunicipios, en un momento dado, hizo una **apuesta por el desarrollo rural**, mediada principalmente, por reconocer que los municipios asociados son mayoritariamente rurales, y que es en estos territorios, donde se presentan mayores problemáticas y necesidades insatisfechas, al igual que carencias en la prestación de servicios básicos.

Al identificar la oferta estatal nacional que podría aportar a la reducción de estas brechas, la Asociación define unas líneas de acción y unos servicios encaminados a fortalecer el campo y a la población campesina, generando condiciones más favorables para la implementación de nuevas estrategias. De esta manera, hay un direccionamiento hacia temas agropecuarios de asistencia técnica, organización de productores, reconocimiento de encadenamientos productivos, acceso a créditos y otros temas por los que hoy en día la Asociación tiene el reconocimiento de realizar un trabajo eficiente, eficaz y transformador para el territorio, principalmente,

en el área rural, cuyos pobladores han podido mejorar sus condiciones de vida y las de sus familias.

Para los alcaldes y ex-alcaldes consultados, el trabajo desarrollado por la Asociación ha aportado significativamente a disminuir brechas sociales y económicas que han existido en esta región desde hace muchos años, como

por ejemplo, mediante el proyecto de electrificación rural, cuya primera etapa se formuló en el 2004. De ahí que con el paso de los años, el trabajo realizado, la experiencia y los resultados obtenidos, la Asociación visibilice, como una de sus principales apuestas, la reducción de las brechas sociales y económicas, integrando este tema a sus procesos de planificación de mediano y largo plazo.



Visita a Ocaña, Ministro de Agricultura Carlos Gustavo Cano (2004 - 2005)

De igual manera, y a partir de la Agenda Regional de Desarrollo y las nuevas lecturas del contexto, la Asociación mantiene esa apuesta por el desarrollo rural, y busca fortalecer temas que como saneamiento básico, medio ambiente, acueducto e infraestructura educativa responden a necesidades nuevas identificadas que aportan al desarrollo integral de la población beneficiaria en las zonas rurales.

“Yo he trabajado durante mucho tiempo en el sector rural y un aspecto que considero fundamental es el posicionamiento de las asociaciones de productores, de campesinos, creadas, fortalecidas o que han estado vinculadas a procesos con Asomunicipios. Estas organizaciones han tenido la oportunidad de acceder a recursos del Estado o ser ejecutores de los recursos, y eso les ha ayudado en autoestima, en generación de mayor confianza, en el mejoramiento de su quehacer, de sus sistemas productivos. Esto es muy importante si pensamos que la zona rural es la más aquejada, la más golpeada por grandes problemas, y además con la mayoría de necesidades básicas insatisfechas. Cuando una organización se fortalece y adquiere la capacidad de ejecutar unos recursos, eso no solamente ayuda a que la plata se invierta mejor y en algo puntual, sino también, ayuda a nivel personal y a nivel social” (Maritza Caicedo, Observatorio Ambiental Universidad Francisco de Paula Santander - Ocaña).

Este aspecto relacionado con las asociaciones de productores, su fortalecimiento y consolidación, es muy importante en una eventual implementación de un acuerdo entre el Gobierno Nacional y las FARC-EP para la terminación del conflicto armado, porque la paz con enfoque territorial necesita una base social que muchas veces no solamente se da alrededor de organizaciones y movimientos sociales de víctimas o de DDHH, sino también, y de manera fundamental, por parte de organizaciones que se movilizan alrededor de temas e intereses económicos y productivos que también logran potenciar la participación política y ciudadana.

Fortalecimiento de capacidades - aprendizajes y sostenibilidad

Otro factor determinante en el desarrollo de la Asociación de Municipios está relacionado con el fortalecimiento de capacidades, como estrategia para potenciar sus procesos. Asomunicipios comprendió desde muy temprano la importancia de **crear, fortalecer y consolidar organizaciones en el territorio**, de ahí que hoy en día, sean aproximadamente 130 organizaciones de productores las que, en lo rural, implementan procesos y proyectos que han reactivado el sector, a través de nuevas prácticas y cultivos, trabajo asociativo, generación de empleo y mejores condiciones de bienestar.

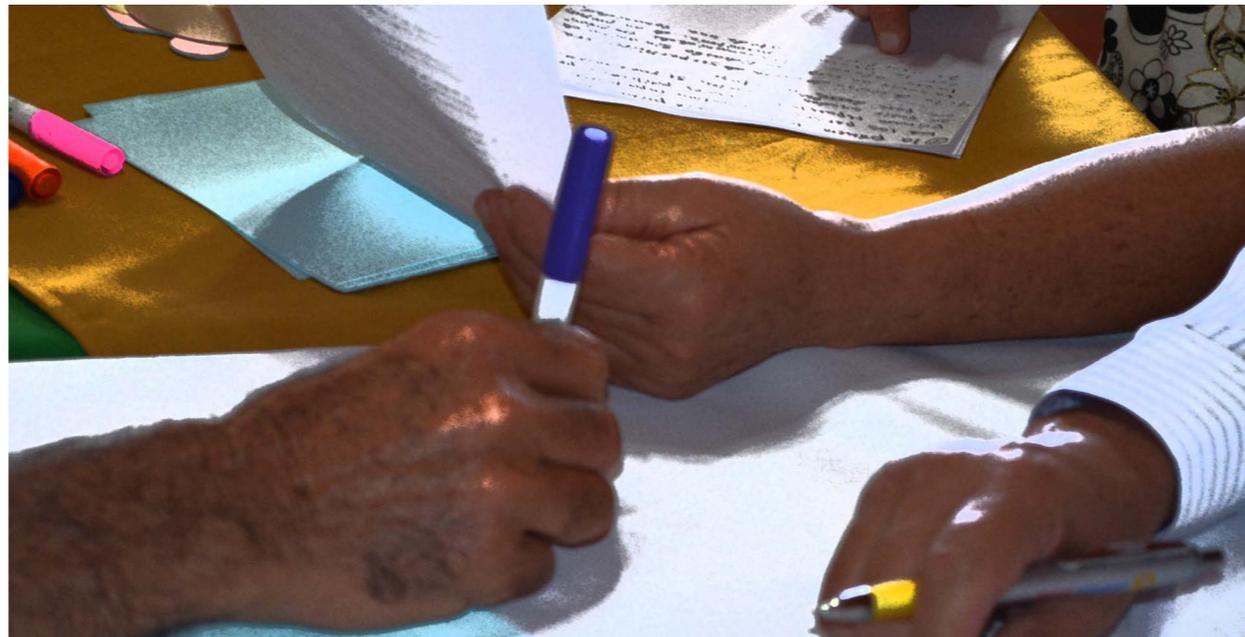
Los mujeres y los hombres campesinos que integran estas organizaciones reconocen la importancia de haberse asociado, porque además de acceder a proyectos y recursos, les ha permitido formarse en temas de productividad, participación ciudadana, gestión de proyectos y asociativismo que les ha ayudado a consolidar sus organizaciones. La capacitación a los líderes es un paso importante para el fortalecimiento de las organizaciones, sin embargo estas reconocen que su consolidación también se ha dado a partir del trabajo directo en proyectos y procesos que los han puesto en relación con actores sociales, políticos e institucionales.

De igual manera, actores políticos, como las autoridades municipales, y técnicos, de los gobiernos locales e instituciones, también han sido parte de las estrategias de fortalecimiento, ayudando a **potenciar el ejercicio asociativo con nuevas capacidades adquiridas** en el territorio en temas de diálogo, concertación, comunicación o planificación.

19 Parte uno - ¿Qué hace exitoso este ejercicio de asociatividad?

“Vimos la necesidad de hacer algo más productivo, algo que nos generara recursos para la educación de los hijos. Estamos constituidas como organización desde 2007 y de ahí en adelante hemos venido en un proceso de formación, fortalecimiento y consecución de recursos. Fuimos una experiencia exitosa a nivel del Ministerio de Agricultura en el Programa de Oportunidades Rurales. Hemos ido a dictar capacitación, compartimos nuestros conocimientos y experiencias, a otras asociaciones de ese mismo Programa y de otro que se llama Capacidades Empresariales en zonas de Norte de Santander y eso fue una experiencia bonita. Seguimos capacitándonos y presentándonos en convocatorias. Ahora vamos a recibir un proyecto de gallinas ponedoras con la Gobernación, y con la oficina de la mujer estamos trabajando en proyectos de género que es algo muy importante porque hemos conocido más sobre nuestros derechos y deberes, la importancia que tenemos por el hecho de ser mujeres” (Francy Carrascal, representante legal de la Asociación de mujeres productoras y comercializadoras de Llano Verde).

“Para todos nosotros la vida cotidiana cambió, ahora es mejor económicamente, además contamos con beneficios de salud, vemos el futuro de una manera distinta, estamos dejando huella a las futuras generaciones. Tener la posibilidad de intercambiar experiencias, conocer otros proyectos y tener alianzas con Asomunicipios nos da más motivación para seguir participando ya que el gobierno ha abierto más espacios de participación y nosotros los estamos aprovechando. Todos estos procesos nos han permitido transformar nuestras prácticas agropecuarias, mejorar nuestros productos. Contamos con un capital semilla y valoramos y reconocemos la importancia del trabajo asociativo” (Reflexión grupal, Taller con organizaciones de productores, Sistematización Asomunicipios, 2016).



Taller con organizaciones de productores. Sistematización

Una mirada desde los actores



Agenda Regional Convención

La suma de todos estos factores ha hecho posible que hoy en día la Asociación de Municipios del Catatumbo, Provincia de Ocaña y Sur del Cesar, sea reconocida como una institución confiable y creíble. La construcción de esta confianza se dio a medida que el proceso avanzaba, los actores se involucraban y los resultados eran evidentes. De igual forma, este ejercicio asociativo se ha posicionado frente a los municipios y frente a los otros actores del contexto local, regional y nacional. Los gobiernos municipales creen en la Asociación, por eso los alcaldes continúan asociados.

Asomunicipios es reconocida por articular y coordinar las acciones que desarrollan o podrían desarrollar diferentes instancias gubernamentales y de la cooperación internacional en el territorio. Los actores consultados creen que además, la Asociación respeta a los otros actores presentes y busca generar interacciones que beneficien el ejercicio asociativo para potenciarlo y darle continuidad y sostenibilidad.

En algunas instancias del orden nacional llama la atención que la Asociación no utiliza un discurso donde prevalece las condiciones de conflicto y violencia propias de su región. Al ser consultados al respecto, se evidencia que es una apuesta consciente por un discurso elaborado desde la resiliencia, la proactividad, el reconocimiento de sus capacidades y el interés por una construcción colectiva, un trabajo articulado en un territorio, donde se puede ser competitivo al trabajar por una visión regional de desarrollo.

“La Asociación de Municipios es un ejemplo para el país, en la forma como se han unido a gestionar recursos para favorecer a los campesinos en tres programas de electrificación”: Alberto Rangel gerente General de CENS (1998 – 2015).

La confianza, la credibilidad y el posicionamiento entre los actores por la eficiencia y eficacia con que ha desempeñado el rol de articulador y coordinador, en gran medida se complementa por la evidencia de los resultados alcanzados. Hoy se habla de más de 15 mil familias beneficiadas con proyectos gestionados, operados, coordinados o articulados por la Asociación de Municipios del Catatumbo, Provincia de Ocaña y el Sur del Cesar.

Servicio de energía eléctrica rural para miles de familias en las veredas de los municipios asociados; fortalecimiento institucional, principalmente para la creación y consolidación de organizaciones de productores; alianzas productivas que vinculan socios comerciales para vender mejor los productos; asistencia técnica en diferentes temas que hace de los productores y sus organizaciones mejores competidores; acceso a créditos; mejoras en infraestructura vial y sanitaria; erradicación de cultivos; son temas y procesos donde la Asociación ha participado, aportando al desarrollo de la población y transformando el territorio. La información relacionada con aliados, presupuestos, tiempos de ejecución sobre cada uno de estos procesos y proyectos es permanentemente socializada con los actores sociales e institucionales que intervienen; esto es reconocido a nivel local, regional y nacional como uno de los factores que aportan a la confianza y credibilidad en la Asociación.

Todos estos programas y proyectos, la mayoría implementados a partir de la articulación con el nivel nacional y departamental, también han aportado a la gobernabilidad en un territorio complejo, como el Catatumbo. Los alcaldes han podido acceder, a través de la Asociación, a recursos para proyectos regionales que les han permitido hacer presencia y solucionar problemáticas de la ciudadanía, al tiempo que les otorga réditos por los resultados de su gestión. Una gestión que al ser transparente ha elevado el nivel de confianza de la población en las entidades públicas, al ver resultados y en especial, aquellos que los benefician a nivel personal, familiar y comunitario.



Acceder a los recursos del nivel nacional e invertirlos en el territorio a través de un trabajo articulado y coordinado entre los diferentes niveles de gobierno, ha sido posible por una estrategia de la dirección ejecutiva de la Asociación respaldada por los municipios asociados, que parte de identificar cuál es la oferta estatal, la pone en diálogo con las demandas y necesidades del territorio, prepara la participación y se presenta, respondiendo a los requerimientos técnicos exigidos por la entidad.

En este proceso interviene la dirección ejecutiva, que además de coordinar el trabajo previo a la presentación de propuestas, si es necesario, realiza el lobby a nivel institucional; los equipos técnicos que formulan los proyectos; las organizaciones locales que serán beneficiarias, los alcaldes, las entidades nacionales, otras entidades regionales que pueden participar: en un ejercicio asociativo donde, si los proyectos son seleccionados, todos ganan. Y si no, quedan los desencantos pero también los aprendizajes para el futuro.

Los factores críticos que más se visibilizan



Asamblea general Asomunicipios 2016

El conflicto social y armado en esta zona del país.

Para todos los actores consultados el conflicto armado sigue siendo una dificultad que hay que afrontar. Entre el mes de junio y julio de 2016 se presentaron de manera reiterada, hechos violentos que motivaron un pronunciamiento de los alcaldes asociados, tanto al Presidente de la República como a la opinión pública en general:

(...) en las últimas semanas, en la región se han presentado hechos que alteran la tranquilidad como son muertes selectivas, atentados terroristas y hostigamientos en las cabeceras municipales, que generan zozobra y temor en una comunidad que ve lejos la construcción de una paz territorial, que es aumentada por la escasa presencia del Estado ante la falta de inversión social" (Carta enviada por la Asociación de Municipios del Catatumbo, Provincia de Ocaña y Sur del Cesar al Presidente de la República Juan Manuel Santos, Julio 2016).

Falta de claridad del gobierno nacional.

Actores políticos e institucionales principalmente, consultados en este ejercicio de sistematización mencionaron como uno de los principales factores críticos en el momento actual de la Asociación, la falta de claridad del gobierno nacional acerca de la estrategia en la región para definir la inversión en proyectos en el marco de una eventual implementación de un acuerdo entre el Gobierno Nacional y las FARC-EP. Existe el temor generalizado de que no haya un reconocimiento al trabajo que durante los últimos años ha realizado la Asociación, en cuanto a planificación regional, identificación de proyectos estratégicos para el cierre de brechas, participación ciudadana y fortalecimiento de capacidades, principalmente.



Transporte de materiales en el Programa de electrificación rural

Operadores externos.

Otro factor crítico identificado, está relacionado con la posible participación de operadores externos que no trabajen de manera coordinada con los actores del territorio y desconozcan su trabajo y experiencia. Para la mayoría de actores consultados, la Asociación de Municipios ha fortalecido su rol articulador con diferentes niveles de gobierno y con diferentes actores, conoce el territorio, sus realidades y problemáticas, y tiene muchos años de experiencia de trabajo en esta región del país; por tanto, desconocer esa situación, afectaría las acciones y los procesos que en el Catatumbo, la Provincia de Ocaña y el Sur del Cesar se vayan a implementar.

Capacidad de respuesta de Asomunicipios.

La capacidad real de respuesta de la Asociación frente a un proceso que sigue creciendo; teniendo en cuenta que Asomunicipios no cuenta con un equipo técnico fijo, además del director y la persona responsable del proceso administrativo. En este sentido algunos actores consultados plantearon como otro factor crítico, la falta de mecanismos de financiación más allá de la cuota de funcionamiento que aportan las alcaldías asociadas mencionaron como posibles fuentes de financiación, incentivos por parte del gobierno nacional para quienes como Asomunicipios gestionan proyectos regionales con mayor impacto en el territorio o aportes de organizaciones internacionales. Sin embargo, es importante que la Asociación genere en su interior espacios de reflexión para identificar los escenarios posibles y las alternativas reales para seguir afrontando los desafíos que le implica su trabajo articulado en el territorio, con los recursos financieros que casi siempre, son limitados.

Personalización de la dirección ejecutiva.

Aun cuando es evidente el respeto, respaldo y reconocimiento que se hace de la persona responsable de la Dirección Ejecutiva y se plantea que su capacidad de gestión, liderazgo y conducción ha sido determinante para el éxito del proceso; algunos actores manifiestan que es necesario contar con estrategias para formar personas que, cuando sea necesario, puedan asumir este rol dándole continuidad al proceso y sus resultados.

Falta de estrategias de gestión del conocimiento.

Hasta la fecha Asomunicipios no cuenta con estrategias permanentes de gestión de conocimiento, que le permitan fortalecerse institucionalmente, fortalecer a los asociados y a los actores involucrados, a partir de procesos de aprendizaje para la reflexión, el intercambio, la retroalimentación, la evaluación, documentación y sistematización de los procesos y proyectos adelantados en el marco del ejercicio asociativo. Este es el primer ejercicio para reconstruir la experiencia y capitalizar el conocimiento generado durante el proceso.

La Asociación puede asumir la gestión del conocimiento como una oportunidad que le permite generar nuevas fuentes de financiamiento, en la medida que se obtengan productos y servicios que puedan ser ofertados a otras experiencias de asociatividad o a quienes estén interesados en concretarlas, por ejemplo, asesorías a gobiernos municipales, fortalecimiento de capacidades a equipos locales, producción de manuales sobre asociatividad, construcción de paz y gobernabilidad territorial.

Perder la esencia y “politizar” el proceso.

En un contexto como el que se acerca de alcanzar una etapa de transición posterior al logro de un acuerdo con los diferentes grupos armados ilegales, algunos evidencian como un posible factor crítico, el hecho de que la Asociación de Municipios pierda su esencia y deje de hacer lo que mejor sabe hacer, articular diferentes actores y niveles de gobierno en el territorio para generar desarrollo e integración regional.

Teniendo en cuenta la experiencia vivida por la Asociación en un periodo anterior, y aun cuando no ha vuelto a presentarse una situación similar, se identifica a la “politización” del ejercicio asociativo como un factor que afectaría el funcionamiento, sus procesos y resultados.

Los actores en el proceso

La sistematización permitió visibilizar los principales actores involucrados en este proceso asociativo, tanto del nivel nacional como del departamental y municipal. Es importante tener presente, que este mapa de actores varía según los procesos y proyectos que adelanta la Asociación de Municipios, porque cada uno desde sus particularidades y sus objetivos, define cuáles son las necesidades de articulación y de trabajo coordinado en el territorio.

Hay casos, como los proyectos de alianzas productivas y asistencia técnica, que responden a la oferta nacional, donde el principal trabajo articulado se da entre el Ministerio de Agricultura, la Gobernación de Norte de Santander, Asomunicipios, los gobiernos municipales y las organizaciones productivas, en un diálogo nacional y subnacional que propicia y fortalece la interacción entre Estado y Sociedad civil. A partir de esa alianza, surgen otras en el territorio que buscan potenciar el trabajo que se realizará, entrando entonces a participar otras entidades del nivel departamental y local cuando es necesario.



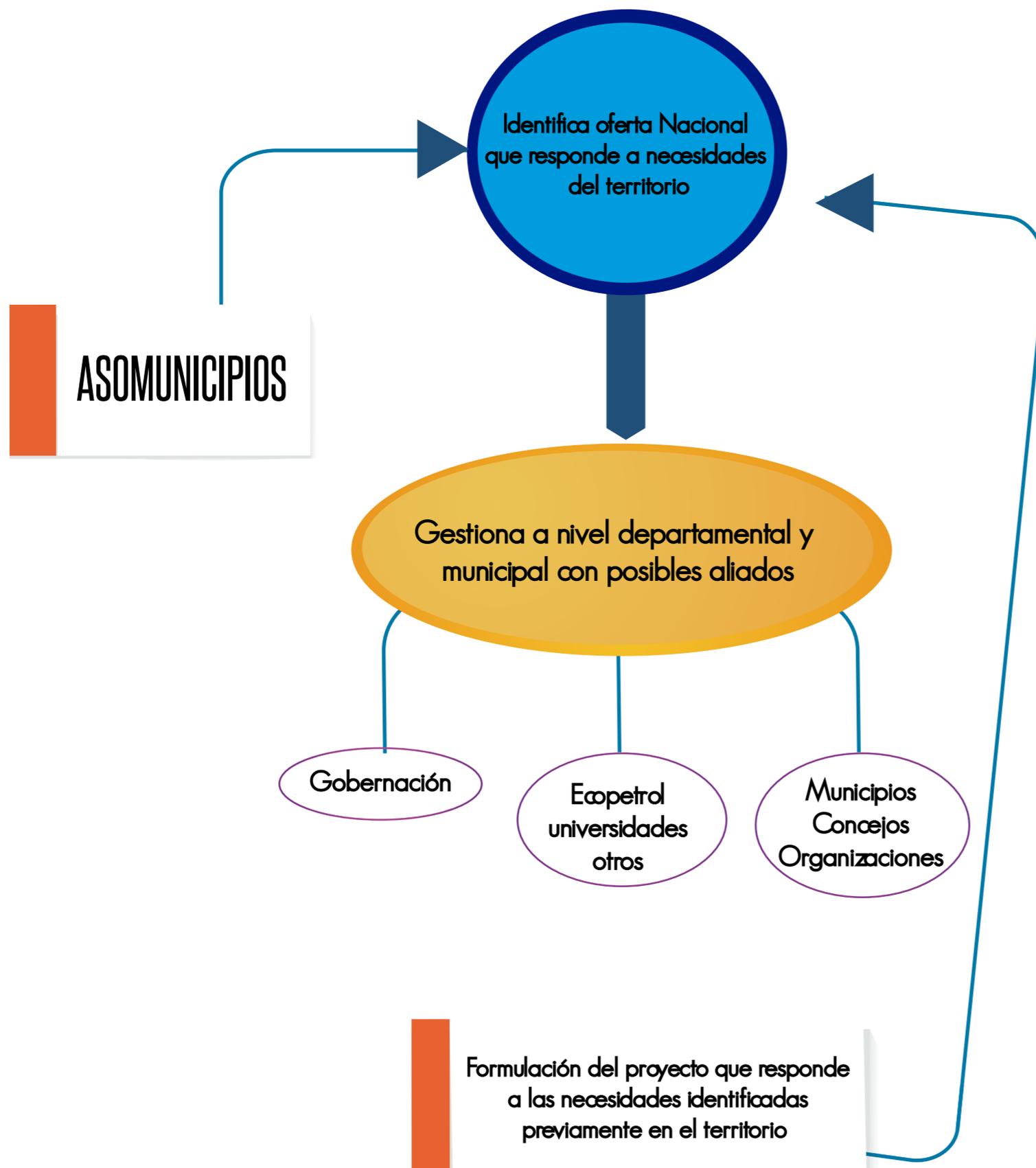
Intercambio de experiencias de productores sobre agroindustria del cultivo de tomate de mesa en la vereda La Argentina, municipio Dos Quebradas, Risaralda



Alianza productiva para el fortalecimiento cultivo de cacao en El Carmen

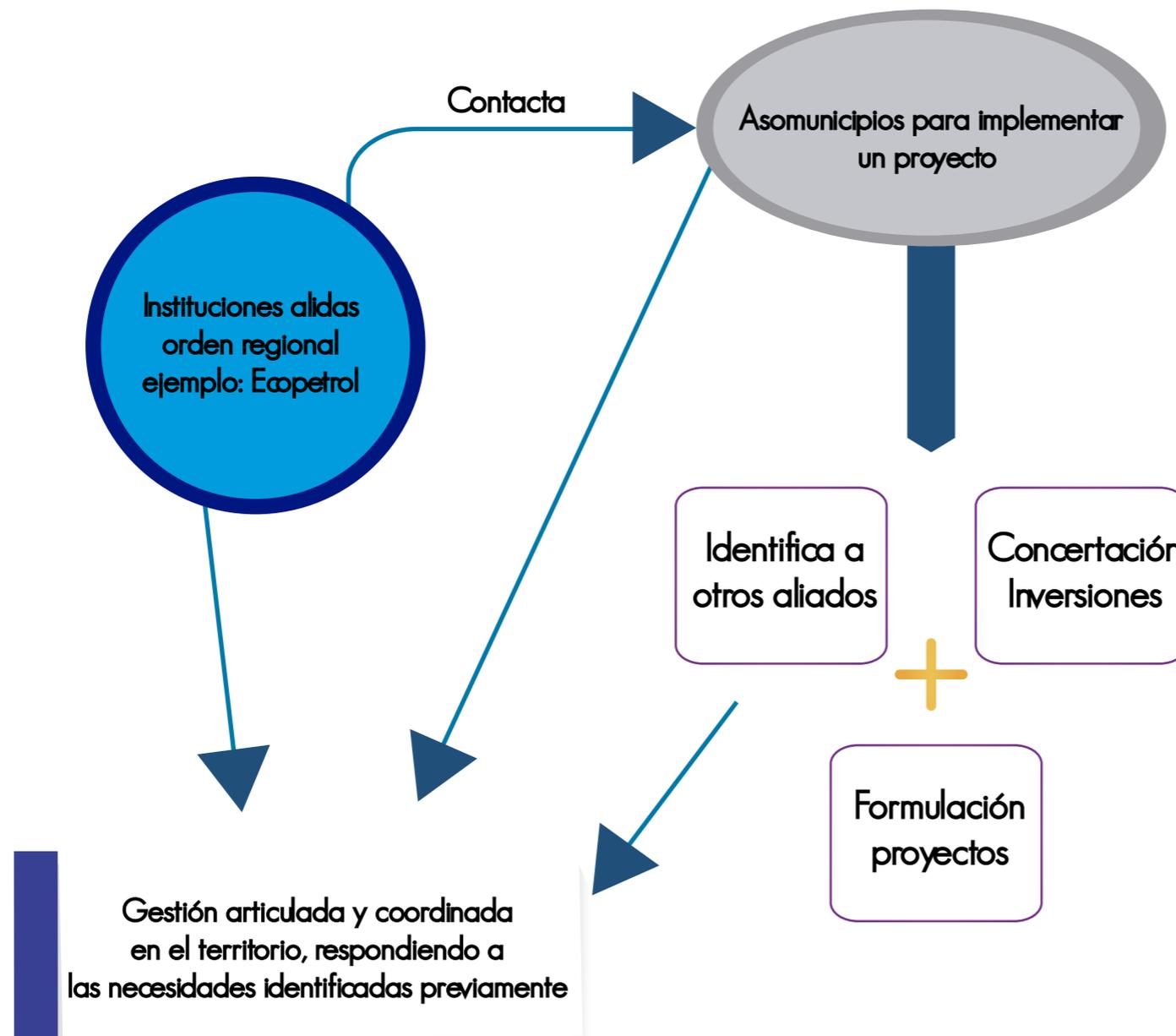
Nivel	Institución	Rol
Nacional	Ministerios: Agricultura, Minas	Co-financiadores de los proyectos, asistencia técnica
	Departamento Nacional de Planeación -DNP- Dirección de Desarrollo Territorial.	
	Fondo para el financiamiento del sector agropecuario -FINAGRO	
	Departamento de Prosperidad Social -DPS	
	Federación Colombiana de Municipios	
Regional	Gobernación de Norte de Santander	Co-financiadores y asistencia técnica
	Ecopetrol -Fundación Ecopetrol para el desarrollo del Catatumbo -Fundescat	
	Corporación Autónoma Regional de la Frontera Nororiental -Corponor	
	Corporación Nueva Sociedad de la región Nororiental de Colombia -Consornoc	Articulación de acciones para construcción de visiones conjuntas.
	Banco Agrario	Trabajo articulado para fortalecer el acceso a créditos y financiación.
Academia: SENA, Universidades	Asistencia técnica, desarrollo de actividades de formación con beneficiarios en general y las organizaciones de productores en particular.	

Nivel	Institución	Rol
Local	Gobiernos municipales: alcaldías, concejos, equipos técnicos	Gestión, aprobación, formulación, concertación y ejecución de los proyectos y procesos.
	Organizaciones de productores y Juntas de Acción Comunal	Beneficiarios de los proyectos, aliados, corresponsables en la formulación y ejecución de proyectos.
Cooperación internacional	USAD PNUD UNODC Comunidad Europea	Co-financiadores, asistencia técnica



El rol de Asomunicipios

El rol que asume Asomunicipios, generalmente, es de articulador de los actores y niveles de gobierno que participan en los proyectos. Sin embargo, varía según casos específicos, por ejemplo, la Asociación identifica una oferta nacional particular y comienza a gestionar en el nivel departamental con la gobernación, Ecopetrol, el SENA, entre otros posibles aliados y en el nivel municipal, con alcaldes y organizaciones, para presentarse de la mejor manera posible con proyectos que responden a las necesidades del territorio y a las exigencias del nivel nacional.



También se presentan casos donde una institución, como por ejemplo Ecopetrol en el nivel regional con quien se ha trabajado de manera articulada, contacta a Asomunicipios para iniciar el proceso necesario para implementar conjuntamente un proyecto que responde a necesidades identificadas previamente en el territorio. A partir de ese momento Asomunicipios inicia un proceso de identificación de aliados, diálogo, concertación, necesarios para la gestión articulada y coordinada en el territorio.

Con relación a los actores, es clave que constantemente la Asociación y quienes la integran se pregunten si están todos los que deberían estar para cumplir los objetivos propuestos con este ejercicio asociativo, si hace falta involucrar otros y en ese caso, qué estrategias utilizar para potenciar la participación de quienes están presente en el territorio y pueden aportar al fortalecimiento y sostenibilidad de los procesos.

La Construcción de paz en este proceso

“Los cultivos de cacao o de aguacate son cultivos que tienen un precio casi estable; no están sometido a los vaivenes de intermediarios que estén fijando precios; eso da una estabilidad y da ganas de quedarse en el campo porque hay modos para vivir mejor, no se van a hacer ricos pero habrá más oportunidades y van a entrar más recursos. Y en un cultivo de cacao participa casi toda la familia, porque en la recolección, en el manejo que se le hace, cuando se está secando, en todo ese proceso participa la mujer, los hijos y por eso se mantiene unida; y se ven resultados satisfactorios, entonces eso contribuye a que se genere paz y estabilidad económica y estabilidad social” (Luis Ernesto Illera Sánchez, representante legal de Asoprocar, Asociación de Productores del Municipio de El Carmen).

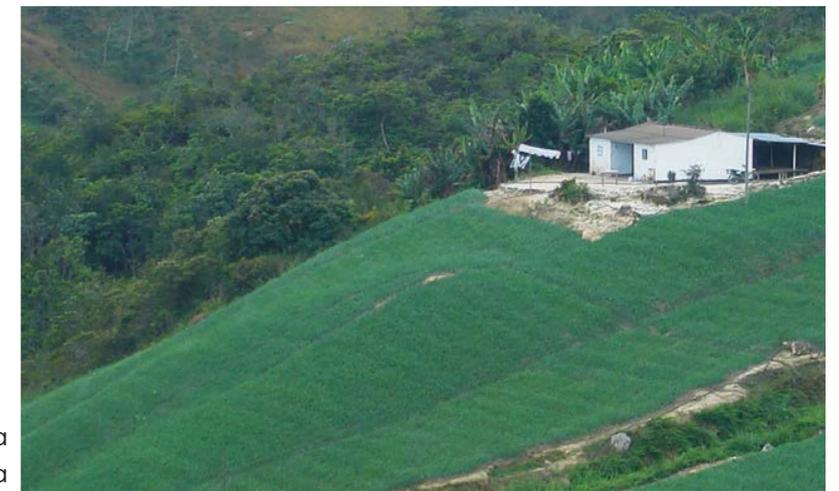
El trabajo adelantado durante estos años por la Asociación de Municipios del Catatumbo, Provincia de Ocaña y Sur del Cesar ha aportado al bienestar de la ciudadanía; a mejorar las condiciones de vida de muchos campesinos y de sus familias; a crear y consolidar bases sociales, representadas en organizaciones que hoy en día están en capacidad de relacionarse directamente con otras organizaciones, instituciones, instancias gubernamentales y de la cooperación, con un discurso y una práctica donde el asociativismo ocupa un lugar importante.

De igual manera, ha generado condiciones para hacer una gestión pública más responsable, más cercana a las personas y más transparente, permitiendo un porcentaje importante de la población rural, que ha vivido directamente las consecuencias del conflicto armado y social presente en el territorio, encontrar unas formas de gestionar su presente. Esto lo logran en la medida que ejecutan proyectos productivos que representan nuevos ingresos económicos para mejorar su calidad de vida; y se reconocen como actores con incidencia en los asuntos públicos y políticos, con capacidad de ser protagonistas de su propio desarrollo en cuanto participan en la identificación de sus necesidades, en la

definición y concertación de proyectos, y la construcción de planes o agendas de desarrollo que orientan la intervención estatal en su territorio.

Esta es una población a la que hoy en día, no solo no le interesa irse a la guerra, sino que reconoce que los procesos desarrollados le han quitado personas a la guerra, jóvenes, hijos, vecinos que no se fueron, o que volvieron pues se encuentran otras formas que les permiten mejorar sus condiciones de existencia. Entonces en este territorio no solo han cambiado las condiciones sociales y económicas, sino también las formas de ver, percibir y relacionarse con los otros. Hay una nueva mirada a lo colectivo, hay un pensar la paz desde la participación, desde la construcción conjunta, desde el bienestar, desde las prácticas cotidianas.

De igual manera, en la medida en que contribuye a cerrar o disminuir brechas sociales y económicas, a través de los proyectos implementados pero también a través de una oferta estratégica definida a partir de la Agenda Regional del Desarrollo recogida en el documento “PROYECTOS ESTRATÉGICOS DE DESARROLLO 2016-2019: una oportunidad de desarrollo para el cierre de brechas sociales en la región del Catatumbo, Provincia de Ocaña y Sur del Cesar”, presentado a instancias nacionales para su diálogo y concertación, los actores consultados consideran que se aporta a la construcción de paz porque las condiciones de vida de las personas mejoran y se tienen más oportunidades económicas y productivas para la población.



Cultivo de cebolla, vereda Quebrada la Esperanza, Ocaña

Asomunicipios en un escenario de implementación de un acuerdo de paz y posterior periodo de postconflicto

“La asociación de municipios tiene que consolidarse como una institución que debe trabajar mucho en temas de ordenamiento territorial, en todo lo que tiene que ver con la planeación del territorio, seguir siendo un actor importante en lograr la articulación de los tres niveles de gobierno. Creo que el éxito de la gestión ha sido poner de acuerdo gobierno locales, gobierno departamental y gobierno nacional frente a proyectos estratégicos, porque hay que pasar del existencialismo a proyectos estratégicos y eso desde la Asociación lo tenemos claro” (Emiro Cañizares, director ejecutivo Asomunicipios).



Oficina Aprasef

La mayoría de los actores consultados en el marco de la sistematización coincidieron en afirmar que Asomunicipios debería tener un rol protagónico en el marco de la implementación de acuerdos durante un eventual postconflicto en la región.

Esta opinión la sustentan porque consideran que la Asociación es el actor institucional que más conoce el territorio, sus características y necesidades, que ha tenido un trabajo constante y directo con las comunidades, y cuenta con el respeto y la credibilidad de actores políticos, sociales e institucionales. En este sentido, la Asociación ha logrado comprometer y mantener interesadas a las autoridades municipales, y lideró la construcción participativa de una agenda regional que se constituye en la apuesta de desarrollo del territorio. En conclusión, consideran que es necesario aprovechar toda la experiencia acumulada por Asomunicipios en la coordinación de procesos y proyectos dirigidos a mejorar las condiciones de vida de la población y cerrar o disminuir las brechas sociales y económicas existentes, en medio de un conflicto armado tan complejo como el colombiano.

Ese rol articulador que más destacan de la Asociación de Municipios del Catatumbo, Provincia de Ocaña y Sur de Cesar, es el que consideran se debe fortalecer, por ejemplo con la conformación de un equipo técnico que asuma de manera permanente algunas responsabilidades como la coordinación de una o varias unidades de gestión; ahora que los nuevos procesos en el marco de una eventual implementación de acuerdos necesariamente van a requerir la presencia en el territorio, de diferentes y nuevos actores institucionales y de cooperación. Precisamente por esa razón, consideran que la Asociación está en la capacidad de ser el ente desde el cual se pueda organizar la oferta para dialogarla con las demandas reales de la población, algo en lo que siempre se ha trabajado; que los proyectos y procesos respondan a lo que realmente la gente necesita.



Asamblea general Asomunicipios 2016



Región

Algunos actores, principalmente políticos, institucionales y sociales, creen que la Asociación debe tener un rol más activo, que a su modo de ver, está relacionado con ser operador de proyectos en los temas que conocen y, en especial, tienen experiencia. Sin embargo, este aspecto hay que analizarlo con cuidado para no perder el rumbo, como lo planteó Viviana Berberena, experta en asociativismo, pues “no se trata de que se vuelvan una fundación de paz, hay que tener mucho cuidado con eso, porque su gran fortaleza está en su capacidad de articular la gestión en el territorio, la gestión institucional. Si se ponen a pensar en hacer una cantidad de cosas, podrían terminar desviándose de su objeto. En definitiva la apuesta está en hacer bien lo que saben hacer, lo que saben hacer mejor y lo que han hecho mejor que otros. Logrando una proyección más estratégica de la Asociación y de los alcaldes quienes deben entender el gran desafío que tienen”. (V. Berberena, comunicación personal, 27 de julio de 2016).

A todo esto se suma el hecho de que para la mayoría de las personas consultadas, la situación que se vive en este territorio es diferente a la de muchos lugares del país por la presencia de otras guerrillas y otros actores armados además de las FARC-EP, organización con la cual se ha avanzado en lograr un acuerdo de paz. Sin embargo, esto se constituye en un nuevo reto en la medida de que es reconociendo esa complejidad territorial (social, económica, política e histórica) donde se deben analizar las rutas que posibiliten la implementación eventual de un acuerdo para la finalización del conflicto en esta zona del país.

Asomunicipios tiene una experiencia importante en temas de desarrollo rural. Sus acciones, procesos y resultados demuestran que ha tenido y puede mantener un rol y unas responsabilidades que en el contexto actual fortalecería de manera significativa las estrategias para hacer realidad una economía rural integral que parta de reconocer las realidades y particularidades de cada territorio.



Jornada de créditos



Rueda de negocios 2005

El inicio y su consolidación

Esta parte del documento da cuenta, en primer lugar, de cómo se ha desarrollado la Asociación de Municipios del Catatumbo, Provincia de Ocaña y Sur del Cesar -Asomunicipios, dejando entrever algunas estrategias implementadas para el cumplimiento de sus objetivos, para responder a un contexto particular o para contrarrestar algunos factores críticos o dificultades que se presentaron, especialmente de cara a su aporte en la construcción de paz en la región.

En segundo lugar, da cuenta de la estructura de conducción, quiénes la integran, cómo se relacionan y cómo funciona en la vida práctica y cotidiana. Aborda además aspectos relacionados con la dirección, el equipo técnico y las unidades de gestión.

Parte dos



“La Asociación nace por el clamor de toda una comunidad que quería estar organizada para tener su propio desarrollo, gestionarlo entre ellos. Pensábamos que para ser visibles y tener una voz en el entorno nacional era muy importante y más fácil regionalizar los proyectos, para solucionar problemas comunes que teníamos; pensábamos que podíamos tener más fuerzas si nos uníamos. Todo esto, animados por las relaciones que manteníamos para hacer algunas cosas juntos, y por el fervor de la región, de la provincia de Ocaña, relacionado con el interés que siempre existió de crear un departamento” (Luis Eduardo Vergel Prada, Ex-alcalde de Ocaña, 1992 – 1994).

En el marco del ejercicio de sistematización se realizó una línea de tiempo de la Asociación de Municipios del Catatumbo, Provincia de Ocaña y Sur del Cesar, donde se identificaron cinco periodos que permitieron comprender el proceso que se ha desarrollado desde la creación en 1993 hasta la actualidad (2016). Esta parte del documento, el inicio y su consolidación, presenta las principales características de cada uno de estos periodos.



Luis Eduardo Vergel Prada, alcalde de Ocaña 1992 - 1994

Una aspiración legítima

En enero de 1993 algunos alcaldes crearon la Asociación de Municipios de la Provincia de Ocaña, Sur del Cesar y Sur de Bolívar - Asocaña para fortalecer a la región en diferentes aspectos. El objeto fue “impulsar obras de impacto regional con la cofinanciación de estos mismos, de sus respectivos departamentos, de la Nación y de otras entidades nacionales e internacionales” según consta en el Acta de Constitución. Los alcaldes firmantes de esta Acta eran de los municipios de Ocaña, La Playa de Belén, Abrego, Hacarí, La Esperanza (Norte de Santander) y Río de Oro y González (Cesar). En asambleas realizadas posteriormente, aparecen representantes de los municipios de Convención, El Tarra, El Carmen (Norte de Santander), Aguachica, La Gloria, Pailitas, Pelaya (Cesar) y Río Viejo (Bolívar).

Entre 1993 y 1994 se realizaron asambleas en diferentes municipios, se trataron temas tan variados como el deporte, el medio ambiente, la cultura, la capacitación de actores municipales, el mantenimiento de vías y la elaboración de proyectos, entre otros; y se hacían esfuerzos por generar acciones articuladas. Sin embargo, desde el inicio se presentaron problemas administrativos y financieros, que se constituyeron en los principales factores críticos de este periodo. Por ejemplo, no había claridad acerca de la viabilidad jurídica para los aportes que debían hacer los municipios para garantizar el sostenimiento de la Asociación, no estaba nombrado un director ejecutivo si no que se designaba por encargo y la mayoría de las autoridades consideraban que el monto que debían aportar los municipios, el 2% de las rentas ordinarias, era muy difícil de cumplir.

Dos temas lograron movilizar a varias alcaldías y se constituyeron en hitos claves de este periodo: el **Plan de Ordenamiento y Manejo Ambiental de la Cuenca Alta del Río Catatumbo**, que vinculaba a Ábrego, Ocaña, La Playa, Río de Oro y González, precedido por un estudio previo y un proceso de concertación; y **las acciones de mantenimiento de la malla vial** entre algunos municipios por medio de un banco de maquinarias.

En esta fase se aprovechó cada asamblea o cada reunión para invitar instituciones regionales, y en algunos casos nacionales, a compartir con los alcaldes y otros actores de los gobiernos locales información relacionada con fuentes de inversión, formulación de proyectos, manejo ambiental, ordenamiento territorial y microcréditos, entre otros temas, que además de informar, fortalecían las capacidades de los representantes de los municipios asociados, quienes en su mayoría, compartían relaciones de tipo comercial, cultural y social.

Entre 1995 y 1996 se comienza a evidenciar una falta de pertenencia a la Asociación y se realizan pocas asambleas mientras se reitera por parte de los directores ejecutivos encargados, la necesidad de cumplir con los compromisos y participar más activamente. Esto se da en un contexto donde están elegidas nuevas autoridades municipales.

“El director ejecutivo invita a los representantes de cada municipio para que se apropien más de la Asociación, puesto que constituye un medio muy eficaz a la solución de muchos de los problemas comunes que acaecen en los municipios. (...) Presenta el informe de ingresos y egresos (...) demostrándose la crisis en la cual se encuentra la Asociación y la necesidad de fortalecerla económicamente; pues son muchas las necesidades” (Acta Asamblea General de Asociados, Abril de 1995).

En este periodo se concluyó la elaboración del Plan Ambiental, pero no se consiguió el presupuesto necesario para su implementación. Entre 1997 y parte de 1998 se dan pocas reuniones de la Asociación y existió cierta inactividad administrativa.

En estos primeros años la Asociación no lograba consolidarse porque, entre otras razones, cambiaron las autoridades municipales y no existió una estrategia clara que lograra comprometer a los nuevos alcaldes en cuanto a su participación y el cumplimiento de los aportes. Otra razón, quizá la más relevante para algunos actores consultados, fue que el nacimiento de la Asociación estuvo muy vinculado a la municipalidad de Ocaña: el director era nombrado por el alcalde, y la primera oficina se ubicaba en la alcaldía. Esta situación generó en otras alcaldías la percepción de que el proceso se había municipalizado en Ocaña, lo que conllevó a una falta de apropiación por parte de los asociados.



Vía al municipio El Carmen

Para tener en cuenta

ES NECESARIO QUE HAYA CLARIDAD AL DEFINIR INTERESES COMUNES, ASUMIR ACUERDOS Y CUMPLIR LOS COMPROMISOS. ESTO POTENCIA LA ASOCIATIVIDAD.

- Los municipios asociados deben sentirse “cercaños”, que comparten características e intereses similares; que es más lo que los une. Una asociación no puede crearse sin el interés y la voluntad política de quienes participan, ni puede mantenerse sin el aporte financiero de las alcaldías.
- Debe existir claridad sobre el objeto de la asociación. No puede ser tan amplio que cualquier cosa tenga cabida. Es necesario que haya acuerdos entre los asociados acerca del para qué del ejercicio asociativo y acerca de cuáles serán los posibles beneficios que obtendrán.
- Una asociación de municipios debe mantener su autonomía desde la creación. Los alcaldes asociados deben sentirse representados todos por igual. No puede vincularse a la asociación únicamente con un gobierno local o un partido político porque genera malestar.

Principales fundamentos legales para la Asociatividad

Constitución Política de Colombia 1991. No profundizó sobre las asociaciones de municipios, sin embargo en su artículo 356 plantea la posibilidad de que los municipios presten servicios de manera asociada.

Ley 136 de 1994. Dicta normas tendientes a modernizar la organización y funcionamiento de los municipios. En su capítulo IX trazó las pautas para la conformación y el funcionamiento de las asociaciones de municipios.

Decreto 1930 de 1976. Desarrolló la figura de las Asociaciones de Municipios como entidades de derecho público, asignándole competencias para la prestación de servicios.

Decreto 1333 de 1986. Código de Régimen Municipal. Define el procedimiento para la creación y estructuración de las asociaciones de municipios.

Actores Claves.

Los municipios que firmaron el Acta de Constitución: Ocaña, Río de Oro, La Playa de Belén, Abrego, González, Hacarí, La Esperanza. Otros municipios participantes a partir de la segunda Asamblea: Aguachica, La Gloria, Pelaya, Convención, El Tarra, El Carmen, Pailitas, Río Viejo. San Alberto, San Martín, Tamalameque, San Pablo.

Instituciones regionales: Integrantes del Comité Técnico que trazaba las políticas para el Plan Ambiental: Corponor, Gobernación de Norte de Santander, Universidad Francisco de Paula Santander, Comité de Cafeteros, Ecofondo. Apoyo en procesos y charlas informativas: Ecopetrol, PNR, Fondo de Regalías, Corporación de Apoyo Microempresarial, Caja Popular Cooperativa, Programa Social Universidad Javeriana.

La Asociación se renueva

“Las asociaciones de municipios son entidades administrativas de derecho público, con personería jurídica y patrimonio propio e independiente de los municipios que la conforman, gozan de los mismos derechos, privilegios excepciones y prerrogativas otorgadas por la ley a los municipios, se rige por sus propios estatutos; esto demuestra que las Asociaciones de Municipios son instituciones a través de las cuales se puede materializar la descentralización administrativa del estado. (Cañizares, 2006).”

Entre 1999 y 2003 se presentaron situaciones que hicieron posible reactivar y renovar la Asociación de Municipios. En 1999 el presidente de la Junta Directiva nombró un director ejecutivo provisional e iniciaron una etapa de indagación con las autoridades para conocer el interés de participar y comprometerse con la Asociación de Municipios.

“Cuando iniciamos conversaciones con los alcaldes para reactivar la Asociación, encontramos que la veían como un proceso solo del Municipio de Ocaña, entonces gran parte de ese trabajo inicial estuvo encaminado a retomar su sentido, a hablar de asociatividad, a escuchar sus opiniones, hacer ver la importancia que este nuevo proceso tendría para las alcaldías y para la región” (Emiro Cañizares Director Ejecutivo, Asomunicipios periodos 1999-2007 y 2012 - actualidad).



Asamblea general 1999



Asamblea general 1999

En este escenario, un actor político de la región, representante a la Cámara, invitó a los alcaldes a reunirse en la Comisión Sexta de la Cámara de Representantes donde se realizó una Asamblea General de la Asociación, que además contó con la participación de funcionarios del gobierno nacional.

Los alcaldes, que habían sido visitados en sus municipios para tratar previamente el tema de la Asociación, **reiteraron su decisión política e interés** en el proceso, reconociendo la importancia de **actuar articuladamente** para gestionar proyectos del orden regional con mayor impacto social e **identificar opciones de inversión, financiación y ejecución** de obras y servicios en un trabajo coordinado con el nivel nacional y regional. Las autoridades hablaron de **aspectos que compartían y que los unía aún más**, como por ejemplo, una misma categorización municipal, condiciones administrativas similares, semejanzas culturales y socioeconómicas, homogeneidad geográfica y ambiental y la falta de presencia de los gobiernos departamental y nacional.

Las manifestaciones de compromiso se concretaron con algunas decisiones como la ratificación del nombramiento del director ejecutivo, la decisión de ubicar la oficina de la Asociación en un lugar diferente a la Alcaldía de Ocaña, y el cumplimiento por parte de los alcaldes de hacer sus aportes financieros para el sostenimiento de la Asociación de Municipios.

Estos hechos se dieron en un contexto de conflictividad que afectaba el orden público del territorio, provocado por la presencia de grupos armados ilegales, incursiones paramilitares, asesinatos de población civil y amenazas a líderes. Este escenario reforzó la decisión e importancia de responder a las necesidades compartidas de forma articulada, fortaleciendo la cooperación interinstitucional e involucrando de manera directa a la población.

De esta manera, al reconocerse la necesidad de trabajar de manera colectiva una política regional que vincularía la participación social en procesos incluyentes para promover y hacer posible el desarrollo rural en el territorio, se crearon las bases para procesos que aportarían a la construcción de paz en una región afectada de manera directa por el conflicto armado. Esto era posible, según los actores consultados, en la medida que se propiciaban espacios de participación y concertación ciudadana y se ejecutaban proyectos que respondían a las necesidades de la población aportando a mejorar sus condiciones de vida, su bienestar y su desarrollo entre otros aspectos que a su modo de ver son necesarios para la construcción de paz en el territorio.

Algunos factores críticos evidenciados en esta fase, estuvieron relacionados con el bajo o nulo nivel de organización que existía en las comunidades, la falta de fuentes claras de financiación, el riesgo de que con el cambio de autoridades los procesos no continuaran, el aumento en el flujo de demandas que crecía frente a la capacidad real, de recursos humanos y financieros y, el poco reconocimiento de la Asociación por el gobierno nacional.

“Había muy pocas organizaciones en la región, poco nivel de organización de los productores y muy pocos conocían el tema de asociatividad. Fue muy duro al principio, porque la gente no le gustaba organizarse, no le veían la importancia, no pensaban en proyectos. Siempre habían trabajado solos y eso hacía parte de su cultura, de su manera de hacer las cosas. Pero en la Asociación siempre se creyó que en este proceso debían participar todos los actores, no solo las alcaldías” (Alejandra Guerrero, Equipo técnico Asomunicipios).



Encuentro de alcaldes 2004 - 2007 en Risaralda

Para afrontar estas situaciones se definieron estrategias que se mantienen vigentes y han contribuido a fortalecer las bases de la Asociación:

- Mantener e incrementar el aporte financiero anual de las alcaldías.
- Motivar e involucrar otros actores sociales, gremiales e institucionales del territorio.
- Comprender la comunicación como factor determinante para dar a conocer lo que se hace y cómo se hace.
- Promover procesos de información y socialización con los equipos de los gobiernos locales y las comunidades para propiciar mayor apropiación y compromiso frente al proceso.
- Trabajar directamente con las comunidades en la socialización de los procesos o el levantamiento de información para diagnósticos y líneas base.
- Concentrar el accionar en temas de desarrollo rural a partir del acercamiento de la oferta estatal a la demanda ciudadana: por ejemplo, en temas agropecuarios y de electrificación, lo que pone en relación los tres niveles de gobierno.

Para tener en cuenta

LA COMUNICACION Y EL FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES DEBEN RESPONDER A LAS REALIDADES PARTICULARES.

- La comunicación es un factor estratégico siempre. Procesos de información y comunicación, claros y acordes con las realidades del territorio y sus actores, son fundamentales para crear cercanía con la gente, motivar su participación y el sentido de pertenencia que los hace apropiarse de los procesos.
- Fortalecer capacidades en los gobiernos locales es fundamental. Facilita la ejecución de proyectos técnicamente bien formulados, que responden a los requerimientos del nivel nacional y regional.

Actores.

Instituciones regionales y nacionales con quienes se gestionaron proyectos: Fondo de Regalías, Federación Colombiana de Municipios, Ministerio del Interior, Ministerio de Minas, Gobernación de Norte de Santander. La cooperación internacional apoya algunos procesos y se convierte en aliado estratégico. Se integran los primeros equipos de trabajo de los gobiernos locales, así como las comunidades con quienes se realizan proyectos.

En este periodo la Asociación quedó integrada por catorce municipios de los cuales doce (12) corresponden al departamento de Norte de Santander (Ocaña, Abrego, La Playa, Villa Caro, La Esperanza, Cáchira, Convención, San Calixto, El Carmen, Hacari, El Tarra, Teorama) y dos al departamento del Cesar (Rio de Oro y González).

La identidad articuladora de la asociación se fortalece

“Al inicio los campesinos no nos creían, pero con el paso del tiempo, con los primeros resultados, se dieron cuenta que sí era real y entonces comenzaron a confiar en nosotros, pero también, y lo más importante, a confiar en ellos y en la posibilidad de trabajar juntos”. (Alirio Gómez Lázaro, integrante del equipo técnico de Asomunicipios en varios periodos).



Visita del Director Nacional del ICA y congresistas

La renovación de la Asociación iniciada en la fase anterior, el trabajo de información y sensibilización realizado con diferentes actores del orden nacional, regional y local por parte de la dirección ejecutiva y los alcaldes asociados; el involucramiento de población rural beneficiaria en el levantamiento de información y concertación de proyectos y el hecho de que la mayoría de las nuevas autoridades municipales conocían la Asociación, **facilitó la continuidad de los procesos al existir reconocimiento, interés, compromiso y voluntad política.**

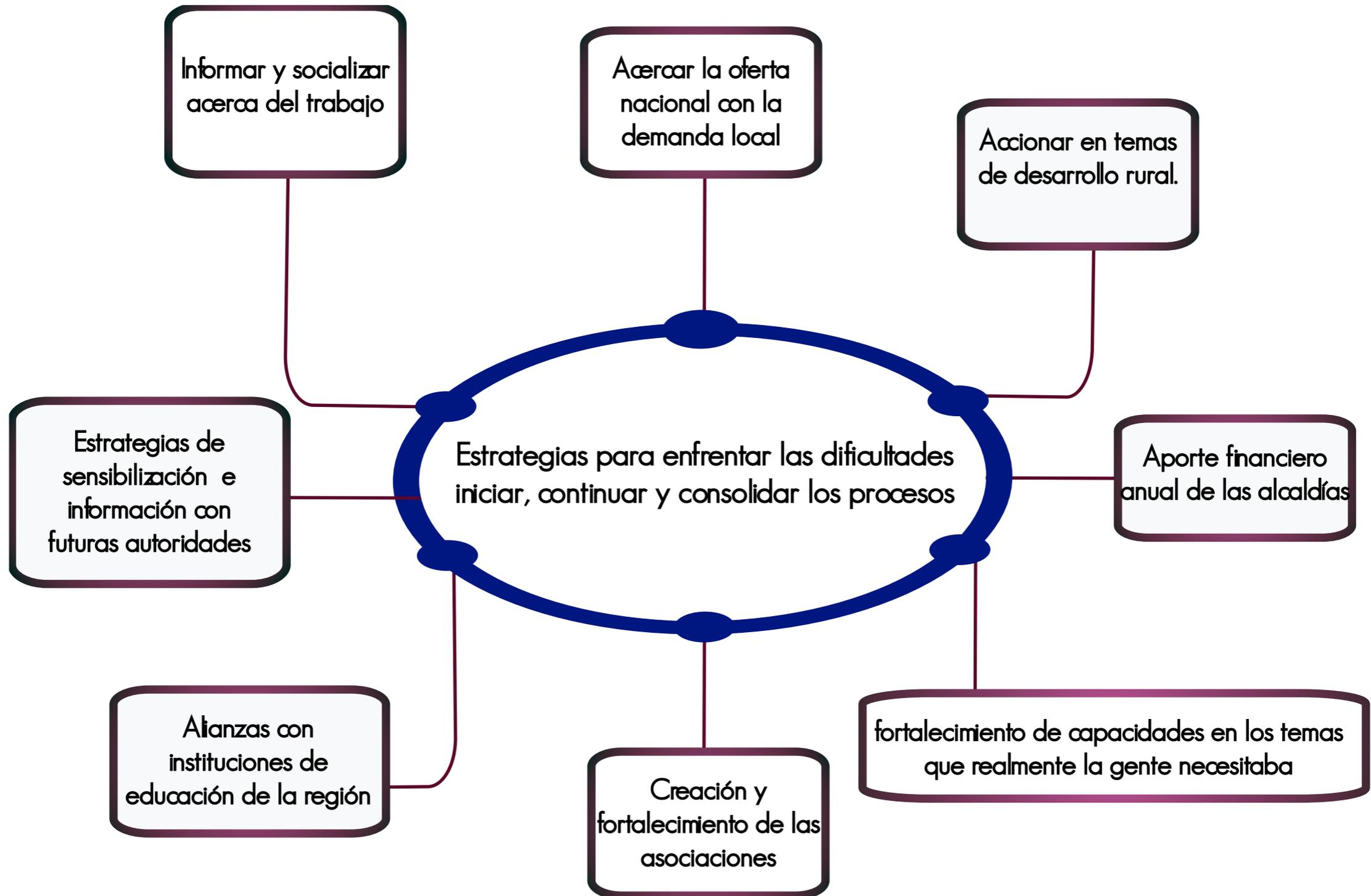
En este periodo de 2003 a 2007 hay dos hechos concretos o hitos que dan visibilidad al trabajo de Asomunicipios y la consolidan como articulador entre los diferentes actores y niveles de gobierno para la gestión de procesos y proyectos que aportaran al desarrollo rural del territorio: la creación del Centro Provincial de Gestión Agropecuaria -CPGA-, en torno al cual las comunidades rurales se asocian, y las fases 1 y 2 del proyecto de electrificación rural, que mejora la calidad de vida de la población, disminuye las brechas sociales y fortalece la gobernabilidad en la región.

Los centros provinciales de gestión agroempresarial se crearon a partir del decreto 2980 de 2004 que reforma la ley 607 de Asistencia Técnica Agropecuaria. Esto permitió que los municipios asociados entregaron toda la competencia de gestión de proyectos agropecuarios y de desarrollo rural a esta institución en la región.



Sin embargo, hacer realidad estos proyectos fue un proceso largo y complejo, pero al mismo tiempo de mucho aprendizaje para la Asociación y los actores involucrados. En esta fase del proceso se enfrentaron **situaciones críticas** como la desconfianza de la población en los proyectos **debido a la práctica “politquera” tradicional**, con la cual habían recibido muchos ofrecimientos que después fueron incumplidos. Este hecho evidenció la **pérdida de credibilidad**, por parte de los actores sociales en las instituciones públicas nacionales y los gobiernos locales. A esto se sumó el **desconocimiento o la falta de interés de trabajar de forma asociativa**, presentándose inicialmente resistencia a las propuestas.

Estrategias



Para afrontar las dificultades, iniciar los procesos y continuar su consolidación, Asomunicipios fortaleció algunas de sus estrategias relacionadas con informar y socializar permanentemente acerca del trabajo que se realizaba, acercar la oferta nacional con la demanda local y concentrar el accionar en temas de desarrollo rural. De igual manera, a partir de la lectura del contexto y las oportunidades que se presentaban, se definieron nuevas estrategias como, por ejemplo, la creación y el fortalecimiento de las asociaciones de productores, conformadas en su mayoría por pequeños agricultores y sus familias, y el fortalecimiento de capacidades en los temas que realmente los agricultores y las asociaciones necesitaban, lo que permitió responder a las realidades del territorio y a las características particulares de cada población. Esto hizo necesario que la Asociación estableciera alianzas con instituciones educativas en la región para que acompañaran los procesos de formación o asistencia técnica.

Las estrategias desarrolladas para afrontar las dificultades, iniciar, continuar y consolidar los procesos fueron determinantes para desarrollar procesos asociativos en el contexto rural, fortalecer el tejido social y aportar a la sostenibilidad de los proyectos. Por otra parte, vincular directamente a la población permitió su relacionamiento con instituciones en las que no creían, por ejemplo, generando nuevos lazos que permitieron construir confianza y darse cuenta de que era posible trabajar juntos para sacar adelante los proyectos planteados.

“Fue muy importante porque era la primera vez que esto pasaba en nuestra comunidad, un proceso de capacitarnos para aprender qué era la asociatividad, para relacionarnos y trabajar juntos. Significó un nuevo estilo de vida, con reuniones periódicas, pago de cuotas, relación con Asomunicipios y con Desarrollo Rural. Fue darse cuenta que implicaba tiempo, gastos, estar en reuniones, capacitaciones, relacionarse con otras asociaciones y algunas con más experiencias. Fue también conocer personas de alto rango, conocer nuestras necesidades comunitarias, poner en marcha procesos y conocer cómo funcionaba el Estado” (Reflexión grupal, Taller con organizaciones de productores, 5 de agosto de 2016, Ocaña)

Para tener en cuenta

CONOCER, PRODUCIR Y COMPARTIR INFORMACIÓN ES DETERMINANTE PARA LA TOMA DE DECISIONES Y LA CONSOLIDACION DE LOS PROCESOS.

- Reconocer las necesidades reales del territorio se facilita en la medida que se trabaja directamente con la población. Cuando los actores sociales conocen y comprenden las propuestas, se involucran, se comprometen, y se genera sentido de pertenencia, clave para la sostenibilidad de los procesos.
- Conocer la oferta estatal es fundamental para articularla adecuadamente con la demanda ciudadana, para ponerla en diálogo con la visión de desarrollo regional y para definir las alianzas necesarias con sus respectivos compromisos hacia la implementación de proyectos que aporten al desarrollo territorial.
- La decisión política de las autoridades municipales para continuar participando en la Asociación está mediada entre otras cosas, por el conocimiento previo que tienen de los procesos, por los resultados obtenidos y por los réditos políticos que les significa, en la medida que la gente vuelve a creer en la institucionalidad.
- Estar abiertos, como institución, para hacer los cambios necesarios en cuanto a estructura, estatutos y formas de trabajar, entre otros aspectos, es importante para responder a las realidades, características y oportunidades del contexto.

Actores

Conforme se fortalecen los procesos más actores se van sumando al trabajo asociativo; en este período participan además de las alcaldías, las comunidades y organizaciones de productores, la Gobernación de Norte de Santander, el SENA y universidades de la región, Centrales Eléctricas, Ecopetrol, Planeación Nacional, Ministerio de Agricultura, Ministerio de Minas, Acción Social y cooperaciones internacionales como Unión Europea y USAID.

Asistencia Técnica

En el año 2004 el gobierno nacional toma la decisión de reformar la ley 607 de Asistencia Técnica Agropecuaria, y propone la creación de los Centros provinciales de gestión agroempresarial, con el propósito de que la asistencia técnica fuera amplia y dejara de prestarse a los casos meramente urgentes, debido al bajo presupuesto que se tenían en los municipios.

Caso Municipio González

Aun cuando el Municipio de González ha participado en los últimos años en algunas acciones y procesos como la construcción y concertación de la Agenda regional y la socialización de sus resultados, desde 2005 ha estado inactivo. Una de las razones es falta de voluntad política de las autoridades debido a que no se han realizado convenios que los vincule directamente. Esto ha traído como consecuencia que la Asociación no preste sus servicios al Municipio, como lo señalan los Estatutos, hasta que la institución esté al día con sus pagos.

Un revés en el proceso

“La crisis que se vivió fue más que todo política, por el tema de los protagonismos, de las rivalidades, de los intereses no compartidos; algunos políticos pensaban que Asomunicipios se estaba llevando demasiados créditos y comenzaron a intervenir por intereses más politiqueros que técnicos. Sin embargo, con el tiempo se dieron cuenta que era un error, que lo que sucedía y se conseguía era por la capacidad de gestión de quienes lideraban el proceso. Los alcaldes se dieron cuenta de que la Asociación los necesitaba pero que ellos también necesitaban a la Asociación porque les ayudaba a cumplir sus metas, las metas de la región y todos esos proyectos de impacto social les daba créditos políticos. (Mujer participante del grupo focal con instituciones regionales y locales. Agosto 3 de 2016).”



Cultivos de maíz

En medio del fortalecimiento del rol articulador de la Asociación en el territorio, dado entre otras razones por la inversión nacional que se estaba teniendo a través de los proyectos ejecutados por el Centro Provincial de Gestión Agroempresarial - CPGA-, y los relacionados con la electrificación rural, surgió un revés en el proceso en el periodo comprendido entre 2008 y 2011 que se vivió como una amenaza a lo que se había alcanzado.

La mayoría de los actores consultados coincidieron en afirmar que esta situación se presentó porque hubo acciones politiqueras por parte de algunas autoridades recién elegidas, entendiendo la politiquería como las acciones que los llevaron a intervenir en la Asociación alejados de los intereses y objetivos que siempre se habían seguido. Esto llevó a que se tomaran decisiones, como la escogencia de la dirección ejecutiva y de parte del equipo de trabajo, desconociendo las necesidades técnicas o requerimientos reales según procesos en ejecución.

Los proyectos que se venían ejecutando o cuya financiación estaba asegurada, como por ejemplo el Proyecto MIDAS -Más Inversión para el Desarrollo Alternativo Sostenible- de USAID que tuvo una duración de 4 años e impulsó la siembra de cacao en el Catatumbo, sumado al capital humano representado en algunos integrantes del equipo técnico de la Asociación que continuaron en los procesos, hicieron posible que se mantuviera el trabajo de la Asociación con algunas comunidades en el territorio.

Como una medida para contrarrestar lo que estaba sucediendo, percibida por muchos como el debilitamiento de la Asociación de Municipios, antes de finalizar el periodo se nombró un director que conocía el proceso por haber hecho parte del equipo técnico en el periodo anterior, quien intentó recuperar una línea de conducción para responder más a los intereses y objetivos de Asomunicipios. Esta acción facilitó sobrellevar la crisis aun cuando el rol articulador y gestor del desarrollo en el territorio no se logró potenciar.

“Una de las principales dificultades que afrontan las asociaciones es la manera como se aborda el proceso políticamente; aunque suena difícil, las diferencias políticas deberían ponerse a un lado. En asuntos de la gestión institucional más concreta del territorio, debería haber un interés mayor, lo que debería mover es el interés regional, y eso no siempre fluye tan bien; ahora, obviamente todos son procesos políticos, pero a esto debería apuntársele con algo más tecnocrático” (Viviana Barberena, Investigadora y docente en temas de gestión pública territorial, asociatividad y descentralización).

Esta situación, compleja y adversa por la competencia de diferentes tipos de intereses, sirvió para reconocer y ratificar la importancia y lo acertado del trabajo asociativo. Se habían visto transformaciones importantes en el nivel social y también institucional, y algunos proyectos ejecutados mejoraron la calidad de vida de las personas, en especial en el ámbito rural. Se hizo evidente para algunas autoridades que debía retomarse y fortalecerse el trabajo de la Asociación de Municipios, con su esquema de cooperación entre diferentes actores y niveles de gobiernos, para promover el desarrollo integral. El reconocimiento de los logros de la gestión pasada permitió superar la crisis.



Proyecto Alianzas productivas



Escuela de Campo para productores

Actores:

Organizaciones de productores, Gobernación Norte de Santander, Centrales Eléctricas, Ecopetrol, Ministerio de Agricultura, Ministerio de Minas, Banco Agrario, Departamento para la Prosperidad Social -DPS, Oficina de Naciones Unidas contra la Droga y el Delito -UNODC- Unión Europea y USAID, vinculados directamente con los proyectos que se adelantaban en el rol de operadores, financiadores o beneficiarios.

Para tener en cuenta

EL BUEN NOMBRE Y LA REPUTACIÓN NO SON SUFICIENTES. EL RECONOCIMIENTO DE UN PROCESO SE MANTIENE SIEMPRE Y CUANDO LOS RESULTADOS SE EVIDENCIEN.

- Es necesaria que haya una línea de conducción que responda a los objetivos de la asociatividad, un equipo técnico capacitado y comprometido, con roles definidos y manejos administrativos ajustados a las necesidades de los procesos.
- La confianza y credibilidad se fortalece a partir de un proceso permanente de relacionamiento con el otro, de la vinculación a los procesos, de evidenciar resultados, de claridad en la información. Cuando esto falla, los actores perciben que algo no está bien, y fácilmente desconfían y dejan de comprometerse.
- Una politización del ejercicio asociativo que desconozca los intereses de todos los asociados es una amenaza para el funcionamiento y la consolidación del proceso.
- En el ejercicio asociativo tanto los objetivos comunes como los beneficios particulares, mantienen el interés y la motivación de participar y consolidar el proceso.

Rumbo a una agenda regional

“Hay un principio de existencia de los seres humanos que nos ha enseñado que en la medida de que juntemos sinergias, se consiguen las cosas. Era mucho más sencillo pensar que si nos reuníamos y trabajamos en grupo, podíamos conseguir mejores aportes y valores para la región. Además, el proceso de la Asociación sufrió un trauma en el periodo anterior al nuestro, no fue tan eficiente, no se lograron concretar ejercicios de coordinación y articulación, y nos dimos cuenta de que había experiencias en la historia de la Asociación que valía la pena repetirlas. En ese sentido, encontramos un buen caldo de cultivo porque había alcaldes con mucha inquietud, mucho interés para, a través de la coordinación y el esfuerzo conjunto, volver, desde el punto de vista administrativo, a meterle fuerza a la asociación y desde el punto de vista de inversión, tratar de arrancarle recursos al gobierno nacional” (Eliud Camargo León, Ex-alcalde de Teorama 2012 - 2015).

Este período que inicia en 2012 y va hasta ahora, se caracteriza porque la Asociación retoma la gestión desde una mirada ampliada hacia lo regional, que se concreta en la elaboración de la Agenda Regional del Desarrollo, producto de una concertación entre actores de diferentes niveles y sectores. Al tiempo, se consolidó la participación de los municipios en la Asociación, que a partir del 2016 integra a Sardinata (Norte de Santander), quien solicitó su adhesión a la Asamblea General.

Las nuevas autoridades municipales, elegidas en 2011, se propusieron retomar y redireccionar la Asociación de Municipios pues reconocían su importancia como actor articulador del desarrollo regional. De igual manera, les interesaba volver a implementar ese modelo de cooperación entre niveles de gobierno que en el pasado hizo posible la ejecución de proyectos de gran impacto, como la electrificación rural, las alianzas productivas, la asistencia técnica agropecuaria y los microcréditos.

Se eligió una nueva Junta Directiva, un nuevo Presidente de la Asociación y un nuevo Director Ejecutivo, y se decidió ajustar los estatutos para cambiar el nombre, que pasó a ser Asociación de Municipios del Catatumbo, Provincia de Ocaña y Sur del Cesar, y actuar en temas relacionados con la planificación regional. El nombre anterior era Asociación de Municipios de la Provincia de Ocaña, Sur del Cesar y Sur de Bolívar - Asocaña. El nuevo director ejecutivo, conocía el proceso porque había ocupado ese cargo en el periodo comprendido entre 2000 y 2007.



Construcción participativa Agenda Regional La Playa



Alcaldes 2012 2015 con el Gobernador para Programa de Eletrificación rural



Agenda regional La esperanza

Reconociendo que el tema financiero siempre ha sido una limitación para la gestión y consolidación de la Asociación, las nuevas autoridades municipales se comprometieron a dar sus aportes y ponerse al día con las deudas que sus municipios traían del periodo anterior, en el que la mayoría de autoridades dejaron de pagar porque se había perdido el sentido de pertenencia, el interés y el compromiso en el proceso asociativo.

Con el nuevo direccionamiento de la Asociación, se retoma una de sus principales estrategias, la identificación de la oferta estatal nacional para acercar la demanda ciudadana. Igualmente se continúa fortaleciendo la gestión, la concertación, la construcción y la ejecución participativa de proyectos, y se establecieron nuevamente mecanismos y espacios de información, permitiendo renovar el sentido de pertenencia y la confianza. Uno de los aspectos que más contribuyó fue definir una apuesta estratégica y política mediante una agenda regional de desarrollo, que se concertó y elaboró participativamente entre 2012 y 2014.

A las complejidades del territorio se sumó que en 2013 se presentó en el Catatumbo uno de los paros agrarios más recordados de los últimos tiempos, potenciado porque en sus inicios el gobierno nacional quiso desconocerlo y deslegitimarlo, evidenciando la ruptura entre el nivel central y el local.

Durante casi dos meses el Catatumbo fue escenario de manifestaciones campesinas que inicialmente protestaban por la erradicación de los cultivos ilícitos, pero posteriormente ampliaron sus demandas por las carencias de vías, salud, desarrollo y educación, temas que han generado graves problemas sociales en la región. Esta situación logró finalmente movilizar a las autoridades nacionales, generar espacios de diálogo y concertación en los que participaron los alcaldes, quienes lograron obtener recursos para ejecutar proyectos para mejorar la calidad de vida de la población.

Ingreso a la Asociación

Una alcaldía que está interesada en hacer parte de la Asociación de Municipios, debe solicitar a la Asamblea General su adhesión. Esta instancia estudia y decide sobre la vinculación de los nuevos socios. Los artículos 29 y 30 de los Estatutos de la Asociación dicen al respecto:

Artículo 29: Cualquier municipio diferente a los que constituyen esta Asociación podrá solicitar su ingreso a ella, y corresponde a la asamblea general tomar una decisión al respecto. En todo caso, la aceptación o no aceptación deberá constar en un Acuerdo expedido por la Junta Administradora, el cual se le hará conocer al interesado.

Artículo 30: Constituye requisito indispensable para que un municipio sea aceptado como asociado de esta entidad, la autorización previa del respectivo Concejo Municipal mediante la expedición del Acuerdo que faculte al Alcalde para pertenecer a la Asociación.

En un escenario de negociaciones, acuerdos de paz y postconflicto: el Catatumbo y sus propias realidades

En el 2015 se eligieron nuevas autoridades municipales y departamentales, por lo que una de las principales estrategias de la Asociación fue **gestionar, primero con los pre candidatos y candidatos, y luego con los nuevos gobiernos, que la Agenda Regional fuese un insumo para la construcción de política pública**, lo cual se concretó con la incorporación de variables estratégicas y cierre de brechas en los programas de gobierno de los candidatos y en los ejes estratégicos en los planes de desarrollo.

“Asomunicipios tiene un nivel de maduración alto, ha pasado por etapas fuertes del proceso, ha tenido dificultades en momentos determinados, pero ha logrado afianzarse. (...) Uno puede encontrar actores de diferente línea política, pero existe una conclusión general y es que se tiene que trabajar de manera conjunta. Se ha podido generar conciencia de la necesidad de hablar de lo regional, que es un asunto muy complicado dentro de esto. Se pretende que las asociaciones de municipio solucionen los problemas que per se son de competencia municipal, pero no hemos encontrado muchos ejercicios que tengan instalado ese chip de lo regional y que sea sobre eso que hable de la Asociación y que sea través de eso que se le mida la asociación” (César Mauricio Salcedo, Dirección Desarrollo Territorial, DNP).

A nivel nacional el país vivía la coyuntura de las negociaciones con las FARC, uno de los principales actores del conflicto armado colombiano. Teniendo en cuenta que finalizada las negociaciones eventualmente se pasaría a una etapa de implementación de los acuerdos alcanzados, la Asociación planteó la necesidad urgente de identificar procesos donde existieran capacidades de articulación entre diferentes actores y niveles de gobierno.

Con la Agenda Regional se estableció el portafolio “PROYECTOS ESTRATÉGICOS DE DESARROLLO 2016-2019: Una oportunidad para el cierre de brechas sociales en la región del Catatumbo, provincia de Ocaña y sur del Cesar”, que responía a las necesidades de la región y contribuiría a acortar las brechas sociales, siendo por tanto un insumo para la definición de las políticas públicas y para la construcción de paz en el territorio:

“Este documento se constituye en un insumo para definir y lograr consensos en materia de inversión que conduzcan a la solución de la problemática social que enfrenta el Catatumbo y provincia de Ocaña, como resultado de la concertación realizada con las comunidades durante el proceso de construcción de los planes de desarrollo” (Carta enviada por Asomunicipios al presidente de la república, julio 13 de 2016).

Las nuevas autoridades municipales presentaron este documento a instancias nacionales, Presidencia de la República, DNP y ministerios, con el fin de utilizarlo como insumo para generar un diálogo abierto que lleve a la toma de decisiones acerca de la intervención estatal que solucione las necesidades reales de este territorio.

Sin embargo, los alcaldes asociados sienten que no han sido escuchados y que las realidades de esta zona del país no están siendo tenidas en cuenta:

“Como autoridades locales nos sentimos solos y sin herramientas para resolver los problemas estructurales de la región. Entendemos que el peor aporte es diferenciarnos y distanciarnos en las soluciones. La Asociación de Municipios siempre ha sido, es y será un mecanismo que propicie la articulación entre los gobiernos locales, departamentales, nacional y la cooperación internacional, para que juntos construyamos desde nuestros territorios la paz que tanto anhelamos” (Comunicado al Gobierno Nacional y a la opinión pública, 4 de agosto 2016).

La apuesta regional de la Asociación se mantiene y cobra fuerza en un escenario que requiere de la participación de todas las estructuras sociales, económicas y políticas presentes en los territorios; de ahí la insistencia de Asomunicipios ante el gobierno nacional de ser escuchados, tenidos en cuenta y reconocidos en ese rol articulador que han afianzado en los últimos años.

El cierre de brechas sociales y económicas, la posibilidad de mejorar las condiciones de vida de la población y la participación activa de los actores sociales en los proyectos que responden a sus necesidades reales, fortalece la gobernabilidad territorial, generando condiciones favorables para las personas que viven en el Catatumbo, afectadas por un conflicto armado y social que ha agudizado sus expresiones, como lo afirman las autoridades municipales en un comunicado público del mes de agosto de 2016:

“El cumplimiento de nuestro deber constitucional, está sujeto al trabajo que diariamente realizamos con nuestras comunidades, pero de manera especial por el acompañamiento que articuladamente el Gobierno nacional realice con el Gobierno Departamental y los municipios que representamos”.

Es por todo este contexto, que la Asociación y algunos actores institucionales y sociales consultados, identifican como principales factores críticos actuales, la creciente presencia de muchos actores en el territorio debido a la coyuntura de negociación de un acuerdo con las FARC-EP y alistamiento para un eventual postconflicto; el desconocimiento de una visión y planificación regional del desarrollo que lleve a inversiones que no corresponden a las necesidades identificadas en el territorio; la falta de reconocimiento de los procesos locales y regionales por parte del nivel central; el involucramiento desde el nivel nacional de actores institucionales como operadores que desconocen el trabajo previo y no conocen las características y particularidades del territorio; y finalmente, la fuerte presencia de grupos armados ilegales, agudizando un conflicto armado aún presente en esta zona del país.

Para enfrentar estos factores críticos, las autoridades municipales han incrementado el trabajo de acercamiento a las instancias nacionales para sentar precedentes, darles a conocer sus opiniones, y propiciar un diálogo que lleve a un escenario de articulación y coordinación de acciones y procesos que aporten a la construcción de paz territorial en el Catatumbo.

Actores

Departamento para la Prosperidad Social, Finagro, Gobernación de Norte de Santander, Ecopetrol-Fundescat, Ministerio del Interior, Departamento Nacional de Planeación -DNP, Cancillería, Corporación Nueva Sociedad Región Nororiental de Colombia -Consornoc, SENA, Universidad Francisco de Paula Santander, Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD, Programa Colombia Responde, Cooperación Alemana al Desarrollo - GIZ, USAID, Oficina de Naciones Unidas contra la Droga y el Delito - UNODC, Sistema de Naciones Unidas.

Portafolio de proyectos

Proyectos Estratégicos 2016-2019. Oportunidades para el cierre de brechas sociales en la Región del Catatumbo, Provincia de Ocaña y Sur del Cesar. Este portafolio presenta proyectos identificados a partir de la Agenda Regional del Desarrollo, en temas como agua potable y saneamiento ambiental, minas y energía, desarrollo ambiental, desarrollo rural y económico, turismo, vivienda, cultura, deporte y recreación, educación, salud, red vial, desarrollo institucional para el postconflicto. Cada uno de los proyectos identificados plantea su alcance, el estado actual y el valor. El total de la inversión para el portafolio es de aproximadamente un billón ochocientos mil pesos.

Los perfiles de los proyectos que hacen parte del Portafolio, Optimización Sistemas de acueducto y alcantarillado para cabeceras corregimentales de la región del Catatumbo y provincia de Ocaña, y Mejoramiento de infraestructura educativa para cabeceras corregimentales, focalizados en los municipios de Abrego, Cáchira, Convención, El Carmen, El Tarra, Hacarí, La Esperanza, La Playa, Ocaña, San Calixto, Sardinata, Teorama, Villa Caro y Rio de Oro (Cesar); fueron pre-aprobados y se están siguiendo los trámites previos a su ejecución.

Para tener en cuenta

LECTURA DEL CONTEXTO, ESTRATEGIA QUE POTENCIA LA ADHERENCIA DE LOS PROPÓSITOS COLECTIVOS ENTRE LOS ACTORES Y AFIANZA SU ROL Y CAPACIDAD PARA LLEVARLOS A CABO.

- El compromiso de los alcaldes es definitivo para la permanencia y consolidación de la asociación. Es necesario definir estrategias de comunicación, motivación y socialización permanentes, pero en especial, cuando hay cambio de autoridades; de esta manera se puede garantizar que, con conocimiento de los procesos y sus resultados, participen activamente.
- El funcionamiento de la Asociación debe garantizarse para consolidar los procesos, y esto es posible si se cuenta con los recursos técnicos y en especial, financieros necesarios.
- Es necesario leer permanentemente el contexto, el territorio y la coyuntura nacional, para definir el accionar de la Asociación, participar del diálogo nacional e intentar incidir a partir de su experiencia y conocimiento.

LA ESTRUCTURA DE FUNCIONAMIENTO

“Una vez acordados los elementos básicos de la estructura de conducción, deben describirse exactamente las funciones y responsabilidades de cada uno de los órganos en los distintos niveles. Cuando las estructuras de conducción son complejas, es muy importante para el buen entendimiento de todos los actores que trabajan en un sistema de cooperación saber quién está involucrado, con qué mandato, y qué función desempeña en el proceso de toma de decisiones en cada nivel. Por ello, es recomendable fijar por escrito, por ejemplo, para cada nivel de conducción, con qué frecuencia se reúnen los órganos respectivos, qué decisiones adoptan en dichas reuniones, quién está representado en un órgano, con qué mandato y con qué función, y cómo son los puntos de articulación con los otros niveles de conducción” (Gestión de la Cooperación en la práctica. Diseñar Cambios Sociales con Capacity Works, GIZ).

En esta parte se pone en diálogo la estructura definida en los estatutos de la Asociación con la práctica cotidiana. Se reflexiona acerca de los órganos de dirección y administración representados en la Asamblea General, la Junta Administradora y la Dirección Ejecutiva, y también acerca de las unidades de gestión y el equipo de trabajo desde la operatividad de los procesos. El papel de las motivaciones personales, los intereses compartidos, las relaciones que se tejen y los procedimientos, son algunos de los temas que se abordan.

Asomunicipios desde su creación cuenta con tres órganos de dirección y administración:



1

La asamblea general está conformada por los alcaldes de los municipios asociados, quienes se reúnen tres veces al año, pudiendo haber asambleas extraordinarias cuando se considere necesario. Tendrán voto los “socios” que se encuentren al día con los compromisos adquiridos. La asamblea general designa al **presidente de la asociación** para un período de un año y puede ser reelegido. El presidente será vocero y representará a la asociación en los espacios que corresponda. La asamblea también conforma **la junta administrativa** con cinco alcaldes socios que se encuentren al día en sus obligaciones. Se reunirán seis veces al año y de forma extraordinaria cuando se requiera. La junta administradora nombra a **la dirección ejecutiva**.

Funciones de los órganos de dirección y administración (Artículos 15, 18 y 22 de los Estatutos de Asomunicipios)

La Asamblea General de Asociados tiene entre sus principales funciones aprobar las políticas y las directrices, evaluar la gestión del director ejecutivo, aprobar las contribuciones económicas de los asociados, discutir y aprobar reformas a los estatutos, servir de espacio de comunicación entre alcaldes, gobiernos departamentales, nacional y agencias de cooperación para orientar la inversión en los municipios asociados, elegir los alcaldes para la Junta Administradora, quienes integrarán el Consejo Directivo del Centro de Gestión Agroempresarial, elegir el presidente de la Asociación y estudiar decidir sobre la vinculación de nuevos socios, al igual que decidir la desvinculación de socios que lo soliciten o que no cumplan los Estatutos de la Asociación.

La Junta Administradora tiene como funciones nombrar al Director Ejecutivo, aprobar los cargos con sus asignaciones, el presupuesto anual de ingresos y gastos, el manual de contratación, aplicar el reglamento interno de la Junta Administradora, autorizar al representante legal para suscribir convenios, contratos y realizar las adiciones, reducciones, traslados y modificaciones presupuestales que se requieran, integrar el Consejo Directivo del Centro de Gestión Agroempresarial, hacer seguimiento a los compromisos de los municipios, preparar las reformas de estatutos en conjunto con el Director ejecutivo para ser presentados a la Asamblea General, promover la vinculación de nuevos socios y generar acuerdos de pago de las acreencias de los asociados cuando así se requieran.

Entre las funciones del director ejecutivo están representar legalmente a la asociación y al Centro Provincial de Gestión Agroempresarial y responder por sus acciones, celebrar convenios y contratos, hacer seguimiento a los acuerdos de cooperación, fortalecer relaciones institucionales, promover los servicios y logros de las unidades de gestión, contratar profesionales y empresas prestadoras de servicios de asistencia técnica agroempresarial, gerenciar el área de desarrollo rural entre otras, que le asigne la ley y los órganos de administración de la Asociación.

La estructura interna en la práctica

En la actualidad son quince (15) gobiernos locales los que conforman la **Asociación de Municipios** del Catatumbo, Provincia de Ocaña y Sur del Cesar. Estos municipios integran la **Asamblea General** que escoge al **presidente** y a la **Junta administradora** de la Asociación, en la cual participan cinco (5) autoridades municipales. La Junta nombra la **dirección ejecutiva**. Cada vez que se eligen alcaldes, es decir cada cuatro (4) años, se renueva la Asamblea General con las nuevas autoridades y se escogen los representantes para los órganos de administración y dirección (Estatutos de Asomunicipios, Capítulo III, Órganos de dirección y administración. Reforma de noviembre 2014).

Los alcaldes **participan voluntariamente** de la Asociación, pero **requieren de una autorización previa del Concejo Municipal** mediante la expedición de un acuerdo que faculta al alcalde para pertenecer a la Asociación. Si la participación es voluntaria, ¿qué motiva a un alcalde recién elegido a hacer parte de Asomunicipios? ¿Por qué está dispuesto a aceptar unas reglas de juego, unos compromisos e incluso unas funciones que ya están establecidas?

Básicamente, porque hay un **conocimiento previo** de la Asociación, que está dado, en algunos casos, a vinculaciones con los gobiernos municipales, a organizaciones sociales o productivas, con juntas de acción comunal o con otras instancias, con las que Asomunicipios se relaciona de manera directa en el territorio. Y para algunos de estos actores, conocer la Asociación es sinónimo de **conocer los beneficios, resultados y transformaciones** que se han obtenido a partir del trabajo como articulador, ejecutor y gestor del desarrollo regional.

Asomunicipios es reconocido por las autoridades municipales por visibilizar la región a nivel nacional, gestionar recursos que un solo municipio no lograría, compartir una visión de desarrollo, y ser eficiente y eficaz en la implementación de proyectos.

“La Asociación de municipios, fue el punto de partida del desarrollo rural de la región”: Manuel Otilio Salazar, alcalde de Río de Oro 2004 - 2007

“Antes de la fase de crisis que vivió la Asociación entre el 2008 y 2011, nosotros conocíamos las diversas buenas experiencias que se habían dado en nuestro territorio, habíamos visto las fases 1 y 2 de electrificación, proyectos de saneamiento básico, alianzas productivas, creación y consolidación de organizaciones y otros, con propuestas regionales que han traído muchos beneficios y buenos resultados” (Eliud Camargo, ex-alcalde de Teorama, 2012 - 2015).

“Somos conscientes de la importancia de Asomunicipios, de esa posibilidad que nos da trabajar de manera conjunta para hacer gestión y resolver problemáticas comunes; porque sabemos que si lo hiciéramos por separado no podríamos acceder a esos recursos que normalmente provienen del gobierno nacional” (Hermes Alfonso García Quintero, Alcalde de Convención, 2016-2019).

Para tener en cuenta

EN TODO EJERCICIO ASOCIATIVO ES CLAVE LA DEFINICIÓN DE LA ESTRUCTURA DE CONDUCCIÓN, SUS ACTORES Y SUS ROLES.

- No existe una estructura de conducción como modelo único, para aplicar en un ejercicio de asociatividad. Se define de acuerdo con las características y necesidades particulares.
- La claridad acerca de la estructura, los actores que participan, sus roles y responsabilidades, fortalece las bases, posibilita un adecuado funcionamiento, construye confianza.
- Para crear y consolidar ejercicios de asociatividad entre gobiernos locales, es necesario que se den condiciones o características compartidas entre los municipios participantes, que facilitan las relaciones, los intercambios y la construcción colectiva de los procesos; por ejemplo, características de homogeneidad geográfica y ambiental, identidad socioeconómica y cultural, las vías como eje articulador del territorio, categorización municipal y condiciones administrativas similares, voluntad política por parte de los gobiernos locales, apropiación y empoderamiento del proceso de asociatividad. (Apreciaciones para la construcción de la política pública de la asociatividad municipal, Cañizares, 2009, Ocaña, página 5 y 6).

Entendida la motivación inicial, la siguiente pregunta es ¿cómo logran trabajar de manera articulada entre 15 autoridades municipales? Es posible porque comparten unos objetivos comunes, definen unas reglas de juego y establecen unos acuerdos que se comprometen a respetar y en el marco de la Asociación, los intereses colectivos dialogan con los intereses particulares.

2

La Asamblea general, la Presidencia y la Junta administradora: sus intereses, relaciones y procesos

La estructura de conducción de Asomunicipios, llevada a la práctica, se ha traducido en la construcción de **relaciones horizontales, solidarias y fraternas**. Los alcaldes en la actualidad mantienen relaciones propias de una cultura asociativa, que entienden como **la capacidad de compartir las aspiraciones de desarrollo** para sus municipios y su región con base **en sus semejanzas, como parte de ser alcaldes de una misma región**.

Trabajar desde un **objetivo común** ha propiciado relaciones que superan las diferencias políticas particulares. Los alcaldes reconocen que 15 municipios juntos adquieren visibilidad, sus demandas tienen mayor peso y las inversiones pueden ser mucho más significativas para todos. Esta forma de trabajar **no afecta ni interfiere en sus gobiernos municipales** puesto que siguen desempeñando sus competencias y manteniendo su identidad y línea política.

“Los que estábamos al frente de los municipios entendíamos ese nuevo enfoque de visión regional más allá de nuestro municipio; hubo discusiones pero era normal para ponernos de acuerdo, pero la madurez nos permitió articular acciones que nos beneficiaba más a las mayorías que a las minorías. El celo entre los municipios no se presentaba cuando se ejecutaban proyectos donde unos municipios recibían más inversión que otros, porque entendíamos que así debía ser según las necesidades identificadas” (Manuel Rodolfo Márquez, ex alcalde de Río de Oro, 2012-2015).

“Nosotros en la Asociación si nos preguntan por el partido político, preferimos no hablar de eso, ni tocamos temas políticos particulares, ni traemos actores políticos a la Asociación porque sabemos que eso nos puede generar malestar. Todos los alcaldes somos conscientes de que a través de la Asociación no hablamos de política sino hablamos de desarrollo de región, de un concepto de región que compartimos porque sabemos que es una manera de superar las principales necesidades de nuestras poblaciones” (Jesús Leid Montaguth, Alcalde de Teorama, 2016 - 2019).

“Hay cosas que nos identifican, los municipios que hacen parte de la Asociación tienen las mismas situaciones de conflicto, la misma situación geográfica, nos conecta el río, nos conecta la música carranga, la carretera, entonces, para nosotros también es fácil poder identificar cuáles son las necesidades más urgentes en temas de infraestructura, saneamiento básico y productividad entre otras que también compartimos” (Eliud Camargo, ex-alcalde de Teorama, 2012-2015).

La experiencia de Asomunicipios muestra que **la cultura asociativa se va alcanzado poco a poco**, conforme se ven los beneficios particulares y los réditos del trabajo conjunto. Ha significado no solo **dejar algunas viejas prácticas individualistas y adoptar otras colectivas** caracterizadas por la toma de decisiones basada en la búsqueda del bienestar regional, concertar reglas de juego que faciliten el trabajo; respetar las opiniones diversas; tener en cuenta el entorno y su posible influencia en los procesos, entre otros aspectos propios de los sistemas de cooperación. Todo esto es posible en la medida que, desde el inicio de los procesos o en el momento de la vinculación de nuevos actores, se hable abiertamente de los intereses particulares, los beneficios esperados, las expectativas individuales que entran a dialogar con las de otros actores partícipes del ejercicio asociativo.

“En el país hay asociaciones muy importantes que han demostrado que pueden ser el instrumento de gestión más útil para cada uno de los alcaldes que las integran. La Asociación de Municipios del Catatumbo, provincia de Ocaña y sur del Cesar, lo viene haciendo muy bien, y es un ejemplo para mostrar al país que asociarse vale la pena”:
GILBERTO TORO GIRALDO, Director ejecutivo de la Federación Colombiana de Municipios

Existe una iniciativa individual de cada autoridad municipal para ser parte de la Asociación, sin embargo todos son conscientes de que al entrar a la Asociación de Municipios, **los objetivos que se pretenden alcanzar pasan por lo colectivo**, por hacer realidad una **visión de desarrollo regional**, una forma de cooperación que requiere de la participación de los diferentes niveles de gobierno y de los distintos actores presentes en el territorio.

Esta visión está recogida en la **Agenda Regional del Desarrollo**, elaborada de manera participativa por diferentes actores y sectores del territorio. La agenda, construida entre 2012 y 2014, “es un instrumento para el desarrollo de la región y tiene como propósito promover la planeación y gestión regional con una visión a largo plazo permitiendo la integración de los municipios y la articulación de los proyectos de carácter regional que generen la sostenibilidad del territorio” (Agenda Regional, Una visión compartida de desarrollo regional sostenible, Visión 2032. Catatumbo, Provincia de Ocaña y Sur de Cesar. 2015).

Asomunicipios, como estrategia de comunicación y empoderamiento, **socializó con las autoridades municipales** actuales (periodo 2016-2019) la Agenda regional para lograr la inclusión de las variables y los ejes estratégicos en los planes de desarrollo locales; esto permitió que mayoritariamente las autoridades reconozcan la Agenda Regional del Desarrollo, como **guía y hoja de ruta para una intervención estatal**. Sin embargo, las autoridades municipales comprenden que existe un contexto político nacional que debe ser tenido en cuenta para alcanzar los objetivos de desarrollo, cooperación e integración regional.

Algunos actores consideran que, en la actualidad, uno de los principales **factores críticos** es la falta de un **mayor compromiso por parte de las instancias nacionales** para gestionar los recursos de inversión necesarios para la implementación de los proyectos estratégicos que aportan a cerrar brechas sociales y económicas en el territorio.

“Es una agenda que está cuantificada y bien estructurada. Está pensada a largo plazo y nosotros como alcaldes venimos insistiéndole al gobierno nacional que es necesario que se sienta con nosotros en la región porque estamos comprometidos y queremos contribuir con el desarrollo. Sabemos que si logramos desarrollar esta agenda, quizá también estemos trabajando duramente para construir paz porque lo que nos dicen nuestros habitantes en cada uno de los municipios, es que se necesita la inversión del Estado, una inversión contundente en nuestros municipios para ir alejando esos fenómenos que generan violencia y dificultades en nuestras regiones” (Jesús Leid Montaguth, Alcalde de Teorama, 2016 - 2019).

El rédito político de cada municipio viene de la mano de los resultados del nuevo enfoque asociativo; **gana el municipio y gana la región**. Desde esta perspectiva, en Asomunicipios ha habido **apertura a la relación con otros actores** políticos, institucionales y de la cooperación internacional, según las oportunidades que se han ido identificando y los roles específicos que les correspondería desempeñar. Los alcaldes **evidencian resultados concretos** a partir de las nuevas relaciones, de los nuevos esquemas de cooperación que se establecen, de ese intercambio permanente que aporta aprendizajes sobre la gestión de lo público con enfoque regional.

“En el territorio nosotros representamos a unas comunidades, somos los que mejor las conocemos porque a diario nos plantean interrogantes; incluso con ellas discutimos y planteamos alternativas de solución a sus problemas y necesidades; sin embargo el gobierno nacional a veces desconoce eso y pasa por encima en los territorios sin tener en cuenta la opinión, el consejo que nosotros pudiéramos dar para que sus esfuerzos, que también los hace porque no queremos desconocerlo, sean más efectivos. Por eso invitamos al gobierno nacional, aquí estamos como aliados dispuestos a trabajar para que se logre la inversión social que hemos pedido basada en nuestra planificación regional” (Hermes Alfonso García Quintero, Alcalde de Convención, 2016-2019).

El sentido de pertenencia a estos nuevos esquemas de asociatividad también se refleja en la **voluntad política, el compromiso y el cumplimiento** de acuerdos establecidos dentro de la estructura de conducción, que permitirían contar con unas condiciones básicas para el trabajo de la Asociación. Este es el caso de la asignación de presupuesto para las cuotas de sostenimiento que cada municipio asociado debe aportar, la participación de técnicos del gobierno local, los acuerdos establecidos en los estatutos, entre otros. Los socios pueden ver el retorno de su aporte a través de los resultados de la gestión, lo que se convierte en una retroalimentación continua.

Para tener en cuenta

LA ASOCIACIÓN SE FORTALECE CUANDO SE COMPARTE LA MIRADA DEL BIEN COMÚN SOBRE EL INDIVIDUAL Y SE SINTONIZA UNA RELACIÓN NACIÓN - REGIÓN DESDE UNA PERSPECTIVA DE DESARROLLO ACORDADA.

- La importancia de lo asociativo pasa por reconocerse en el otro y por compartir con ese otro, una mirada más amplia, más articuladora, más regional. Ver en el trabajo colectivo una oportunidad para potenciar el trabajo individual y transformar el territorio.

- Fortalecer las relaciones con el nivel nacional es determinante para avanzar en los procesos y ejecución de los proyectos. Debe mantenerse una estrategia de comunicación permanente ajustada a cada actor e institución.



Agenda regional La Playa



Agenda regional Río de Oro



Agenda regional San Calixto

3 La Dirección Ejecutiva: dinamismo, conocimiento y sentido de pertenencia

La junta administradora nombra a la **dirección ejecutiva, director** y profesional administrativo, según los requisitos previstos en el reglamento. El director ejecutivo requiere experiencia no menor de dos (2) años en cargos de dirección, gerencia, planeación o asesoría a entidades públicas o privadas de reconocida trayectoria. El profesional administrativo requiere poseer título en administración de empresas, economía o contaduría pública y demostrar experiencia no menor de tres (3) años en cargos afines (Artículos 21 y 23 de los Estatutos). Estos dos cargos son los únicos con contrato laboral permanente. El director tiene la representación legal de la Asociación y además, es quien responde por las acciones y procesos del Centro Provincial de Gestión Agroempresarial.

El director ejecutivo de Asomunicipios tiene una relación de **comunicación directa** con el presidente de la Asociación, la junta administradora, y en general con todos los alcaldes asociados, quienes reconocen la importancia de contar con una persona que **conoce el territorio, tiene sentido de pertenencia** por la región y por el proceso de asociatividad, y posee una **capacidad técnica y de gestión** que ha potenciado el rol articulador de la Asociación de Municipios.

“La dirección de la Asociación ha sido clave en el proceso, es una dirección que ha permitido una dinámica participativa y ha fortalecido el protagonismo de la Asociación en toda la región. Hay absoluta confianza, porque el director es una persona muy eficiente, una persona que nació con la Asociación. Nosotros llegamos conociendo esa dinámica y entonces entramos en esa misma tónica. Cuando se llega a un nuevo cargo, buscas dar resultados y para dar resultados colectivos, hay que tener una actitud diferente, una actitud mucho más amplia, más comprometida, más participativa” (Jesús Leid Montaguth, Alcalde de Teorama, 2016 – 2019).

“La Asociación, en diferentes momentos de su proceso, ha sabido leer el contexto y hacer los cambios necesarios para adaptarse. Eso ha sido exitoso y eso también ha sido posible porque ha tenido dirigentes, como el caso del director ejecutivo, que ha tenido ese enfoque, esa visión de hacia dónde va el tema regional en torno a la competitividad nacional” (Manuel Rodolfo Márquez, ex-alcalde Río de Oro, Cesar, 2012-2015).

Por otra parte, el trabajo desarrollado por la dirección ejecutiva sirve de **punto entre el nivel político estratégico** representado por los alcaldes asociados y el nivel operativo, donde están los equipos técnicos de la Asociación, de los gobiernos locales, de las instituciones vinculadas a los proyectos, entre otros. Según la opinión de estos actores institucionales, **los flujos permanentes de información, su transparencia y las reuniones periódicas** que se realizan entre estos diferentes niveles, le ha facilitado a Asomunicipios el trabajo y la ejecución de acciones y procesos.



Reunión productores

Para tener en cuenta

ES IMPORTANTE DEFINIR ESTRATEGIAS CLARAS Y PERMANENTES QUE APORTEN A LA SOSTENIBILIDAD DEL EJERCICIO ASOCIATIVO.

- Es clave generar condiciones que faciliten la formación de personas que puedan asumir cargos políticos, estratégicos y operativos que den continuidad a una línea de dirección y conducción que responde a los objetivos definidos en el marco del ejercicio asociativo.
- Es necesario contar con una dirección que comprenda su rol de intermediación, que no asuma protagonismos innecesarios, que no se constituya en una competencia sino en un aliado estratégico para los asociados. Una dirección que lidera y confía en su equipo de trabajo.

Dirección ejecutiva y equipo de trabajo: pilar clave para el funcionamiento

La sistematización ha identificado que en el modelo de gestión de Asomunicipios **ha jugado un rol determinante la dirección ejecutiva y el equipo de técnicos** que participa en la formulación y ejecución de los proyectos. La información recogida a partir de esta experiencia, entrega insumos que aportan a la definición del perfil requerido para desempeñar estas funciones.

Como ya se mencionó, desde el inicio se previó una estructura de la dirección ejecutiva que incluía la presencia de un profesional administrativo. Estos dos cargos se financian con el aporte de sostenimiento de los municipios asociados, que es definido según el presupuesto aprobado por la Asamblea general cada año.

Dirección ejecutiva

La figura de la dirección ejecutiva está muy presente en los actores políticos, institucionales, gremiales y sociales convocados para esta sistematización. Existe un consenso sobre la **acertada conducción que ha tenido la Asociación** a través del actual director ejecutivo, quien viene en funciones desde 1999, con un período de interrupción entre 2007 y 2011. Frente a este consenso surgen preguntas como ¿cuáles son las principales características que se destacan? y ¿qué hace acertada la conducción?, cuyas respuestas ayudan a comprender los requisitos para cumplir esta función, independientemente de la persona que esté a cargo.

Características perfil dirección ejecutiva

Capacidad de gestión, coordinación y articulación. Mirada amplia y actualizada del contexto nacional. Conocimiento del territorio. Liderazgo. Transparencia. Perseverancia. Proactividad. Credibilidad. Don de gente. Apertura para compartir información. Coherencia entre el decir y el hacer. Confianza en el equipo de trabajo. Claridad y respeto en el rol de los actores, principalmente políticos.

“La Dirección ejecutiva ha sabido manejar el tema de los protagonismos que cuando se trabaja con líderes puede ser muy complicado. No asume protagonismos que no le corresponden, y siempre se trata de visibilizar a los alcaldes, que ellos sean protagonistas, propiciando que ellos asuman el rol que tienen que tener para promover el desarrollo de su región y para hacerse escuchar por los gobiernos departamental y nacional” (Hombre participante grupo focal con instituciones locales, 3 de agosto, Ocaña).

Equipo técnico

Existe un equipo técnico profesional de diferentes disciplinas que se mantiene en relación permanente con la Asociación; sin embargo es un equipo de trabajo intermitente, o como lo llamaron algunos actores en la sistematización, un “equipo flotante”.

Equipo “flotante” porque está todo el tiempo **alrededor de la asociación, disponible para desarrollar acciones** que tiendan a la búsqueda y concreción de recursos, formulación de proyectos, relación con las comunidades y actores públicos, institucionales o privados, movido por su compromiso con el desarrollo local y regional. Según plantearon representantes de instituciones locales, actores municipales y algunos técnicos de la Asociación, parte de este equipo **jugó un importante rol en el sostenimiento de la asociación durante la crisis** en el periodo entre 2007 y 2011, que se mencionó anteriormente. Este grupo de profesionales son la memoria de la Asociación.

“El capital humano de la Asociación es un factor determinante para los procesos, el conocimiento, la experiencia, la escuela de formación en la que la Asociación se ha convertido ha sido clave. Cuando uno trabaja con Asomunicipios, asume un compromiso más allá de uno como profesional, porque estamos representando a una Asociación respetada en la región, una institución en la que la gente cree y confía, y eso lo tenemos que tener presente siempre, pero en especial cuando estamos en el campo” (Mujer participante del taller con equipo técnico de Asomunicipios, 2 de agosto de 2016, Ocaña).

Este equipo técnico conoce profundamente las **características y realidades del territorio**, porque además de **pertenecer a esta zona del país** y haber estudiado en sus centros de formación, han participado con Asomunicipios en procesos como el levantamiento de líneas de base, la realización del registro único de agricultores, la planificación participativa para la Agenda Regional y la concertación de proyectos.

Es un equipo integrado por ingenieros ambientales, economistas, comunicadores, técnicos agropecuarios, entre otras profesiones, que está permanentemente **identificando las oportunidades de inversión** nacional para **formular técnicamente los proyectos** y poder aplicar a los fondos. En muchas ocasiones este es un trabajo sin remuneración, esta situación cambia cuando un proyecto es aprobado y este equipo puede ser contratado para que sea parte de quienes asumen su conducción y ejecución, luego del respectivo proceso de selección.

Estos profesionales han ido **fortaleciendo sus capacidades conforme los procesos** se han ejecutado; son personas con **sentido de pertenencia al territorio** y están comprometidas con el desarrollo de la región. Se mantienen en relación con la Asociación, aunque hayan dejado de cumplir funciones específicas en torno a un proyecto; principalmente por su sentido de pertenencia al territorio, porque creen en el proceso asociativo y los resultados que se han obtenido.

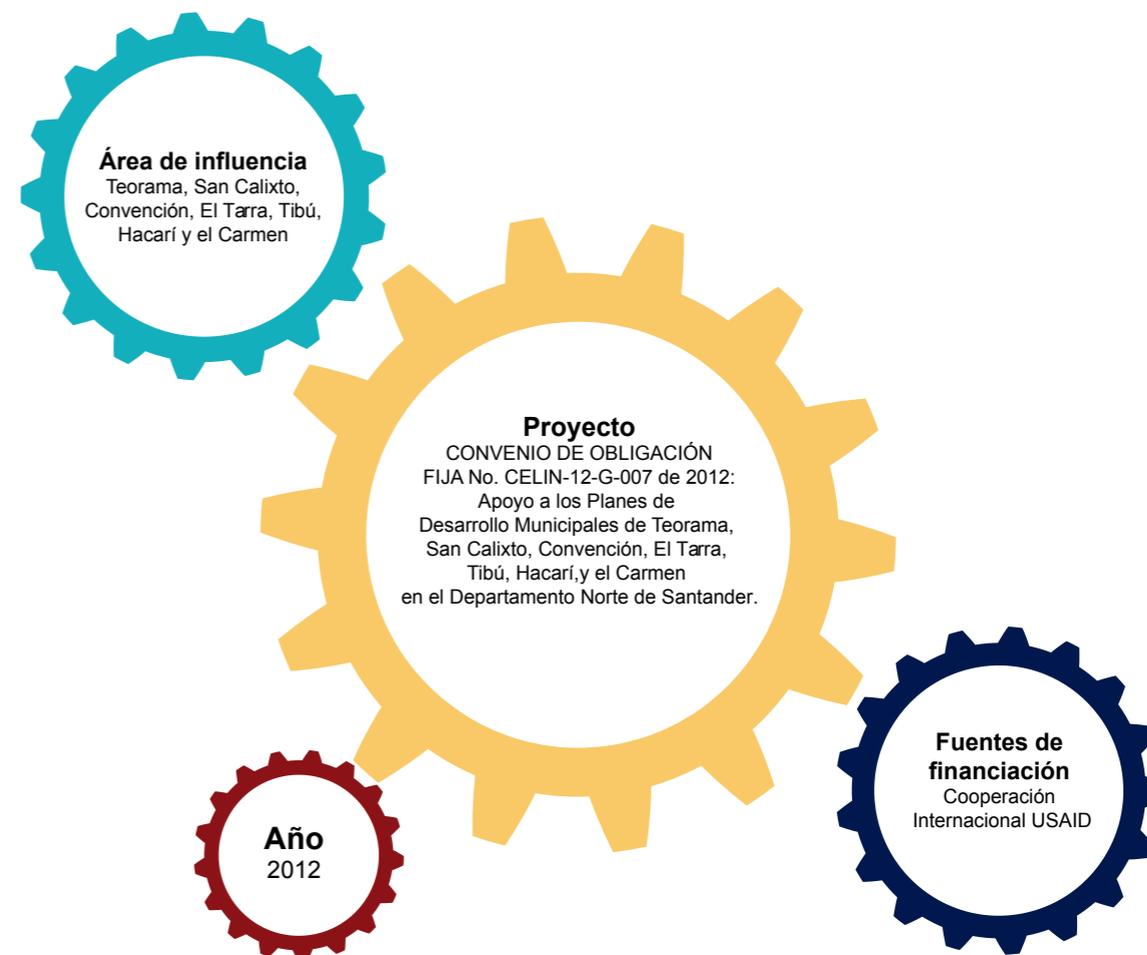
Entre las capacidades que han ido fortaleciendo, está la planificación, las relaciones interinstitucionales, actualización en procedimientos para acceder a fondos públicos de inversión a través de las distintas plataformas que utiliza el gobierno central, la asesoría directa a agricultores, entre otras herramientas de gestión.

Características equipo técnico

Equipo de profesionales locales con sentido de pertenencia y compromiso. Con conocimiento técnico y distintas habilidades para concretar la identificación de oportunidades de inversión, formulación de proyectos, manejo de información, capacidad de comunicarse y relacionarse con diferentes actores, con disposición al aprendizaje continuo.

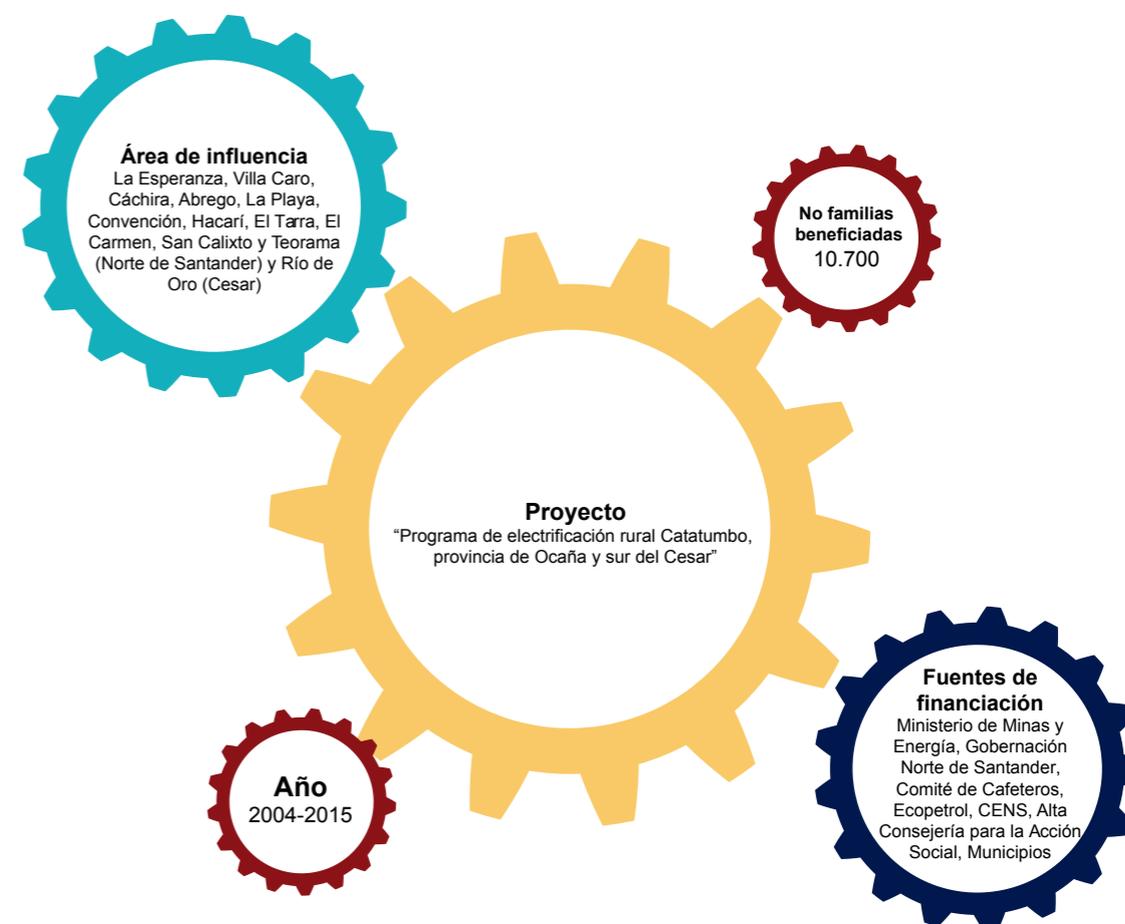
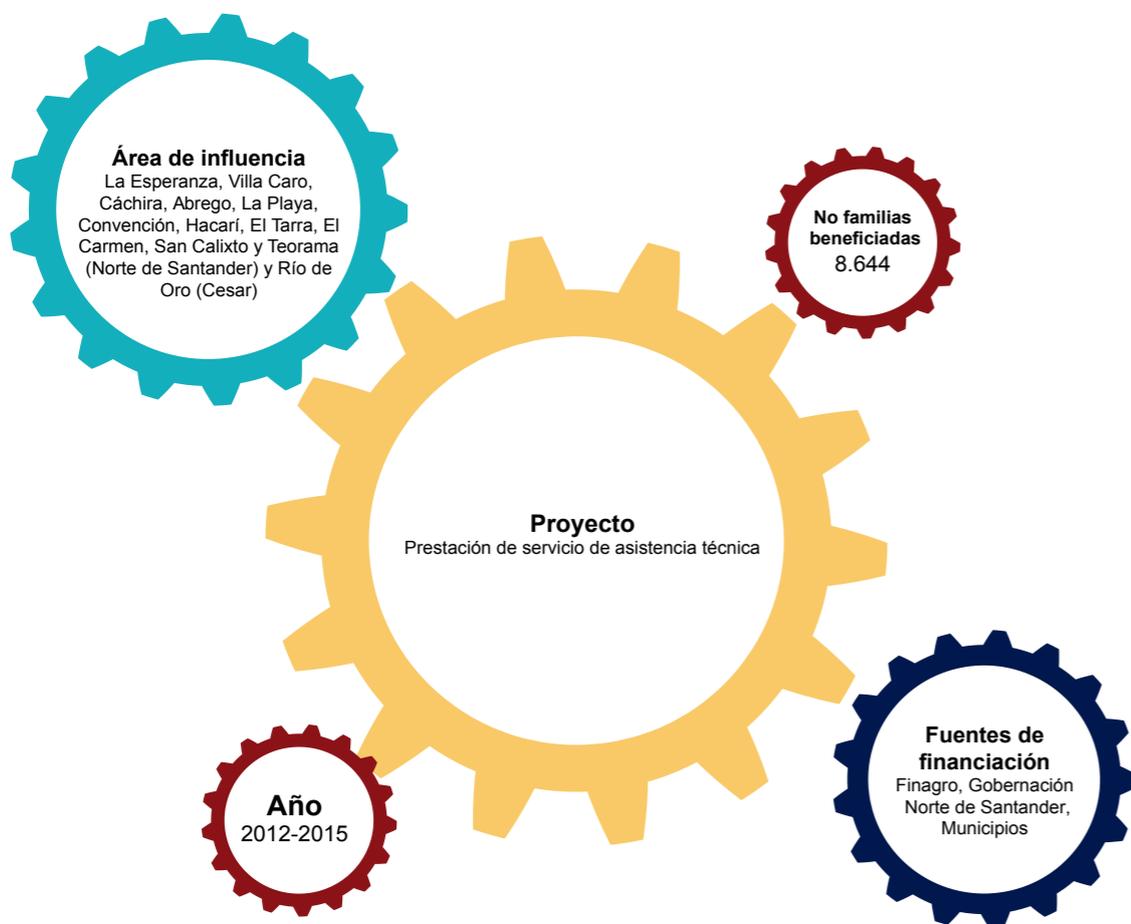
Tres ejemplos de proyectos donde el equipo técnico participó en la formulación, gestión y ejecución:

1



2 Asistencia técnica

3 Electrificación



Unidades de gestión

La estructura de gestión de la Asociación de Municipios la constituyen cuatro (4) unidades: Centro Provincial de Gestión Agroempresarial, Unidad de gestión en proyectos, ejecución de obras y servicios públicos, Unidad de planificación, desarrollo institucional y gestión del desarrollo del territorio y Unidad de gestión ambiental, cultural, de recreación y programas sociales (Construimos región desde lo local y lo subregional, Asociación de Municipios del Catatumbo, Provincia de Ocaña y Sur del Cesar, Ocaña, 2015).

A cada unidad le corresponden funciones específicas, todas dirigidas a cumplir el objeto de la asociación: “Liderar los procesos de desarrollo de la Subregión del Catatumbo, Provincia de Ocaña y Sur del Cesar mediante la gestión e implementación de proyectos y procesos, prestación de servicios colectivos, articulación de las políticas públicas de todo orden; logrando una mayor competitividad en capacidad, eficiencia y eficacia administrativa de los municipios asociados, con el fin de promover el desarrollo y la integración regional en el territorio de sus asociados, a través de la ejecución de proyectos de inversión, prestación conjunta de servicios públicos y sociales y el ejercicio asociado de funciones administrativas y financieras”. (Art. 6 Estatutos de Asomunicipios).

4
Unidad de gestión ambiental, cultural, de recreación y programas sociales: al trabajar en equipo con la institucionalidad pública, privada y organizaciones de la sociedad civil en la gestión de procesos se logren desarrollar acciones que tengan como fin la protección de ecosistemas y la oferta de servicios ambientales, al igual que la promoción, formación en materia de deporte y cultura, y la gestión de programas sociales.



3
Unidad de planificación, desarrollo institucional y gestión del desarrollo del territorio: adecuada planificación en las acciones gubernamentales y no gubernamentales que tienen como propósito el desarrollo del territorio comprendido por los municipios asociados, fortalecimiento del desarrollo institucional de los asociados en especial en la capacitación y formación de equipos de gobierno y líderes comunales.

2
Unidad de gestión en proyectos, ejecución de obras y servicios públicos: formulación, gestión, ejecución y administración de proyectos que por su condición poseen interés en el orden local y regional; que contribuyan a que los municipios asociados puedan ser más eficientes en la prestación de servicios, al igual que en la gestión de recursos que contribuyan a mejorar las coberturas existentes.

En la práctica como ha funcionado

Las unidades de gestión de Asomunicipios se activan en el momento que la Asociación participa en la ejecución de proyectos que responden a sus líneas de acción. Para comprender esto, se presentan dos casos que han respondido a esta lógica de funcionamiento que llevaron a la creación y activación de la Unidad Centro Provincial de Gestión Agroempresarial - CPGA y desde ahí los diferentes programas y proyectos ejecutados; y la Unidad de Planificación, Desarrollo Institucional y Gestión del Desarrollo del Territorio, con el trabajo desarrollado para la concertación y construcción participativa de la Agenda Regional del Desarrollo.

Unidad Centro Provicional de gestión Agroempresarial

En 2004 se conformó la **Unidad Centro Provincial de Gestión Agroempresarial**, con una estructura organizativa, técnica y administrativa propia, coordinación técnica, asesor social y un equipo formado en temas específicos, de acuerdo con las necesidades de implementación de los proyectos a ser desarrollados.

El equipo técnico ejecutor se definió a partir de un proceso de selección en el que se presentaron los perfiles de profesionales con experiencia afín, para que la Junta Administradora de la Asociación seleccionara el equipo idóneo. Este equipo respondió a las orientaciones de Asomunicipios y a los lineamientos nacionales en el marco de cada proyecto. Con el fin de registrar y documentar la ejecución del proyecto, se definieron herramientas para su seguimiento y monitoreo, como protocolos de reuniones, de visitas y de talleres, formatos de informes, y criterios para evaluación de proyectos.

La creación del Centro Provincial de Gestión Agroempresarial de la Asociación de Municipios del Catatumbo, Provincia de Ocaña y Sur del Cesar se constituyó en un hito importante para el desarrollo rural de la región. Desde este Centro se han desarrollado acciones y procesos como el levantamiento de información para la caracterización y priorización de los sistemas productivos, la formulación de planes de asistencia técnica, la construcción de líneas de base,

la inscripción de los campesinos en el Registro de Usuarios de Asistencia Técnica -RUAT, la caracterización, investigación y contacto de mercados.

De igual manera, otros procesos relacionados con concertación y ejecución de proyectos como oportunidades rurales, generación de ingresos y capitalización, fortalecimiento organizacional, proyectos de riego, alianzas productivas, entre otros. (Asociación de Municipios del Catatumbo, Provincia de Ocaña y Sur del Cesar. Centro Provincial de Gestión Agroempresarial. Documento de trabajo, Ocaña, 2016).

Estos procesos han beneficiado a las familias campesinas de la región mejorando de manera significativa su calidad de vida, han aportado a la gobernabilidad de las entidades estatales y a la construcción de paz. Esto se ha logrado a partir de la ejecución de proyectos que ponen en diálogo una oferta estatal nacional con una lectura de la realidad territorial para, estratégicamente, tomar decisiones de intervención en el territorio reconociendo sus usos y potencialidades a partir del conocimiento de las líneas de encadenamiento productivo.

Por otra parte, las comunidades volvieron a creer en las entidades públicas a través de la vinculación a estos proyectos, y estas, por su parte, lograron responder a necesidades sentidas de la población. En la medida que los campesinos y sus familias cuentan con acceso a servicios y oportunidades para la generación de ingresos, están cada vez más alejados de los entornos que motivan el conflicto social y armado.



La Asociación de Municipios ha sido un baluarte importante para la Gobierno Departamental en la asistencia técnica a nuestros pequeños campesinos: Edgar Díaz Contreras Gobernador (2012 - 2015).

Actores

Ministerio de Agricultura, Ecopetrol, Gobernación de Norte de Santander, organizaciones de productores, Banco Agrario, UNODC, Alcaldías, Finagro, Proyecto Más Inversión para el Desarrollo Sostenible -MIDAS- de la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo -USAID, Aliados comerciales, SENA.

Centro Provincial de Gestión Agroempresarial

“La Asociación de Municipios del Catatumbo, la Provincia de Ocaña y Sur del Cesar fue invitada por el Gobierno Nacional a coparticipar de la redacción del decreto 3199 para la reforma de la ley 607, de asistencia técnica agropecuaria, dando paso a la formulación del decreto 2980, que abre la puerta para que las Asociaciones de Municipios creen los Centros Provinciales de Gestión Agroempresarial” (Asistencia Técnica, Proyectos bandera. Documento de trabajo Asomunicipios, Ocaña, 2016).

Unidad de Planificación, Desarrollo Institucional y Gestión del Desarrollo del Territorio

Ante las nuevas dinámicas y retos para lograr el desarrollo en las regiones, la Asociación de Municipios del Catatumbo, Provincia de Ocaña y Sur del Cesar logró concertar con los alcaldes del periodo de gobierno 2012 - 2015 un acuerdo para la construcción de una visión de desarrollo a 20 años, tarea que se inició con la incorporación de dicho compromiso en los Planes de Desarrollo Municipales.

A partir de esta acción, la Asociación de Municipios adelantó los trámites de gestión necesarios para la construcción de la Agenda Regional de Desarrollo 2032 (Construimos región desde lo local y lo subregional, Asociación de Municipios del Catatumbo, Provincia de Ocaña y Sur del Cesar, Ocaña, 2015).

Este proceso activó la Unidad de Planificación, Desarrollo Institucional y Gestión del Desarrollo del Territorio, desde la cual se trabajó articuladamente con la dirección ejecutiva para la planificación y ejecución de acciones dirigidas a la concertación y construcción de la Agenda Regional.

La formulación de la Agenda Regional fue un **ejercicio participativo e incluyente** que contó con las opiniones, reflexiones y análisis de gobiernos locales, líderes comunales y veredales, instituciones públicas y privadas, sector productivo, salud, educación, instituciones educativas, iglesias, presentes en el territorio. Estos actores se involucraron en el proceso a través de reuniones y conversatorios para socializar la propuesta, eventos municipales de sensibilización y motivación, trabajos grupales por ejes de desarrollo para la identificación de necesidades; talleres de concertación regional; y encuentros municipales de validación y adopción de la Agenda Regional.

“Sin duda alguna la Agenda Regional recopila las problemáticas más relevantes que hay en nuestra región; como instrumento de planeación y de gestión, plasma todos los componentes que son necesarios que se traten y que se estudien, y se les preste atención para lograr el desarrollo de esta región. En esta Agenda Regional se habla del tema agropecuario, del tema de infraestructura, del tema de vías, salud, educación, medio ambiente, recreación, cultura, energía, es decir, de todos los aspectos que necesitamos nosotros que se les empiece a dar importancia si queremos cerrar estas brechas sociales que nos caracterizan frente a las demás regiones y departamentos de Colombia” (Jesús Leid Montaguth, Alcalde de Teorama, 2016 - 2019).



Asistencia técnica



Agenda Regional

En la construcción de la Agenda regional participaron 1.383 personas del territorio representantes de la sociedad civil (39%), sector gobierno (38%), sector productivo (17%) y academia (6%). (Agenda Regional, Una visión compartida de desarrollo regional sostenible, Visión 2032. Catatumbo, Provincia de Ocaña y Sur de Cesar. 2015).

Algunas de las instituciones que apoyaron este proceso son la Federación Colombiana de Municipios, ASOMAC, programa Colombia Responde, CONSORNOC, Ecopetrol, DNP, USAID, Gobernación de Norte de Santander, municipios, organizaciones sociales, principalmente.

ESTRUCTURAS CAMBIANTES CON UN MÍNIMO DE ESTABILIDAD

- Es clave definir una estructura y unos procesos que respondan a los objetivos y apuestas en el marco del ejercicio asociativo. Sin embargo, estos no son inamovibles, es decir, pueden y en algunos casos requieren ajustarse según las necesidades, las condiciones o los recursos disponibles.
- Las estructuras de conducción requieren ser funcionales y realistas en la medida que reconocen la complejidad de los procesos y el contexto donde se desarrollan.
- Es importante que las unidades de gestión respondan a necesidades identificadas claramente y a la experiencia desarrollada y no a ejercicios de planificación formulados únicamente desde el deber ser.
- "La sobre-conducción ocurre cuando se dedican más recursos a establecer y mantener las estructuras de conducción que alcanzar los objetivos y resultados. Por lo tanto, es importante sopesar cuidadosamente si un proyecto o programa está en condiciones de aprovechar las estructuras de conducción ya establecidas y en qué forma. Se habla de sub-conducción cuando hay muchas tareas que manejar pero son muy pocos los actores involucrados, los cuales además solo se comunican de manera esporádica" (*Gestión de la Cooperación en la práctica. Diseñar Cambios Sociales con Capacity Works, GIZ*).

Las formas de financiamiento

Según el artículo 28 de los estatutos de la Asociación de Municipios, reformados en noviembre de 2014, **la Asociación se financiará** a partir de los aportes de los municipios asociados a través de fuentes como las cuotas de sostenimiento, las de afiliación de nuevos asociados, donaciones de instituciones públicas o privadas, rendimientos financieros, aportes de los municipios vinculados al CPGA, ingresos por prestación de servicios, recursos de cooperación técnica y financiera, asesorías, y otros que permita la ley.

Este es un tema que fue abordado por los diferentes actores consultados en el marco del proceso, pues consideran necesario que, en la práctica, la Asociación pudiera contar con otras fuentes de financiación además de los aportes que realizan los municipios, para garantizar su funcionamiento permanente con las condiciones y los recursos técnicos, físicos y tecnológicos necesarios para el desarrollo y la sostenibilidad de su trabajo.

Las cuotas de sostenimiento que aportan las alcaldías se definen teniendo como base las necesidades que se deben cubrir en cada año. El presupuesto anual de la Asociación es aprobado por la Asamblea General.

Con el aporte de los municipios se cubren principalmente los gastos básicos de funcionamiento (gastos de personal, honorarios, prestación de servicios, arriendo, servicios públicos, viáticos, gastos de papelería y gastos financieros), y en algunos casos, la compra de equipos, muebles y enseres que requiere la entidad, y las actualizaciones de software.

Para tener en cuenta



Consejo directivo CPGA 2004

- Equipo humano capacitado técnicamente, con sentido de pertenencia y formación permanente de personas es clave para la sostenibilidad de la asociación.
- Es fundamental que el equipo de trabajo sea del territorio o conozca sus particularidades, características y dificultades. El sentido de pertenencia facilita afrontar los retos, las limitaciones y también potenciar los cambios y transformaciones.
- Es importante formar técnicos que puedan asumir roles estratégicos y políticos cuando sea necesario para evitar que los procesos se trunquen.
- El gasto promedio básico de Asomunicipios es de 28 millones mensuales, sin incluir grandes compras de equipos o actualización de software. Las cuotas de las alcaldías asociadas deben garantizar el funcionamiento de la Asociación, sin embargo se puede gestionar otras fuentes de financiación como las que plantean los estatutos, para de esta forma, contar con mejores condiciones de sostenibilidad.

EN CONCLUSIÓN: los principales aprendizajes, las buenas prácticas y las recomendaciones



Productores de cacao

Esta tercera y última parte recoge algunas conclusiones, aprendizajes y buenas prácticas que resultaron de la sistematización de la Asociación de Municipios del Catatumbo, Provincia de Ocaña y Sur del Cesar. En primer lugar, a partir de un diálogo entre experiencias concretas de la Asociación, testimonios de los actores consultados e información documental, se presenta algunos aprendizajes y prácticas significativas que muestran cómo este ejercicio asociativo aporta nuevos conocimientos y elementos que fortalecen esquemas de cooperación para el desarrollo y la integración regional.

En segundo lugar se encontrarán aspectos concluyentes, algunos de los cuales se ha hecho referencia en el desarrollo del documento, relacionados con lo programático, el funcionamiento, las estrategias para el empoderamiento, el fortalecimiento y la sostenibilidad, en el contexto de un territorio que vive diferentes manifestaciones del conflicto armado del país pero que aporta a la construcción de paz.

Luego, para finalizar, se presentan recomendaciones que surgieron en el marco de este proceso para pensar el rol de Asomunicipios en el escenario de una eventual implementación de un acuerdo de paz para la terminación del conflicto.

Parte tres

Aprendizajes y buenas prácticas para la construcción de paz y el alistamiento para una etapa de postconflicto

La Asociación de Municipios del Catatumbo, Provincia de Ocaña y Sur del Cesar, creada en 1993, luego de varios períodos que muestran su desarrollo, dificultades enfrentadas y transformaciones, es reconocida por los actores políticos, institucionales, sociales y de la cooperación consultados en la sistematización, como una experiencia importante de asociatividad municipal en el país, que ha logrado sostenerse en el tiempo y consolidar un rol como actor que articula y gestiona el desarrollo en el territorio.

Los resultados de la sistematización dejan entrever que su sostenibilidad ha sido posible por la convergencia de experiencias, decisiones, estrategias, aprendizajes y procesos que, en diferentes momentos han propiciado las condiciones para mantenerse. La reflexión acerca de la generación de confianza, la participación ciudadana como una apuesta por el desarrollo y la gobernabilidad como reto en medio de un contexto complejo en diálogo con la construcción de paz, permitirá comprender esta vigencia y consolidación.



Cultivos de fríjol

Generación de confianza

“La confianza es un sentimiento particular, porque no puede ser exigida. Se genera lentamente, se concede y se profundiza, y en ocasiones se pierde y se retira silenciosamente. (...) La creación de confianza en los sistemas de cooperación es un requisito básico para la cooperación eficaz. Puesto que los actores dependen unos de otros en lo que respecta al objetivo de cambio, el escepticismo expectante, la desconfianza, las tensiones y los conflictos constituyen grandes obstáculos para una cooperación eficiente y eficaz” (Gestión de la Cooperación en la práctica. Diseñar Cambios Sociales con Capacity Works, GIZ).

Asomunicipios es considerada hoy en día, por los actores que participaron en el proceso de sistematización como una entidad confiable y creíble. Esta confianza no se dio de un día para otro sino a partir de la producción permanente de información y la transparencia en su difusión, la evidencia de resultados tangibles, la coherencia entre el decir y el hacer, la presencia directa en el territorio y su “despolitización”, como varios actores llamaron a su característica de no relacionar la Asociación a un partido político en particular.

La confianza que los actores manifiestan hacia Asomunicipios le ha permitido a la institución, a sus técnicos y a los alcaldes asociados, establecer unas relaciones con otros y entre sí mediadas por la **reciprocidad, el diálogo constructivo y la convivencia**, y con ello, el **fortalecimiento del tejido social** de un territorio que se ha visto afectado por diferentes actores y actos propios del conflicto armado. En un escenario de construcción de paz y de postconflicto, **es determinante confiar en el otro**, reconocer sus capacidades y sus necesidades, tener puntos de encuentro y motivaciones compartidas. La confianza sostiene, fortalece, entrega aprendizajes.



Mujeres cultivando Cebolla en la vereda Potrero Grande, San Calixto

Fuente de Información: confiable y disponible

La Asociación entendió y aprendió de manera oportuna que para trabajar en un territorio es **necesario conocer a fondo sus características y sus particularidades, conocer a los actores** allí presentes en sus necesidades, fortalezas, limitaciones, capacidades y potencialidades. Es decir, **no basta con tener una información fría llena de datos, valores y estadísticas.** Asomunicipios la compila y analiza en un entorno dinámico pero cambiante y mediado por el factor humano que la hace más relevante a la hora de tomar decisiones.

Asomunicipios conoce el territorio y con el paso de los años, y el trabajo articulado con los gobiernos municipales y la misma población, ha **logrado consolidar información** en bases de datos, censos, caracterizaciones o líneas de encadenamientos productivos, que hoy en día es permanentemente consultada por diferentes actores. La Asociación es una fuente confiable de información y así es reconocida por quienes participaron de la sistematización.

Ejemplos de información recogida en el territorio con participación de gobiernos locales, organizaciones de productores, Juntas de Acción Comunal, entidades de formación:

• **Registro Único de Usuarios de Asistencia Técnica (RUAT):**

Instrumento aplicado en el marco de la implementación de proyectos de Asistencia Técnica del Ministerio de Agricultura en el cual se registró información de los pequeños y medianos productores. Permite contar con información relacionada con datos económicos, procesos de transferencia e innovación, asociatividad, predios, actividad agropecuaria, entre otros temas.

• **Descripción de Sistemas Productivos** Zona del Catatumbo, Norte de Santander. Sistemas agrícolas y pecuarios. Documento insumo para la identificación de problemáticas y prioridades de inversión en el sector agropecuario en la región, utilizado para los planes de desarrollo municipal y departamental.

• **Agenda Regional de Desarrollo.** Instrumento para el desarrollo de la región construida con la participación de los gobiernos locales, las instituciones públicas y privadas, organizaciones sociales, líderes comunales y veredales, representantes de los diferentes sectores, la academia, las iglesias, entre otros presentes en el territorio quienes participaron de mesas de trabajo, talleres, reuniones, asambleas, entre otras actividades de diálogo y concertación.

• **Proyectos Estratégicos 2016–2019.** Este portafolio presenta proyectos identificados a partir de la Agenda Regional, en temas como agua potable y saneamiento ambiental, minas y energía, desarrollo ambiental, desarrollo rural y económico, turismo, vivienda, cultura, deporte y recreación, educación, salud, red vial y desarrollo institucional.

Comunicación: fluida y transparente

En Asomunicipios la **comunicación es un aliado estratégico** de la gestión y así lo perciben los actores, quienes consideran que tienen acceso a información sobre las acciones y procesos que se realizan; las novedades y dificultades que se presentan; los resultados y beneficios que se obtienen y, las alianzas y articulaciones que se establecen, entre otros aspectos.

“Normalmente siempre hay muchos ejercicios de promoción y divulgación de los proyectos, pienso que en todos los proyectos se ha hecho esa tarea. En las reuniones, en los talleres siempre se está informando. Cuando han sido proyectos rurales que benefician a muchas personas, se ha producido material de promoción dirigido a esas poblaciones. En los casos de proyectos del agro o de asistencia técnica, hay cartillas o manuales para informar y también para capacitar. En otros casos como el de la Agenda Regional, se ha dado un proceso de divulgación más amplio, para toda la región y se utilizan las emisoras, los programas de televisión, plegables, volantes para lograr un mayor impacto y así mayor conocimiento por parte de la población” (Ramón Anteliz, Alcaldía de Teorama. Grupo Focal equipos de gobiernos locales).

Tanto las instituciones como las organizaciones y las personas, sienten que la Asociación, **además de informar, lo hace de manera transparente**, que existe coherencia entre el decir y el hacer, que quienes están vinculados con la Asociación, tienen elementos para sustentar decisiones, dar respuestas, dialogar y concertar. Por ejemplo, los representantes de instituciones en Ocaña, mencionan materiales impresos, videos, apariciones en medios

de comunicación o el internet; y los campesinos y productores, hablan de la radio en general, y en particular, del programa que la Asociación transmite para mantenerlos informados de las actividades y acciones, o para darles información técnica importante para sus procesos.



Cultivadores de cebolla

El programa radial de la Asociación de Municipios “Fortalecimiento de la visibilidad de la capacidad institucional de los gobiernos locales hacia comunidades de los municipios del Catatumbo, Provincia de Ocaña a través de la radio”, tiene una duración de 30 minutos y se emite cada semana, principalmente el día sábado, a través de 16 emisoras de la región.

Resultados visibles

Otro aspecto que contribuye de manera directa para que los actores confíen en Asomunicipios, y en especial, que logren mantener esa confianza en el tiempo, está relacionado con los resultados del proceso. Tanto alcaldes, como campesinos, técnicos e instituciones, coincidieron en afirmar que cuando se evidencia el mejoramiento en la calidad de vida de las personas, las obras que se hacen realidad, la concertación entre actores con diferentes formas de pensar y una participación activa y comprometida de algunas instituciones públicas, es decir, cuando los resultados son tangibles, es más fácil creer, confiar y como consecuencia de todo eso, trabajar de manera colegiada a partir de propósitos comunes, de manera más armónica, lo cual aporta a un ambiente de conciliación y encuentro con el otro.

“Uno de esos resultados también es la dinámica de asociatividad que ahora hay en los distintos grupos de productores que comenzamos a mirarnos como empresarios, y otra en la dinámica de trabajo de los alcaldes. Ha habido momentos en que eso se baja, pero ellos ya descubrieron que no hay forma de sacar proyectos individuales porque muchas necesidades son compartidas” (Mujer participante Taller con organizaciones de productores y JAC, 5 de agosto de 2016, Ocaña).

Reconocer la capacidad de articulación de la Asociación y darse cuenta en la práctica que es posible trabajar de manera coordinada entre diferentes actores del orden nacional y subnacional en un mismo territorio, ha afianzado la confianza que tienen algunas instituciones en Asomunicipios. Consideran que trabajar con la Asociación de Municipios del Catatumbo, Provincia de Ocaña y Sur de Cesar es **una ventaja**, por el impacto más amplio, **una garantía**, por la eficacia en la ejecución y **un ejemplo**, por su funcionamiento y los resultados alcanzados, que pueden ser presentado a otros actores e instancias.

“Con la experiencia de Asomunicipios, nosotros podemos mostrarle a la gente que quiere iniciar un ejercicio de asociatividad, que sí es posible y se puede hacer seriamente. Además, para los escépticos de la asociatividad, que los hay en todas partes, se les puede mostrar que sí existen ejercicios y que son exitosos; y alejar ese concepto de que detrás del ejercicio asociativo hay una intención oscura relacionada con quedarse con un porcentaje de la contratación o con los recursos a través de las direcciones ejecutivas, o promover temas políticos de manera indiscriminada” (Cesar Mauricio Salcedo, Dirección Desarrollo Territorial, DNP).

“La gente en el territorio se ha dado cuenta de que si no hay asociatividad no hay nada, es difícil conseguir cosas si seguimos trabajando solos, independientemente, cada quien tirando por su lado. Se vio la necesidad de asociarse y con el trabajo de la Asociación empiezan los cambios y empiezan a verse los resultados, entonces si alguien no estaba seguro, se da cuenta de que sí vale la pena. Esto pasa con los municipios, pero también con las comunidades y las instituciones. Por ejemplo, hemos participado con la gobernación, centrales eléctricas, el ministerio, en los proyectos como los de electrificación rural de una inversión de más de 60.000 mil millones y los cambios y beneficios para las comunidades son impresionantes” (Martín Galvis, jefe líder de entorno Zona del Catatumbo y Norte de Santander, Ecopetrol).



Electrificación rural

Resultados para el bienestar social

- Con la primera, segunda y tercera fase de electrificación rural se logró que 10.700 familias en la región tengan el servicio de energía con una inversión aproximada de 100 mil millones de pesos. Esto arroja como resultado que Municipios como Río de Oro, Cáchira, La Esperanza, Ocaña, La Playa, Hacarí y Villa Caro sean territorios con cobertura al ciento por ciento (Electrificación rural, Proyectos bandera. Documento de trabajo Asomunicipios, Ocaña, 2016).
- 503 Familias beneficiadas de los municipios de Cáchira, Abrego y La Esperanza con el Proyecto “Apoyo a la implementación y monitoreo de una estrategia integral y sostenible de reducción de cultivos ilícitos y promoción del desarrollo alternativo en Colombia para el fomento de la cultura de la legalidad” con UNODC y DPS, con el cual se realizaron diversas actividades técnicas, sociales y empresariales.

"Despolitización"

Un tema mencionado como generador de confianza, principalmente entre las instituciones regionales y nacionales, es el de la "despolitización", explicado como esa capacidad que ha tenido Asomunicipios **de mantener la distancia y no identificarse con una línea política** o un partido político en específico. Su razón de ser es representar a los municipios asociados, independiente de sus tendencias políticas y así lo ha comprendido la Asociación y también las autoridades municipales que la integran.



Mesa de trabajo con el Departamento Nacional de Planeación -DNP

"Uno de los factores fundamentales de la Asociación, ha sido la despolitización del ejercicio, la generación de condiciones de gobernabilidad a partir de la inclusión de actores externos al que normalmente toma la decisión que es el político, pero sin perder de vista que la política pública la hace un político, la ejecuta un político. Entonces no hay desprecio por el asunto político pero se le da un rol particular y existe un momento para eso. (...) Uno puede encontrar actores de diferente línea política pero existe una conclusión general y es que en la Asociación se tiene que trabajar de manera conjunta" (César Mauricio Salcedo, Dirección Desarrollo Territorial, DNP).

"Es determinante que haya existido una conducción más neutral, es decir que no se inclinó políticamente por uno o por otro, su gran defensa son los municipios y creo que eso les genera mucha tranquilidad a las autoridades, porque se sienten en condiciones de igualdad. No creo que haya alcaldes que sientan que porque son de tal partido, la Asociación no quiere atenderlos, creo que eso la ha fortalecido y ha hecho confiable" (Viviana Barberena, Investigadora y docente en temas de gestión pública territorial, asociatividad y descentralización. Directora Jardín Botánico Bogotá).

Participación ciudadana como apuesta por el desarrollo regional

“La participación y el diálogo entre los diferentes sectores de la sociedad contribuyen a la construcción de confianza y a la promoción de una cultura de tolerancia, respeto y convivencia en general, que es un objetivo de todos los acuerdos. Décadas de conflicto han abierto brechas de desconfianza al interior de la sociedad, en especial en los territorios más afectados por el conflicto. Para romper esas barreras se requiere abrir espacios para la participación ciudadana más variada y espacios que promuevan el reconocimiento de las víctimas, el reconocimiento y establecimiento de responsabilidades, y en general, el reconocimiento por parte de toda la sociedad de lo ocurrido y de la necesidad de aprovechar la oportunidad de la paz” (Acuerdo final para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera. La Habana, Cuba, 2016, P.5).

La Asociación de Municipios del Catatumbo, Provincia de Ocaña y Sur del Cesar, su experiencia, los procesos ejecutados y los resultados alcanzados, han contribuido al fortalecimiento de la participación ciudadana en un territorio complejo y dinámico, entre otros aspectos, por la presencia de diferentes actores armados ilegales, por las brechas sociales y económicas existentes y por los cambios sociales, políticos e institucionales que se han dado en los últimos años a partir de la consolidación de Asomunicipios como articulador del desarrollo y la integración regional.

A continuación se presentan dos casos como ejemplo para evidenciar en la práctica cómo Asomunicipios ha creado, propiciado o fortalecido, procesos de participación ciudadana ligados directamente con acciones para el desarrollo regional a largo plazo, caso de la Agenda Regional, y con proyectos que en el corto y mediano plazo han hecho posible, con participación ciudadana, un campo más productivo y competitivo y una apuesta por el desarrollo rural, caso del Centro Provincial de Gestión Agroempresarial.

Caso #1: La Agenda Regional, una visión compartida de desarrollo regional sostenible

A partir de la Constitución del 91, la planificación de la política pública en Colombia **pasó de ser pensada más allá de lo técnico**, puesto que se reconoció su **componente político, y en especial participativo**, en la medida que se abrió el escenario a procesos colectivos que involucraban a la población. Sin embargo, algunos investigadores consideran que esto no ha tenido la relevancia necesaria y que realmente **no se ha avanzado de manera significativa** en el tema, más allá, quizá, de la participación ciudadana en algunos procesos de consulta.

Por otra parte, aun cuando para nadie es un secreto que la asociatividad es **una forma importante de generar sinergias, alcanzar mejores resultados y ser más eficientes**, también es cierto que en Colombia el tema de la asociatividad municipal no ha sido exitoso. Como lo plantea Viviana Berberena, experta en temas de asociativismo y planeación territorial, “muchos de los problemas de la asociatividad en el país tienen que ver con problemas en su concepción, su inspiración, su funcionamiento; tiene que ver con una descentralización muy autárquica o sea cada municipio está volcado sobre sí mismo y aunque en la teoría dicen que van a trabajar y a colaborar con el vecino, la verdad es que toda la estructura institucional, financiera, política, está montada para que cada uno sea un rey en su pedacito; no hay un premio a un desarrollo más colectivo, no hay esa conciencia”. (V. Berberena, comunicación personal, 27 de julio 2016).



Construcción y validación Agenda Regional San Calixto

Es en este escenario nacional, donde la Asociación de Municipios del Catatumbo, Provincia de Ocaña y Sur del Cesar se destaca como una experiencia de asociatividad referente en el país. Es de resaltar cómo la comprensión acerca de **los cambios que se han dado** en los últimos años en materia de orden territorial, permitió que los municipios, al trabajar mancomunadamente y vinculando los diferentes actores presentes en el territorio, puedan **aprovechar mejor sus capacidades y potencialidades para dar respuesta a las necesidades compartidas** por sus habitantes. De esta manera a partir del 2012, Asomunicipios se propuso pensar el territorio con una mirada regional y construir con los actores sociales, políticos, sectoriales, institucionales y gremiales, una visión de desarrollo compartida y a largo plazo.

“Nosotros no estamos interesados por el problema pequeño, sino por resolver problemas en conjunto. Los problemas pequeños los trabajamos por aparte, cada quien en las administraciones particulares, pero en la Asociación trabajamos pensando en región. La Asociación nos ha permitido crear en esas posibilidades, acceder a ellas y soñar con una solución efectiva que permita el cierre de brechas sociales en nuestro territorio” (Hermes García Quintero, Alcalde de Convención 2016-2019, Presidente de Asomunicipios).

La construcción participativa de la Agenda del Desarrollo del Catatumbo, Provincia de Ocaña y Sur del Cesar, como instrumento de gestión, constituye una muestra de la **potencia de la participación ciudadana**, no solo en la identificación de necesidades y problemáticas, sino también en la formulación de proyectos, en su concertación y posterior ejecución.

La experiencia de Asomunicipios en este sentido es clave en el escenario de un posible postconflicto teniendo en cuenta que “si dichas políticas públicas son construidas dentro de un acuerdo por el desarrollo integral y enfocadas a la reducción de la pobreza y la desigualdad, con el propósito de construir escenarios de paz, es posible un aporte con mayor impacto de propuestas que sean concertadas por las organizaciones de la sociedad civil, que tendrán que abrir espacios para los desmovilizados, los reinsertados y las víctimas, entre otros actores locales” (Garzón, 2013, p. 89).

Los espacios de participación ciudadana que Asomunicipios ha propiciado, desde la planificación y la ejecución de proyectos, han sido determinantes, no solo para el fortalecimiento de la Asociación y de la población vinculada

directamente a esos procesos; sino también para facilitar su permanencia en el tiempo, y generar **una experiencia acumulada que puede ser puesta a disposición de nuevos espacios** y actores en dicho escenario. De igual manera facilitaron evidenciar una característica de la cultura regional relacionada con la tradición organizativa y el liderazgo de aquello que los involucra directamente, que les permite expresarse y participar a pesar del escepticismo y la falta de credibilidad en un gobierno nacional que muchas veces ha estado ausente.

“La voluntad política unida a la planeación de largo plazo con participación ciudadana, para desde ahí consolidar un modelo participativo ha sido efectivo en el proceso de la Asociación, eso le ha dado sentido a este ejercicio y le ha permitido mantenerse después de cuatro gobiernos. Si no tuviera un modelo de participación y comunicación fuerte, seguramente la historia fuera otra, eso se entiende en la dinámica política normal” (César Mauricio Salcedo, Dirección Desarrollo Territorial, DNP, Bogotá).

Caso #2: El Centro Provincial de Gestión Agroempresarial -CPGA-, un campo más productivo y competitivo con participación ciudadana.

La integralidad es uno de los principios planteados en el punto “Hacia un Nuevo Campo Colombiano: Reforma Rural Integral”, del Acuerdo final para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera, firmado por el gobierno nacional y las FARC en agosto de 2016 en la Habana, Cuba.

“Integralidad: asegura la productividad, mediante programas que acompañen el acceso efectivo a la tierra, con innovación, ciencia y tecnología, asistencia técnica, crédito, riego y comercialización y con otros medios de producción que permitan agregar valor. También asegura oportunidades de buen vivir que se derivan del acceso a bienes públicos como salud, vivienda, educación, infraestructura y conectividad y de medidas para garantizar una alimentación sana, adecuada y sostenible para toda la población” (Acuerdo final para la terminación del conflicto, p.10, Agosto 2016).

Este principio de integralidad se evidencia en proyectos que ha desarrollado Asomunicipios desde el 2000 y hasta la fecha, los cuales además de tener un componente participativo, han generado condiciones para hacer posible un campo más productivo, que responda, de manera integral, a las necesidades de los campesinos y potencie el desarrollo rural.

“La Asociación de municipios busca que al trabajar en equipo con la institucionalidad pública, privada y organizaciones de la sociedad civil en la gestión de procesos se logren desarrollar acciones que tengan como fin la protección de ecosistemas y la oferta de servicios ambientales, al igual que la promoción, formación en materia de deporte y cultura, y la gestión de programas sociales” (Asociación de Municipios del Catatumbo, Provincia de Ocaña y Sur del Cesar. “Construimos región desde lo local y lo subregional”, Ocaña, 2015).

A partir del 2000 la Asociación comenzó un trabajo de articulación de las UMATAS (Unidades Municipales de Asistencia Técnica) de los municipios asociados, acción que se extendió hasta el año 2004 logrando proyectos de carácter regional financiados por la Gobernación del Norte de Santander (Asociación de Municipios del Catatumbo, Provincia de Ocaña y Sur del Cesar. Asistencia Técnica. Documento de trabajo, Ocaña, 2016). Desde ahí, el desarrollo rural se ha convertido en una bandera y se han ejecutado proyectos en articulación con instancias nacionales y departamentales.

Los procesos, acciones y proyectos implementados en ese contexto desde el Centro Provincial Gestión Agroempresarial aportan a la construcción de paz y a una eventual implementación de un acuerdo entre el Gobierno y las FARC-EP para la terminación del conflicto armado; en la medida que han abordado problemas relacionados con inversión en distritos de riego, asistencia técnica, acceso a créditos, creación y fortalecimiento de organizaciones y experiencias asociativas, diversificación de cultivos, agroinsumos, comercialización, entre otros que “dan lugar a las luchas campesinas, que si bien responden a políticas nacionales, deben ser resueltas en el marco de la institucionalidad local. (...) Sin un enfoque que resuelva estas situaciones y la de la explotación de recursos naturales, en el postconflicto se pueden promover nuevamente situaciones críticas que

renueven la organización de grupos al margen de la ley” (Rondón, 2013, p. 61).

La experiencia de Asomunicipios es clave en la medida que muestra que sí es posible intervenir en el campo con la participación directa de los actores presentes, en especial, de los campesinos, logrando respetar las particularidades del territorio, responder a las necesidades de la población, y armonizar y articular diferentes actores y niveles para hacer posible un desarrollo rural que disminuya o cierre las brechas existentes.



Cultivos de maíz

En la práctica: participación ciudadana y desarrollo rural para el bienestar social

Algunos procesos y proyectos del CPGA han sido ejecutados con un fuerte componente de participación ciudadana y un claro aporte al desarrollo rural en clave de construcción de paz en el Catatumbo. Se destacan los siguientes aspectos:

Fortalecimiento organizacional

Respondiendo a una necesidad identificada en la región, la falta de organización entre la población campesina, Asomunicipios desde el CPGA ha trabajado en la creación, el acompañamiento y el fortalecimiento de asociaciones de campesinos quienes a partir de intereses económicos y productivos han logrado consolidar otras formas organizativas que potencian la participación ciudadana y política en el escenario público. Estas organizaciones de productores han participado activamente en la formulación, ejecución y seguimiento de los proyectos.

En este escenario, se han fortalecido las capacidades de los actores y las organizaciones en temas como el apoyo en la gestión de créditos y en la presentación a convocatorias públicas, la asistencia técnica agropecuaria, temas administrativos y contables y la asociatividad que les han permitido afrontar con mejores herramientas los procesos y proyectos en los que han participado. Se ha trabajado con 154 asociaciones de productores de las cuales 79 fueron creadas por la Asociación y se ha contado con la participación de instituciones educativas como el SENA, la Universidad Francisco de Paula Santander y la UNAD para acompañar los procesos de formación.

“La articulación de los centros de investigación, de las instituciones de educación superior, de la cooperación internacional, a través de procesos sociales que rescaten el conocimiento social y de las organizaciones, fortaleciéndolas simultáneamente para optimizar la planeación de la producción rural, con la incorporación de avances tecnológicos que fortalezcan la sostenibilidad social y ambiental, al tiempo que permita acceder a más personas a los beneficios del crecimiento y el desarrollo económicos” (Rondón 2013), es una de las estrategias propuestas por investigadores e instituciones al imaginar un reordenamiento institucional para pensar el desarrollo del campo en clave de paz, involucrando el orden político, económico y social en los diferentes niveles de gobierno.

De ahí la importancia de que Asomunicipios profundice en el diseño e implementación de procesos de gestión de conocimiento, tanto con los municipios asociados como con las organizaciones de productores, para fomentar el intercambio de experiencias, la reflexión y retroalimentación permanente, el análisis de los procesos, sus desarrollos, cambios y adaptaciones necesarias para mejorarlos, entre otros aspectos. La gestión de conocimiento propicia que los actores del sistema de cooperación evidencien todo lo aprendido, lo visibilicen, expliciten y puedan compartirlo entre ellos y con otros actores, para fortalecer sus capacidades de acción, articulación y conducción, haciendo posible sus usos en diferentes espacios e instancias.

“Antes de iniciar el proceso de asociatividad predominaba entre nosotros el individualismo y el tradicionalismo, trabajábamos solos, teníamos una forma de hacer las cosas y no probábamos otras y no teníamos relaciones con el Estado. Los funcionarios de Desarrollo Rural y de Asomunicipios nos animaron a entrar en el proceso organizativo, nos dieron la idea de conformarnos como asociaciones. Fue muy positivo porque fue la propuesta para participar, para dar soluciones a nuestras propias necesidades mejorando la calidad de vida” (Reflexión grupo de trabajo Taller con organizaciones de productores y JAC, 5 de agosto de 2016, Ocaña).

Alianzas Productivas.

Es un programa del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, que vincula a los pequeños productores organizados para desarrollar proyectos productivos agropecuarios mediante un acuerdo entre los agricultores y los aliados comerciales. La Asociación de Municipios a través del Centro Provincial de Gestión Agroempresarial acompañó a las Asociaciones de productores en la concertación, formulación y gestión de los proyectos y ha logrado la aprobación de 18 alianzas para la siembra y sostenimiento de cultivos, el fortalecimiento de la cadena láctea y la piscicultura.

La inversión ha estado orientada al mejoramiento de suelos, instalación de sistemas de riego, asistencia técnica en los componentes técnico/productivo, ambiental, socioempresarial, agronegocio y financiero, suministro de insumos, herramientas y maquinaria, unidades de secado y beneficio, equipos de cosecha y postcosecha. Entre el 2006 y el 2015 se han invertido aproximadamente 17.450 millones de pesos por parte de los actores involucrados: Ministerio de Agricultura, productores, alcaldías, Gobernación del Norte de Santander y otros financiadores (Alianzas Productivas, Proyectos bandera. Documento de trabajo Asomunicipios, Ocaña, 2016).



Alianza productiva ASOMONCAR

“Hoy en día seguimos trabajando con Asomunicipios, ha sido la mano derecha de nosotros, porque es el que hace la interlocución entre las empresas del Estado y nosotros que estamos aquí abajo. Hemos crecido un poquito, hay otros que son más pequeños y nos ayudamos entre todos. Como Asociación estamos bien y seguimos felices. Comenzamos cultivando cacao, lo seguimos haciendo pero además ahora trabajamos el aguacate y los cultivos están buenos; el año pasado la gente comenzó a ver resultados, a recoger, vender y ver su inversión y su ganancia, y el campesino requiere de eso, de ver el dinero para poder hacer su mercado y poder comer” (Jorge Angarita. Representante legal Asociación de productores agropecuarios Semillas del Futuro -Aprasef).

Alianzas productivas

Con el Programa de Alianzas Productivas se han financiado importantes alianzas para la siembra y sostenimiento de cacao y la producción de semilla de frijol y de cebolla ocañera, con una inversión que supera los 2.200 millones de pesos, con aportes del Ministerio de Agricultura, ECOPETROL, Secretaría de Desarrollo Económico de la Gobernación de Norte de Santander, Departamento Administrativo para la Prosperidad Social y los Municipios.

El ministerio de Agricultura a través del Fondo de Fomento Agropecuario, financió el proyecto de mejoramiento de trapiches para incrementar la competitividad de los productores de panela. Acción Social de Presidencia de la República, ahora DPS, ha financiado importantes proyectos, en especial, para la siembra de cacao y la renovación de café. Con el Proyecto Regional Laboratorios de Paz se realizó una importante inversión en la planta procesadora de tomate, frutas y hortalizas.

Acceso a créditos agropecuarios.

La línea de base elaborada por Asomunicipios a través del Centro Provincial de Gestión Agroempresarial entre 2004 y 2006 determinó que la principal brecha de las comunidades rurales era la dificultad en el acceso al crédito por falta de información y contactos con el sector financiero.

Esta fue una de las razones por la que Asomunicipios lideró el acercamiento del Estado al sector rural mediante servicios bancarios que otorgaron la posibilidad al productor, de financiar actividades agrícolas, pecuarias, forestales y agroindustriales. Previo a esta intervención, los campesinos no tenían créditos, o los tenían con prestamistas particulares, familiares, almacenes de insumos agropecuarios, u otros actores diferentes a la oferta estatal financiera, bajo condiciones que no eran las más favorables para ellos.

Acceder a los créditos y a los incentivos de capitalización permitió a los **productores mejorar las condiciones en las que realizaban sus actividades agropecuarias y sus condiciones de vida**, en la medida que comenzaron a tener prácticas más responsables con ellos y con el medio ambiente. Esto se refleja en “buenas prácticas agrícolas, generación de empleo, económicamente vivir mejor, limitado uso de venenos, aprovechamiento de materia orgánica, cuidado del medio ambiente, cultivos más rentables, entre otros”, como mencionaron representantes de organizaciones de productores durante el taller realizado en Ocaña en el marco de esta sistematización.



Taller organizaciones de productores. Sistematización Asomunicipios, 2016



Cultivos de cacao

“En términos agropecuarios siempre hemos hecho cosas mirando el encadenamiento de la zona. Estamos convencidos que una asistencia técnica sin créditos no tiene sentido, por eso una de nuestras principales estrategias ha estado relacionada con los créditos, agropecuarios, asociativos, los incentivos de capitalización rural, en alianzas con el Ministerio de Agricultura, Finagro o el Banco Agrario. Nosotros como región nos sentimos muy contentos de que hemos podido bajar muchísimos recursos para el pequeño productor. (Alirio Gómez Lázaro, integrante del equipo técnico de Asomunicipios en varios periodos).”

Acceso a créditos

A través de los programas y proyectos como el de establecimiento de cultivos de cacao, los ICR créditos cacao, aguacate y cítricos, los ICR infraestructura, trapiches, establos, galpones, el apoyo a la planificación de créditos de medianos productores, el Convenio de garantía complementaria Banco Agrario y Departamento Norte de Santander, se han otorgado 3.400 créditos para un desembolso de 46.350 millones, y 1.380 ICR a pequeños y medianos productores por un valor de 8.768 millones aproximadamente (Asociación de Municipios del Catatumbo, Provincia de Ocaña y Sur del Cesar. Centro Provincial de Gestión Agroempresarial. Documento de trabajo, Ocaña, 2016).

LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN EL NIVEL NACIONAL: VISIÓN REGIONAL, REALIDAD TERRITORIAL, CALIDAD TÉCNICA Y CORRESPONSABILIDAD DE ACTORES.

- Estrategia de direccionamiento consensuada, objetivos comunes definidos y planificación participativa con visión regional del territorio que reconoce las realidades, particularidades y necesidades de la población.
- Conocer la oferta estatal nacional, ponerla en diálogo con las demandas y necesidades del territorio, gestionar los recursos necesarios para presentarse y formular proyectos que responden a los requerimientos técnicos exigidos.
- Conocer las características y particularidades del territorio, sus necesidades, problemáticas, potencialidades. Contar con información en bases de datos, diagnósticos, caracterizaciones, entre otros recursos, preferiblemente, recogida en un trabajo articulado con los actores locales, sociales y del gobierno municipal y departamental.
- Presentar proyectos regionales con un mayor impacto en el territorio y en la población; sustentados adecuadamente, que involucran posibles alianzas y una clara corresponsabilidad entre los diferentes actores involucrados.
- Transparencia en la información y establecer flujos de comunicación permanente con las instancias nacionales acerca de la gestión, los resultados, las inversiones, las dificultades, los aliados. Estrategias de lobby en el nivel técnico y en el político.

ad portas de un probable postconflicto

Mirar regionalmente el desarrollo del territorio que ocupan los 15 municipios vinculados a la Asociación está en concordancia con la reconstrucción del país desde lo rural, reconociendo las posibilidades que ofrece el reordenamiento del territorio para responder adecuadamente a las necesidades reales de la población campesina. En este sentido, “se observa la necesidad de un modelo institucional que propenda más por trabajos intersectoriales que, al tiempo de optimizar el uso de los recursos, le den respuestas a las exigencias de integralidad de las comunidades, y también un enfoque territorial que permita una verdadera articulación que se focalice en la reducción de brechas económicas y de promoción al acceso a derechos económicos, sociales y culturales” (Rondón, 2013, p.62).

Cada vez son más los campesinos y las campesinas de la región y sus familias los que participan de proyectos productivos que les cambian la vida, les ofrecen nuevas oportunidades de trabajo y de inversión, mejorando su bienestar, lo que los mantiene ocupados e integrados a su contexto. Cada vez son más las experiencias y los procesos que aportan a la construcción de paz en los municipios que hacen parte de la Asociación de Municipios del Catatumbo, Provincia de Ocaña y Sur de Cesar.

Sin embargo esto no significa que todo “haya sido color de rosa”, como ellos mismos mencionaron en el taller que se realizó con representantes de organizaciones de productores cuando se indagó en los factores críticos o dificultades. En ese contexto mencionaron, por ejemplo, problemas al interior de sus mismas organizaciones por la desconfianza inicial de

cómo se manejan los recursos, la crítica destructiva, la falta de pertenencia de algunos asociados o el incumplimiento en los acuerdos relacionados con las cuotas o con la asistencia a capacitaciones; la desmotivación y hasta la rabia cuando se presenta un proyecto que no es seleccionado; el conflicto armado y sus diversos actores presente en el territorio; las vías en mal estado que muchas veces dificultan el traslado de personas y de sus productos; el fenómeno del niño.



Cultivador de peces en El Tarra

De igual forma, mencionaron que con el paso del tiempo, la experiencia ganada y la sostenibilidad de los procesos la mayoría ha logrado salir adelante y hoy cuentan con organizaciones fortalecidas, muchas de las cuales, cuentan con fondos rotatorios para apoyar a los asociados a través de préstamos financieros para nuevos proyectos. Algunas estrategias que hicieron posible superar los factores críticos también fueron presentadas en el taller en el marco de la sistematización y están relacionadas con:

- El desarrollo de los proyectos de gran impacto e inversión que soluciona las necesidades de alto costo como carretables, distritos de riego, electrificación.
- La formación sostenida de líderes y la asesoría a las asociaciones articuladas con Asomunicipios. Fortalecimiento de las capacidades para resolver conflictos y motivar al grupo, valorar el proceso asociativo, nuevos conocimientos en temas de manejo contable, comercialización, aspectos jurídicos y organización.
- Los conocimientos adquiridos que les permitieron definir mejores formas de relaciones con el Estado y otros actores sociales institucionales. Al no existir discriminación se pueden lograr beneficios que antes era imposible porque no eran tenidos en cuenta y mejorar la calidad de vida.

“FINAGRO valora mucho el acompañamiento de la ASOCIACIÓN DE MUNICIPIOS, y eso es evidente en la gran dinámica de crédito que se han podido colocar en la provincia de Ocaña, El Catatumbo y sur del Cesar. Le damos la mayor importancia a la gestión de la ASOCIACIÓN DE MUNICIPIOS, pues nos ha ayudado a multiplicar el mensaje de los productos y servicios de FINAGRO llevándolos a los pequeños productores. Vale la pena que Colombia entera conozca esta experiencia”: Rodolfo Bachi Tres Palacios, Gerente Comercial de FINAGRO

El caso de la Asociación de productores agropecuarios semillas del futuro APRASEF.



ECA Aprasef

Una historia, muchas vidas transformadas

“Los proyectos que Asomunicipios gestiona para nuestra región con inversión del gobierno nacional y de la cooperación, son muy buenos porque mejoran el entorno de cada uno, mejoran la calidad de vida. Cada campesino vinculado, es uno menos que está pensando en irse a hacerle daño al otro, es uno menos que piensa en irse a sembrar coca porque no lo necesita, es una familia menos que piensa en irse a engrosar la filas de los grupos armados porque están trabajando, porque tienen un mejor bienestar” (Jorge Angarita. C representante legal Asociación de productores agropecuarios semillas del futuro -Aprasef).

En el 2008 en medio de una crisis panelera y cafetera que afectaba a muchos de los campesinos de Convención en Norte de Santander, se inició la implementación del Proyecto MIDAS de USAID que sería operado por la Asociación de Municipios del Catatumbo, Provincia de Ocaña y Sur del Cesar, para quienes quisieran capacitarse y sembrar cacao.

Pocos o casi nadie, había trabajado con ese cultivo, pero la crisis económica por la que estaban pasando, junto a los beneficios que se ofrecían, motivó a algunos campesinos a integrarse al proyecto.

El proyecto incluyó un componente que, según las personas consultadas, le cambió la vida a las familias campesinas: el componente organizativo, es decir, para participar en el proyecto debían estar organizados. Así iniciaron 22 personas, quienes acompañadas por Asomunicipios, recibieron asistencia técnica, créditos agropecuarios, entrega de insumos y otras herramientas necesarias para sacar el proyecto adelante. Luego de tres años, los resultados se evidenciaron; los productores estaban muy contentos, porque el cacao es una buena inversión, es un buen producto, es un buen negocio. Hoy en día se invierte entre 3.000 y 3.500 pesos, y se vende entre 8.800 y 9.000 pesos el kilo de cacao, así que el costo-beneficio es altísimo, por lo que muchos productores dicen que ellos jamás sembrarán coca porque tienen un cultivo muy bueno y rentable, un cultivo en el que puede trabajar toda la familia porque no requiere de obreros especializados.

Hoy pertenecen a APRASEF 152 beneficiarios, quienes manejan la línea de cacao desde la siembra, la cosecha y la post cosecha, y tienen a Casa Luker como aliado comercial. Hoy en día esta asociación tiene reconocimiento a nivel local, regional y nacional, y operan un proyecto de asistencia técnica del Ministerio de Agricultura por aproximadamente 16 mil millones de pesos, de los cuales 10.500 millones son para la región del Catatumbo. Son fondos otorgados a la Asociación Nacional Agraria y Campesina y al Movimiento por la Constituyente Popular, ejecutados por APRASEF. En la actualidad participan siete municipios, en diez líneas productivas, entre las que se encuentran cacao, aguacate, café, cebolla, plátano, tomate y otros relacionados con pollos y gallinas ponedoras.

Gobernabilidad como reto en un contexto complejo



Gobernador y alcaldes 2012 - 2015



Agenda regional Teorama

“Esta región sigue teniendo mucho abandono estatal, si bien es cierto ha habido avances significativos en el trabajo asociativo, nos falta mucho por seguir construyendo. Estas zonas, las de la Asociación, es una región bastante azotada por el conflicto interno y eso ha sido como una limitante para que los municipios o localidades puedan acceder y suplir más rápidamente y mejor, las necesidades inmediata. Esa podría ser la excusa del gobierno nacional para no hacer acciones para atender a esa población, y digo excusa porque lo que a veces se dice es que es precisamente por ese conflicto que no se puede llegar. Pero el Estado debe garantizar que todas las necesidades en cualquier parte de la geografía nacional deben ser atendidas. Lo que no significa que no se hayan realizado acciones, porque es claro los beneficios y transformaciones que ha traído para la población, proyectos en materia de electrificación o sector agropecuario, pero claro está, distantes a otros sectores” (Manuel Rodolfo Márquez, Ex alcalde de Río de Oro, Cesar periodo 2012-2015).

Algunos actores consultados, principalmente políticos e institucionales, reconocieron que una característica diferencial de la experiencia de Asomunicipios, es el hecho de estar en una zona que como el Catatumbo es de las más complejas del país **por las problemáticas sociales y económicas que le afectan, pero también por la presencia de diferentes actores armados ilegales**. Sin embargo, como dijo César Mauricio Salcedo de la Dirección de Desarrollo Territorial del DNP, “la Asociación ha demostrado que es capaz de vivir con los actores del conflicto sin que eso le afecte todo el tiempo, sin que les hayan cambiado el direccionamiento de los procesos, básicamente, porque saben hasta dónde llegar y eso no lo puede hacer cualquiera; ahí está la importancia de que este proceso sea hecho con gente del territorio, que conoce y sabe cómo leer el territorio” . (C. Salcedo, comunicación personal, 27 de julio de 2016, Bogotá).

La permanencia en el tiempo de este proceso asociativo, según otros hallazgos de la sistematización, también está relacionado con el fortalecimiento de la gobernabilidad en medio del conflicto, aun afrontando la incredulidad y la desconfianza manifestada abiertamente por actores sociales al inicio de muchos proyectos. El trabajo que ha desarrollado Asomunicipios, sus resultados y sus beneficios, mediados por el hecho de compartir objetivos, tener una visión de región, conocer la oferta estatal para acercarla a la demanda y a las necesidades reales del territorio, la transparencia de las autoridades, entre otros aspectos, han aportado a consolidar, o por lo menos intentar, una apuesta de gestión de lo público entre las autoridades municipales asociadas, que vincula a otros actores, que busca ser más efectiva y eficaz en sus decisiones, y con una mirada más amplia e integral del desarrollo.

Sin embargo, también es cierto que todavía hay mucho camino por recorrer, que el contexto actual para la consolidación de una paz territorial pasa por la respuesta que el Estado le pueda dar a la población, por los proyectos que se logren ejecutar para reducir o cerrar las brechas existentes, por el rol activo de quienes son parte de un territorio, por la articulación de instancias y actores que respeten los procesos previos. La inversión estatal debe estar dirigida a incidir estratégica y regionalmente para consolidar y potenciar estructuras que beneficien a la ciudadanía.

“En la medida que uno empieza a documentarse, a contextualizarse, a llenarse de conocimientos y conocer la realidad propia de su municipio pero también de los demás municipios, uno empieza a tener una visión más amplia de la gestión, del desarrollo, con un poco más de responsabilidad; y eso le permite a uno, en su municipio, tomar las decisiones más serias, más responsables y siempre visualizando en qué sector o en qué área y con qué grupo poblacional la decisión va ser más contundente, más eficaz a la hora de medir los resultados. Eso es una gran ventaja que hemos podido aprender y mantener con este ejercicio asociativo durante el tiempo corto que hemos tenido” (Jesús Leid Montaguth, Alcalde de Teorama, 2016 - 2019).



Proyecto caco 2007. Teorama



Teorama y Hacarí Alianzas productivas

Objetivos compartidos

Fortalecer la gobernabilidad en el territorio para la construcción de paz, tiene más posibilidades si los actores vinculados a los procesos, conocen cuáles son los objetivos que se buscan alcanzar y las acciones que se desarrollarán para lograrlo. En el nivel político, los alcaldes asociados definen una agenda compartida, unas acciones y unos procesos dirigidos por ejemplo, a sentar una posición en el nivel nacional o conseguir recursos de inversión para proyectos regionales.

“La asociación tiene una gran potencialidad porque tiene como su principal baluarte la concepción de región. Uno puede tener una entrevista o una intervención con el alcalde de Teorama, con el alcalde del Tarra, con el de San Calixto o con cualquiera de ellos individualmente, pero a pesar de que, por supuesto, subyacen diferencias en las necesidades de la situación que tiene cada uno de los municipios particularmente, hay unas lógicas comunes, un denominador regional que tiene que ser considerado, que si no es visto, el esfuerzo por ejemplo en construcción de paz, va a ser más grande y más complejo” (Aldo Morales, Coordinador Territorial, Norte de Santander, Santander y Arauca, PNUD).

En el nivel de las organizaciones, los actores participan en la identificación de necesidades o en la definición y concertación de los proyectos, lo que facilita la confianza, motivación y credibilidad en los procesos porque se conocen y se comparten. Aun cuando esto ha sido muy importante para el fortalecimiento de la organización comunitaria y del proceso de asociatividad en esta región del país, es necesario ir más allá para contar con unas bases sociales y políticas más sólidas para la construcción de una paz estable y duradera y el alistamiento para una etapa de postconflicto, como, por ejemplo, propiciando la participación ciudadana en ejercicios de presupuestos participativos, de veeduría ciudadana y control social, fortaleciendo la democracia local y la gestión pública dirigida para hacer realidad un desarrollo integral y regional incluyente.

“La Asociación sí ha mirado al campesinado, nos ha dado la importancia que tenemos, nos reconoce. Los proyectos que se han sacado adelante se han hecho de la mano con nosotros, ellos no han trabajado solos. Hacen trabajo con nosotros para saber cuáles son nuestras necesidades, para pensar los proyectos. Sabemos qué se va a hacer y cómo, qué ponemos nosotros y qué ponen los demás” (Mujer, participante del taller con Organizaciones de productores y JAC, 5 de agosto de 2016, Ocaña).



Alcaldes 2016-2019 reunidos con obispo de la Diócesis de Tibú

Acercar la oferta y la demanda

Otro aspecto que aporta a la gobernabilidad, es el conocimiento que Asomunicipios tiene de la oferta estatal nacional que puede ser aprovechada para la región. Esto se ha constituido en una de sus principales estrategias de gestión: identificar la oferta para ponerla en diálogo con las necesidades del territorio, de las comunidades, de las organizaciones, las cuales conoce por el levantamiento de información que ha realizado con los mismos actores. Sin embargo es necesario que haya un compromiso real de los diferentes actores y niveles de gobierno que se involucren para hacer posible la ejecución de los proyectos.

“La Asociación además de unificar la capacidad de gestión de los municipios, ha tratado de concentrar la oferta institucional gubernamental y no gubernamental para así evitar que se siga generando ese derroche de recursos en los diferentes territorios. Con su trabajo se ha llegado a la parte rural en temas como la infraestructura, electrificación y la asistencia técnica agropecuaria, solucionando algunos de sus problemas y necesidades más sentidas” (José Luis Amaya, Coordinador Desarrollo Rural Municipio de Ocaña, Grupo focal con equipos de gobiernos locales, 2 de agosto de 2016, Ocaña).

Este es un giro interesante en la relación nación-región, porque no esperan que desde el nivel central lleguen la oferta y las propuestas, sino que la región, de manera articulada, tiene un rol activo, que desde el comienzo indaga por la oferta nacional y se llena de argumentos para demandarla y beneficiar al territorio de manera integral. Así también la región gana visibilidad ante la mirada de los entes nacionales y se convierten en otros actores a quienes hay que mantener informados de los procesos y los resultados alcanzados.

“Como la institucionalidad en esa zona es tan débil y la Asociación ha podido producir resultados, digamos que ganaron el respeto de las entidades del gobierno nacional y departamental, es decir ya son una instancia con la que se cuenta para muchas de las acciones estratégicas en la zona, por su capacidad técnica, su capacidad aglutinadora, por todo. Como lo han hecho bien, manejan bien los proyectos, no hay ese temor de que van a robar, que van hacer las cosas mal hechas; hay una gran confianza depositada en ellos. Como lección aprendida nos queda que tiene que ser una asociación no sólo en la cual los ciudadanos sino el gobierno y los alcaldes tienen, que confiar” (Viviana Berberena, investigadora y docente en temas de gestión pública territorial, asociatividad y descentralización. Directora Jardín Botánico de Bogotá).

Conclusiones para la construcción de paz en el Catatumbo desde la experiencia de Asomunicipios

Lo programático: claridades, acuerdos y compromisos.

En los ejercicios de asociatividad, los intereses compartidos y las características comunes, son fundamentales para fortalecer la relación entre quienes participan. La claridad en los objetivos que se buscan alcanzar y la definición de una línea de intervención acorde con esos propósitos, permite a los asociados no “perdersé” en el camino. Los acuerdos y compromisos asumidos deben estar en esa dirección.

Las formas de gestionar: regional, propositivo y participativo.

Pensar regionalmente el territorio de manera participativa, además de generar apropiación entre los involucrados, es clave para gestionar el desarrollo a partir de las necesidades reales del territorio y de su población. Identificar la oferta que responde a esas necesidades es determinante pero no suficiente, ahí cobra importancia presentar proyectos técnicamente sólidos, sustentados y que articulan diferentes actores con sus respectivos roles y aportes.

La conducción: funcional y clave en las relaciones.

La estructura de conducción debe ser funcional y flexible, en la medida que facilita y no entorpece el ejercicio asociativo. Los asociados tienen que conocerla y tener claridad de los roles y responsabilidades de quienes participan y de los mecanismos para la toma de decisiones. El trabajo articulado se fortalece en la medida que hay un reconocimiento y respeto por el otro, y esto se facilita cuando existen unas relaciones de confianza, fraternidad y familiaridad entre los asociados. Una estructura de conducción que facilita el intercambio de experiencias y conocimientos, fortalece los procesos individuales y potencia los colectivos.

La Dirección y el equipo de trabajo: pertenencia, compromiso y capacitación.

La neutralidad de la dirección ejecutiva es clave para el fortalecimiento del proceso asociativo; en la medida que no se politice, los asociados sienten que todos forman parte y son los protagonistas. Tanto la dirección como el equipo de trabajo, además de tener un fuerte compromiso con la región y sentido de pertenencia al territorio y al ejercicio asociativo, requieren capacidades técnicas, comunicativas, de concertación, de liderazgo que fortalezcan su trabajo estratégico y operativo, con instituciones aliadas, con los actores sociales y con las organizaciones con las que se trabaja de forma articulada. Así como es necesario despolitizar el proceso asociativo, es determinante despersonalizar la dirección ejecutiva; para lo cual es importante, consolidar bases y formar profesionales que puedan asumir diferentes cargos.

Los resultados: grandes victorias para los asociados.

Para los actores, tanto del nivel nacional como del nivel regional y local, es determinante ver resultados concretos, pequeños o grandes avances, para conseguir los objetivos propuestos en el marco del ejercicio asociativo. El ejercicio asociativo se fortalece y sostiene cuando las instituciones aliadas ven que los proyectos logran mayores impactos, las autoridades municipales sienten que aportan al cierre de brechas en la población, los actores locales reconocen los beneficios individuales y colectivos con los proyectos, y las otras instituciones en el territorio confían en el trabajo porque evidencian cambios y resultados.

El fortalecimiento de capacidades: estrategia para el empoderamiento.

Es clave fortalecer las capacidades de los actores tanto en asociatividad como apuesta de trabajo regional, como en temas políticos, estratégicos y técnicos. En un ejercicio asociativo interesado en generar condiciones para el desarrollo rural, las organizaciones de base son determinantes para la consolidación del proceso, de ahí la necesidad de crearlas y/o consolidarlas teniendo presente la apuesta regional y ofreciendo capacitación en lo que realmente necesitan para ser protagonistas, proactivas e interlocutoras válidas.

La asociatividad se fortalece con las capacidades de gestión, conducción e interlocución de sus asociados, de ahí que es necesario trabajar, también, con las autoridades municipales y aportar a su fortalecimiento institucional y político, y con los equipos de los gobiernos locales para fortalecer sus capacidades técnicas, de comunicación, concertación e indagación que les facilite la interlocución con las organizaciones de base y las instituciones vinculadas al proceso.

Comunicación para la transparencia: aporta para la generación de confianza.

Una gestión transparente, que informa a través de diferentes medios y espacios acerca de sus acciones y proyectos, avances y resultados, se gana la confianza y credibilidad de los asociados, los aliados y la población en general. En los ejercicios asociativos es clave definir fuentes, flujos y canales de información y comunicación que fortalezcan las relaciones internas y potencien las externas en el nivel nacional, regional y local. La comunicación personal y a través de medios impresos, audiovisuales o digitales es un aliado estratégico en los procesos de asociatividad.

La sostenibilidad: entre la realidad y la necesidad.

Para sostener en el tiempo los procesos asociativos es necesario contar con mecanismos de financiación que garanticen su funcionamiento en cuanto a recursos técnicos y físicos. No se trata de volverse una estructura burocrática y robusta, pero sí contar con un equipo estable, con condiciones laborales básicas, que pueda responder a los requerimientos en el marco de los procesos. La sostenibilidad pasa también por el fortalecimiento institucional y la formación de personas que puedan asumir cargos y responsabilidades en diferentes momentos del proceso, ayudando de esta manera a no depender de una persona, sino de las capacidades que se activan para el ejercicio.

El conflicto armado: una realidad ineludible.

Aún en medio del conflicto armado es posible generar y mantener procesos asociativos. Al no ignorar el conflicto, sus dinámicas, actores, causas y consecuencias, el ejercicio asociativo puede definir estrategias que le permitan trabajar en el territorio sin perder su esencia, su rol y sus apuestas para la construcción de paz y un desarrollo rural que genere mejores condiciones de vida para la población. Es este sentido, es necesario generar condiciones para disminuir los riesgos existentes a causa del conflicto; para lo cual es determinante analizar el contexto social cultural, económico, político e histórico y de esta forma identificar las opciones más favorables de intervención.

De igual manera estos riesgos se disminuyen en la medida que existe un mayor conocimiento del territorio y sentido de pertenencia por parte del equipo técnico, cuando hay apoyo y respaldo a los procesos por parte de los actores sociales locales; en la medida que se transparentan las acciones y procesos; cuando se es neutral, evitando tomar partido y en términos generales cuando los recursos existentes están a disposición de los compromisos adquiridos; cuando se hace el trabajo que se debe hacer.

Construcción de paz: de lo individual a lo colectivo

Las familias campesinas y las organizaciones de productores, los gobiernos municipales asociados y las instituciones aliadas, aportan en el día a día a la construcción de paz en el territorio; es un proceso que va de lo individual a lo colectivo. Cuando los actores sociales se vinculan a los proyectos, crean asociaciones, fortalecen sus capacidades, propician un trabajo articulado con otros, participan activamente en lo público, están aportando a la construcción de paz y cuando un proyecto o proceso en el marco del trabajo asociativo satisface necesidades, cierra o disminuye brechas y propicia un mejor vivir para la población, también está aportando a la construcción de paz.

Estos procesos que propician nuevas formas de relación entre el Estado y la sociedad civil, construyen confianza, promueven acciones colectivas y transforman las bases sociales, estructurales, culturales y políticas en el territorio; le quitan gente a la guerra; son más los que se quedan al tener mejores condiciones de vida al lado de su familia. Sin embargo, para que esto sea posible es necesario un compromiso sostenido de las diferentes instancias regionales y en especial, nacionales quienes con su inversión, aportan a conseguir los objetivos de desarrollo en la región y hacer realidad una paz estable y duradera.

Actores sociales consultados en el marco de la sistematización mencionaron que hay familias que se han visto beneficiadas por el regreso de los hijos jóvenes al hogar y, actores políticos hablaron de la importancia que han tenido algunos procesos en la medida de que se convirtieron en una alternativa de subsistencia no solo para los padres de familia, sino también, para los hijos.

Esto sumado al hecho de que en Colombia por lo menos el 24% son jóvenes, motiva a pensar el rol que esta población pueden asumir en la construcción de una paz territorial y la sostenibilidad de los procesos. Sus formas de relacionamiento, el dinamismo, la creatividad y la capacidad de comunicarse a partir de formas diversas, culturales y artísticas, motiva a involucrarlos de manera directa porque “desde su ser y hacer, los jóvenes desarrollan iniciativas que contribuyen a la solución pacífica de conflictos y a la construcción de una convivencia social. Las organizaciones de jóvenes ‘cuentan con recursos no convencionales’ que pueden generar un gran impacto en la generación de confianzas y el afianzamiento de una paz duradera” (Iniciativas con jóvenes en prevención de violencias y construcción de paz, GIZ-CERCAPAZ, Bogotá, Colombia, 2014, p.21)

Por otra parte, la participación de las mujeres en las diferentes actividades que se realizaron en el marco de la sistematización, grupos focales con instituciones, taller con organizaciones, visitas a experiencias de organizaciones campesinas, evidenciaron el rol que esta población tiene en la formulación y ejecución de los procesos y proyectos. Las mujeres campesinas también se han organizado, se han formado, se han vinculado a proyectos agropecuarios y de especies menores, son parte de los equipos técnicos municipales, son autoridades municipales, y eso es necesario visibilizarlo y potenciarlo para lograr un mayor protagonismo y participación de las mujeres del Catatumbo en la construcción de la paz territorial.

“Para fortalecer la participación ciudadana de las mujeres es necesario valorar sus agendas sociales y reconocer su aporte como sujetos políticos en la vida pública, en especial cuando se trata de la promoción y defensa de sus derechos” (Acuerdo final para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera. La Habana, Cuba, p.31)

RECOMENDACIONES

para fortalecer el ejercicio asociativo e incluyente en el marco de la construcción de paz

A continuación se presentan algunas recomendaciones, que aportan al fortalecimiento de los ejercicios asociativos en el marco de la construcción de paz, dirigidas a los tres niveles de gobierno, nacional, departamental y municipal. Reconocer la potencia de la asociatividad en cualquier lugar del país, es un paso importante pensar en el territorio nacional fortaleciendo dinámicas, relaciones y procesos que aportan a la gobernabilidad territorial, la construcción de paz y el desarrollo regional.

Cómo el nivel nacional puede ayudar a la asociatividad de los municipios

- Articular la oferta estatal y organizar las intervenciones para no duplicar esfuerzos y recursos es un buen inicio para lograr una acción estatal coordinada entre los diferentes actores, niveles e instancias presentes en el territorio. Esto le facilita al nivel nacional, gestionar la formulación y ejecución de proyectos integrales, con un actor regional como las experiencias de asociatividad existentes.
- Reconocer los ejercicios asociativos existentes en el territorio como instrumentos idóneos para una intervención estatal más eficaz y eficiente. Esto se logra en la medida que las intervenciones priorizadas responden a los programas y proyectos regionales identificados en el marco de la asociatividad, los cuales tienen en cuenta las realidades de la población, su diversidad y particularidad. Intervenir en lo que realmente se necesita.
- Propiciar procesos de diálogo, concertación y construcción participativa entre los diferentes actores, locales, regionales y nacionales, que hacen parte del ejercicio asociativo, reconociendo el rol que cada uno ha tenido en la formulación e implementación de los procesos previos; para a partir de ahí, definir las nuevas estrategias de intervención en el territorio, aclarando o si es necesario, definiendo, nuevos roles, responsabilidades, aportes, compromisos y acuerdos y estrategias para el seguimiento de lo acordado.
- Dar prioridad a la financiación de proyectos regionales de mayor impacto para un territorio en la medida que participan varios municipios cuyas autoridades están dispuestas a asumir compromisos y responsabilidades teniendo en cuenta sus límites y potencialidades.

Cómo el nivel departamental puede ayudar a la asociatividad de los municipios

- Definir acciones y procesos que le permitan fortalecer su rol de nivel intermedio en el territorio relacionado, principalmente, con la interlocución e intermediación entre el nivel nacional y el local o si es el caso, con la experiencia asociativa que exista en el territorio.
- Reconocer la asociatividad como instrumento idóneo para coordinar la intervención estatal. A partir de ese reconocimiento, definir estrategias que faciliten el diálogo, la concertación y la articulación permanente con la experiencia de asociatividad municipal existente en el territorio, con el fin de alcanzar objetivos comunes y hacer realidad el desarrollo territorial.
- Si no existen, promover y fortalecer ejercicios asociativos en el territorio para la búsqueda de objetivos comunes que permitan alcanzar el desarrollo regional. Esto se logra además, participando de manera activa en la formulación conjunta de planes, programas y proyectos con visión regional e integral.
- Fortalecer equipos que brinden asistencia técnica a las asociaciones de municipios en temas relacionados con desempeño de la gestión pública jurídica, financiera y administrativa, participación ciudadana en la planificación, formulación, seguimiento y control de planes, proyectos y programas de desarrollo, entre otros que promuevan el fortalecimiento institucional.
- Dar prioridad a la cofinanciación de proyectos de impacto regional que cuentan con la participación de varios municipios que apuestan a resolver problemáticas comunes.

Cómo pueden las alcaldías fomentar o fortalecer su asociatividad con otros municipios

- Conocer y reflexionar acerca de la asociatividad como instrumento de gestión regional que posibilita la construcción de paz, una mayor incidencia territorial y beneficios institucionales y para la población.
- Definir estrategias que les permitan conocer el contexto social, cultural, económico y político del territorio e identificar las necesidades y problemáticas comunes con los otros municipios de la región.
- Indagar con las otras autoridades locales acerca de la voluntad política, el interés y compromiso para crear y fortalecer una experiencia asociativa municipal en la región. Conocer, caracterizar e intercambiar información acerca de las experiencias exitosas existentes.
- Propiciar procesos de creación de organizaciones sociales y su fortalecimiento en temas relacionados con participación ciudadana, diálogo y concertación, formulación y ejecución de proyectos que respondan a sus necesidades reales.
- Promover diálogos estratégicos y políticos multiactor para fortalecer el desarrollo territorial respondiendo adecuadamente a las necesidades del territorio.
- Diseñar estrategias y mecanismos que faciliten la prestación de servicios más eficaces y eficientes y de manera articulada entre los niveles de gobiernos y los actores en el territorio.
- Potenciar sus capacidades para dialogar, comunicar, concertar y trabajar de manera directa con otros actores en el territorio, comunidades, instituciones, organizaciones, que faciliten el funcionamiento y consolidación de ejercicios asociativos para favorecer la implementación de proyectos para la construcción de paz y el desarrollo territorial.

RETOS Y RECOMENDACIONES para Asomunicipios en la construcción de paz en el Catatumbo

La sistematización permite verificar y afirmar que la experiencia de Asomunicipios durante estos años de existencia es ejemplo del impacto que puede tener la asociatividad si formula y ejecuta de manera sostenida, solidaria y propositiva. Sin embargo, Asomunicipios aún tiene varios desafíos y tareas por desarrollar con el fin de fortalecer tanto su quehacer como ampliar sus vínculos a otras formas de organización y de gestión que son igualmente válidas. Aquí se presentan una serie de retos y recomendación específicamente para la Asociación.

Estrategia regional conjunta

La Agenda Regional y el Portafolio

Asomunicipios tiene una apuesta por el desarrollo recogida en la Agenda Regional. Los asociados comparten esa visión y la ven como su hoja de ruta para cerrar o disminuir las principales brechas en el territorio. A partir de la Agenda y teniendo en cuenta el escenario de una eventual implementación de un acuerdo para la terminación del conflicto, la Asociación definió el Portafolio de proyectos estratégicos 2016 - 2019 que busca organizar la intervención estatal en el territorio.

Al tener estos proyectos un alcance regional y un mayor impacto para la población, es necesario ampliar la búsqueda para identificar diferentes aliados institucionales, públicos y privados, nacionales y regionales, de la cooperación, la academia, los gremios, entre otros con quienes seguir trabajando de manera articulada. En ese sentido, es recomendable que la Asociación mantenga su apertura a establecer nuevas relaciones con otros actores para que a través de espacios de diálogo y concertación se definan acuerdos y compromisos para el logro de los objetivos comunes y para hacer realidad los nuevos retos que propone la construcción de la paz territorial.

De igual forma, es clave que Asomunicipios esté en disposición de trabajar con otros operadores de proyectos de intervención social, incluso procedentes

del nivel nacional o de otras regiones, que reconociendo los procesos y los aprendizajes que aporta la experiencia de asociatividad del Catatumbo, estén dispuestos a establecer formas de intervención y de colaboración que le sumen a la región.

Construcción de paz y una eventual implementación de acuerdos de paz.

Es importante profundizar en el análisis de los factores que potencian la construcción de paz en el Catatumbo, como también de los aspectos que aborde un eventual acuerdo para la terminación del conflicto y definir estrategias conjuntas con actores nacionales, departamentales y municipales, que permitan aportar de manera determinante a su implementación en la región del Catatumbo, reconociendo, como lo ha hecho la Asociación en otras ocasiones, las oportunidades que brinda el contexto para lograr impactar de manera significativa en el territorio.

La inclusión de las diferentes poblaciones es un tema clave que debe ser analizado en el marco de los procesos para la construcción de paz, el fortalecimiento de la gobernabilidad territorial y el desarrollo regional; por eso es necesario generar condiciones, garantías y capacidades en los territorios para que la ciudadanía organizada, social y políticamente, participe de manera activa y contribuya a consolidar una paz estable y duradera. En este sentido, es importante definir estrategias que propicien y hagan efectiva la participación de los jóvenes y de las mujeres para la construcción de paz, reconociendo el rol clave que pueden tener en términos de dinamismo, sostenibilidad, apropiación y pertinencia.



Red Sueños Cataumbo

Por otra parte, y teniendo en cuenta la complejidad del Catatumbo, es necesario **abordar aspectos relacionados con las situaciones que son propias del conflicto armado** en el territorio, que están presentes y tienden a visibilizarse aún más por la fuerte presencia de la guerrilla del ELN y otros actores armados, con quienes no se ha iniciado un proceso de negociación. Es importante contar con actores del orden nacional, departamental y local con quienes de manera articulada se pueda afrontar estas situaciones de conflicto social y político que afectan el territorio y su población.

Espacios de cooperación y transparencia

Es clave reconocer permanentemente las fortalezas y potencialidades de cada asociado, para de esta manera generar estrategias que las visibilice y las ponga al servicio del sistema de cooperación. En ese sentido es un reto para la Asociación mantener mecanismos a través de los cuales las quince (15) autoridades municipales sientan que su participación es importante y que inciden directamente en las decisiones que se toman.

En el contexto actual es recomendable que la Asociación realice un ejercicio para profundizar en la definición de un mapa completo de los actores que participan directa o indirecta en las acciones y procesos que se desarrollan. Con esa referencia, es clave identificar qué otros actores es necesario involucrar para la construcción de una paz estable y duradera y una eventual implementación de acuerdos para la terminación del conflicto, teniendo en cuenta los temas que son abordados y las relaciones directas con el territorio. Definir quién debería participar que no lo ha hecho hasta el momento y qué estrategias se utilizarán para convocarlos.

Es importante que la dirección ejecutiva mantenga como un reto constante el **propiciar espacios** entre los asociados, para tratar temas relacionados con los desacuerdos, la percepción de **desequilibrios** en la toma de decisiones, los **conflictos**, las **inconformidades** entre otros que puedan afectar la consolidación del proceso asociativo.

Estructuras y niveles de conducción

Las estructuras de conducción requieren **ser funcionales y responder a los objetivos** propuestos; sin embargo dependen de los actores involucrados y por lo tanto es recomendable hacer **seguimiento periódico y evaluarlas** para tomar las medidas que garanticen su mejor desempeño.

Evaluar los **mecanismos de comunicación e información** con todos los participantes del sistema para hacer los cambios necesarios que garanticen flujos acordes a las necesidades e insumos relevantes para la toma de decisiones.

Diferenciar los **niveles de conducción, político, estratégico y operativo**, y tener claridad a cerca de las funciones y responsabilidades que cada uno asume en el marco del ejercicio asociativo. Mantener o establecer nuevos acuerdos que faciliten la toma de decisiones en cada nivel y evaluar periódicamente el proceso.

Procesos y servicios potenciadores del sistema

La Asociación ha identificado en el Portafolio de Proyectos Estratégicos que la implementación de la paz territorial es un reto que requiere de administraciones locales con mayores capacidades para gerenciar el desarrollo y considera que en la actualidad los gobiernos municipales no cuentan con esas fortalezas institucionales que les permitan afrontar las funciones que se asignen desde el nivel central.

En ese sentido, es recomendable definir e implementar estrategias que aporten al **fortalecimiento institucional. Hacer un diagnóstico que permita identificar las áreas susceptibles de mejoramiento y potenciación**, permitiendo evaluar y redefinir los procesos y servicios para responder de la mejor manera posible a las necesidades en el marco del contexto actual.

Es necesario identificar las alianzas necesarias, en la actualidad, con actores institucionales, académicos o de la cooperación que aporten a la **generación de condiciones para el funcionamiento** y el fortalecimiento de capacidades para responder técnica y operativamente teniendo en cuenta los objetivos compartidos y el escenario actual.

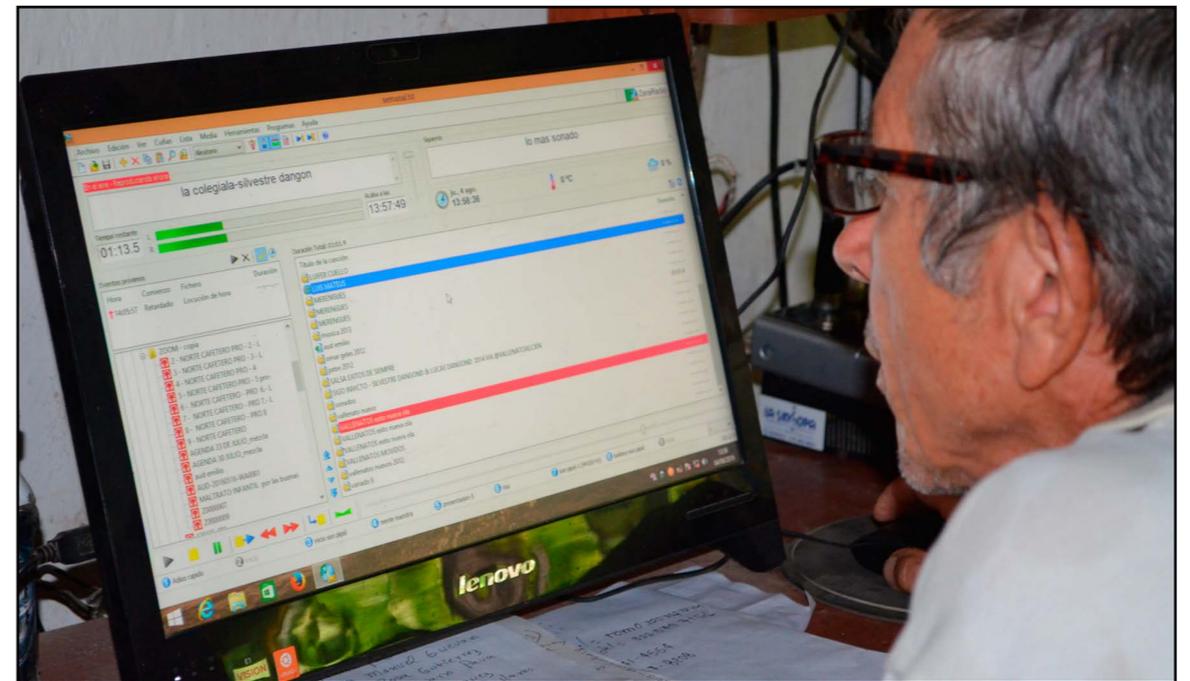
Generar y potenciar **nuevos sistemas de cooperación** con diferentes actores y sectores, posibilita el diseño de estrategias que a través del trabajo articulado aporten al logro de los objetivos estratégicos.

Es un gran desafío fortalecer las capacidades de inclusión, comunicación, diálogo y concertación que permitan comprender **la convivencia con nuevos actores** en el territorio, con diferentes formas de pensamiento, de modelos o apuestas de desarrollo y tener la capacidad de ponerlas en diálogo con el trabajo y los resultados logrados al respecto.

Apostar a inversiones del largo plazo **fortalece las bases políticas**, institucionales, sociales, para consolidar una paz territorial estable y duradera.



Convención



Emisora comunitaria El Carmen

Gestión de conocimiento e innovación

Diseñar un **modelo de seguimiento y monitoreo** permite evaluar periódicamente la gestión, las acciones, los procesos, los servicios, y tomar las medidas necesarias para el re direccionamiento.

Para continuar trabajando en temas **de ordenamiento territorial, planeación del territorio, gestión** de proyectos estratégicos, diálogo, concertación y construcción de paz es necesario fortalecer capacidades al interior de la Asociación que potencien su rol de articulación en una eventual implementación de un acuerdo para la terminación del conflicto.

Fortalecer **capacidades técnicas y estratégicas** de diferentes actores del sistema amplía el espectro de modo que se cuenten con otras instancias que puedan asumir responsabilidades de coordinación y dirección.



Proyecto electrificación rural

Aprender de los procesos implementados y fortalecer las capacidades necesarias es recomendable para que los municipios presten mejores servicios, de manera más eficiente, eficaz y articulada con otros niveles de gobiernos.

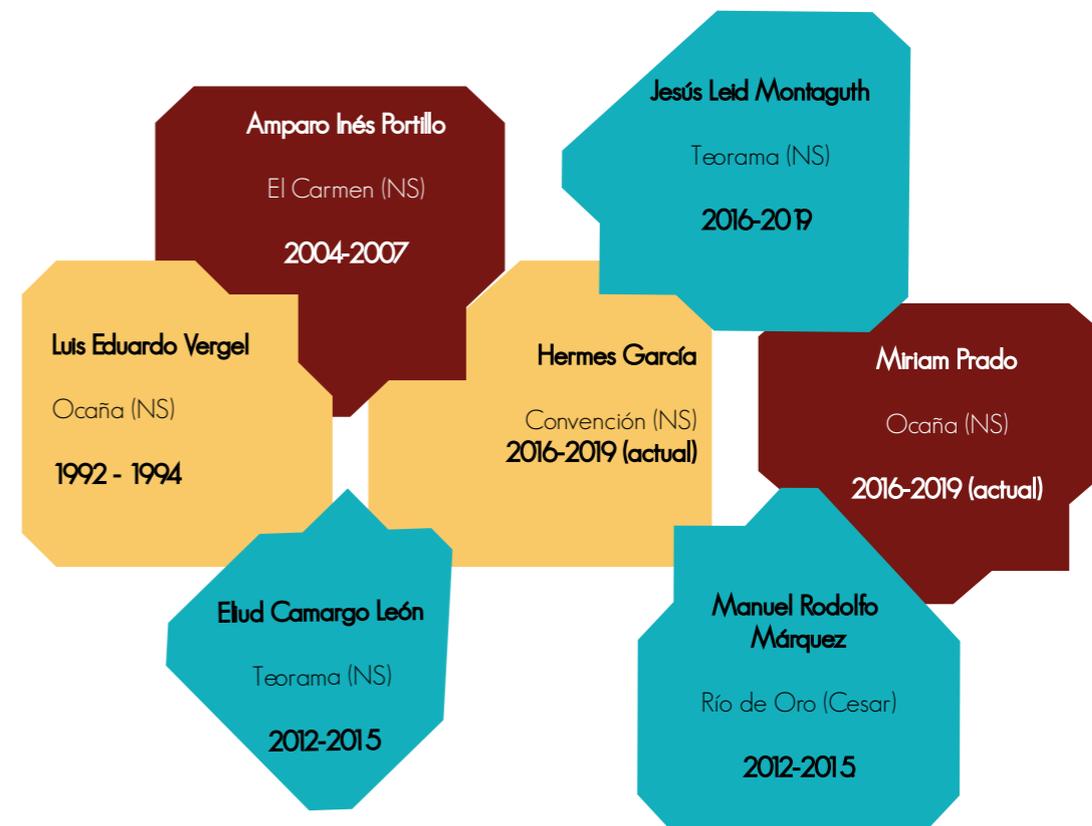
Fortalecer la capacidad de los gobiernos municipales para que hagan un **trabajo directo con sus comunidades**, orientado a la inclusión, la participación social, construcción de paz y el fortalecimiento organizacional es necesario.

Asomunicipios ha identificado la necesidad de fortalecer la participación ciudadana en el marco de un posible escenario de postconflicto para consolidar un proceso de gobernanza regional; en ese sentido se propone la realización de un programa de formación de líderes y de fortalecimiento de los mecanismos e instancias de participación en la región. Para consolidarlo es importante que se realice un diagnóstico que permita identificar el estado actual de los líderes y sus necesidades de formación, y de las organizaciones y los requerimientos de asesoría para fortalecer las capacidades necesarias para afrontar los nuevos retos del contexto actual.

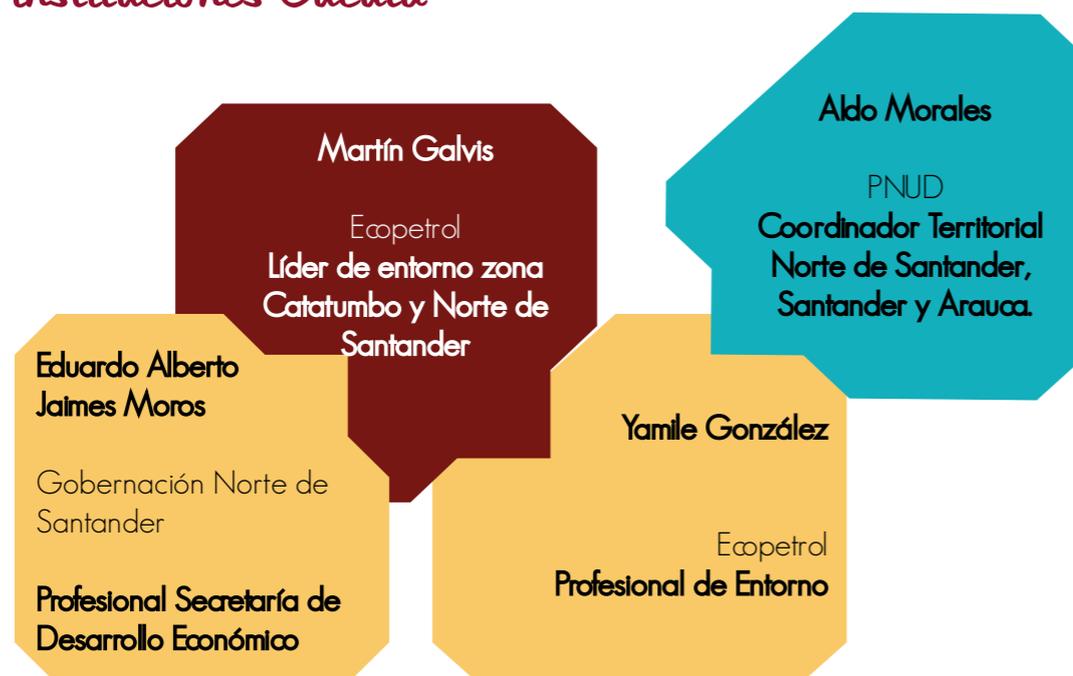
Entrevistas instituciones Bogotá



Entrevistas con alcaldes y ex-alcaldes



Entrevistas instituciones Cúcuta



Entrevistas con productores



Grupo focal equipo de gobiernos locales



Taller con organizaciones de productores

Elizabeth Meneses	Asoproagra	Ocaña
Nelson Carrascal	Asoec	Ocaña
Fanny Roperó Arias	Asomugua	Convención
José Pacheco	Asoprório	Río de Oro
Jorge Angarita	ANU-Comunidad	Abrego
Wilson Paredes	Aproveca	La Playa
Gloria Pérez	Asolabranza	Abrego
Sanín López	Asoprocar	EL Carmen
Luis Caicedo	Asocacao	La Esperanza
Javier Lindarte	Asogame	La Esperanza
Belosa Vergel	Admucsan	San Calixto
Jasmith Pérez	Asopro	Ocaña

Grupo focal instituciones

Wilson Angarita	Docente, UFPS Ocaña
Maritza Caicedo	Observatorio ambiental UFPS Ocaña
Teresa Asencio Gutiérrez	CooperaCafé
Virginia Amaya Quintero	Adamiuain
Wilfredy Quintero	CooperaCafé
Goodwin Reyes	Fundación Crediservir
Luis Alfonso Casadiego	UNAD
Gustavo Ibáñez	Sector comercio
Maryan Casadiego	Corponor
Yohana Alejandra Trigos	Corponor
Giovanny Torres	Medios de comunicación
Alirio Angarita	Medios de comunicación
Agustín Macgregor	Medios de comunicación

Taller equipo técnico Asomunicipios

Erika Navarro Navarro	Técnica de campo
Egna Isabel Gómez Castañeda	Asistencia técnica, alianzas
Yaquelin López Rincón	Proyectos, organización de productores
Líxer Montañez Puentes	Técnico de campo
Luz Denis Silva León	Alianzas, asistencia técnica
Yuranny Angarita Pacheco	Planeación del territorio
Alejandra Guerrero Bayona	Proyectos, Asistencia técnica
Waldimer Rozo Arias	Proyectos, Asistencia técnica
Alrio Gómez Lázaro	Crédito, Asistencia técnica

- Acuerdo final para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera. (2016). La Habana, Cuba.
- Asomunicipios. (n.d.) Construimos región desde lo local y subregional. Experiencia. Ocaña, Norte de Santander. Colombia.
- Asomunicipios. (2016). *Proyectos Estratégicos 2016 - 2019. Oportunidad para el cierre de brechas sociales en la Región del Catatumbo, Provincia de Ocaña y Sur del Cesar*. Ocaña, Colombia.
- Asomunicipios. (2014). *Estatutos de la Asociación de Municipios del Catatumbo, Provincia de Ocaña y Sur del Cesar*. Ocaña, Colombia.
- Asomunicipios. (2015), *Agenda Regional. Una visión compartida de desarrollo regional sostenible, Visión 2032. Catatumbo, Provincia de Ocaña y Sur de Cesar*. Ocaña, Colombia.
- Asomunicipios. (2016) *Proyecto bandera. Centro Provincial de Gestión Agroempresarial. Documento de trabajo*. Ocaña, Colombia.
- Asomunicipios. (2016). *Proyecto bandera. Asistencia Técnica. Documento de trabajo*. Ocaña, Colombia.
- Asomunicipios. (2016). *Proyecto bandera. Electrificación rural. Documento de trabajo*. Ocaña, Colombia.
- Asomunicipios. (2016). *Proyecto bandera. Gestión de crédito. Documento de trabajo*. Ocaña, Colombia.
- Asomunicipios. (2016). *Proyecto bandera. Alianzas productivas. Documento de trabajo*. Ocaña, Colombia.
- Barbereana, V., y Restrepo, D (Ed.). (2016). *Serie Rutas para la Paz Diseños institucionales para la gestión territorial de la paz*. Bogotá, Colombia.
- Cañizares, E. (2009). *Apreciaciones para la construcción de la política pública de la asociatividad municipal*. Asomunicipios. Ocaña, Colombia.
- Cañizares, E- (2016). *Asociación de Municipios del Catatumbo, Provincia de Ocaña y Sur del Cesar (Río de Oro - González)*. "Construimos región desde lo local y lo subregional". Ocaña, Norte de Santander, Colombia.
- Gehring, H., Barberena, V., y Restrepo, D (Ed.). (2014). *Serie Rutas para la Paz Descentralización en clave de paz*. Bogotá, Colombia.
- GIZ. (2015). *Gestión de a Cooperación en la práctica. Diseñar Cambios Sociales con Capacity Works*. Springer Gabler. Alemania.
- Leal, N., y Giebel, U. (2014). *Ideas para fomentar la articulación entre Nación, departamento y municipios. Experiencias de tres procesos de cambio en la Construcción de Paz en Colombia*. Bogotá, Colombia.
- Sánchez, M., Prada, María., y Cantillo, L. (2014). *Sociedad Civil y Estado, en confianza: camino para construir paz. La experiencia Cercapaz*. Bogotá, Colombia.
- Fernández, C., Prada, María., y Langohr, H. (2014). *Culturas de Paz como enfoque en la Cooperación Alemana. Resultados y aprendizajes*. Bogotá, Colombia.
- Le Blanc, Joerg., Linares, Claudia., Martínez, Melissa. (2014). *Iniciativas con jóvenes en prevención de violencias y construcción de paz*. Cercapaz. Bogotá, Colombia.

Asociación de Municipios del Catatumbo, Provincia de Ocaña y Sur de Cesar Asomunicipios

Gestión y articulación para el desarrollo regional en contextos
de conflicto y de construcción de paz

1993-2016