



Modelo de articulación socio-económico aplicado al Programa de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) para la sostenibilidad y el cumplimiento de metas con actores territoriales del Municipio del Medio Atrato-Chocó, Colombia, durante el período 2024-2026

TESIS DOCTORAL

que, Para obtener el Grado de Ph.D.

DOCTOR EN Economía y Finanzas

PRESENTA

Gregorio Antonio Mena Padilla

ASESOR

Ileana Gloria Pérez Vergara

México 2026

La presente Tesis Doctoral debe ser citada como:

Mena Padilla Gregorio Antonio (2025). *Modelo de Articulación Socio-económico Aplicado al Programa de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) para la Sostenibilidad y el cumplimiento de metas con actores territoriales del Municipio del Medio Atrato -Chocó, Colombia, durante el período 2024-2026*. [Tesis Doctoral Universidad de Investigación e Innovación de México. UIIX]



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Sin Derivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

Se permite la reproducción total o parcial y la comunicación pública de la obra con reconocimiento de la autoría y mención de la Universidad de Investigación e Innovación de México - UIIX.

No se permite el uso comercial ni la creación de obras derivadas.

Resumen

El planteamiento del problema de esta investigación radica en la brecha entre el diseño normativo del Acuerdo de Paz (2016) y su implementación efectiva en el municipio del Medio Atrato (Chocó) mediante los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET). Aunque estos instrumentos prometen transformar territorios históricamente marginados, en la práctica generan una tensión administrativa y territorial, donde una burocracia centralizada sustituye el conflicto armado por dinámicas que desconocen las realidades fluviales, selváticas y consuetudinarias de las comunidades étnicas. El diagnóstico empírico evidencia esta desconexión mediante la desproporción entre 84 proyectos terminados y solo dos en estructuración, junto con una lógica estatal cortoplacista que prioriza infraestructura auditable sobre el fortalecimiento de capacidades humanas y organizativas. Se identifican tres factores críticos: desigualdad geográfica, baja conectividad y asignación presupuestal asimétrica, donde Educación recibe menos de 2.500 millones frente a más de 20.000 destinados a infraestructura. La hipótesis central plantea que la implementación efectiva de los PDET depende menos de la disponibilidad presupuestal y más de la calidad de la gobernanza y la vinculación comunitaria. Un modelo de articulación híbrido entre institucionalidad estatal y autogobierno étnico optimiza recursos y sostenibilidad. Los resultados confirman un 75,9% de insatisfacción comunitaria y una “paz de infraestructura huérfana” sin sostenibilidad social. En conclusión, se propone el Modelo de Articulación Socio-Económica (MASE), basado en gobernanza de ensamblaje, cogestión vinculante y fortalecimiento de la autonomía étnica. la Gobernanza Local, como vía para cerrar brechas y materializar una paz territorial efectiva

Palabras clave: *Acuerdo de paz, gobernanza territorial, Medio Atrato, reforma rural integral, organizaciones étnico-territoriales.*

ABSTRACT

The problem addressed in this research lies in the gap between the normative design of the 2016 Peace Agreement and its effective implementation in the municipality of Medio Atrato (Chocó) through the Development Programs with a Territorial Focus (PDET). Although these instruments were intended to transform historically marginalized territories, in practice they have generated administrative and territorial tensions, where centralized bureaucracy replaces armed conflict with dynamics that ignore the fluvial, jungle, and customary realities of ethnic communities. The empirical diagnosis reveals this disconnection through the disproportion between 84 completed projects and only two under structuring, together with a short-term state logic that prioritizes infrastructure over the strengthening of human and organizational capacities. Three critical factors are identified: geographic inequality, low connectivity, and asymmetric budget allocation. The central hypothesis argues that the effective implementation of the PDET depends less on budget availability and more on the quality of governance and community engagement. The findings confirm a 75.9% level of community dissatisfaction and an “orphan infrastructure peace” lacking social sustainability. In conclusion, the study proposes the Socio-Economic Articulation Model (SEAM), based on assemblage governance, binding co-management, and the strengthening of ethnic autonomy to optimize resources and territorial sustainability.

Keywords: *Peace Agreement, territorial governance, Medio Atrato, comprehensive rural reform, ethnic-territorial organizations.*

Agradecimientos

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a todas las personas, organizaciones, Consejos Comunitarios, resguardos y colectivos que hicieron posible esta investigación. A mis amigos y amigas, por su cercanía, apoyo emocional y constante aliento en los momentos más desafiantes. A las comunidades indígenas y afrocolombianas que generosamente compartieron sus saberes, experiencias y territorios, permitiéndome comprender realidades desde la voz viva de sus protagonistas. A las organizaciones sociales y cooperantes que facilitaron espacios, contactos y reflexiones clave para el desarrollo de este trabajo.

Agradezco profundamente a cada entrevistado y entrevistada, quienes con su tiempo, sinceridad y compromiso aportaron al análisis y sentido de esta investigación. A mis compañeros y compañeras educadores, por el intercambio de ideas, el acompañamiento en campo y la construcción colectiva del conocimiento.

A mi familia, gracias por su tolerancia, su amor incondicional y su compañía constante, incluso en los momentos de mayor exigencia. Su presencia fue el soporte invisible pero fundamental durante todo este proceso.

Finalmente, extiendo un agradecimiento muy especial a mi asesora, por su dedicación, orientación y confianza en cada etapa del camino. Su acompañamiento riguroso y humano marcó una diferencia fundamental en la consolidación de este trabajo.

A todas y todos, gracias infinitas.

INDICE GENERAL

CAPÍTULO I. Proyección de la investigación	15
1.1. Línea de investigación de la Universidad de Innovación e Investigación de México y su ámbito de estudio.	16
1.2. Planteamiento del problema.	18
1.3. Formulación del problema (Pregunta de investigación).	21
1.4. Justificación.	21
1.5. Objeto de estudio.	23
1.6. Campo de acción.	24
1.7. Objetivos.	25
1.7.1. Objetivo General.	25
1.7.2. Objetivos específicos.	25
1.8. Hipótesis	26
1.9. Alcance temático.	27
1.10. Delimitación espacial y temporal.	28
CAPÍTULO II. Fundamentos teóricos referenciales.	30
2.1. Estado del arte (Marco histórico y actual).	31
2.2. Marco Teórico.	43
2.3. Marco Conceptual.	44
2.4. Marco Contextual.	49
2.5. Marco Legal y Normativo.	50
CAPÍTULO III. Fundamentos metodológicos y resultados de investigación.	56
3.1. Cuadro operacionalización de variables	56
3.2. Diseño metodológico.	57

3.2.1. Definición del enfoque, diseño y tipo de investigación de la tesis	58
3.2.2. Definición de métodos, técnicas e instrumentos de obtención de datos.	58
3.2.3. Desarrollo de los instrumentos de obtención de datos.	59
3.2.4. Determinación de la muestra y su criterio de selección.	59
3.3. Trabajo de campo y aplicación de instrumentos	60
3.3.1. Aplicación de los instrumentos	60
3.3.2. Procesamiento de información	62
3.4. Análisis de los resultados en los datos obtenidos	64
3.4.1. Estructura y enfoque metodológico del estudio	64
3.4.2. Caracterización de los entrevistados	65
3.4.3. Brecha social entre implementación de proyectos e impacto en la disminución de la desigualdad	69
3.5. Redacción de resultados y discusión	74
CAPÍTULO IV: Propuesta de transformación	79
4.1. Fundamentación de la propuesta de transformación	79
4.1.1. La Política Pública como construcción social de sentido	79
4.1.2. El enfoque étnico-territorial como núcleo ontológico	80
4.2. Descripción de la propuesta: el modelo de articulación socio-económica	80
4.2.1. Estructuras de articulación	81
4.2.2. La arquitectura de ensamblaje	82
4.2.3. Principios rectores del modelo	83
4.2.4. Componentes estratégicos del modelo	84
4.2.5. Estructura del modelo	86
4.2.6. Representación del diseño de la gobernanza en red	88
4.3. Objetivos de la propuesta	91
4.4. Actividades, fases y/o etapas de la propuesta	93
4.4.1. Fase veredal	93
4.4.2. Fase municipal	94
4.4.3. Fase Subregional	94

	7
4.4.4. Fase Nacional	95
4.4.5. Dimensión sociopolítica: actores y agenciamientos en el ecosistema PDET	95
4.4.6. Visión prospectiva y diagnóstico de la vulnerabilidad estructural	98
4.5. Recursos necesarios para la aplicación	100
4.5.1. Análisis del estado operativo y el cuello de botella técnico sin el MASE	100
4.5.2. Infraestructura versus capital social sin el MASE	101
4.5.3. Capacidad operativa sin el MASE	103
4.5.4. Recursos necesarios para la aplicación de la propuesta	104
4.6. Resultados esperados de la propuesta	104
4.6.1. Eficacia en la ejecución	105
4.6.2. Empoderamiento de los gobiernos propios	106
4.6.3. Cierre de brechas	106
4.7. Valoración / evaluación / validación de la propuesta	107
4.7.1. Validación mediante el criterio de Justicia Territorial	107
4.7.2. Evaluación de impacto y seguimiento en el MEC	108
4.7.3. Prueba de consistencia institucional	109
CONCLUSIONES	111
RECOMENDACIONES	116
BIBLIOGRAFÍA	121
ANEXO 1. Solicitudes de validación con expertos.	134
ANEXO 2 Formulario de preguntas encuesta.	137
ANEXO 3: Guía de aplicación grupo focal	144
Ficha técnica	144
Consentimiento informado	144
Reglas básicas del espacio	144
Guía de preguntas	144
Bloque 1: Percepción del territorio y la paz	144

Bloque 2: Implementación de los PDET	144
Bloque 3: Relación con el Estado	145
Bloque 4: Gobernanza y participación	145
Bloque 5: Propuestas y soluciones	145
Registro de la discusión	145
Observaciones del facilitador	145
ANEXO 4: Guía de entrevista semiestructurada	146
ANEXO 5: evidencia fotográfica	149
ANEXO 6: Sistematización de información.	158

Índice de ilustraciones

Ilustración 1 Línea de tiempo producción científica Paz territorial	34
Ilustración 2 Participación etaria por género	66
Ilustración 3 Participación por composición etaria	67
Ilustración 4 Participación por área de agremiación	69
Ilustración 5 Percepción sobre el proceso de implementación.	70
Ilustración 6 Priorización de inversión por áreas	72
Ilustración 7 Obstáculos para la implementación	73
Ilustración 8 Organigrama de gestión del MASE	89
Ilustración 9 Taxonomía de flujos del MASE	90
Ilustración 10 Estado actual de proyectos PDET	101
Ilustración 11 Distribución del gasto por proyectos	102
Ilustración 12 Ejecutores de proyectos	103

Índice de tablas

Tabla 1 Revistas y categorías	32
Tabla 2 Conceptualización categorial de la investigación	48
Tabla 3 Referentes normativos de la paz territorial.	51
Tabla 4 Operativización de variables	56
Tabla 5 Matriz de Congruencia.	63
Tabla 6 Matriz de Componentes Estratégicos del MASE	85
Tabla 7 Arquitectura Estructural de la Propuesta MASE	87
Tabla 8 Cronograma de implementación con indicadores	95

INTRODUCCIÓN

La firma del Acuerdo Final para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera en el año 2016 no representó, para las comunidades del Medio Atrato, el inicio de una nueva fase política, sino la emergencia de un nuevo desafío de gestión social y territorial relacionado con la eliminación de las condiciones objetivas que permitieron el conflicto. Lejos de significar un punto de llegada, el Acuerdo abrió un campo de tensiones donde la promesa de transformación estructural comenzó a enfrentarse con las limitaciones históricas de la administración pública colombiana. Esta investigación se sitúa en el epicentro de esa fractura, donde la propuesta de una Reforma Rural Integral y la implementación de los Planes de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) han chocado con una estructura estatal que padece de mecanismos de diseño centralizados y alejados de las decisiones territoriales. El documento que aquí se presenta no es solo un ejercicio de administración pública; es, simultáneamente, una caracterización crítica de la gestión del Estado en el Chocó y una propuesta de reconfiguración institucional orientada a la reconstrucción de la autonomía étnica en contextos de alta complejidad socioterritorial.

A lo largo de los capítulos se documenta un fenómeno que desafía la lógica de la planificación nacional: el Estado ha intentado arribar al territorio con una gramática institucional que ignora las dinámicas fluviales, selváticas y consuetudinarias, produciendo una implementación formal de indicadores que, en la experiencia cotidiana de las comunidades, se traduce en una inercia administrativa. Esta forma de intervención no solo es técnica, sino profundamente política, en la medida en que redefine las relaciones de poder entre el centro y la periferia. La gestión estatal opera bajo una premisa implícita: el territorio es concebido como un espacio deficitario sobre el cual deben inscribirse políticas públicas estandarizadas, invisibilizando los sistemas de gobernanza ancestrales que han regulado la vida social, económica y ambiental durante siglos. En este contexto, la intervención estatal no se limita a la provisión de bienes, sino que reconfigura las formas de autoridad y legitimidad en el territorio.

La pregunta que atraviesa esta investigación no es, por tanto, si el Estado debe intervenir en el Medio Atrato, sino bajo qué forma, con qué instrumentos y bajo qué racionalidad administrativa debe hacerlo para evitar que su presencia se convierta en una nueva fuente de conflictividad. Esta interrogante obliga a desplazar el análisis desde la dimensión normativa del Acuerdo hacia su

dimensión operativa, es decir, hacia la capacidad real del Estado para traducir compromisos en transformaciones concretas. En este tránsito, la noción de paz deja de ser un horizonte abstracto y se convierte en un problema de gestión pública.

El diagnóstico desarrollado permite constatar que la paz en el Medio Atrato ha sido gestionada con una alta carga discursiva, pero con una baja capacidad de materialización. Mientras los informes institucionales destacan avances en términos de cumplimiento, la evidencia empírica revela una estructura de implementación frágil, marcada por la discontinuidad y la fragmentación. La existencia de una cartera con 84 proyectos terminados frente a apenas dos en fase de estructuración no es un dato anecdótico, sino un indicador estructural de un modelo de intervención orientado al corto plazo. Este patrón responde a una lógica de ejecución que privilegia la visibilidad inmediata de los resultados sobre la sostenibilidad de los procesos.

En este escenario, el Estado opera bajo la urgencia del tiempo político de la implementación, agotando rápidamente el ciclo de inversión sin generar capacidades instaladas en las comunidades. Una vez concluyen las obras iniciales, el proceso de transformación se interrumpe, dejando vacíos que son rápidamente ocupados por economías ilegales y dinámicas de desarticulación social. Este fenómeno evidencia que la inversión, por sí sola, no es suficiente para garantizar la transición hacia la paz, y que la ausencia de una arquitectura institucional permanente convierte cada intervención en un esfuerzo aislado.

La lógica del proyecto, estructurada bajo un ciclo cerrado de inicio, ejecución y cierre, ha impedido la consolidación de mecanismos que garanticen la continuidad de las políticas en el tiempo. Cada obra terminada se convierte en un elemento desconectado del sistema territorial: infraestructura sin mantenimiento, servicios sin sostenibilidad, inversiones sin articulación productiva. Esta investigación conceptualiza este fenómeno como una “paz de infraestructura”, en la que la materialización visible de la acción estatal no logra integrarse con el tejido social, económico y cultural de las comunidades. En lugar de transformar las condiciones estructurales, esta forma de intervención produce efectos efímeros que refuerzan la percepción de abandono una vez finaliza la inversión inicial.

La raíz de esta parálisis se encuentra en una gestión institucional que reproduce esquemas centralistas. La administración pública colombiana ha sido históricamente diseñada para

contextos urbanos y andinos, desconociendo las particularidades logísticas, culturales y ambientales del Medio Atrato. En este territorio, la movilidad depende de variables como el nivel del río, la disponibilidad de combustible y las condiciones climáticas. Estas condiciones transforman radicalmente la relación entre tiempo, espacio y gestión pública. Un desplazamiento que en otros contextos podría considerarse trivial, aquí se convierte en una barrera significativa para la participación política y administrativa.

La convocatoria a espacios de decisión en la capital departamental, con tiempos limitados de anticipación, excluye de facto a las comunidades que deben organizar transporte fluvial, coordinar recursos colectivos y asumir costos elevados para participar. Esta exclusión no es un efecto colateral, sino el resultado de una planificación que presupone condiciones materiales inexistentes en el territorio. En este sentido, la estructura misma de la gestión pública actúa como un mecanismo de exclusión que limita la participación efectiva de los actores locales.

A esta dimensión se suma una brecha tecnológica que profundiza las desigualdades existentes. La promoción de mecanismos de gobierno abierto y participación digital contrasta con una realidad donde amplios sectores de la población enfrentan limitaciones en el acceso a la educación formal y a las tecnologías de la información. La exigencia de interacción a través de plataformas digitales genera una barrera estructural que restringe la participación a quienes dominan los códigos de la modernidad estatal. De este modo, la ciudadanía se convierte en una categoría condicionada, mientras que la planeación participativa se transforma en un discurso que no logra materializarse en prácticas inclusivas.

El análisis presupuestal refuerza este diagnóstico al evidenciar una concentración de recursos en infraestructura física en detrimento del desarrollo humano. La priorización de obras visibles responde a una lógica de control institucional que privilegia lo cuantificable sobre lo transformador. Esta orientación reduce el desarrollo territorial a la acumulación de activos tangibles, ignorando que la sostenibilidad de la paz depende de la capacidad organizativa, política y económica de las comunidades. En consecuencia, se configura una brecha entre la inversión realizada y el impacto social generado, lo que limita la eficacia de las políticas públicas.

Frente a este escenario, la investigación propone el modelo de articulación socioeconómica (MASE) como un dispositivo orientado a reequilibrar la relación entre Estado y territorio. Este

modelo plantea un desplazamiento conceptual fundamental: del Estado como proveedor de bienes hacia el Estado como garante de capacidades. Esta transición implica reconocer que la transformación territorial no depende exclusivamente de la inversión, sino de la construcción de condiciones que permitan a las comunidades ejercer su autonomía y participar de manera efectiva en la gestión pública.

Uno de los pilares del MASE es la institucionalización del traductor institucional, concebido como un agente de interfaz capaz de mediar entre los marcos normativos del Estado y los sistemas de gobernanza comunitaria. Este perfil responde a la necesidad de superar la dependencia de liderazgos individuales que, aunque efectivos en casos específicos, no generan procesos sostenibles en el tiempo. El traductor institucional cumple una doble función: por un lado, traduce las demandas territoriales en proyectos técnicamente viables; por otro, adapta las exigencias administrativas a las condiciones locales. Su rol es esencial para cerrar la brecha entre la planeación y la ejecución.

El modelo propone, además, una reconfiguración de la gobernanza territorial hacia esquemas híbridos en los que la autonomía étnica se constituye como eje central. En este marco, el Estado deja de ser un actor hegemónico para convertirse en un participante dentro de espacios de co-gestión. Esta transformación implica que los mecanismos de participación existentes deben evolucionar hacia formas vinculantes de toma de decisiones, donde las comunidades no solo sean consultadas, sino que tengan capacidad real de incidencia en la definición y ejecución de las políticas.

Asimismo, el MASE plantea la necesidad de eliminar barreras administrativas mediante la implementación de mecanismos de gestión ágil que reduzcan los tiempos de aprobación de proyectos. La creación de fondos de operación para la gobernanza local busca garantizar las condiciones materiales necesarias para la participación, reconociendo que los costos de la democracia son desiguales y deben ser compensados por el Estado. Sin estas condiciones, la participación se convierte en una carga adicional que reproduce las desigualdades existentes.

La validación empírica de la investigación evidencia un alto nivel de escepticismo comunitario frente a los PDET, reflejado en la percepción de que estos instrumentos no han generado cambios significativos en la vida cotidiana. Esta brecha entre la expectativa y la experiencia constituye

uno de los principales desafíos para la política de paz territorial. El MASE responde a esta problemática mediante la incorporación de mecanismos de evaluación participativa que permitan a las comunidades valorar de manera periódica la pertinencia y el impacto de las intervenciones.

Más allá de los indicadores cuantitativos, el éxito del modelo se mide en términos de transformación del vínculo entre el Estado y la sociedad. El objetivo es transitar de una relación marcada por la desconfianza hacia una interacción basada en la cooperación y la corresponsabilidad. Este cambio no depende exclusivamente de la inversión de recursos, sino de la capacidad del Estado para reconocer y adaptarse a las formas de organización territorial existentes.

En este sentido, la investigación plantea que la paz territorial no puede reducirse a la ejecución de proyectos, sino que debe entenderse como un proceso de transformación institucional profunda. La construcción de paz implica la creación de condiciones que permitan a las comunidades ejercer su autonomía, fortalecer sus capacidades y participar de manera efectiva en la gestión pública. Esto requiere una reconfiguración de los instrumentos administrativos y de las lógicas de intervención estatal, orientada a superar la desconexión histórica entre el centro y la periferia.

Los capítulos que siguen desarrollan esta propuesta a partir de un análisis detallado del contexto, la identificación de las brechas de implementación y el diseño de una arquitectura institucional orientada a cerrar dichas brechas. La alternativa a este enfoque es la continuidad de un modelo que reproduce la desarticulación y limita las posibilidades de transformación territorial. En este sentido, el presente documento se propone como una herramienta analítica y propositiva para comprender las limitaciones de la paz normativa y avanzar hacia la construcción de una paz materialmente vivida en el Medio Atrato.

El documento se organiza en cuatro capítulos principales. El Capítulo I presenta la proyección de la investigación, donde se delimita el planteamiento del problema, la pregunta de investigación, la justificación, el objetivo general y específico, la hipótesis, así como el alcance temático, espacial y temporal. El Capítulo II desarrolla los fundamentos teóricos referenciales, incluyendo el estado del arte, el marco teórico, conceptual, contextual y legal-normativo. El Capítulo III expone los fundamentos metodológicos y los resultados de la investigación, detallando la operacionalización de variables, el diseño mixto, el trabajo de campo (entrevistas, grupos focales

y encuestas), el procesamiento de datos y el análisis de resultados, con énfasis en la caracterización de los entrevistados, la brecha social y los obstáculos en la implementación de los PDET. Finalmente, el Capítulo IV presenta la propuesta de transformación, donde se fundamenta, describe y estructura el Modelo de Articulación Socio-Económica (MASE), sus componentes, fases de implementación, recursos necesarios, resultados esperados y mecanismos de validación. El documento cierra con las conclusiones generales, recomendaciones, bibliografía y anexos (instrumentos, evidencias fotográficas y sistematización de información).

CAPÍTULO I. Proyección de la investigación

Este capítulo delimita el andamiaje técnico y estratégico de la investigación, centrando su análisis en el municipio del Medio Atrato, Chocó, un territorio que sintetiza de manera paradigmática las tensiones entre riqueza ecosistémica, diversidad cultural y precariedad institucional. Esta región, caracterizada por su alta biodiversidad y complejidad socioambiental, ha sido históricamente escenario de una exclusión estructural que trasciende lo económico y se expresa en formas persistentes de marginalización política, administrativa y territorial. En este contexto, el Acuerdo Final de Paz se presenta como un intento de reconfiguración del orden estatal en la periferia, particularmente a través de los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET), concebidos como instrumentos para cerrar brechas históricas y consolidar la presencia integral del Estado.

Sin embargo, más allá de una revisión histórica del conflicto armado, este capítulo propone un estudio crítico de la gestión pública, enfocándose en la capacidad real del Estado para traducir las demandas, aspiraciones y formas organizativas de las comunidades en procesos efectivos de transformación rural. El análisis se desplaza así desde la narrativa normativa del posacuerdo hacia su dimensión operativa, interrogando no solo qué se ha hecho, sino cómo se ha hecho y con qué resultados en términos de sostenibilidad territorial. En este sentido, el capítulo no se limita a describir el contexto, sino que problematiza las condiciones bajo las cuales la política pública intenta materializarse en un territorio atravesado por dinámicas fluviales, economías de subsistencia y sistemas de gobernanza étnica.

A través de esta problematización, se caracterizan los desafíos operativos que emergen tras la firma del Acuerdo entre el Estado colombiano y las extintas FARC-EP. El estudio se distancia de las visiones institucionales que tienden a evaluar la implementación desde indicadores de cumplimiento formal (Joshi & Mac Ginty, 2025), para centrar su atención en las brechas de implementación que persisten en el nivel local. De esta manera, se privilegia un enfoque orientado al fortalecimiento de la justicia transicional y la gobernanza administrativa en contextos rurales, reconociendo que la paz no puede reducirse a la desmovilización de actores armados, sino que requiere una transformación profunda de las capacidades estatales y de las relaciones entre el Estado y la ciudadanía.

En este marco, se plantea un análisis detallado de la tensión entre la planeación centralizada y la agencia territorial, entendida esta última como la capacidad de las comunidades para incidir en la definición y ejecución de las políticas públicas. Esta tensión ha obstaculizado la consolidación de una paz estable y duradera, al reproducir esquemas de intervención que desconocen las particularidades culturales, geográficas y organizativas del territorio. El capítulo, por tanto, identifica los límites y alcances de la política pública vigente, evidenciando cómo la falta de articulación entre niveles de gobierno y actores locales ha derivado en procesos fragmentados y de bajo impacto estructural.

En consecuencia, surge la necesidad de diseñar modelos de gestión social, política y económica que superen las limitaciones observadas en la región. La investigación no solo pretende describir las consecuencias del conflicto y las fallas de la implementación, sino proponer un modelo integral de gestión administrativa que armonice la inversión estatal con las visiones de etnodesarrollo de las comunidades. Este modelo busca trascender la lógica asistencialista para avanzar hacia una gobernanza territorial basada en la corresponsabilidad y la co-gestión.

Este capítulo, por tanto, delimita el horizonte teórico, los objetivos y la hipótesis de trabajo que orientan la investigación, estableciendo las bases para evaluar si el PDET en el Medio Atrato constituye una herramienta de cambio estructural o si, por el contrario, reproduce las inercias institucionales que históricamente han limitado la transformación del territorio. En esta tensión se juega no solo la eficacia de una política pública, sino la posibilidad misma de construir una paz territorial que sea materialmente vivida por las comunidades.

1.1. Línea de investigación de la Universidad de Innovación e Investigación de México y su ámbito de estudio.

La presente investigación se inscribe formalmente en la línea de Macroeconomía Internacional, Crecimiento y Políticas Públicas de la Universidad de Innovación e Investigación de México. Esta adscripción se sustenta porque los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) constituyen la política pública de mayor calado fiscal y administrativo en la historia reciente de Colombia, diseñada para corregir desequilibrios macroeconómicos regionales y fomentar un crecimiento inclusivo tras la firma del Acuerdo Final de Paz con las FARC-EP (Chaverra Colorado, 2023). En este sentido, la tesis se centra en el Punto 1: Reforma Rural Integral,

analizando cómo la eficiencia en la asignación de recursos estatales y la sostenibilidad de las inversiones públicas en zonas de posconflicto determinan el desarrollo económico de esos territorios en el largo plazo.

En esta perspectiva, la investigación establece una conexión técnica entre la gestión administrativa territorial y los resultados macroeconómicos, en la medida en que la ineficiencia en la ejecución de recursos públicos se traduce en rezagos en productividad, baja formación de capital humano y limitada diversificación económica, afectando indicadores como el crecimiento del ingreso per cápita, la reducción de la pobreza y la convergencia regional. Así, las fallas en la estructuración, ejecución y sostenibilidad de los proyectos PDET no solo representan problemas administrativos, sino que inciden directamente en la incapacidad del Estado para cerrar brechas estructurales y dinamizar economías locales en contextos de alta vulnerabilidad.

El ámbito de estudio se sitúa en el municipio del Medio Atrato, Chocó, un municipio colombiano que representa un reto para la política pública de la paz debido a su exclusión histórica, presencia de grupos armados y su diversidad pluriétnica. La investigación evalúa cómo estas intervenciones públicas pueden optimizarse mediante un modelo de gestión administrativa que potencie la eficiencia de las inversiones del Estado, vinculando el análisis del crecimiento regional con debates contemporáneos sobre gobernanza, descentralización y sostenibilidad fiscal en contextos de alta vulnerabilidad.

Desde mi formación profesional como administrador de empresas y mi labor docente en investigación administrativa, esta investigación doctoral integra la gestión organizacional con el estudio riguroso de fenómenos públicos. Mi arraigo territorial en el Medio Atrato me permite actuar como un observador participante con una comprensión arraigada de las dinámicas socioeconómicas locales, lo que enriquece el análisis administrativo, la vinculación social y la teorización con el fenómeno. De esta manera, la investigación contribuye en la línea de políticas públicas al proponer un modelo de articulación que vincula la efectividad de la política pública con la autonomía territorial, asegurando que el crecimiento regional sea no solo una meta estadística, sino una realidad palpable para las comunidades étnicas.

1.2. Planteamiento del problema.

La implementación de políticas públicas en contextos de posconflicto representa uno de los desafíos más complejos para la administración pública. En Colombia, la firma del Acuerdo Final de Paz en 2016 dio origen a los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) como el vehículo técnico y financiero para transformar la realidad de 170 municipios priorizados por su afectación por el conflicto, altos niveles de pobreza, debilidad institucional y presencia de cultivos de uso ilícito (Gobierno de Colombia, 2016). Sin embargo, en el municipio del Medio Atrato se devela una situación problemática donde el diseño institucional se ha enfrentado con las realidades socioculturales y geográficas del territorio, generando una brecha operativa que impide la transición hacia un desarrollo rural integral.

El problema que motiva esta investigación radica en la tensión operativa entre el modelo de gestión de la Agencia de Renovación del Territorio (ART) y la necesidad de una gobernanza autónoma étnica. Aunque el Acuerdo de Paz fue concebido bajo el paradigma de la paz territorial (Salazar Escalante, Cordoba Rivas, Urian, & Mora Roa, 2023), que implica la construcción del Estado desde las regiones, la praxis administrativa ha reproducido lógicas centralistas. El Estado colombiano, históricamente caracterizado por una presencia fragmentada en sus periferias (Arjona, 2016) ha intentado implementar los PDET mediante un enfoque de arriba hacia abajo (top-down) (Chaverra Colorado, 2023) donde las soluciones se diseñan con orientaciones técnicas y se ejecutan en territorios cuya complejidad se desconoce.

Esta desconexión se manifiesta en el Plan de Acción para la Transformación Regional (PATR). Aunque el PATR del Medio Atrato fue el resultado de un ejercicio de planeación participativa robusto en sus fases iniciales, su fase de ejecución ha sido capturada por una rigidez normativa que desestima la capacidad técnica de los actores locales. La administración pública ha priorizado la eficiencia en el gasto y el cumplimiento de metas físicas (kilómetros de placa huella, número de pupitres entregados) sobre la efectividad social y la sostenibilidad de los procesos. Como resultado, el habitante del Medio Atrato percibe que el PDET es una prolongación de la oferta estatal tradicional y no una herramienta de transformación estructural.

Los datos obtenidos en el trabajo de campo de esta tesis son alarmantes: existe una insatisfacción social del 75.9% entre los líderes y miembros de las comunidades étnicas frente a la

implementación de los proyectos. Esta cifra no es fortuita; responde a una gestión que ha fallado en integrar los planes de vida de las comunidades indígenas y los planes de etnodesarrollo de las comunidades afrodescendientes con los pilares del PDET. La gestión pública ha operado bajo un esquema de práctica participativa, donde la comunidad es consultada formalmente, pero excluida de la toma de decisiones presupuestales y de la supervisión técnica real de las obras (Chaverra Colorado, 2023; García Romero, 2020).

A esto se suma lo que el sociólogo Matus (2000) denomina la teoría del juego social. En el Medio Atrato, la administración pública ignora los aspectos inmateriales, lenguaje, tradiciones, estructuras de parentesco y gobierno propio, que determinan el éxito de cualquier intervención. Cuando la ART llega al territorio, se encuentra con una población que tiene sus propios sistemas de resolución de conflictos y de gestión de la tierra denominados los Consejos Comunitarios y Cabildos indígenas. Al intentar imponer una gestión de arriba abajo y requisitos de contratación imposibles de cumplir para las organizaciones locales, el Estado genera un bloqueo administrativo. Esta situación ha provocado que muchos proyectos, aunque financiados, queden estancados o sean rechazados por no responder a la identidad cultural del territorio.

La magnitud del problema se corrobora con los informes de la Defensoría del Pueblo (2023). A nivel nacional, solo el 41.66% de las iniciativas PDET cuentan con una ruta de implementación activa. En el caso específico del Pacífico Medio, subregión a la cual pertenece el Medio Atrato, los avances son marginales comparados con otras zonas del país como el Putumayo o el Alto Patía (Echevarría et al., 2025). Esta brecha se hace más evidente en términos comparativos: mientras subregiones como Putumayo presentan mayores niveles de estructuración de proyectos productivos y articulación institucional, particularmente en iniciativas vinculadas a economías lícitas y sustitución de cultivos, el Pacífico Medio evidencia rezagos en la formulación técnica y en la ejecución efectiva de inversiones (DNP, 2022; ART, 2023). Estudios recientes sobre implementación territorial del posacuerdo muestran que las subregiones con mayor conectividad institucional y menor dispersión geográfica logran mejores indicadores de ejecución y sostenibilidad, en contraste con territorios de alta complejidad socioespacial como el Medio Atrato (Blattman, Duncan, Lessing, & Tobón, 2021; Prem, Vargas, & Mejía, 2020). En este sentido, la situación del Medio Atrato no solo refleja un rezago relativo, sino una condición estructural de desventaja donde la combinación de aislamiento geográfico, debilidad estatal y

diversidad étnica profundiza las limitaciones de la política pública. Esta desigualdad en el ritmo de implementación profundiza el sentimiento de exclusión y abandono estatal.

En términos financieros, aunque se han movilizado recursos significativos a través del OCAD Paz y el Sistema General de Regalías (SGR), la ejecución se ha visto empañada por escándalos de corrupción y por una distribución que no siempre prioriza los pilares con mayor rezago, como la infraestructura productiva o la salud diferencial. La Ley 2294 de 2023 estableció que los recursos deben enfocarse en las subregiones PDET, pero la falta de una arquitectura administrativa que facilite el acceso a estos fondos por parte de las entidades territoriales y organizaciones sociales locales convierte la disponibilidad de recursos en una promesa incumplida. En el Medio Atrato, los procedimientos normativos están actuando como una barrera de entrada que favorece a contratistas foráneos sobre las cooperativas locales, impidiendo que el recurso dinamice la economía interna del municipio.

Un factor crítico que agrava el problema es la falta de sostenibilidad de las intervenciones. Los proyectos se conciben como acciones de corto plazo y no como catalizadores de autonomía comunitaria. Según autores como Boisier (2004), el desarrollo territorial requiere inteligencia territorial, es decir, la capacidad de los actores locales de autoorganizarse y coordinar redes institucionales. En el Medio Atrato, esa inteligencia está siendo subestimada. Las Mesas Municipales y el Mecanismo Especial de Consulta (MEC) funcionan como espacios de queja y no como escenarios de gobernanza vinculante.

La carencia fundamental identificada es la ausencia de una figura o proceso de articulación híbrida. No existe un agente dinamizador que traduzca el lenguaje técnico de la ART al lenguaje cultural de COCOMACIA o ASABA, organizaciones populares de la región. Esta falta de traducción administrativa genera retrasos, malentendidos y, finalmente, proyectos que se convierten en elefantes blancos o que son mal utilizados por la falta de apropiación comunitaria. La geografía del Medio Atrato, con su dependencia del transporte fluvial y su precaria conectividad digital, no ha sido un factor integrado en el diseño de los proyectos, sino que se usa como criterio para justificar la inacción o el retraso institucional.

En conclusión, el problema que se abordó en esta investigación caracterizó la existencia de un modelo de implementación centralista, tecnocrático y descontextualizado que impide la

transformación estructural del Medio Atrato. Esta carencia se desglosa en tres dimensiones. Dimensión administrativa que vincula rigidez normativa y exceso de burocracia que excluye a los actores locales de la ejecución. Dimensión social que asocia la participación reducida a la formalidad consultiva, ignorando los sistemas de gobierno propio y planes de vida étnicos. Finalmente, la dimensión técnica-financiera que vincula falta de mecanismos de seguimiento y sostenibilidad que respondan a las condiciones geográficas y culturales de la región.

Sin la formulación de una propuesta de transformación que diseñe una nueva arquitectura de gobernanza, el PDET en el Medio Atrato seguirá siendo una inversión ineficiente que, lejos de consolidar la paz, incrementará la brecha de desconfianza entre el Estado y el ciudadano rural. Por lo tanto, surge la necesidad imperiosa de investigar: ¿qué factores contribuyen con la articulación de estas realidades en un modelo que garantice el crecimiento inclusivo y la sostenibilidad territorial?

1.3. Formulación del problema (Pregunta de investigación).

¿Cómo se puede optimizar la gestión de recursos, la incidencia participativa y el cumplimiento de metas dentro del marco del Plan de Acción y Transformación Regional, armonizando la interacción de los actores institucionales y comunitarios que inciden en el desarrollo de los PDET en el municipio del Medio Atrato-Chocó, Colombia, para el periodo 2024-2026?

1.4. Justificación.

La investigación se justificó en la imperativa necesidad de resolver la brecha entre el diseño normativo de la Reforma Rural Integral (RRI) y su implementación fáctica a través de los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial en el municipio del Medio Atrato. Tras la firma del Acuerdo Final de Paz, la subregión del Chocó fue priorizada como un escenario para la transición al posconflicto; sin embargo, la praxis administrativa ha revelado una desconexión entre las políticas y los impactos tangibles en el territorio. Esta investigación surge, por tanto, como una respuesta técnica para analizar los desafíos de la articulación Estado-comunidad, la ocupación institucional efectiva y la pertinencia de los proyectos frente a las realidades locales.

La relevancia de este estudio radicó en su capacidad para extraer insumos derivados del aprendizaje de las iniciativas territoriales, con el fin de enriquecer las políticas nacionales,

regionales y locales de consolidación de la paz. No se trató meramente de un ejercicio descriptivo, sino de una apuesta por articular alternativas de solución y procesos de toma de decisiones que transformen la participación en una acción colectiva vinculante. Como sostienen Sen (2000), Fals Borda (2015) y White (1996), el abordaje de las injusticias sistémicas y la pobreza estructural requiere de mecanismos que trasciendan la voluntad y se asienten en la agencia de los sujetos sociales. En el contexto colombiano, esto es particularmente urgente, pues la pobreza no es un fenómeno estático, sino una exclusión multidimensional y acumulativa que se reproduce de forma diferencial en las regiones, exigiendo soluciones adaptativas y no estandarizadas (Medina-Hernández et al., 2021).

Desde una dimensión estratégica, el análisis del Medio Atrato fue pertinente para generar conocimiento sobre el desarrollo local en sectores clave como la agroindustria, la movilidad social y las relaciones interétnicas. Al centrar la mirada en un territorio de víctimas, la investigación adquiere un valor reparador, proponiendo lecciones que faciliten la integración ciudadana y superen la ruptura informativa entre el alto Gobierno, los grupos motores (mesas municipales), los entes territoriales y las organizaciones de base. Esta fluidez administrativa es la única garantía para que el PDET no sea percibido como una imposición técnica, sino como un pacto de transformación social.

Así mismo, la investigación se fundamentó en un enfoque democratizador del desarrollo. Siguiendo a Rosero (2021), las políticas públicas deben empoderar a las comunidades para definir sus propios modelos económicos bajo principios de democracia, solidaridad y justicia social. La justificación de este trabajo descansa en la premisa de que solo mediante la subsanación de los desequilibrios del sistema actual y el fortalecimiento de la economía social, será posible alcanzar una paz territorial sostenible. Así, la tesis se posiciona como una herramienta para dotar de sostenibilidad y legitimidad a la inversión pública en el Medio Atrato.

Desde una perspectiva metodológica, la investigación se sustentó en un enfoque mixto, convergente y paralelo, cuya relevancia radica en su capacidad para capturar la complejidad de los contextos de periferia. La integración simultánea de datos cuantitativos, orientados a medir niveles de ejecución, percepción y resultados de política y cualitativos, centrados en las narrativas, prácticas consuetudinarias y dinámicas organizativas permite no solo contrastar

hallazgos, sino también construir una comprensión más robusta de las brechas entre diseño e implementación.

Este enfoque resultó particularmente pertinente en territorios como el Medio Atrato, donde las limitaciones de información estadística, la fragmentación institucional y la densidad sociocultural exigen estrategias analíticas que reconozcan múltiples niveles de realidad. Asimismo, su carácter convergente posibilita la validación cruzada de resultados, fortaleciendo la consistencia interna del estudio, mientras que su diseño paralelo reduce sesgos temporales en la recolección de información.

En términos de replicabilidad, la estrategia metodológica ofrece un modelo transferible a otras subregiones PDET y contextos de alta vulnerabilidad, al establecer una ruta sistemática para articular medición empírica y comprensión situada, contribuyendo así al desarrollo de marcos analíticos comparables en estudios de gobernanza territorial y políticas públicas en escenarios de posconflicto.

1.5. Objeto de estudio.

El objeto de estudio de esta investigación se definió como la gestión estratégica de las políticas públicas de paz desde la administración pública, centrada específicamente en las dinámicas de articulación institucional y comunitaria que rigen la implementación del PDET en el municipio del Medio Atrato, Chocó. Este fenómeno se analiza bajo la lente de la gobernanza multinivel y la eficacia operativa en contextos de posconflicto, donde la administración debe transitar de la planeación normativa a la ejecución fáctica en territorios de alta complejidad étnica.

Dada su adscripción al área de Macroeconomía Internacional, Crecimiento y Políticas Públicas, el objeto examina cómo la interacción sistémica entre actores locales, nacionales e internacionales condiciona la asignación, distribución y eficiencia en la gestión de los recursos públicos destinados a la paz territorial. Como lo señalan la FIP y USAID (2023), el modelo participativo ha sufrido un debilitamiento crítico en su fase de implementación, comprometiendo la rendición de cuentas y el sentido de apropiación. Esta problemática se ve agravada por lo que la OCDE (2022) identifica como una coordinación deficiente entre los niveles nacionales y

subnacionales, derivada de una visión sectorializada y un financiamiento fragmentado que impacta negativamente en la efectividad del gasto público.

Operativamente, el objeto se materializa en tres dimensiones fundamentales de la gestión: primero, las relaciones de poder y coordinación entre el Gobierno Nacional, comunidades étnicas, donantes y mesas municipales como nodos responsables de la política; segundo, la arquitectura de la toma de decisiones en la priorización de proyectos del Plan de Acción para la Transformación Regional (PATR); y tercero, la brecha entre el diseño institucional y la praxis local, evaluando la efectividad de las inversiones públicas en términos de costo-beneficio y la sostenibilidad administrativa y financiera de las intervenciones en el territorio frente a los objetivos de la construcción de la paz.

1.6. Campo de acción.

El campo de acción de esta investigación se circunscribió específicamente a los procesos operativos de articulación territorial y gestión administrativa que vinculan la arquitectura institucional de la Agencia de Renovación del Territorio con las estructuras de gobierno propio en el municipio del Medio Atrato. Mientras el objeto de estudio aborda la política pública de paz en su dimensión macro, el campo de acción se sitúa en la dimensión técnica de la planeación participativa, la ejecución presupuestal y la supervisión operativa de los proyectos derivados del Plan de Acción para la Transformación Regional en el contexto de la implementación del punto 1, sobre Reforma Rural Integral.

Este campo abarca la mediación procedimental entre el nivel central del Estado y los actores locales organizados en los Mecanismos Especiales de Consulta (MEC), los grupos motores y las Mesas Municipales. Se enfoca con especial énfasis en el análisis de los flujos de información técnica, los criterios de viabilización de las iniciativas de inversión y los mecanismos de seguimiento de la ejecución pública en territorios, con dispersión geográfica, comunicativa y étnica. En este sentido, el campo de acción no se limita a una delimitación geográfica, sino que se define como el espacio de interacción administrativa donde las normativas nacionales deben adaptarse a las dinámicas consuetudinarias y logísticas del territorio chocoano para garantizar la eficacia del gasto público.

De manera concreta, la investigación intervino en la fase de implementación y monitoreo de los pilares del PDET, evaluando cómo la gestión de recursos mediante fuentes como OCAD Paz u Obras por Impuestos se traduce en transformaciones estructurales. Se analizan los cuellos de botella burocráticos y las capacidades técnicas de los entes territoriales para interactuar con la planeación nacional. Así, el campo de acción se constituye en la intersección donde la teoría de la gobernanza multinivel se somete a la praxis operativa, buscando optimizar la relación entre la inversión estatal y la sostenibilidad del desarrollo territorial en comunidades afrocolombianas e indígenas.

1.7. Objetivos.

1.7.1. Objetivo General.

Diseñar un modelo de articulación estratégica que optimice la gestión de recursos, la incidencia participativa y el cumplimiento de metas dentro del marco del Plan de Acción y Transformación Regional armonizando la interacción de los actores institucionales y comunitarios que inciden en el desarrollo de los PDET en el municipio del Medio Atrato-Chocó, Colombia, para el periodo 2024-2026.

1.7.2. Objetivos específicos.

- Caracterizar los procesos de planeación y los niveles de articulación entre las Mesas Municipales, los Mecanismos Especiales de Consulta (MEC), las agencias de cooperación y el Gobierno Nacional, identificando cuellos de botella en la arquitectura de gobernanza actual.
- Analizar el estado de ejecución física y financiera de los proyectos PDET en el Medio Atrato, contrastando las metas establecidas en el PATR frente a los recursos efectivamente asignados y la percepción de satisfacción de los actores locales.
- Estructurar un modelo de gestión híbrido que integre la eficiencia técnica-administrativa de la Agencia de Renovación del Territorio (ART) con los sistemas de autogobierno y planes de etnodesarrollo de las comunidades afrocolombianas e indígenas.

1.8. Hipótesis

La implementación efectiva de los PDET en el municipio del Medio Atrato no depende exclusivamente de la disponibilidad presupuestal, sino de la calidad de la arquitectura de gobernanza y vinculación comunitaria. En consecuencia, el argumento analítico plantea que la adopción de un modelo de articulación híbrido, que armonice la estructura de funcionamiento de la Agencia de Renovación del Territorio con los sistemas de autogobierno étnico optimiza la asignación de recursos y la sostenibilidad de la infraestructura, incidiendo de manera significativa en la reducción de las condiciones de exclusión estructural de las comunidades.

Para efectos del análisis la investigación se orientó por los siguientes supuestos analíticos:

Supuesto orientador 1: existe una asociación entre el nivel de incidencia vinculante de los actores locales en los espacios de decisión del PATR y la eficiencia percibida en el cumplimiento de metas territoriales. Este supuesto se indagó mediante el cruce de datos cualitativos: narrativas sobre participación efectiva, y cuantitativa: percepciones de cumplimiento.

Supuesto orientador 2: La centralización de la toma de decisiones administrativas en el orden nacional actúa como factor estructural que incrementa los costos de transacción y reduce el impacto social percibido de los proyectos en el territorio. La indagación de este supuesto se realizó mediante el análisis de tiempos de selección de proyectos y testimonios sobre obstáculos burocráticos obtenidos a través de entrevistas.

Estos supuestos no constituyeron hipótesis estadísticas susceptibles de prueba inferencial, sino proposiciones teóricas derivadas de la literatura sobre gobernanza multinivel que orientó la recolección, organización e interpretación de los datos empíricos.

1.9. Alcance temático.

Esta investigación establece un alcance multidimensional que integra los niveles teórico, metodológico y práctico, con el fin de desentrañar la complejidad de la implementación de los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) en el Medio Atrato.

Desde la perspectiva teórica, el estudio se fundamenta en un marco interdisciplinar que sitúa la administración pública y las políticas públicas en el centro del análisis, utilizando la gobernanza

multinivel y la teoría de capacidades institucionales como ejes rectores. Este enfoque permite evaluar no solo el cumplimiento de metas, sino la calidad de las interacciones entre los diferentes niveles del Estado.

Complementariamente, se incorporan nociones de justicia territorial y epistemologías del sur, reconociendo que en territorios étnicos la construcción de paz no puede ser un trasplante de modelos eurocéntricos, sino un proceso de hibridación que respete los sistemas de conocimiento locales y los planes de vida de las comunidades afrocolombianas e indígenas (Vásquez 2024).

En el plano metodológico, la investigación adopta un enfoque cualitativo-interpretativo de corte crítico, que se nutre de un enfoque retroductivo (Ragin, 2007). Esto implica que el conocimiento no solo se deduce de marcos preestablecidos, sino que emerge de la interacción sistemática con el territorio. Siguiendo la lógica de Cerezal y Fiallo (2005) y el modelo de explicación científica de Hempel (2005), se busca una triangulación que integre el conocimiento empírico capturado en campo con la racionalidad teórica de la ciencia administrativa. La fase empírica incluye entrevistas semiestructuradas con actores clave (líderes de los Consejos Comunitarios y Cabildos, funcionarios de la ART y representantes de entes territoriales), observación participante en las Mesas de Planificación y una revisión documental exhaustiva de informes de gestión y actas de los PATR. Este abordaje permite identificar patrones de comportamiento burocrático y brechas de implementación que los indicadores cuantitativos suelen invisibilizar.

El alcance práctico de la tesis es propositivo y transformador. Se busca generar productos con aplicación concreta que sirvan como hoja de ruta para los tomadores de decisiones. Por un lado, se desarrollan insumos para la acción pública mediante el diseño de un modelo de gestión participativa adaptado a la geografía y cultura del Medio Atrato, que optimice la articulación interinstitucional. Por otro lado, se enfoca en el fortalecimiento de capacidades locales, entregando herramientas técnicas para que las comunidades realicen un monitoreo autónomo de los proyectos. De este modo, la investigación no solo cumple un fin académico, sino que contribuye al cumplimiento del Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 16, aportando lecciones transferibles a otros municipios PDET con condiciones de marginalidad similares.

1.10. Delimitación espacial y temporal.

La delimitación espacial de esta investigación se centra exclusivamente en el municipio del Medio Atrato, ubicado en el departamento del Chocó, Colombia. Geográficamente, el municipio se asienta sobre la margen izquierda del río Atrato, en una zona de diversidad ecosistémica y estratégica. Sus coordenadas (5° 32' N y 5° 21' O) lo ubican en un entorno de selva húmeda tropical con una conectividad predominantemente fluvial, lo que impone desafíos logísticos únicos para la administración pública nacional. Los límites municipales establecen una relación de vecindad constante con Quibdó al sur, occidente y oriente, mientras que al norte colinda con Vigía del Fuerte y Urrao (Antioquia), configurando una zona de tránsito y refugio que ha sido históricamente disputada por actores armados.

Políticamente, el municipio se divide en su cabecera municipal, Beté, y una estructura dispersa de 9 corregimientos y 33 veredas. Esta distribución poblacional, donde el 93.4% es rural, es fundamental para entender por qué los modelos de gestión estandarizados fallan: la administración en el Medio Atrato no ocurre dentro de los edificios, sino en los asentamientos ribereños y en las estribaciones de la Serranía del Baudó. La historia del municipio, segregado de Quibdó en 1999, es un testimonio de la disputa por la autonomía administrativa de comunidades afrodescendientes e indígenas que dependen de la pesca, la minería artesanal y la agricultura de subsistencia.

Temporalmente, la investigación abarca el periodo comprendido entre el año y la actualidad (2026). Este rango permite analizar el ciclo completo del PDET: desde su concepción normativa, pasando por la etapa de planeación participativa, hasta la actual fase de implementación y ejecución de obras. Aunque la recolección sistemática de información inició en 2023, la tesis se nutre de un acumulado histórico de trabajo articulado con actores intergubernamentales y comunitarios. El proceso de sistematización y validación del modelo se proyectó finalizar en el transcurso del 2026, garantizando que los hallazgos incluyan las dinámicas más recientes de la actual administración nacional y los retos emergentes de la sostenibilidad fiscal y el orden público en el territorio. Esta delimitación asegura que los datos sean vigentes y que las soluciones propuestas respondan a la realidad política actual de la implementación de la paz en el país.

CAPÍTULO II. Fundamentos teóricos referenciales.

El presente capítulo describe el marco analítico y las referencias que permitan tensionar la gestión pública en el Medio Atrato y avanzar hacia la proposición de diseños que aumenten la capacidad y transformen el entorno. Este acercamiento no se limitará a una revisión de antecedentes, sino que se configurará como un ejercicio de identificación de las tensiones entre el diseño de las políticas de paz y su ejecución en territorios de alta complejidad étnica y fragilidad institucional.

Se situará en primer lugar, el estado del arte donde sistematiza la producción académica reciente (2019-2024), permitiendo ubicar el vacío de conocimiento en torno a la eficiencia administrativa de los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET). Posteriormente, se describe el marco teórico donde se hará hincapié en la apuesta analítica alrededor de la gobernanza multinivel y la teoría del valor público, proporcionando el sustento para comprender los modelos centralistas de gestión y la potencialidad de un enfoque híbrido.

A continuación, se plantearán las categorías que guiaron la interpretación de los resultados, donde se presenta la capacidad institucional diferenciada y la interfaz socio-estatal como herramientas clave para descifrar la interacción entre el Estado y los gobiernos propios del territorio.

Seguidamente, el marco contextual aterrizará la conceptualización en la geografía física y social del Medio Atrato, reconociendo las particularidades de un territorio que es, simultáneamente, escenario de conflicto y espacio social sujeto de derechos. Finalmente, se detalla el entramado de decretos y sentencias que regulan la obligatoriedad de la Reforma Rural Integral, configurando así el límite jurídico dentro del cual debe operar cualquier propuesta de modelo administrativo híbrido.

Con este despliegue, el capítulo busca no solo informar, sino dotar a la investigación de la solidez argumentativa para proponer una gestión pública que sea, al mismo tiempo, técnica, epistemológicamente sustentable y territorializada.

2.1. Estado del arte (Marco histórico y actual).

La construcción del estado del arte para la presente investigación se fundamentó en una revisión sistemática y crítica de la literatura académica reciente, con el objetivo de identificar el estado del conocimiento en torno a la gestión del desarrollo rural y la paz territorial. Para este propósito, se llevó a cabo una búsqueda en repositorios de circulación de información como Scopus, ProQuest y Dialnet, así como en centros de pensamiento regional, como la FLACSO y universidades con trayectoria en el estudio del conflicto colombiano, Universidad de Antioquia y Universidad Nacional de Colombia.

El criterio de búsqueda se estructuró a partir de cinco categorías nodales que permitieron triangular la administración pública, las políticas de paz con la trayectoria socio histórica del municipio del Medio Atrato:

1. Desarrollo Rural y Reforma Integral (C1): evaluando la eficacia de las políticas de transformación agraria.
2. Gobernanza y Paz Territorial (C2): analizando la reconfiguración del orden local, categoría que predomina en el corpus académico con 14 menciones.
3. Asociatividad y Economía Solidaria (C3): como mecanismos de resistencia y autogestión.
4. Enfoques Diferenciales y Género (C4): cruciales para la comprensión del tejido social étnico.
5. Formalización y Propiedad (C5): como el sustento jurídico de la tenencia de la tierra.

Análisis de la Producción Científica (2019-2024)

Como se detalla en la Tabla 1, la producción académica presenta un comportamiento cíclico que refleja un debate nacional en Colombia que contribuye a complejizar el fenómeno de la modernización de la ruralidad y la construcción de la paz. El pico observado en el año 2021 (9 publicaciones) coincide con la fase de madurez inicial de los PDET y la visibilización de sus primeras crisis de implementación, mientras que el repunte de 2023 (8 publicaciones) sugiere una evaluación crítica ante el cambio de administración nacional con un liderazgo pro paz y la necesidad de ajustar los modelos de gestión territorial.

Es necesario resaltar que, aunque la categoría de Paz Territorial (C2) es la más discutida, existe una vacancia significativa en investigaciones que vinculen la eficiencia administrativa con la participación étnica vinculante. La mayoría de los estudios se inclinan por metodologías cualitativas de estudio de caso, lo que confirma que el fenómeno de la paz en Colombia se comprende mejor desde las particularidades del territorio que desde las generalizaciones cuantitativas de los enfoques estadísticos. Esta tendencia metodológica válida la elección del Medio Atrato como un laboratorio de análisis para proponer un modelo de gestión que no sea solo descriptivo, sino transformador.

Tabla 1 Revistas y categorías

Ca t.	Jour nal	Scop us	Pr oQ ue st	RE CY T	Flac so	Di aln et	Sc iel o	U. Col m. Co mill as	U.de A.	Un al	20 19	20 20	20 21	20 22	20 23	20 24
C1	1	1	2		1	3						1	4	2		1
C4		1	3		1				1			2	1		3	
C5			1									1				
C2	1	1	2	1	2	2	1	1	2	1	3	2	3		3	1
C3			1					1			1		1			

			2												2	
Total	2	3	11	1	4	5	1	2	3	1						

Fuente: Elaboración propia (2024).

Más allá de los repositorios, la presencia de contribuciones en plataformas especializadas como el Journal de la Universidad de Comillas y centros de pensamiento regional, aunque cuantitativamente menor, resulta cualitativamente significativa. Esta dispersión de la producción científica sugiere que el conflicto armado en Colombia y la gestión de la paz territorial han trascendido las fronteras nacionales, insertándose en agendas de investigación internacionales que priorizan la justicia transicional y el desarrollo rural. Como sostiene la lógica de la gestión pública moderna, la relevancia de una fuente no reside en la concentración de su volumen, sino en la especificidad del nicho analítico que ocupa; en este sentido, las publicaciones con menor frecuencia de aparición ofrecen perspectivas críticas que complementan las narrativas de las bases de datos globales, permitiendo una visión holística del objeto de estudio.

En esta misma línea, la literatura internacional reciente ha abordado problemáticas análogas en contextos de posconflicto en África, evidenciando que las limitaciones en la consolidación de la paz no se explican únicamente por el diseño institucional, sino por las tensiones entre implementación estatal y dinámicas territoriales. Investigaciones doctorales como la de Abugbilla (2022), centrada en Costa de Marfil, demuestran que la persistencia de conflictos responde a fallas en la implementación de mecanismos de paz más que a su concepción normativa. De manera complementaria, Tsekpo (2024), en un análisis comparado entre Ruanda y Liberia, concluye que la sostenibilidad de la paz depende de la articulación efectiva entre liderazgo local y políticas públicas inclusivas. En el caso de Uganda, Awici (2023) evidencia que la exclusión de actores sociales en la fase de ejecución debilita los procesos de consolidación territorial, aun cuando estos hayan sido diseñados bajo principios participativos.

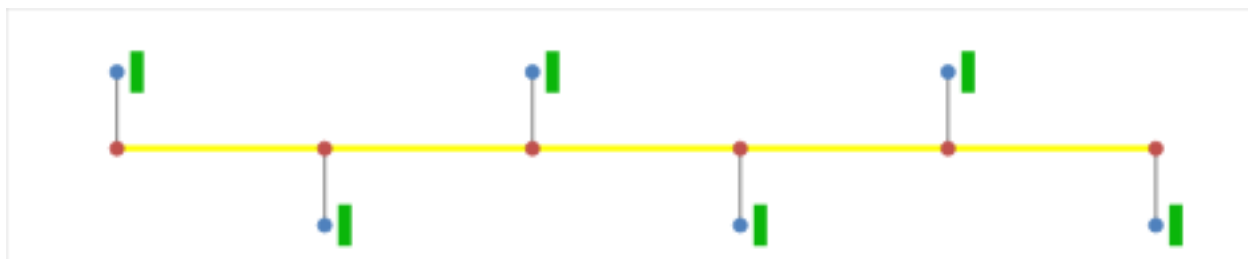
Estos hallazgos permiten situar el caso del Medio Atrato dentro de una problemática global: la dificultad de los modelos centralizados para traducirse en arreglos territoriales efectivos en

contextos de alta diversidad sociocultural, debilidad institucional y fragmentación geográfica. En este sentido, la experiencia colombiana no constituye una excepción, sino una manifestación específica de un patrón recurrente en los procesos contemporáneos de construcción de paz, donde la brecha entre diseño e implementación emerge como el principal desafío de la gobernanza territorial.

Esta complejidad metodológica exige que la paz territorial sea abordada no como un concepto estático, sino como un área de estudio multifacética y adaptativa. El análisis cualitativo emerge aquí como la herramienta predilecta para capturar las dinámicas de poder y las resistencias locales que los indicadores macroeconómicos suelen omitir. No obstante, para comprender hacia dónde se dirige el debate actual, es imperativo analizar la evolución cronológica de este interés científico.

La producción académica revisada abarca un quinquenio estratégico (2019-2024), periodo que permite observar la transición desde el entusiasmo inicial de la firma del Acuerdo hasta el análisis crítico de las barreras de implementación. Como se evidencia en la Figura 1, la fluctuación anual de los estudios indica que no es aleatoria, sino que responde a las tensiones políticas y los hitos de ejecución de los PDET en el territorio nacional.

Ilustración 1 Línea de tiempo producción científica Paz territorial



Fuente: Elaboración propia (2024).

La arquitectura metodológica que predomina en la literatura reciente refleja una concentración de investigaciones basadas a partir del enfoque inductivo, orientado hacia estudios exploratorios y descriptivos que privilegian la realidad empírica sobre la abstracción teórica. Dentro de esta tendencia, el estudio de caso y la revisión documental emergen como las técnicas predilectas para capturar la singularidad de los territorios PDET, permitiendo una comprensión profunda de

fenómenos a partir de la descripción densa (Geertz 2005). No obstante, se identifica una transición necesaria hacia metodologías modernizadas como la etnografía digital y la etnografía económica, las cuales responden a la urgencia de comprender las dinámicas sociales en entornos hiperconectados y mercados locales fragmentados. Esta evolución metodológica no desplaza a las técnicas clásicas; por el contrario, la vigencia de la observación directa y las entrevistas en profundidad confirma que la reconfiguración del orden local solo puede ser aprehendida mediante la proximidad con el actor social.

Bajo esta misma lógica interpretativa, la emergencia de enfoques mixtos y socio-jurídicos sugiere una creciente preocupación por vincular la percepción comunitaria con la validez legal y administrativa de los acuerdos. Esta diversidad de métodos no es accesorio, sino que demuestra cómo la academia ha tenido que adaptar sus herramientas para interpretar un proceso de paz que es, en sí mismo, un objeto en constante mutación. Al respecto, la revisión de trabajos de maestría y doctorado, así como de artículos en revistas de divulgación científica, permite identificar un consenso sobre la participación comunitaria como el eje gravitacional de la Reforma Rural Integral. Sin embargo, este consenso viene acompañado de una consideración crítica: la implementación de los PDET enfrenta obstáculos críticos derivados de la desconfianza institucional y la fragmentación de recursos, lo que exige fortalecer la articulación multinivel para garantizar un impacto sostenible en los territorios.

Como consecuencia de lo anterior, la literatura especializada ha comenzado a teorizar sobre la falla de implementación desde una perspectiva de gestión pública, identificando que la desarticulación no es solo política, sino eminentemente administrativa. Investigaciones recientes subrayan que el diseño de los PDET, aunque participativo en su origen, tiende a burocratizarse en su fase de ejecución, generando lo que algunos autores denominan "cuellos de botella institucionales" (Chaverra Colorado, 2023). Este fenómeno se agrava en zonas de difícil acceso geográfico, donde la capacidad técnica de los municipios es inversamente proporcional a la ambición de las metas del Plan de Acción para la Transformación Regional (PATR). Por tanto, el debate académico actual se desplaza desde la mera descripción del conflicto hacia la búsqueda de mecanismos de eficiencia institucional que permitan al Estado operar con agilidad en la periferia.

En este punto del debate, resulta fundamental analizar cómo estas categorías se materializan en contextos geográficos específicos, donde autores como Gantiva (2021) introducen la noción de

"Paz ambiental". Su investigación doctoral en regiones como Antioquia y Guaviare demuestra que la conflictividad socioambiental es un factor determinante del posconflicto, sugiriendo que instrumentos de planificación como los PDET son esenciales no solo para la estabilidad social, sino para la mitigación de la violencia derivada de la disputa por los recursos naturales. Esta perspectiva se complementa con el análisis de Chaverra Colorado (2023) en el municipio de Cáceres, quien focaliza su crítica en la metodología de los Pactos Municipales para la Transformación Regional (PMTR). Su hallazgo fue importante para esta investigación al resaltar el papel del Grupo Motor, un grupo de representación local, como dinamizador de propuestas comunitarias de paz mientras denuncia simultáneamente las limitaciones impuestas por la "Hoja de Ruta Única", la estrategia del gobierno de Iván Duque para llevar a cabo la implementación entre los años 2018-2022, lo cual evidenció una tensión latente entre la autonomía territorial y las directrices centralizadas del Estado.

Aunado a estas tensiones administrativas, emerge la dimensión del enfoque étnico-territorial como una categoría de análisis que la literatura del posconflicto ha empezado a priorizar como garante de legitimidad. Estudios en el Pacífico colombiano advierten que la implementación de los PDET en territorios colectivos no puede seguir la lógica de la administración pública estándar, so pena de vulnerar la autonomía de los Consejos Comunitarios y Cabildos comunitarios (García Romero 2020). La revisión documental sugiere que la eficacia de la política pública de paz está condicionada a la capacidad de los funcionarios para realizar una traducción administrativa de las necesidades étnicas en proyectos viables bajo las normas presupuestales nacionales. Este vacío en la hibridación de sistemas de justicia y administración es una de las brechas más profundas identificadas en el estado del arte actual, situando la gestión diferencial como un imperativo ético y técnico.

Finalmente, la comprensión de la transición hacia el post-acuerdo encuentra un asidero sociológico profundo en los aportes de Maya Llano (2023), quien examina la reconfiguración de los órdenes locales a partir de la agencia civil en Anorí, departamento de Antioquia. Apoyándose en las tesis de Castillejo (2015), la autora enfatiza la necesidad de un cambio en la escala de observación que permita entender la configuración cotidiana de los actores sociales. Este vacío en la escala de observación administrativa es, precisamente, el punto de ruptura que este estudio pretende abordar. Al conectar estas visiones regionales con la realidad del Medio Atrato, se hace

evidente que la literatura ha documentado ampliamente la descripción y el espacio, pero aún persiste un vacío técnico sobre el cómo gestionar de manera híbrida y efectiva los recursos en territorios de alta complejidad étnica, validando así la pertinencia de la propuesta que aquí se desarrolla.

Bajo una perspectiva regional comparada, el análisis del tránsito de la "pacificación" hacia la paz territorial en la subregión del Urabá antioqueño, propuesto por Giraldo (2021), ofrece un marco fundamental para comprender la configuración socioespacial en contextos de pos acuerdo. Su investigación resalta que los proyectos político-territoriales no son abstracciones institucionales, sino acciones concretas que transforman el espacio y generan tensiones inevitables. Al enfatizar el carácter multiterritorial de la paz, Giraldo advierte que la interacción de distintas concepciones del orden, desde lo institucional hasta lo comunitario, influye directamente en las posibilidades epistemológicas y prácticas de la transición. Este hallazgo sugiere que cualquier modelo de gestión en el Medio Atrato debe ser capaz de navegar entre estas narrativas en disputa para evitar que la inversión estatal se convierta en un factor de desestabilización local.

En una línea de análisis similar, el estudio de Ríos (2023) en Ituango profundiza en la intersección entre los dispositivos institucionales del Acuerdo de Paz y las realidades organizativas del campesinado. La relevancia de este trabajo reside en la identificación de una dialéctica entre la fractura y la continuidad, donde el PDET se presenta como una herramienta con potencial para fortalecer la institucionalidad local, pero se ve obstaculizado por la persistencia de lógicas clientelares tradicionales. Esta dualidad analítica es un espejo de lo que ocurre en la periferia chocoana: el diseño técnico del PDET choca con estructuras de poder preexistentes que tienden a cooptar los recursos, lo que refuerza la necesidad de una arquitectura administrativa que blinde la participación y garantice la transparencia en la ejecución presupuestal.

Ampliando la escala de observación hacia la base de la organización civil, García Romero (2020) introduce la categoría de las Juntas de Acción Comunal como una "interfaz socio-estatal" fundamental en escenarios de transición. Su análisis sobre la autonomía de estas organizaciones frente a la intervención del Estado y la presencia de grupos armados permite concluir que la efectividad de la política pública no depende únicamente del diseño normativo, sino de la capacidad de estas interfaces para mediar entre la comunidad y el aparato burocrático. Para el

caso del Medio Atrato, esta noción de "interfaz" resulta potente, pues sitúa a los líderes locales no solo como beneficiarios, sino como gestores técnicos y políticos cuya capacidad operativa define el éxito o el fracaso de la transformación regional.

Consecuentemente, la literatura ha empezado a documentar que la debilidad de estas interfaces se agudiza cuando el compromiso de otros sectores es marginal. Investigaciones sobre la implementación de la Reforma Rural Integral subrayan que, si bien el Estado ha logrado movilizar a miles de ciudadanos en la fase de planeación, la fase de ejecución padece de una baja participación del sector privado y de una intermitencia de las autoridades locales (Chaverra Colorado, 2023). Este desequilibrio genera un vacío de corresponsabilidad que sobrecarga a las comunidades y debilita la sostenibilidad de los proyectos. Por tanto, el reto de la gestión consiste en trascender la participación consultiva hacia una corresponsabilidad efectiva que involucre a los actores productivos y fortalezca la presencia civil del Estado de manera permanente.

En otra latitud del país, en el norte de Colombia, los aportes de Daniels Puello y Cogollo (2022) sobre la subregión de Montes de María corroboran esta tendencia. Su análisis comparativo destaca que los PDET representan el ejercicio de planeación participativa más ambicioso en la historia de la región, logrando movilizar a más de 13,000 personas. No obstante, los autores señalan una paradoja administrativa: la madurez de la comunidad para priorizar sus necesidades contrasta con la limitada capacidad de las autoridades municipales para ejecutar dichas iniciativas. Este hallazgo es vital para el presente estudio, ya que permite inferir que el problema central no es la falta de ideas territoriales, sino la obsolescencia de los mecanismos de gestión que impiden que el Plan de Acción para la Transformación Regional (PATR) se materialice en bienestar tangible para la población rural.

Este recorrido por la geografía de la investigación en Colombia demuestra que existe un patrón de desconexión administrativa que atraviesa desde el Urabá hasta los Montes de María. El estado del arte actual ha sido prolífico en diagnosticar las tensiones sociopolíticas y las asimetrías de poder, pero aún se encuentra en una etapa incipiente respecto a la formulación de soluciones de gestión pública adaptadas a territorios de alta complejidad étnica y geográfica como el Medio Atrato. Esta brecha en el conocimiento administrativo justifica la construcción de un modelo que no solo reconozca las expresiones de paz territorial, sino que la dote de herramientas técnicas y

normativas para su interacción efectiva con el presupuesto y la planeación nacional, asegurando que la transición sea administrativa antes que simplemente discursiva.

La gestión de la Reforma Rural Integral (RRI) encuentra un soporte crítico en la seguridad jurídica sobre la tenencia de la tierra, un aspecto que Díaz (2022) aborda mediante el Marco de Análisis y Desarrollo Institucional (ADI) en el municipio de Ovejas, Sucre. Su investigación demuestra que la efectividad de los Planes de Ordenamiento Social de la Propiedad Rural (POSPR) es una condición *sine qua non* para la viabilidad de la paz duradera. Al utilizar una metodología mixta que integra el catastro multipropósito con la consulta a actores clave, Díaz evidencia que la interrupción de estos procesos de ordenamiento no solo estanca el primer punto del Acuerdo, sino que fractura la confianza en la Agencia Nacional de Tierras. Este hallazgo subraya que la articulación institucional no es un concepto etéreo, sino una praxis técnica que requiere continuidad administrativa para resolver el desorden histórico de la ruralidad colombiana.

Desde una perspectiva de inclusión y desarrollo humano, el trabajo de Posso (2022) en el Alto Patía y el de Jamioy (2023) en el Putumayo convergen en la necesidad de operacionalizar los enfoques diferenciales. Mientras Posso analiza cómo los PDET inciden en la autonomía de las mujeres rurales en contextos de economías ilícitas y debilidad institucional, Jamioy vincula el punto cuatro del Acuerdo de Paz, denominado como solución al problema de las drogas ilícitas, con la urgencia de una atención étnica diferencial en el Programa Nacional Integral de Sustitución de Cultivos Ilícitos (PNIS). Ambas investigaciones coinciden en una conclusión técnica vital: la participación de las mujeres y las autoridades étnicas no debe limitarse a la etapa consultiva de planificación, sino que debe institucionalizarse en la ejecución y el monitoreo para evitar que las medidas de atención diferencial queden reducidas a una retórica sin presupuesto.

Al trasladar el foco hacia la región objeto de este estudio, el análisis de la implementación del Plan de Desarrollo con Enfoque Territorial Étnico (PDTE) en el Chocó revela una realidad administrativa alarmante. El informe sobre las 2.027 iniciativas de la subregión evidencia que, a pesar de contar con herramientas como el Mecanismo Especial de Consulta (MEC) y el Grupo Motor, los avances hasta agosto de 2021 han sido técnicamente insatisfactorios (Defensoría del Pueblo, 2023). La desconexión entre la Agencia de Renovación del Territorio (ART) y las autoridades étnicas locales ha generado una brecha de ejecución que invalida el espíritu

participativo del Acuerdo de Paz. Esta evidencia empírica en el territorio chocoano confirma que el problema no radica en la cantidad de iniciativas priorizadas, sino en la incapacidad de la arquitectura institucional para traducir dichas demandas en proyectos de inversión con impacto territorial real (Instituto Kroc de Estudios Internacionales de Paz, 2019).

En sintonía directa con la necesidad de proponer una nueva estructura institucional para el Medio Atrato, el trabajo de Betancur (2022) se erige como un referente metodológico fundamental. Su evaluación de las capacidades administrativas en municipios PDET del departamento del Meta, Mesetas y Puerto Lleras, proporciona un diagnóstico preciso sobre cómo la debilidad técnica de las alcaldías locales se convierte en el principal cuello de botella de la Reforma Rural Integral. Al situar la capacidad Institucional como la variable independiente de su análisis, Betancur ofrece una hoja de ruta para identificar fortalezas y debilidades burocráticas en zonas de posconflicto. Esta perspectiva es cardinal para la presente investigación, ya que valida la premisa de que, sin un fortalecimiento de las capacidades locales, cualquier modelo de gestión estará condenado a la ineficacia operativa.

Complementando esta visión, las investigaciones de García (2021) en Policarpa, Nariño, y Lozano (2023) en Ciénaga, Magdalena, documentan cómo la expectativa de cambio generada por la llegada del Estado se ve frecuentemente frustrada por la inercia de la intervención militarizada y las limitaciones legales. García resalta que, en zonas donde la presencia estatal ha sido históricamente marginal, la instalación de Zonas Veredales y la posterior implementación del PDET requieren un tránsito de la lógica de seguridad a una lógica de desarrollo civil que el Estado aún no logra consolidar. Por su parte, Lozano enfatiza que, en territorios con alta complejidad ambiental y economías ilícitas, la eficacia de los PDET depende de una matriz de información que permita articular el Ordenamiento Social de la Propiedad Rural con las necesidades reales de la comunidad, evitando modelos estandarizados que ignoran la idiosincrasia.

El aporte de Aroca (2023) sobre el capital social en el Catatumbo y el Pacífico nariñense introduce una dimensión sociológica indispensable para la gestión pública: la capacidad de cooperación y reciprocidad de las organizaciones locales. Mediante una metodología de comparación enfocada (SFC), Aroca demuestra que el éxito de las iniciativas de generación de confianza, denominadas “obras pdet” está íntimamente ligado a la madurez de los liderazgos

comunitarios y a su capacidad de generar confianza entre las bases sociales y las entidades estatales. Este hallazgo, sumado a la revisión territorial previa, confirma que la frontera del conocimiento en materia de paz territorial se encuentra hoy en la intersección entre el fortalecimiento del capital social y la modernización de las capacidades institucionales. Esta síntesis de hallazgos territoriales constituye el cimiento sobre el cual se edificó la propuesta de gestión híbrida para el Medio Atrato, cerrando así la brecha entre la planeación participativa y la ejecución efectiva.

La implementación de la Reforma Rural Integral (RRI) y los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) constituye un compromiso estatal a quince años que busca revertir la debilidad institucional en los 170 municipios más afectados por el conflicto. Investigaciones como las de Castro y Menjura (2022) y Chávez (2018) coinciden en que la desigualdad en la distribución y uso de la tierra es la causa estructural que estos instrumentos pretenden transformar. Sin embargo, este esfuerzo de cierre de brechas entre el campo y la ciudad enfrenta desafíos normativos y operativos que trascienden la mera voluntad política. Como se observa en la literatura, la reforma apenas inicia un camino complejo donde la eficacia de las instituciones encargadas de su ejecución es constantemente puesta a prueba por la inercia de actores locales y nacionales.

Esta complejidad se traduce en una crisis de implementación que Giraldo (2020) y Valencia y Cano (2020) atribuyen a deficiencias crónicas en la coordinación interinstitucional y a la inestabilidad del flujo presupuestario. A pesar de que los PDET representaron un ejercicio de planificación participativa, su visibilidad y sostenibilidad fiscal siguen siendo limitadas. El análisis de estos autores sugiere que existe un conflicto de encaje entre la planeación construida con las comunidades y las directrices del Plan Nacional de Desarrollo, lo que genera una desarticulación que obstaculiza la transición de los proyectos desde el papel hacia la realidad territorial. Esta brecha entre el diseño y la ejecución administrativa es el síntoma de un modelo que prioriza la democracia representativa sobre una gestión participativa efectiva y vinculante.

En consecuencia, el debate sobre la participación ciudadana ha cobrado un nuevo vigor, remitiendo a discusiones fundacionales de la Constitución de 1991. Martínez Restrepo (2020) y Piedrahita (2020) analizan cómo la demanda por una participación decisoria surge precisamente de la desconfianza histórica hacia la institucionalidad estatal. El giro territorial en las ciencias

sociales ha permitido reconocer al campesino y a las comunidades étnicas como sujetos activos del desarrollo; no obstante, el Proceso Campesino y Popular de La Sirve como evidencia de las tensiones existentes cuando los mecanismos de planeación no logran integrar las visiones locales de autonomía. Esta exigencia de un rol protagónico en la gestión pública rural es un imperativo que las estructuras administrativas actuales aún no logran procesar, manteniendo una lógica de campesino pasivo, sobre un sujeto agente de su propia trayectoria.

Más allá de la participación política, la transición hacia la paz ha permeado dimensiones técnicas como la arquitectura y la tenencia de la tierra. Mientras Díaz (2022) propone parámetros de diseño arquitectónico adaptados a la reparación colectiva y la reincorporación, Villamizar (2020) propone una crítica sobre el alcance de la formalización de la propiedad. Villamizar argumenta que el enfoque actual de otorgar títulos a poseedores preexistentes, sin una redistribución real en un país con un coeficiente Gini de tierras de 0,8, podría estar preparando el campo para una lógica de acumulación capitalista y agroindustrial en lugar de fortalecer la economía campesina. Esta tensión entre la seguridad jurídica para la inversión y la justicia social para el campesinado define el campo de batalla administrativo donde se dirime la verdadera profundidad de la Reforma Rural Integral.

A esta complejidad socio-jurídica se suma la variable ambiental como eje transversal de la paz territorial. Trabajos como los de Fernández (2021), Montoya (2019) y Gómez (2019) subrayan que la sostenibilidad de los procesos de paz está intrínsecamente ligada a la gobernanza de los recursos naturales. Desde el análisis del extractivismo y la colonización en el Caquetá hasta el estudio de caso en Mercaderes (Cauca), se evidencia que la ruralidad es un espacio multifuncional donde la deforestación y el cambio climático actúan como multiplicadores de conflicto. La debilidad en la articulación institucional para la gestión ambiental dentro de los PDET limita la autonomía territorial, aunque, paradójicamente, fortalece la capacidad de las comunidades para formular sus propias visiones de protección de la naturaleza frente a modelos de desarrollo impuestos.

Finalmente, el concepto de paz territorial se consolida como una categoría de transformación política que, según Cairo y Ríos (2019), requiere alinear incentivos y desarrollar instituciones que operen de manera diferencial según la región. Como planteó originalmente Sergio Jaramillo, alto comisionado para la paz durante la fase de negociación y los dos primeros años de

implementación (2016-2018) no es posible aplicar un enfoque de derechos igualitarios sin un enfoque territorial que reconozca cómo varía el conflicto en cada geografía.

El estado del arte concluyó que la frontera del conocimiento en esta materia se encuentra en la necesidad de una reingeniería administrativa que supere la actual dispersión de esfuerzos. Esta revisión justifica esta investigación propuesta para el Medio Atrato, pues demuestra que la clave del éxito no reside en crear más planes, sino en dotar al Estado de una capacidad institucional híbrida que logre integrar la planeación participativa con la ejecución técnica y fiscal en territorios de alta complejidad.

2.2. Marco Teórico.

La fundamentación teórica de la investigación se concibió como una estructura interdisciplinar que permitiera interpretar la complejidad administrativa y socio-jurídica del Medio Atrato. El estudio se inscribe, en primera instancia, dentro del paradigma de la gobernanza multinivel (Bache & Flinders, 2004). Este enfoque permite analizar la gestión pública como un sistema de redes interconectadas donde la autoridad no reside exclusivamente en el centro dinámico del Estado, sino que se distribuye en múltiples escalas. En contextos de posconflicto y territorios étnicos, este concepto es esencial para comprender las brechas de implementación que surgen cuando los objetivos nacionales de los PDET colisionan con las capacidades operativas y las realidades políticas de los municipios periféricos.

Complementariamente, la investigación se sustenta en las teorías del desarrollo territorial. A diferencia de los modelos de desarrollo centralizados y de abajo hacia arriba, top-down, este enfoque postula que la transformación de las zonas rurales debe emerger de las capacidades, recursos y visiones de los propios actores locales. Bajo esta premisa, la Reforma Rural Integral (RRI) deja de ser una imposición burocrática para convertirse en un proceso de potenciación de las dinámicas territoriales preexistentes (Vázquez-Barquero, 2007). Aquí, el territorio no es un mero receptor pasivo de recursos, sino un agente activo cuya identidad y capital social definen la viabilidad de la política pública (Vásquez, 2024).

Desde una perspectiva crítica, el estudio incorpora las epistemologías del sur y la justicia territorial (De Sousa Santos, 2018). Este andamiaje teórico permite cuestionar la hegemonía de

los modelos administrativos occidentales que, históricamente, han invisibilizado los sistemas de gobernanza ancestrales del sur. La justicia territorial se presenta entonces como la demanda por un reconocimiento equitativo de los derechos sobre el espacio, donde la administración del Estado debe hibridarse con la autonomía de los Consejos Comunitarios. Integrar estos saberes locales no es una concesión romántica, sino un imperativo técnico para reducir la desconfianza institucional y dotar de legitimidad a la intervención pública en zonas de alta complejidad étnica.

Asimismo, la investigación se nutre de las teorías de gestión pública participativa, las cuales proponen que la eficacia de las intervenciones del Estado está directamente vinculada al grado de involucramiento real de la ciudadanía en el ciclo de las políticas (Moore, 1995). En el marco de los PDET, la participación no se limita a la consulta; se extiende hacia una corresponsabilidad en el monitoreo y la ejecución. Este enfoque dialoga con la necesidad de fortalecer las capacidades institucionales locales para que la planificación deje de ser un ejercicio de deseos y se convierta en una práctica administrativa transparente y eficiente (Hooghe & Marks, 2003).

Finalmente, el marco se cierra con la teoría de género y las desigualdades Interseccionales, con especial énfasis en la economía del cuidado (Crenshaw, 1989). Esta perspectiva es fundamental para visibilizar el papel de la mujer rural en la reconstrucción del tejido social y el sostenimiento de la vida en el territorio. En un contexto de posconflicto, el análisis Inter seccional permite entender cómo la etnia, la clase y el género convergen para crear barreras específicas de acceso al poder y a los recursos. Por lo tanto, el modelo de gestión que se propone no solo busca la eficiencia económica, sino una redistribución de las cargas y beneficios del desarrollo que reconozca y valore el trabajo del cuidado como pilar de la paz territorial duradera.

2.3. Marco Conceptual.

Esta investigación se fundamentó en la noción de capacidad institucional local como la categoría analítica para examinar la implementación de la política pública de paz. En espacios sociales como el Medio Atrato, esta categoría relacionó la disponibilidad de infraestructura física y la dotación nominal de personal administrativo; al mismo tiempo que articuló, en sintonía con la propuesta de Betancur (2022), como la aptitud técnica, administrativa y política de los entes territoriales para procesar las demandas de la Reforma Rural Integral (RRI) bajo marcos normativos nacionales que, con frecuencia, resultan ciegos a las particularidades étnicas.

Esta capacidad es el núcleo de la gestión pública territorial, pues determina si un municipio tiene la facultad real de transformar recursos financieros en valor público (Moore, 1995). La capacidad institucional se desglosa en tres dimensiones críticas para este estudio: la capacidad de coordinación interinstitucional, la capacidad de ejecución técnica y la capacidad de interlocución con las autoridades étnicas tradicionales.

Dicha capacidad institucional está intrínsecamente ligada a lo que la literatura denomina brechas de implementación. Conceptualizadas por Valencia y Cano (2020), estas brechas representan la disonancia crítica entre una planeación participativa donde las comunidades invierten capital político y esperanza en priorizar necesidades y una ejecución presupuestal de baja efectividad, marcada por la baja capacidad financiera y la parálisis burocrática del nivel central.

En este sentido, el desarrollo rural territorial deja de ser una categoría puramente económica o productiva para convertirse en una categoría de gestión estratégica. El objetivo de esta categoría es cerrar la brecha histórica entre el centro y la periferia no solo mediante la inversión de capital, sino a través de instrumentos de ordenamiento social de la propiedad que reconozcan las formas de vida rural. Aquí, la seguridad jurídica sobre la tierra (Díaz, 2022) actúa como el pilar de estabilidad institucional, pues sin una definición clara de la tenencia y el uso del suelo, cualquier intervención estatal en el Medio Atrato queda suspendida en un limbo administrativo que impide la seguridad jurídica necesaria para la inversión de largo aliento y la sostenibilidad de los proyectos productivos.

Bajo esta lógica de gestión, el territorio no se concibe como un contenedor físico o una porción de geografía inerte, sino como una construcción social, histórica y política en permanente disputa de sentidos. La territorialidad es, por tanto, el ejercicio dinámico de apropiación, marcación y significación del espacio que realizan los actores locales frente a las estructuras de poder institucional del Estado. En el Medio Atrato, esta categoría adquiere una connotación administrativa especial mediante la Interfaz Socio-Estatal (Romero, 2020). Este concepto es importante para la presente investigación, ya que define los espacios de contacto, traducción y mediación donde las organizaciones étnicas (Consejos Comunitarios y Juntas de Acción Comunal) y el Estado (representado por la ART y otras entidades nacionales) negocian la legitimidad de la intervención pública. La interfaz no es un lugar físico, sino un proceso de gobernanza donde se dirime si la paz es una imposición o una construcción orgánica local. Es en

este espacio de fricción donde se pone a prueba la flexibilidad del aparato administrativo estatal para adaptarse a los tiempos y lógicas de los gobiernos propios.

Esta interfaz es, simultáneamente, el núcleo donde el capital social comunitario (Aroca, 2023) se transforma de una red de apoyo mutuo en un activo relacional de gestión pública. En contextos donde la presencia estatal ha sido históricamente precaria, intermitente o que ha violado los derechos humanos, entendido como el conjunto de normas de confianza y redes de reciprocidad, permite a las comunidades compensar la debilidad institucional crónica. Esto facilita el agenciamiento de procesos de desarrollo endógeno, los cuales desafían las lógicas centralistas y estandarizadas de la planeación nacional.

El desarrollo endógeno propone que la administración del territorio debe partir de las vocaciones productivas y las capacidades internas del Chocó, exigiendo que el Estado actúe como un socio facilitador y no como un interventor externo que ignora las formas de organización colectiva ancestrales (Vázquez-Barquero, 2007).

En este andamiaje, la paz territorial se redefine no como la simple ausencia de confrontación armada o la firma de actas de entrega de armas (Mouly, 2022), sino como un proceso profundo de transformación política, administrativa y socioambiental. Evolucionando desde la perspectiva de Cairo y Ríos (2019), se conceptualiza como una transición que exige la armonización de los dispositivos institucionales del Acuerdo de Paz con las realidades ecosistémicas y culturales de las regiones. La paz territorial es, en esencia, una forma de gestión administrativa del conflicto que reconoce que la violencia en Colombia tiene raíces espaciales y de exclusión institucional. Para el Medio Atrato, esta categoría se vincula necesariamente con la justicia ambiental (Gantiva, 2021). Dado que el río Atrato ha sido reconocido como sujeto de derechos (Sentencia T-622 de 2016), la gestión pública debe responder a la conflictividad derivada del cambio climático, la minería ilegal y el extractivismo de bosques y animales, reconociendo al entorno natural como una víctima del conflicto que requiere una administración diferencial, sostenible y protegida por la soberanía comunitaria.

En el eje de la equidad y la sostenibilidad de la vida, la economía del cuidado rural se establece como la categoría que visibiliza el conjunto de actividades esenciales para la reproducción de la vida y el sostenimiento del tejido comunitario. Históricamente, estas tareas han sido

invisibilizadas por la administración pública tradicional, recargadas sistemáticamente sobre las mujeres y omitidas en los indicadores de impacto y cumplimiento de los PDET. Siguiendo a Posso (2022), la economía del cuidado no es un tema doméstico, sino un pilar estratégico de gestión, pues la incidencia del trabajo femenino define el nivel de resiliencia de las comunidades frente a la crisis. Un modelo de gestión que ignore la redistribución de estas cargas fallará en su intento de generar desarrollo humano integral. Esto exige integrar el enfoque de género e interseccionalidad (Jamioy, 2023) como una herramienta analítica y técnica de planificación. La interseccionalidad permite identificar cómo las desigualdades de etnia, clase y género se solapan en las mujeres del Chocó, exigiendo medidas de atención diferencial que garanticen que la inversión pública no sea ciega a las jefaturas femeninas en hogares víctimas del conflicto.

Finalmente, el giro territorial (Piedrahita, 2020) consolida este marco conceptual al proponer un cambio de paradigma en la administración pública colombiana. El giro territorial implica que la gestión del Estado debe transitar desde una planeación consultiva, donde el ciudadano es un informante pasivo, hacia una planeación participativa decisoria. En este modelo, las comunidades del Medio Atrato dejan de ser objetos de política pública o beneficiarios de proyectos de impacto rápido para convertirse en sujetos políticos con plena capacidad de autonomía administrativa y financiera. Este concepto justifica la necesidad de crear mecanismos institucionales híbridos que permitan la coexistencia de la normativa estatal con la gobernanza étnica, asegurando que la transformación regional sea un reflejo de la soberanía territorial y no un apéndice de la burocracia nacional. El giro territorial es, en última instancia, el reconocimiento de que la paz solo es posible si el Estado se deja transformar por el territorio que pretende gobernar.

Como cierre de este andamiaje conceptual, y con el propósito de facilitar la operativización analítica de las categorías desarrolladas, se presenta a continuación una tabla de síntesis que organiza los énfasis analíticos centrales de la investigación. Esta herramienta permite traducir los constructos teóricos en dimensiones observables e indicadores empíricos, estableciendo una referencia clara para el análisis de resultados y la triangulación metodológica. De este modo, la tabla cumple una función descriptiva al tiempo que actúa como un puente entre la fundamentación teórica y la validación empírica del estudio.

Tabla 2 Conceptualización categorial de la investigación

Concepto	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores de análisis	Fuente teórica
Gobernanza multinivel	Proceso de articulación multinivel entre actores estatales y comunitarios para la gestión del desarrollo en contextos de posconflicto	Coordinación institucional; participación; toma de decisiones	Nivel de articulación entre actores; mecanismos de participación; incidencia en decisiones públicas	Bache & Flinders (2004); Hooghe & Marks (2003)
Interfaz socio-estatal	Espacio de mediación donde se negocia la implementación de la política pública entre Estado y organizaciones comunitarias	Traducción administrativa; interacción Estado-comunidad; legitimidad	Grado de participación comunitaria; conflictos en ejecución; mecanismos de diálogo	García Romero (2020)
Desarrollo rural territorial	Proceso de transformación económica y social basado en capacidades locales y ordenamiento del territorio	Ordenamiento de la propiedad; sostenibilidad productiva; autonomía local	Seguridad jurídica de la tierra; continuidad de proyectos; fortalecimiento productivo	Díaz (2022); Vázquez-Barquero (2007)
Paz territorial	Proceso de transformación política y administrativa que articula instituciones con realidades territoriales para superar causas estructurales del conflicto	Inclusión social; gobernanza; sostenibilidad socioambiental	Percepción de legitimidad estatal; reducción de conflictos; sostenibilidad de intervenciones	Cairo y Ríos (2019); Mouly (2022)
Brechas de implementación	Disonancia entre la planeación participativa y la ejecución efectiva de políticas públicas en territorios	Planeación; ejecución; eficiencia administrativa	Diferencia entre proyectos priorizados y ejecutados; tiempos de ejecución; percepción comunitaria	Valencia y Cano (2020)

Fuente: Elaboración propia, 2026

2.4. Marco Contextual.

El escenario geográfico y administrativo de la presente investigación se situó en el municipio del Medio Atrato, ubicado en el departamento del Chocó, una zona que encarna de manera las tensiones entre la riqueza biodiversa y la precariedad institucional del Estado colombiano. El Chocó, reconocido constitucionalmente por su carácter multicultural y pluriétnico, presenta índices de Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI) que superan el 79% en sus zonas rurales, una cifra que contrasta con su importancia estratégica y ambiental. Administrativamente, el Medio Atrato se encuentra bajo la jurisdicción de los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) de la subregión Chocó/Urabá (Gobierno de Colombia, 2016), la cual abarca municipios caracterizados por una historia de despojo, economías de enclave y una presencia estatal históricamente reducida a lo militar.

En este contexto, la firma del Acuerdo Final de Paz en 2016 generó una expectativa de transformación estructural sin precedentes. Sin embargo, como bien señala Guevara (2019), el impacto económico del posconflicto ha sido desigual. Mientras que a nivel nacional se habla de un punto de inflexión para el comercio y la inversión, en el Medio Atrato la transición se ha visto obstaculizada por la persistencia de grupos armados ilegales y rutas de narcotráfico que disputan el control territorial. La economía local, centrada en la minería artesanal, la pesca y la agricultura de subsistencia, sobrevive en un entorno de informalidad estructural, donde la ausencia de infraestructura vial y servicios públicos básicos eleva los costos de producción y limita cualquier posibilidad de competitividad rural.

Un elemento definitorio del contexto administrativo en esta región es la vigencia de la Ley 70 de 1993 que define sujetos étnicos de especial protección y la configuración de los Consejos Comunitarios. A diferencia de otras regiones PDET de Colombia, en el Medio Atrato la gestión pública no puede ejecutarse de manera unidireccional desde las alcaldías o la Agencia de Renovación del Territorio (ART); debe hibridarse con los sistemas de gobierno propio de las comunidades negras. Esta realidad exige una capacidad institucional diferenciada que, según los hallazgos preliminares y en línea con lo expuesto por Niño (2023), ha sido limitada. Existe una desconexión palpable entre los proyectos productivos diseñados en los PATR y las vocaciones territoriales y subjetividades de los habitantes, quienes ven con desconfianza la implementación de políticas de paz.

Finalmente, el contexto ambiental añade nivel analítico y jurídico/administrativo único: el río Atrato, sobre el que se encuentra el municipio ha sido declarado como sujeto de derechos (Sentencia T-622 de 2016). Esta sentencia obliga al Estado a una gestión de protección, conservación y restauración que choca frontalmente con la debilidad de las instituciones locales. Como advierte Estupiñán (2019), la deforestación y la contaminación por minería no son solo problemas ecológicos, sino fallas de desarrollo humano que exacerbaban la pobreza.

Así, el marco contextual de esta investigación, por tanto, se sitúa en esta triple frontera: la de una paz en tensión, una autonomía étnica en resistencia y una administración pública centralizada que lucha por arribar a un territorio que le sigue siendo opaco y ajeno.

2.5. Marco Legal y Normativo.

La implementación de los PDET y RRI se sustentan en un andamiaje jurídico que busca armonizar la normativa nacional con los derechos diferenciales de los territorios étnicos. Este marco legal no solo define las competencias de las entidades del Estado, sino que establece las reglas de juego para la asignación de recursos, la planificación participativa y la protección de los derechos fundamentales de las comunidades víctimas del conflicto.

En el caso específico del Medio Atrato, la seguridad jurídica de la gestión pública depende de la convergencia de tres ejes normativos fundamentales: el bloque constitucional de derechos humanos, las leyes de autonomía étnica, con especial énfasis en la Ley 70 de 1993, y los decretos ley derivados del Acuerdo Final de Paz de 2016. La interpretación de este entramado es crítica, pues de ella emanan las facultades administrativas para ejecutar proyectos de inversión en territorios colectivos y la obligatoriedad de cumplir con la Sentencia T-622 de 2016, que eleva al río Atrato a la categoría de sujeto de derechos, imponiendo una capa adicional de responsabilidad ambiental a la gestión estatal.

A continuación, en la Tabla 3, se sistematizan las normas, decretos y sentencias que configuran el límite legal y la hoja de ruta operativa de la presente investigación, detallando su objeto y su incidencia directa en la administración del desarrollo rural territorial.

Tabla 3 Referentes normativos de la paz territorial.

Norma	Alcance	Articulado directo
Acuerdo Final de Paz (2016).	Establece los PDET como instrumentos para la transformación estructural del campo y la reconciliación en zonas afectadas por el conflicto.	Punto 1.1.3 (Reforma Rural Integral). Punto 1.2.2 (PDET como estrategia de desarrollo territorial).
Decreto Ley 893 de 2017.	Crea los PDET como mecanismo para implementar el Acuerdo de Paz en 170 municipios priorizados.	Art. 1: Definición y objetivos. Art. 2: Municipios priorizados. Art. 5: Estructura de implementación.
Ley 1948 de 2019 (Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022).	Incluye los PDET como parte de la estrategia de desarrollo rural y paz territorial.	Art. 2.5.1.1.1 (Enfoque territorial para la paz). Art. 2.5.1.2 (Financiación de los PDET).
Ley 2294 de 2023 (Plan Nacional de Desarrollo 2023-2026).	Los reconoce como vigentes para la consolidación de la paz territorial y el cierre de brechas históricas.	Se propone estimular un nuevo modelo de desarrollo con alcance supramunicipal, con participación activa de las

Norma	Alcance	Articulado directo
		comunidades y priorización de intervenciones estratégicas. Esto incluye el fortalecimiento de los vínculos urbano-rurales y la superación de inequidades estructurales en las zonas más afectadas por el conflicto armado. Se reafirma el papel del OCAD PAZ para la aprobación de proyectos financiados con recursos de la Asignación para la Paz, previa verificación de su concordancia con los PDET o los PATR, a cargo de la Agencia de Renovación del Territorio (ART). Se impulsarán mecanismos de control social sobre la inversión pública en municipios PDET, así como la consolidación de la planeación participativa, incorporando enfoque de género y representatividad de

Norma	Alcance	Articulado directo
		sectores históricamente excluidos. Se fortalece el monitoreo de los avances de los PDET mediante el Sistema Integrado de Información para el Posconflicto (SIIPO), con apoyo del DNP y la ART, garantizando un enfoque transparente y participativo en el seguimiento de los recursos y metas
Decreto 2276 de 2022	Fortalece la implementación de los PDET y establece mecanismos de seguimiento.	Art. 3: Priorización de proyectos. Art. 5: Articulación con entidades territoriales. Art. 7: Participación comunitaria.
CONPES 3932 de 2018	Asigna recursos y lineamientos para la ejecución de los PDET.	Define presupuesto y metas.

Norma	Alcance	Articulado directo
		Establece mecanismos de coordinación interinstitucional.
Ley 1776 de 2016 (Zonas de Interés de Desarrollo Rural y Económico - ZIDRES)	Relaciona los PDET con zonas de desarrollo agropecuario.	Art. 15: Articulación con PDET en zonas rurales.
Decreto 2106 de 2021	Reglamenta la participación ciudadana en los PDET.	Art. 4: Mecanismos de veeduría comunitaria. Art. 6: Rendición de cuentas.
Los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) son una de las herramientas más importantes derivadas del Acuerdo Final de Paz firmado en 2016 entre el Gobierno colombiano y las FARC-EP. Su objetivo principal es transformar de manera estructural las zonas más afectadas por el conflicto armado, la pobreza, la debilidad institucional y la presencia de economías ilegales. Para ello, se priorizaron 170 municipios distribuidos en 16 subregiones, con la participación activa de las comunidades en la identificación de sus principales necesidades y propuestas de desarrollo. Desde el punto de vista jurídico, los PDET encuentran su fundamento en el punto 1 del Acuerdo de Paz, que establece la Reforma Rural Integral. A partir de este mandato, se han expedido diversas normas que desarrollan y reglamentan su implementación. Estas incluyen leyes, decretos y documentos de política pública, que buscan garantizar la articulación interinstitucional y la sostenibilidad de las acciones en los territorios priorizados.		

Norma	Alcance	Articulado directo
		En términos normativos, la implementación de los PDET se soporta en un conjunto de disposiciones legales y reglamentarias que consolidan su carácter vinculante dentro de la política pública nacional. Desde el Acuerdo de Paz, como fuente de derecho especial, allí se estructura un marco normativo robusto que obliga al Estado a cumplir con los compromisos adquiridos y a garantizar la transformación efectiva de los territorios PDET, bajo los principios de integralidad, participación y sostenibilidad.

Fuente: Elaboración propia 2024.

En este entramado normativo, la Sentencia T-622 de 2016 introduce un punto de inflexión al reconocer al río Atrato como sujeto de derechos, estableciendo obligaciones específicas para el Estado colombiano en materia de protección, conservación, mantenimiento y restauración de sus ecosistemas, así como la garantía de participación efectiva de las comunidades étnicas en su gestión. En este sentido, la propuesta del Modelo de Articulación Socio-Económica (MASE) se alinea directamente con estos mandatos al plantear una arquitectura de gobernanza que trasciende la ejecución instrumental de proyectos y se orienta hacia la administración integral del territorio como sistema socio ecológico.

El MASE, al institucionalizar la figura del traductor institucional y promover una gobernanza de ensamblaje con autonomía étnica como núcleo, crea las condiciones para materializar el principio de corresponsabilidad entre el Estado y las comunidades, elemento central en la implementación de la Sentencia. De esta manera, el modelo no solo optimiza la eficiencia administrativa de los PDET, sino que actúa como un dispositivo operativo para garantizar el cumplimiento de los derechos bioculturales del río Atrato, articulando la planificación del desarrollo rural con las obligaciones de justicia ambiental. Así, la propuesta trasciende el plano técnico-administrativo y se inscribe en una lógica de gobernanza jurídica ampliada, donde la sostenibilidad territorial se convierte en un imperativo normativo y no en un resultado contingente de la política pública.

CAPÍTULO III. Fundamentos metodológicos y resultados de investigación.

La investigación se inscribió dentro del paradigma sociocrítico, con un enfoque mixto de tipo secuencial exploratorio (Ragin, 2007). Esta elección respondió a la complejidad administrativa del Medio Atrato, donde la gestión pública no puede ser comprendida únicamente a través de datos lineales, sino que requieren la interpretación de las tensiones de poder y las realidades étnicas.

De este modo se diseñó una investigación multimodal mixta, con un desarrollo de la fase cualitativa inicial donde se buscó capturar la subjetividad institucional y las barreras de gobernanza, mientras que la fase cuantitativa posterior permitió medir la incidencia y frecuencia de estas fallas administrativas en una muestra representativa. Este diseño permitió la triangulación, garantizando que el modelo de gestión propuesto no fuera solo un constructo teórico, sino una respuesta empíricamente validada dentro de la tensión institucional detectada.

3.1. Cuadro operacionalización de variables

A continuación, se presenta la Tabla 4 donde se conceptualizan los factores analíticos de la investigación y el modo mediante el cual se operacionalizaron, en articulación con el marco analítico y el campo de investigación sobre las ciencias de la administración y los objetivos de asociatividad de la tesis.

Tabla 4 Operacionalización de variables

Operacionalización de Variables						
Tema: Modelo de articulación socio-económico aplicado al Programa de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) para la sostenibilidad y el cumplimiento de metas con actores territoriales del Municipio del Medio Atrato-Chocó, Colombia, durante el período 2024-2026						
Pregunta de investigación	Objetivo general	Objetivos específicos	Hipótesis	Variables estudiadas	Dimensiones	Indicadores
¿Cómo se puede optimizar la gestión de recursos, la incidencia participativa y el cumplimiento de metas dentro del marco del Plan de Acción y	Diseñar un modelo de articulación estratégica que optimice la gestión de recursos, la incidencia participativa	Caracterizar los procesos de planeación y los niveles de articulación en el PTAR	La implementación efectiva de los PDET en el municipio del Medio Atrato no depende exclusivamente de la disponibilidad presupuestal, sino de la calidad de la arquitectura de gobernanza y	VI: Capacidad Institucional	1. Gestión Financiera	Tiempo promedio de contratación
					2. Autonomía Administrativa	Nivel de dependencia de transferencias nacionales
		Analizar el estado de ejecución física y financiera de los proyectos		VI: Incidencia de Consejos Comunitarios en el ciclo de gestión	1. Diálogo Intercultural	Frecuencia de mesas de concertación
					2. Mecanismos de veeduría	Incidencia en la priorización
				VI: Asociatividad Étnica	Cooperación existente	Índice de confianza institucional

Transformación Regional, armonizando la interacción de los actores institucionales y comunitarios que inciden en el desarrollo de los PDET en el municipio del Medio Atrato-Chocó, Colombia, para el periodo 2024-2026?		PDET en el Medio Atrato	vinculación comunitaria			
	Estructurar un modelo de gestión híbrido que integre la eficiencia técnica-administrativa de la Agencia de Renovación del Territorio (ART) con los sistemas de autogobierno y planes de etnodesarrollo de las comunidades afrocolombianas e indígenas	VD: Gobernanza multinivel		Eficacia Operativa	- % de proyectos PATR ejecutados vs planeados.	
				Legitimidad Social.	Índice de satisfacción comunitaria	

Fuente: Elaboración propia 2025.

3.2. Diseño metodológico.

La investigación adoptó un enfoque mixto donde los componentes cualitativos y cuantitativos se desarrollaron de manera simultánea e independiente, para luego integrar sus hallazgos en la fase interpretativa. Este enfoque responde a la naturaleza compleja del objeto de estudio: mientras el componente cuantitativo permite establecer tendencias generales sobre la percepción de eficacia institucional y el alcance de la articulación ART y comunidades, el componente cualitativo captura las lógicas subyacentes, los mecanismos de poder y las racionalidades prácticas que explican dichas tendencias.

Esta elección se justificó administrativamente porque no se puede proponer un modelo de asociatividad sin antes comprender las falencias de la interfaz, asociadas a las fricciones entre el Estado y los Consejos Comunitarios. El diseño permitió, por otro lado, que la voz de los actores territoriales dicte la estructura de los instrumentos de medición, garantizando que los resultados finales no fueran una imposición teórica, sino una construcción situada.

3.2.1. Definición del enfoque, diseño y tipo de investigación de la tesis

La investigación adoptó un diseño convergente paralelo (Creswell & Plano Clark, 2018), superando la dicotomía tradicional entre lo numérico y lo narrativo. En el ámbito de la administración pública de posconflicto, este enfoque cumple una función de triangulación metodológica: lo cualitativo aporta profundidad comprensiva al análisis de los procesos institucionales, mientras lo cuantitativo provee alcance descriptivo para dimensionar las brechas de implementación.

El tipo de investigación fue descriptiva y propositiva. El estudio trasciende la mera caracterización de los hechos, en tanto detalla las falencias de la capacidad institucional actual en el Medio Atrato, pero su fin último es propositivo: la generación de un modelo de gestión que resuelva la brecha de implementación observada.

El alcance temporal fue transversal, con un corte situado en el periodo 2024–2026, inscrito dentro del ciclo de implementación intensiva de los PDET (2016–2026). Este encuadre permite capturar una radiografía del estado actual de la articulación institucional sin pretender reconstruir la trayectoria completa del proceso.

3.2.2. Definición de métodos, técnicas e instrumentos de obtención de datos.

Buscando garantizar que el conocimiento generado no fuera una simple acumulación de información, se emplearon métodos que permitieran la profundidad analítica por lo que se adoptó el método inductivo-deductivo: se partió de la observación directa en el territorio (inductivo) para contrastarla con los marcos de la gobernanza multinivel establecidos previamente tal como proponen Esterberg (2002) y Méndez (2006). Esta dialéctica permitió identificar si las teorías generales del desarrollo rural eran aplicables o si requieren una adaptación étnica en el Chocó.

El método sociocrítico-constructivo se adoptó para reconocer que la gestión pública en zonas de conflicto está mediada por relaciones de poder. El método no solo busca entender la realidad, sino sentar las bases para su transformación mediante un nuevo modelo de asociatividad.

3.2.3. Desarrollo de los instrumentos de obtención de datos.

La construcción de los instrumentos siguió un protocolo de rigor de contenido. Cada ítem y pregunta estuvo diseñada para alimentar directamente las dimensiones establecidas en la Tabla de Operacionalización (ver Tabla 4). En virtud de lo anterior se empleó la técnica cualitativa de la entrevista semiestructurada (ver anexo 4). Para ello se diseñó un guion de entrevista dividido en tres ejes: (a) percepción de la autonomía territorial, (b) barreras burocráticas en la ejecución de proyectos y (c) relaciones de confianza con la ART. Este instrumento buscó extraer la gestión no escrita que ocurre en el municipio.

Se trianguló a través del grupo focal (ver anexo 3) diseñado para conocer la interpretación de los grupos motor y líderes étnicos. El objetivo fue observar la tensión colectiva acerca de cómo el grupo percibe la llegada del Estado frente a sus planes de vida.

La encuesta de capacidad percibida fue una técnica cuantitativa construida sobre una escala Likert, a través del cual se midieron variables de desempeño institucional y legitimidad (ver anexo 2). Los datos fueron procesados mediante tablas de Excel, permitiendo realizar análisis de frecuencias y cruces de variables que denoten la correlación entre conocimiento del programa y confianza institucional.

Finalmente, se realizaron fichas de análisis de gestión para auditar informes oficiales y compararlos con los testimonios del campo, permitiendo identificar la brecha entre el dato oficial y la realidad territorial.

3.2.4. Determinación de la muestra y su criterio de selección.

Dada la naturaleza del objeto de estudio y las condiciones de dispersión geográfica y complejidad de orden público en el Medio Atrato, la investigación adoptó estrategias de muestreo diferenciadas para cada componente. Para el componente cualitativo se llevó a cabo un muestreo no probabilístico intencional, fundamentado en la selección de informantes clave cuya posición jerárquica, representatividad étnica o rol administrativo garantizará datos con alta densidad analítica. El criterio de suficiencia fue la saturación categorial, porque se dejó de incorporar nuevos participantes cuando las narrativas comenzaron a reiterar patrones sin aportar matices adicionales a las dimensiones de análisis de autonomía territorial, barreras burocráticas, confianza institucional.

Frente al componente cuantitativo se llevó a cabo un muestreo de conveniencia estratificada, dirigido a beneficiarios directos de proyectos PDET en diversos puntos geográficos del Medio Atrato. Este componente no buscó representatividad estadística poblacional, sino capturar la distribución de percepciones en distintas zonas, evitando sesgos de accesibilidad.

Los datos cuantitativos se analizaron mediante estadística descriptiva, mediante frecuencias, cruces de variables. Dado el carácter no probabilístico de ambas muestras, los hallazgos de esta investigación no son generalizables estadísticamente a todo el universo PDET en Colombia. Su validez reside en la transferibilidad analítica de los mecanismos identificados en el Medio Atrato pueden ser reconocidos en otros contextos étnico-territoriales con características estructurales similares.

3.3. Trabajo de campo y aplicación de instrumentos

La fase de campo se desarrolló bajo un protocolo de triangulación. No se trató solo de aplicar preguntas, sino de confrontar la narrativa del actor con la evidencia documental del sistema de seguimiento de proyectos.

3.3.1. Aplicación de los instrumentos

La fase de aplicación de los instrumentos constituyó el despliegue operativo de la ruta multimodal diseñada para esta investigación. En el contexto del Medio Atrato, este proceso no se limitó a una recolección técnica, sino que se asumió como un ejercicio de negociación territorial, donde la obtención de datos fue supeditada a los tiempos de las autoridades étnicas y las condiciones de seguridad y movilidad fluvial, por lo se dividió en tres momentos:

- **Pilotaje de los instrumentos:** fueron sometidos a una validación de contenido mediante juicio de expertos en gestión pública y desarrollo rural. Este paso aseguró la validez de constructo, garantizando que las preguntas midieran efectivamente las dimensiones de capacidad institucional e interfaz socio-estatal definidas en el capítulo anterior. Posteriormente, se realizó un pilotaje con un grupo motor reducido para ajustar el lenguaje técnico a la narrativa local, evitando sesgos de incomprensión terminológica.
- **Despliegue de la fase cualitativa a través de entrevistas y grupos focales:** la recolección cualitativa se realizó de manera presencial en las sedes de los Consejos Comunitarios y las oficinas locales de la ART. Las entrevistas semiestructuradas se aplicaron siguiendo la práctica de la escucha activa (Auyero 2004), permitiendo que los funcionarios y líderes profundizaran en las fallas de coordinación administrativa.

Los grupos focales se desarrollaron como espacios de discusión donde la confrontación de percepciones entre diferentes actores, líderes étnicos y enlaces municipales permitió capturar la tensión operativa en la priorización de los recursos PDET. Cada sesión fue grabada y transcrita íntegramente para su posterior codificación en software analítico.

El diseño de los guiones se estructuró, por otro lado, en tres dimensiones clave, buscando resolver la tensión entre la planificación nacional y la realidad territorial:

Eje A: Gobernanza y articulación institucional: este bloque de preguntas buscó mapear los cuellos de botella en la comunicación entre las mesas municipales y los entes nacionales. Se indagó sobre los mecanismos formales e informales de toma de decisiones y el nivel de incidencia real de las comunidades locales en las resoluciones administrativas.

Eje B: Recursos, capacidades y sostenibilidad: se orientó a identificar la brecha de recursos. No solo se preguntó por la falta de dinero, sino por la movilización de capital humano y técnico. Es aquí donde se evaluó la capacidad de los actores locales para gestionar recursos propios frente a la dependencia del presupuesto de la ART, analizando la transparencia y la rendición de cuentas como factores de confianza.

Eje C: Modelos de asociatividad y alianzas estratégicas: este es el componente propositivo del instrumento. Buscó extraer las propuestas de los actores locales para fortalecer el liderazgo territorial y diseñar modelos de articulación que sobrevivan a los ciclos políticos, integrando alianzas sociales, económicas y financieras que optimicen la implementación del PDET.

- 3. Ejecución de la fase cuantitativa: la encuesta estructurada se aplicó mediante un sistema de recolección híbrida. En los centros poblados con conectividad, se utilizaron formularios digitales, mientras que en las comunidades de la cuenca media y baja del río Atrato se emplearon formularios físicos debido a la brecha digital. El equipo encuestador actuó como facilitador para asegurar que el registro de la escala Likert fuera fiel a la percepción del encuestado sobre la urgencia de necesidades y el nivel de confianza en la gestión de la ART.

El levantamiento y triangulación documental paralelamente a la aplicación en campo se procedió al levantamiento de fuentes secundarias. Se aplicaron fichas de análisis documental a los informes trimestrales de avance de los PATR y a los convenios de asociación vigentes. Este proceso permitió confrontar el dato institucional con la evidencia territorial, cerrando así el ciclo de recolección de información para su posterior procesamiento.

3.3.2. Procesamiento de información

Para el procesamiento de los datos obtenidos en las entrevistas y grupos focales, se emplearon dos enfoques complementarios: análisis de contenido crítico en el que se categorizaron las barreras administrativas y las fallas de comunicación identificadas en los discursos, empleando un mecanismo de codificación de unidades de significado. Por otro lado, se realizó una aproximación a partir de la teoría fundamenta. Siguiendo a Strauss y Corbin (2016), se buscó que

las dimensiones del futuro modelo de asociatividad emergieran de la comparación constante de los datos, permitiendo que la propuesta final fuese una construcción inductiva basada en la realidad del Chocó, tal como la tabla 5 presenta.

Tabla 5 Matriz de Congruencia.

Componente	Descripción Técnica
Pregunta de Investigación	¿Cómo se puede optimizar la gestión de recursos, la incidencia participativa y el cumplimiento de metas dentro del marco del Plan de Acción y Transformación Regional, armonizando la interacción de los actores institucionales y comunitarios que inciden en el desarrollo de los PDET en el municipio del Medio Atrato-Chocó, Colombia, para el periodo 2024-2026?
Objetivo General	Diseñar un modelo de gestión integral que optimice la asignación de recursos, la participación comunitaria y el cumplimiento de metas del PATR en el municipio del Medio Atrato (Subregión Chocó) para el año 2024-2026.
Objetivos Específicos	● Caracterizar los procesos de planeación y los niveles de articulación entre las Mesas Municipales, los Mecanismos Especiales de Consulta (MEC), las agencias de cooperación y el Gobierno Nacional, identificando cuellos de botella en la arquitectura de gobernanza actual. ● Analizar el estado de ejecución física y financiera de los proyectos PDET en el Medio Atrato, contrastando las metas establecidas en el PATR frente a los recursos efectivamente asignados y la percepción de satisfacción de los actores locales. ● Estructurar un modelo de gestión híbrido que integre la eficiencia técnica-administrativa de la Agencia de Renovación

Componente	Descripción Técnica
	del Territorio (ART) con los sistemas de autogobierno y planes de etnodesarrollo de las comunidades afrocolombianas e indígenas.
Hipótesis	La implementación efectiva del PDET en el Medio Atrato está condicionada por la capacidad de la interfaz socio-estatal para articular actores; a mayor nivel de asociatividad técnica y legitimidad comunitaria, mayor será la eficiencia en la asignación de recursos y la reducción de la brecha social.
Variables	V. Dependiente: Gobernanza multinivel V. Independiente: Capacidad institucional. V. Interviniente: Asociatividad étnica. V. Interviniente: Incidencia en el ciclo de gestión.

Fuente: *Elaboración propia (2025).*

3.4. Análisis de los resultados en los datos obtenidos

El presente apartado sistematiza los hallazgos derivados del diagnóstico de capacidades y recursos en el Medio Atrato, cumpliendo con el objetivo de inventariar los activos institucionales y comunitarios disponibles para la ejecución del PATR. Este análisis no es meramente estadístico; fue una evaluación de la tensión operativa entre el diseño centralizado del PDET y la realidad de una subregión marcada por la exclusión estructural.

Para este fin, se desplegó un instrumento de recolección de datos que alcanzó a 109 actores estratégicos. La muestra se seleccionó bajo un criterio de representatividad multinivel, integrando la visión de la Agencia de Renovación del Territorio (ART) y el Mecanismo Especial de Consulta

(MEC), con la visión orgánica de las autoridades tradicionales (COCOMACIA y Resguardos Indígenas) y los Grupos Motor.

Este enfoque intersectorial permitió triangular la percepción de la eficacia administrativa frente a la legitimidad territorial, revelando que el éxito de la política de paz en el Chocó depende menos de la asignación presupuestal y más de la calidad de la interfaz socio-estatal.

3.4.1. Estructura y enfoque metodológico del estudio

El análisis de la información se despliega mediante una estrategia de convergencia metodológica, diseñada para contrastar la respuesta institucional con la realidad fenomenológica del Medio Atrato. El procesamiento de los datos se articula en cinco dimensiones analíticas que garantizan la trazabilidad desde la evidencia empírica hasta la propuesta de modelo de gestión:

- Contextualización estratégica: se establece la correlación entre los objetivos del estudio y la operatividad del PDET en la subregión, fundamentando por qué el Medio Atrato actúa como un escenario de análisis crítico para la administración pública de posconflicto.
- Caracterización socio territorial de los actores: Más que una descripción demográfica, esta sección analiza la configuración del capital social de los 109 informantes. Se desglosan roles institucionales, étnicos y comunitarios, permitiendo ponderar las perspectivas que tensionan los resultados finales.
- Análisis descriptivo y de brechas: se integran datos de fuentes secundarias (informes de la ART, el MEC y entes territoriales) con los resultados de la encuesta. Mediante el uso de estadística descriptiva y el cálculo de frecuencias, se identifican los patrones de eficiencia en la ejecución de proyectos frente a las brechas de infraestructura y gobernanza detectadas en el territorio.
- Triangulación por variables y contraste de percepciones: representa el núcleo crítico del capítulo. Aquí se cruzan los datos cuantitativos con los testimonios cualitativos, aplicando un análisis de disonancia cognitiva institucional. Se exploran los consensos y contradicciones entre la visión del Estado (funcionarios nacionales) y la validación de las comunidades étnicas, revelando el nivel de legitimidad de la intervención pública.

Basada en la evidencia técnica recogida, esta sección consolida las recomendaciones estratégicas. No se limita a conclusiones generales, sino que propone ajustes a la política pública orientados a fortalecer la veeduría comunitaria y optimizar la conectividad y la asociatividad en la región.

3.4.2. Caracterización de los entrevistados

La validez externa de los resultados descansa en la diversidad de los perfiles consultados, los cuales abarcan desde la academia vinculados con Universidad Tecnológica del Chocó hasta firmantes de paz y líderes de base. Esta pluralidad garantizó que el análisis de las variables no estuviese sesgado por una única narrativa institucional.

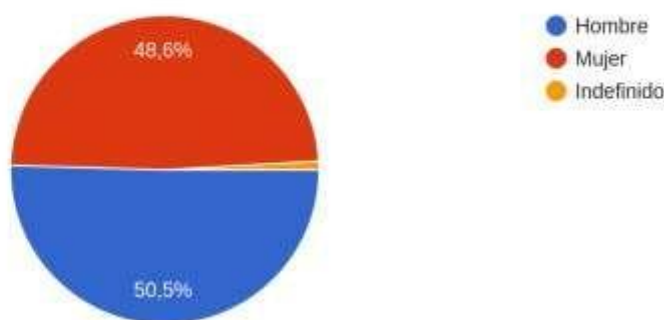
La primera dimensión analizada corresponde a la distribución de género entre los participantes, un indicador crítico para evaluar la inclusión en los espacios de toma de decisión rural. Como se observa en la Ilustración 2, la participación presenta una distribución casi paritaria: el 50.5% (55 personas) corresponde al género masculino y el 49.5% (54 personas) al femenino. A diferencia de las visiones tradicionales que asumen una exclusión sistemática de la mujer en la esfera pública del Medio Atrato, estos datos sugieren una emergencia del liderazgo femenino en las estructuras de gobernanza local.

No obstante, esta paridad numérica debe interpretarse con cautela bajo la lente de la economía del cuidado rural. Si bien las mujeres están presentes en la consulta y el liderazgo de las Mesas Técnicas, su participación enfrenta mayores barreras de sostenibilidad debido a la carga histórica de actividades de reproducción de la vida que no son reconocidas por la administración pública. Por tanto, el desbalance percibido en otros estudios no es necesariamente de presencia (Chaverra Colorado, 2023), sino de capacidad de incidencia decisoria, un factor que se profundizará en el análisis de la variable de participación comunitaria.

Ilustración 2 Participación etaria por género

Con cual género se identifica

109 respuestas



Fuente: *Elaboración propia (2025).*

Por otro lado, la distribución etaria de los actores consultados revela una configuración demográfica estratégica para la sostenibilidad de los procesos de paz. Como se detalla en la Ilustración 3 existe una predominancia del segmento de adultos jóvenes y adultos edad económicamente activa.

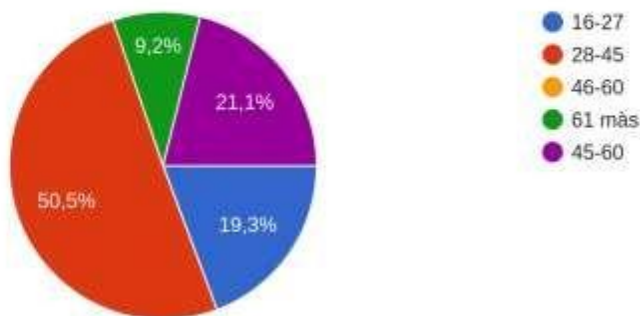
Casi la mitad de los encuestados (50.5%) se sitúa en el rango de 28 a 45 años, lo que indica que el grueso de la gestión y la veeduría de los PDET en el Medio Atrato está en manos de una generación con capacidad operativa y vigencia en el liderazgo territorial. A este grupo le sigue un 21.1% de personas entre 46 y 60 años, quienes aportan la memoria institucional y el bagaje histórico de las luchas étnicas.

Resulta de especial interés para la administración pública que el 19.3% de participación es de jóvenes (16 a 27 años). Esta cifra, aunque menor, es significativa, pues válida la existencia de un relevo generacional que se está involucrando en la gobernanza técnica de los proyectos. Finalmente, el 9.2% de adultos mayores de 60 años representa la reserva de sabiduría ancestral y autoridad tradicional, cuya visión es indispensable para legitimar cualquier modelo de asociatividad frente a los Consejos Comunitarios. En conjunto, esta estructura etaria sugiere que

el modelo de gestión propuesto en esta tesis será recibido por un liderazgo maduro, pero con apertura a la innovación técnica

Ilustración 3 Participación por composición etaria

¿En qué rango de edad se encuentra?
109 respuestas



Fuente: *elaboración propia (2025).*

El análisis de la procedencia organizativa de los participantes revela una estructura claramente diferenciada en la composición de los actores. Esta distribución permite inferir patrones de participación y, fundamentalmente, identificar las brechas de representatividad en la gobernanza local de la subregión.

En la Ilustración 4 se categoriza el peso de cada instancia de participación en el ecosistema PDET donde hay un predominio de los Consejos Comunitarios (25.9% / 29 personas), lo que refleja la centralidad de estos espacios de articulación étnica y ratifica su rol aglutinador social. Esta hegemonía refuerza la hipótesis, además, de que estas instancias son los líderes de la interfaz socio-estatal. No obstante, desde la gestión pública, este dato plantea un interrogante ¿existe una sobrerrepresentación de la estructura afro frente a la indígena (5.4%) que pueda generar tensiones en la ejecución de proyectos interétnicos?

Por otro lado, las organizaciones no formalizadas y liderazgos orgánicos (18.7% / 21 personas) el grupo evidencia que la participación en el Medio Atrato trasciende la institucionalidad. Si bien estas redes autogestionadas ofrecen flexibilidad y pertinencia territorial, su carácter no

formalizado representa un desafío administrativo, ya que limita su capacidad de interlocución directa para la asignación de recursos públicos.

Los funcionarios públicos y actores estatales representaron una masa de 9.8% lo que equivalió a 11 personas). La presencia de actores del gobierno nacional y municipal es moderada. En términos de administración territorial, este bajo porcentaje es sintomático de la escasa presencia institucional en la cuenca, lo que explica por qué la comunidad percibe al Estado como un ente lejano o meramente normativo.

Resulta preocupante la limitada incidencia del Mecanismo Especial de Consulta (MEC) (7.1% / 8 personas) y de las Mesas Municipales (4.5% / 5 personas). Siendo estas las instancias formales creadas para garantizar los derechos étnicos y la planeación del PATR, su mínima representación sugiere una falla en la operatividad de los mecanismos de paz y un problema de convocatoria de los espacios de diálogo institucional.

Finalmente, los actores de base y ciudadanía no agremiada representan el 25.9% de los participantes. Este segmento, compuesto por estudiantes, ciudadanos y personas con roles cotidianos, es numéricamente igual al de los Consejos Comunitarios. Sin embargo, su invisibilidad organizativa impide que su potencial sea capitalizado por el PDET. Para un modelo de gestión integral, este grupo es vital: representa la base social que el PDET debe impactar, independientemente de su afiliación política o étnica

Ilustración 4 Participación por área de agremiación

¿ A cuál de estas instancias de participación articuladas al PDET pertenece?

112 respuestas



Fuente: *elaboración propia (2025)*.

3.4.3. Brecha social entre implementación de proyectos e impacto en la disminución de la desigualdad

Una de las variables centrales de esta investigación fue la capacidad percibida de los proyectos PDET para reducir la histórica brecha entre el ámbito rural y urbano. Los resultados obtenidos, detallados en la Ilustración 5, revelan un escepticismo que pone en entredicho la eficacia del modelo de implementación actual.

El análisis de la distribución de respuestas permite identificar tres hallazgos críticos para la ciencia de la administración; en primer lugar un consenso crítico dominante (75.9%). La suma de las posturas de desacuerdo (46.4%) y la neutralidad (29.5%) constituye un bloque mayoritario que invalida la percepción de éxito de la Reforma Rural Integral en el Medio Atrato. Desde una perspectiva de valor público, este resultado sugiere que, aunque exista ejecución presupuestal, el impacto no ha logrado transformar la estructura de desigualdad percibida por los actores locales.

La valoración de neutralidad como indicador de invisibilidad (29.5% / 33 personas) representa un segmento que no debe interpretarse como indiferencia, sino como una falla en la pertinencia y comunicación de los proyectos. Si casi un tercio de los encuestados, pertenecientes en su mayoría a instancias institucionales del PDET, no puede asegurar que los proyectos cierren la brecha, estamos ante una gestión que carece de resultados tangibles o cuya escala de intervención es insuficiente para la magnitud del problema territorial.

Finalmente, solo una cuarta parte de la muestra percibe avances (25%). Esta polarización negativa indica que los beneficios de los proyectos PDET están atomizados o capturados por sectores específicos, lo que impide una percepción de beneficio colectivo y aumenta el riesgo de desconfianza institucional.

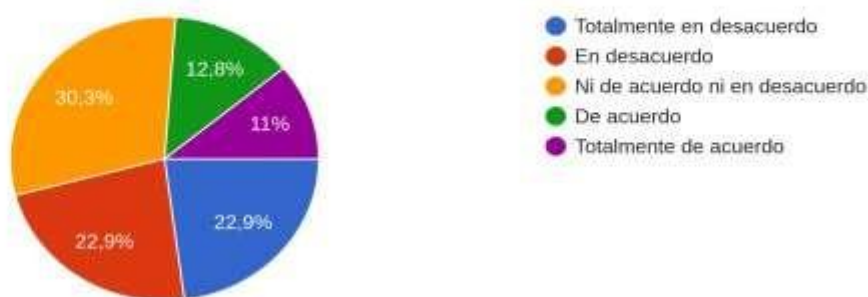
Este descontento generalizado evidencia una brecha de implementación que trasciende lo técnico y se instala en lo político-administrativo. La desconexión entre lo planeado en el PATR y lo percibido en el territorio exige una revisión urgente de los criterios de focalización y participación. La evidencia sugiere que los proyectos actuales no están abordando las causas estructurales de la brecha, infraestructura productiva, conectividad y seguridad alimentaria, sino

que operan bajo una lógica de mitigación puntual. En síntesis, los datos interpelan directamente a las agencias ejecutoras y obligan a repensar el modelo de asociatividad hacia uno que garantice una rendición de cuentas transparente y un enfoque territorial con indicadores de resultado, y no solo de gasto.

Ilustración 5 Percepción sobre el proceso de implementación.

Considera que la implantación de proyectos a la fecha en el territorio, ha disminuido la brecha social entre el campo y la ciudad?

109 respuestas



Fuente: elaboración propia (2025)

El análisis de las prioridades sociales revela una demanda estructural por servicios básicos que el modelo de gestión actual no ha logrado satisfacer. Como se detalla en la Ilustración 6, los actores territoriales asignan una valoración de urgencia a dimensiones fundamentales del desarrollo humano, situando el umbral de prioridad por encima del 70% en casi todos los rubros.

Sin embargo, el hallazgo más potente surge cuando se le exige al actor a realizar una jerarquización de recursos escasos. En este escenario de elección forzosa, se observan tres ejes de priorización estratégica: primacía de la inversión social (45.4%), a pesar de las carencias físicas evidentes en el Chocó, casi la mitad de los encuestados sitúa la inversión social como el destino preferente de los recursos; esto sugiere que, para los habitantes del Medio Atrato, la reconstrucción del tejido humano y el fortalecimiento de las capacidades básicas son precondiciones para cualquier desarrollo de infraestructura. En términos de gestión, esto valida su propuesta de un modelo que no solo ejecute obras, sino que gestione bienestar.

Mientras que la infraestructura de conectividad (20.4%) donde las carreteras aparecen como relevantes se consolidan como la segunda prioridad. Esta cifra debe interpretarse bajo la lógica de la justicia espacial: en un territorio fluvial y disperso, la conectividad terrestre es percibida como el motor de la integración económica con el resto del país.

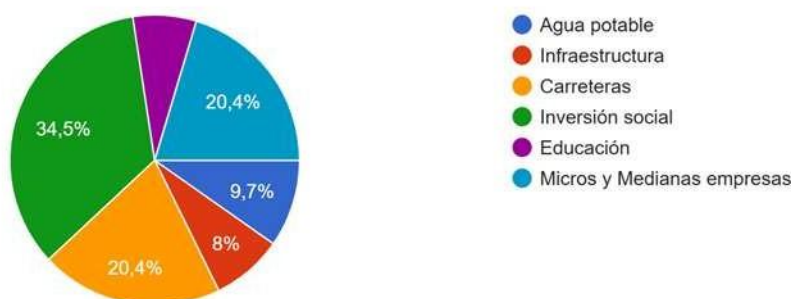
Por otro lado, resulta paradójico que rubros como el agua potable y la educación reciban valoraciones individuales de urgencia superiores al 70%, pero que al jerarquizarlos, su porcentaje de elección caiga. Esto indica una saturación de preferencias; los actores perciben que todo es tan urgente que la decisión de priorizar uno sobre otro genera una dispersión en la respuesta, lo que en administración se traduce como una presión constante sobre el presupuesto que impide enfoques de largo plazo.

Este patrón de respuestas interpela directamente la actual asignación de los proyectos PDET. Si la inversión social y la educación son las metas preferentes, pero la ejecución oficial se concentra en proyectos de infraestructura menor o existe una tensión de pertinencia. El modelo de gestión que se propone en esta tesis debe, por tanto, resolver la tensión entre la obra civil y el desarrollo humano, garantizando que la inversión responda a la jerarquía de necesidades expresada por el territorio.

Ilustración 6 Priorización de inversión por áreas

Cual de las siguientes inversiones se deben promover en la región

113 respuestas



Fuente: *elaboración propia (2025)*

El análisis de las barreras que impiden una articulación exitosa entre los actores del PDET, por otro lado, revela una crisis de gobernanza horizontal. Los resultados de la Ilustración 7 desplazan la culpa de la falta de dinero hacia fallas estructurales de poder y seguridad.

La asimetría en el poder de decisión es la barrera principal identificada. El dato es revelador porque la comunidad percibe que la mesa de planeación está inclinada a favor de actores externos o élites institucionales. Esta concentración de poder anula el principio de participación efectiva del PATR, convirtiendo la planeación en un ejercicio de arriba hacia abajo (top-down) que fractura la legitimidad del proceso.

Así mismo, se identificó la debilidad institucional con el 18.1%, casi a la par del conflicto armado, la incapacidad del Estado para liderar y sostener procesos emerge como un factor paralizante. No se trata solo de falta de funcionarios, sino de la falta de memoria administrativa y de capacidad de seguimiento, lo que genera un ciclo de proyectos huérfanos que mueren al terminar el año fiscal.

La persistencia del conflicto con el 17.9% confirma que el Medio Atrato es un territorio en conflicto atravesando una fase de implementación. La inseguridad no es solo un problema de orden público; es un costo de transacción que dificulta el establecimiento de vínculos colaborativos estables y ahuyenta la inversión privada y técnica. Al que se le suma la tensión con el contexto con 9.8%. Allí, aunque numéricamente es menor, el desconocimiento del territorio por parte de los ejecutores es una falla técnica grave. Esto valida la necesidad de un modelo que integre el saber ancestral con la técnica administrativa, evitando que las intervenciones sean trasplantes institucionales que el cuerpo social del Chocó termina rechazando.

En conjunto, estos datos permiten concluir que la coordinación eficaz en el Medio Atrato no se resolverá con más manuales de funciones, sino con una redistribución del poder decisorio y un fortalecimiento de la capacidad estatal que reconozca la realidad del conflicto. La propuesta de esta tesis debe, por tanto, ofrecer mecanismos de blindaje administrativo frente a la inseguridad y de equilibrio de poder entre los actores nacionales y locales.

Ilustración 7 Obstáculos para la implementación

¿Cuáles cree que son los mayores obstáculos para una coordinación eficaz entre los actores sociales y económicos del PDET

112 respuestas



Fuente: elaboración propia (2025).

Es imperativo destacar que las categorías restantes, tales como la falta de confianza mutua, los intereses contrapuestos, la precariedad de los canales de comunicación, la baja cultura participativa y las limitaciones en las capacidades técnicas, registran valores marginales inferiores al 8%. En términos de priorización administrativa, este hallazgo sugiere que el problema en el Medio Atrato no es la incapacidad de los actores locales ni su falta de voluntad, sino las barreras sistémicas que los rodean.

En síntesis, la evidencia empírica desplaza el foco de las deficiencias individuales hacia una crisis de gobernanza. Los obstáculos dominantes para una coordinación efectiva en los PDET son la concentración del poder decisorio, la inestabilidad del entorno por el conflicto persistente y las barreras institucionales del Estado. Esta realidad demanda no solo ajustes técnicos, sino una reingeniería profunda del modelo de gestión que promueva una participación equitativa y una articulación multinivel real.

3.5. Redacción de resultados y discusión

Los hallazgos de esta investigación desvelan una contradicción entre el diseño de los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) y su praxis administrativa en el Medio Atrato. Mientras el Acuerdo de Paz prescribe una paz territorial basada en la agencia local y la

autodeterminación comunitaria, la evidencia empírica recolectada demuestra que la implementación ha derivado en una reproducción de las asimetrías históricas, donde el Estado simula participación mediante formas y escenarios deliberativos, pero retiene el control decisorio sobre la asignación de recursos, la priorización de proyectos y los tiempos de ejecución. Esta situación configura lo que podría denominarse una incapacidad institucional, donde las comunidades son convocadas a legitimar decisiones previamente tomadas en instancias centrales.

La validación de esta disfuncionalidad mediante el monitoreo longitudinal del Instituto Kroc confirma que esta patología no es coyuntural, sino estructural. Al contrastar los informes de 2019 con los datos de 2025, emerge un patrón de evolución cuantitativa mínima acompañada de estancamiento cualitativo: mientras el número de disposiciones que han iniciado su implementación ha aumentado superficialmente, la mayoría permanece atrapada en un estado de implementación mínima que impide el cierre real de las brechas territoriales (Echavarría Álvarez et al., 2025). Este fenómeno sitúa empíricamente el supuesto de que el Estado colombiano ha optado por la activación simbólica de compromisos sin la voluntad política de llevarlos a fases intermedias o completas, configurando lo que esta investigación ha denominado una "paz de infraestructura huérfana".

Los datos revelan una persistencia del Estado mínimo como patrón dominante: el informe de 2025 señala que, tras ocho años de implementación, el 38% de las disposiciones del Acuerdo Final se encuentra en estado mínimo, cifra que se ha mantenido estable entre el 36% y el 38% desde 2019 hasta 2024 (Echavarría Álvarez et al., 2025). Esta estabilización no es fortuita; demuestra que el aparato estatal logra activar compromisos para cumplir con la métrica política de avance, pero carece de la capacidad para sostener esos procesos hasta su maduración institucional. La brecha entre la planificación normativa y la realidad fenomenológica no se está cerrando; se está institucionalizando como el nuevo equilibrio de la implementación.

La dimensión étnica del estancamiento evidencia una discriminación estructural. Mientras que el 34% de las disposiciones generales del Acuerdo se reportan como completadas al 2025, apenas el 13% de las disposiciones específicas del Capítulo Étnico ha alcanzado ese nivel (Echavarría et al., 2024). Esta brecha no es una desviación estadística menor, sino la manifestación técnica de lo que las comunidades del Medio Atrato perciben como abandono diferenciado. Más grave aún, los 13 compromisos nucleares del Capítulo Étnico no han registrado cambios en su codificación

de avance desde agosto de 2021 (Echavarría et al., 2024), revelando un estancamiento administrativo total en las salvaguardas de autonomía territorial que constituyen el núcleo normativo del modelo de paz diferenciada. Este dato no solo valida el escepticismo comunitario detectado en el trabajo de campo de esta investigación (75.9% de percepción negativa sobre el impacto PDET), sino que expone la hipocresía institucional de un Estado que ratifica derechos étnicos en tratados internacionales mientras los paraliza en la práctica administrativa doméstica.

Esta brecha entre la planificación normativa y la realidad histórica y concreta constituye una patología de la gobernanza que trasciende la mera ineficiencia administrativa. Los datos son contundentes: la precariedad de la infraestructura fluvial y la desconexión digital no son meros obstáculos logísticos superables con inversión incremental; son barreras materiales que anulan la operatividad de instancias como el Mecanismo Especial de Consulta (MEC) y convierten la participación en un ejercicio de exclusión diferida. La ausencia de conectividad convierte el derecho a la consulta previa en una ficción jurídica, mientras que la inexistencia de vías terrestres confina a las comunidades en una insularidad geográfica que reproduce su marginalidad política.

El rezago específico en la Reforma Rural Integral (RRI), pilar del Punto 1 del Acuerdo, constituye la evidencia más devastadora del fracaso territorial. El informe de 2025 confirma que el 70% de las disposiciones de este punto permanecen en nivel mínimo de implementación (Echavarría Álvarez et al., 2025), mientras que el avance en el acceso efectivo a tierras ha sido insuficiente para cumplir las metas establecidas en el Acuerdo Final. Este dato refuerza cuantitativamente el hallazgo cualitativo de esta investigación: el escepticismo comunitario del 75.9% en el Medio Atrato no es un fenómeno local aislado, sino la manifestación territorial de una crisis nacional de credibilidad. La paz prometida en 2016 y monitoreada desde 2019 no se ha traducido en cambios materiales en la estructura de propiedad del suelo ni en la soberanía alimentaria al 2024-2025, confirmando que el PATR opera, efectivamente, como una lista de deseos sin respaldo financiero vinculante.

Al confrontar estos resultados con autores como Valencia y Cano (2020), se confirma que la asfixia presupuestal y la burocracia centralista han reducido el Plan de Acción para la Transformación Regional (PATR) a una lista de deseos sin respaldo financiero ni cronogramas vinculantes. La percepción de desencanto detectada en el trabajo de campo, donde la comunidad no distingue un impacto diferencial entre zonas PDET y no PDET, no es solo un sentimiento social difuso; es una

crisis de legitimidad institucional que invalida el Decreto Ley 893 de 2017 como motor de cambio y expone la fragilidad del contrato social posbélico.

La dimensión ambiental replica este patrón situación normativa sin transformación práctica. El informe de 2023 del Instituto Kroc indica que el 58% de las disposiciones ambientales permanecen en estado mínimo (Robayo Corredor et al., 2023), evidenciando que instrumentos como el Plan de Zonificación Ambiental han sido adoptados formalmente, pero carecen de implementación territorial efectiva. Esta debilidad se agrava por el deterioro de las condiciones de seguridad en las zonas rurales, que han empeorado en años recientes y obstaculizado aún más la presencia estatal diferenciada. La incapacidad del Estado para garantizar condiciones mínimas de protección a líderes ambientales y defensores territoriales expone la contradicción entre el discurso de la paz ambiental y la realidad de la violencia persistente que asfixia cualquier intento de gobernanza local autónoma.

A nivel epistemológico, los resultados obligan a cuestionar el énfasis normativo del Estado colombiano, es decir, la creencia de que la producción de marcos jurídicos sofisticados genera automáticamente transformaciones materiales en los territorios. La actualización del Plan Marco de Implementación (PMI) en 2024, que extendió los plazos de cumplimiento para el 74% de los indicadores ajustados (Echavarría Álvarez et al., 2025), constituye la admisión tácita del fracaso temporal del cronograma original del Acuerdo. Esta reprogramación no es un ajuste técnico neutral; es el reconocimiento implícito de que el Estado subestimó las resistencias estructurales —políticas, fiscales, burocráticas— a la transformación territorial. Sin embargo, la extensión de plazos sin reforma del modelo de implementación reproduce el mismo error: asume que el problema es de tiempo, no de arquitectura institucional. Siguiendo a Cairo (2019), la paz territorial exige una reconfiguración radical de las relaciones de poder, no simplemente una redistribución cosmética de competencias administrativas; no obstante, en el Medio Atrato, el Estado opera bajo un modelo homogenizante que ignora las particularidades étnicas, ambientales y culturales en favor de métricas nacionales de ejecución estandarizadas. Esta forma tecnocrática de la gestión pública sugiere que el centralismo administrativo, con su lógica de indicadores uniformes y su resistencia a la diferenciación territorial, es el principal sabotador del enfoque territorial. La estandarización burocrática niega la premisa fundamental del PDET: que cada territorio requiere soluciones contextualizadas y trayectorias de desarrollo singulares.

Incluso, el inicio de la implementación como indicador de éxito merece un señalamiento crítico particular. El aumento en el número de disposiciones desde 2019 no es sinónimo de progreso sustantivo, sino de una acumulación de compromisos activados simbólicamente que permanecen en estado mínimo sin evidencia suficiente de viabilidad de cumplimiento dentro del plazo de 15 años establecido en el Acuerdo (Echavarría Álvarez et al., 2025). Esta estrategia comunicacional del Estado enmascara la parálisis real de la implementación y permite a las instituciones reportar avances en informes de gestión mientras las comunidades experimentan estancamiento en sus territorios. El contraste entre la retórica oficial del gobierno central y la percepción territorial documentada en esta investigación confirma que existe una disonancia informativa institucionalizada: el Estado y las comunidades habitan universos paralelos de interpretación sobre el mismo proceso de paz.

Adicionalmente, la investigación ha evidenciado que la debilidad institucional a nivel local no puede atribuirse exclusivamente a la falta de capacidades técnicas de los gobiernos municipales, sino que responde a un diseño intencional de dependencia. La arquitectura del sistema de transferencias y la condicionalidad de los recursos nacionales perpetúan una infantilización administrativa de los municipios periféricos, obligándolos a mendigar recursos en lugar de ejercer autonomía fiscal. Esta relación asimétrica reproduce el patrón colonial de extracción-abandono que ha caracterizado históricamente la relación del Estado central con el Pacífico colombiano.

En conclusión, la triangulación de datos cualitativos y cuantitativos de esta investigación con los hallazgos longitudinales del Instituto Kroc (2019-2025) permite afirmar que la interfaz socio-estatal en el Chocó está fracturada en múltiples niveles: comunicacional, administrativo, epistémico y político. La persistencia de lógicas verticales en la asignación de recursos y el desconocimiento sistemático del contexto local (validado por el 9.8% de los informantes que reportaron esta dimensión como crítica) exigen una ruptura con el modelo actual, no su perfeccionamiento marginal. La evidencia comparativa demuestra que entre 2019 y 2025 no ha ocurrido una aceleración del cambio, sino su cristalización como estado permanente de sub-implementación. El camino viable no es la reforma superficial del PDET mediante ajustes procedimentales o incrementos presupuestales aislados, sino la construcción de un modelo de asociatividad híbrido que, retomando la investigación-acción participativa de Fals Borda (2015) y los principios de la autonomía territorial, transfiera soberanía administrativa real a las

comunidades organizadas. Esto implica reconocer jurídicamente la capacidad de los consejos comunitarios y las organizaciones étnico-territoriales como entidades de derecho público con competencias vinculantes en planificación, ejecución y control de los recursos destinados a sus territorios.

Este capítulo cierra demostrando empíricamente que el problema fundamental no es la falta de voluntad comunitaria ni la ausencia de capital social en el Medio Atrato, sino la incapacidad técnica y, sobre todo, la resistencia política de un modelo estatal que planifica desde el centro para una periferia que no comprende, no consulta genuinamente y, en última instancia, no respeta. La comparación temporal 2019-2025 confirma que la paz territorial no solo permanecerá como promesa incumplida, sino que se está consolidando como simulacro institucionalizado mientras persista esta colonialidad administrativa disfrazada de participación.

CAPÍTULO IV: Propuesta de transformación

4.1. Fundamentación de la propuesta de transformación

La presente propuesta de transformación se erige sobre la necesidad de resolver la fractura entre la planificación normativa y la ejecución territorial en el Medio Atrato. Esta fundamentación se articula mediante la integración de la teoría de la gestión pública participativa, los marcos jurídicos de la paz en Colombia y la trayectoria de las comunidades étnicas. El modelo aquí planteado propone una reestructuración de la interfaz socio-estatal, fundamentada en la legitimidad que otorga el reconocimiento de los saberes locales frente a la tecnocracia centralizada.

El modelo aquí planteado, denominado modelo de articulación socio económica (MASE) propone una reestructuración de la interfaz socio-estatal, fundamentada en la legitimidad que otorga el reconocimiento de los saberes locales frente a la iniciativa de unas instituciones centralizadas que han demostrado incapacidad para leer el territorio fluvial y selvático. En las páginas siguientes, se presentará una descripción de este modelo, la cual transita desde la caracterización de los actores y sus agenciamientos hasta la caracterización operativa de los recursos necesarios para su viabilidad. Se profundizará en cómo la planeación y la coordinación han sido los principales catalizadores del desencanto comunitario, para finalmente ofrecer un entramado flexible y multiescalar de recomendaciones. Esta propuesta busca, en última instancia, convertir al PDET en una herramienta de incidencia administrativa y justicia territorial, donde la construcción de la paz territorial se convierta en una construcción simbiótica desde las bases.

4.1.1. La Política Pública como construcción social de sentido

Para fundamentar esta transformación, se vincula el concepto de política pública propuesto por Villanueva (1992). Desde su perspectiva, la política no debe entenderse como una decisión unidireccional emanada desde la centralidad, sino como un proceso dialéctico de decisiones donde convergen las iniciativas de las organizaciones sociales y las instancias gubernamentales. En el contexto del Medio Atrato, esta dinámica se ha estructurado desde una visión nacional y subregional que prioriza la agenda establecida sobre la urgencia territorial.

El modelo propuesto se fundamenta en la premisa de que el Estado debe fortalecer sus instituciones a través de una democracia participativa, especialmente en el diseño y ejecución de los PDET. Siguiendo a Villanueva, el proceso debe contemplar cómo el gobierno forma su agenda y pondera las opciones de acción. En el caso del Chocó, esto implica que la legitimación de la política pública solo es posible si se integran los procesos sociales y comunitarios desde su génesis. La transformación estructural del campo, tal como se concibe en el Acuerdo Final de Paz, requiere un relacionamiento que trascienda la consulta simbólica para alcanzar una redistribución equitativa de recursos basada en la realidad de los 14 municipios priorizados de la subregión en el PDET.

4.1.2. El enfoque étnico-territorial como núcleo ontológico

La fundamentación del modelo reconoce que el Medio Atrato posee una identidad predominantemente étnica. Por ello, la propuesta asume la denominación de Programa de Desarrollo con Enfoque Territorial Étnico (PDET-É). Esta distinción no es semántica, sino ontológica, porque pretende armonizar los instrumentos estatales con los Planes de Vida, los Planes de Salvaguarda y los Planes de Etnodesarrollo de las comunidades afrocolombianas e indígenas.

La transformación estructural del ámbito rural en la subregión solo es viable si se reconoce al territorio en su integralidad sociocultural. El modelo se fundamenta en el imperativo de superar el conflicto armado mediante la sostenibilidad territorial, entendida como la capacidad de las comunidades para gestionar sus recursos naturales, financieros y sociales bajo principios de equidad. Así, la propuesta se vincula con el Decreto Ley 893 de 2017, específicamente en su capítulo sobre el Plan de Acción Para la Transformación Regional (PATR), otorgándole una dimensión práctica a los principios de territorialidad y enfoque diferencial.

4.2. Descripción de la propuesta: el modelo de articulación socio-económica

La descripción del modelo de articulación socio-económica (MASE) se desarrolla a través de un abordaje teórico que integra el diseño autónomo, la gobernanza colaborativa y la comunicación estratégica. Este modelo se presenta como una herramienta de planeación estratégica orientada a

optimizar la eficacia de la implementación de los PDET a través de un mecanismo de articulación multinivel, nacional, regional y local.

El sustento teórico del MASE se encuentra en el concepto de diseño autónomo desarrollado por Arturo Escobar (2017). Escobar sostiene que el diseño es una herramienta clave para comprender la pluriversidad de abordajes culturales desde la diferencia. El diseño autónomo surge de reconocer que toda comunidad diseña constantemente sus propias formas de organización y prácticas ambientales a través de lo que denomina un diseño difuso.

En el contexto del Medio Atrato, este proceso exige una reflexión consciente que reconozca a los colectivos como sujetos de su propio saber. El MASE se desmarca de los enfoques tradicionales de planificación donde las soluciones son diseñadas externamente para ser implementadas en las comunidades. Por el contrario, la propuesta define el diseño como una investigación colectiva permanente. La comunidad explora su realidad, identifica problemas, como la contaminación hídrica o la inseguridad alimentaria, y define caminos de acción. En este esquema, los agentes externos actúan como co-diseñadores, garantizando que el protagonismo recaiga en la capacidad local de autogestión. El resultado no es un plan rígido, sino un conjunto de prácticas organizativas y tareas colaborativas que permiten el aprendizaje y el ajuste constante de los procesos de cambio.

4.2.1. Estructuras de articulación

La descripción del modelo aborda la problemática de la baja intensidad en la coordinación efectiva. Fernández & Aguirre (2021) advierten que el respaldo político de alto nivel no garantiza por sí mismo que las instituciones trabajen de manera articulada. La evidencia recolectada en capítulos anteriores confirma que la existencia de marcos normativos no es suficiente para generar acuerdos de cooperación sostenibles.

Ante este panorama, el MASE adopta la perspectiva de Travieso (2023), quien sugiere que un modelo de articulación actúa como los tendones y ligamentos de un cuerpo. Los marcos jurídicos, las infraestructuras institucionales y los imaginarios culturales son los elementos que permiten la conexión funcional entre actores y recursos. El MASE busca generar estas estructuras articuladoras para habilitar el movimiento y la transformación del sistema organizativo en el

Medio Atrato, asegurando que los acuerdos de cooperación no sean estáticos, sino dinámicos y adaptativos a las condiciones de seguridad y geografía del territorio.

Un componente sustancial del MASE es la comunicación estratégica. Siguiendo a Durán et al. (2017), la comunicación no debe reducirse a un canal de transmisión de información técnica, sino entenderse como un dispositivo social de construcción participativa. Para que el PDET sea exitoso, es necesario generar un sentido compartido entre los actores que operan dentro y fuera de las estructuras organizacionales.

El modelo propone que la comunicación estratégica sea el elemento que oriente las acciones de la organización hacia el bienestar social y ecológico. En este sentido, la articulación socioeconómica depende de la capacidad comunicativa del sistema para abordar los desafíos organizacionales desde una perspectiva amplia, reconociendo tanto las fortalezas como las limitaciones del contexto social y temporal en el que operan los actores del Medio Atrato.

4.2.2. La arquitectura de ensamblaje

El modelo aquí propuesto se sintetiza en la noción de una arquitectura institucional co-creada, la cual exige rediseñar lo constituido para dar paso a estructuras dinámicas y situadas que respondan a la singularidad del Medio Atrato. Esta visión se fundamenta en tres ejes transversales que operan de manera simbiótica. En primer lugar, se reconoce la existencia de un PDET con potencial pero con fallas estructurales, asumiendo que la transformación territorial no es un proceso lineal ni homogéneo, sino que se construye a partir de aportes dispersos, tramas de resistencia y acuerdos comunitarios que el documento técnico tradicional suele ignorar; bajo esta óptica, el MASE asume la fragmentación no como una debilidad, sino como una expresión de riqueza organizacional que refleja la complejidad del tejido social.

En segundo lugar, la propuesta se sustenta en un enfoque de redes de implementación, mediante el cual se sustituye el modelo jerárquico y vertical del Estado por un análisis de redes donde las instancias informales y horizontales se convierten en los nodos clave de la gobernanza. En este entramado, las organizaciones sociales, los líderes locales y las redes técnicas (instituciones públicas) interactúan desde la diferencia para construir consensos parciales que permitan una incidencia real en la política pública, desafiando la inercia de las decisiones.

Finalmente, el modelo se articula bajo el principio de la justicia territorial, posicionándose deliberadamente en la periferia del sistema administrativo convencional para producir poder social legítimo. Al recuperar y blindar los marcos de los planes de vida y de salvaguarda étnica, el MASE asegura que el PDET deje de ser un apéndice consultivo y se transforme en una estructura de gobierno propio, capaz de garantizar la sostenibilidad técnica y financiera del territorio frente a la incapacidad material del Estado. Este modelo busca, en última instancia, que el diseño institucional sea una expresión de la democracia viva, arraigada en la identidad colectiva de los pueblos del Medio Atrato, permitiendo que la articulación social y económica sea materialmente efectiva y no un formalismo jurídico. En términos operativos, el modelo persigue la simetría entre la oferta institucional del Estado y la demanda orgánica de los pueblos étnicos. El MASE no se limita a la ejecución de metas físicas, aspira a la construcción de valor público territorial, donde la eficiencia administrativa sea validada por la legitimidad comunitaria y la pertinencia cultural de las inversiones.

4.2.3. Principios rectores del modelo

Para garantizar la integridad del MASE, su despliegue se rige por un conjunto de principios que actúan como marcos éticos y normativos de la gestión para garantizar la coordinación de su implementación:

1. Participación vinculante y poder comunitario: la participación trasciende el carácter consultivo para transformarse en un ejercicio deliberativo con capacidad real de incidencia en la toma de decisiones financieras y técnicas. Bajo este principio, las comunidades organizadas se reconocen como sujetos políticos fundamentales; por tanto, ante eventuales tensiones entre criterios tecnocráticos e intereses territoriales, se privilegiarán los acuerdos adoptados colectivamente desde la base étnica.
2. Autonomía étnica, territorial y justicia histórica: el modelo garantiza el derecho de los pueblos al autogobierno a través de sus propias estructuras normativas y culturales. Este principio actúa como un mecanismo de reparación administrativa, buscando la transformación estructural de las desigualdades mediante el reconocimiento de la autoridad tradicional como interlocutor válido en la planeación estatal.

3. Articulación en red y gobernanza multinivel: se propone una estructura flexible que desplace la jerarquía piramidal en favor de una horizontalidad funcional. La articulación entre los niveles nacional, regional y local se basa en el diálogo intercultural y la complementariedad, asegurando que el flujo de información y recursos sea bidireccional y transparente.
4. Sostenibilidad integral y protección del patrimonio biocultural: toda acción derivada del modelo debe ser económicamente viable, socialmente justa y ambientalmente coherente. Se adopta el principio de precaución y el enfoque del comunitario supeditando el desarrollo productivo a la integridad ecosistémica y cultural del territorio.
5. Transparencia, control social y vigilancia comunitaria: se institucionalizan mecanismos de rendición de cuentas periódica y veeduría ciudadana. La legitimidad del modelo depende del acceso irrestricto a la información, permitiendo que la vigilancia comunitaria actúe como un correctivo territorial frente a desviaciones administrativas.
6. Adaptabilidad y pluralismo de saberes: reconociendo que el territorio es un sistema complejo y dinámico, el modelo privilegia el diseño adaptativo. Se fomenta la co-creación de soluciones mediante la integración dialéctica entre el conocimiento científico-técnico y el saber ancestral, rechazando las fórmulas estandarizadas en favor de caminos compartidos.

4.2.4. Componentes estratégicos del modelo

La operatividad del MASE se estructura en tres componentes estratégicos que interactúan de manera sistémica para asegurar el impacto territorial como se presenta en la tabla 6

Tabla 6 Matriz de Componentes Estratégicos del MASE

Componente	Objetivo Estratégico	Estrategias Clave de Implementación	Resultados e Impactos Esperados
Articulación Social	Fortalecer las capacidades organizativas y políticas para la consolidación del poder social y la gobernanza de base étnica.	• Fomento de escenarios de concertación étnico-territorial. • Identificación y caracterización de sujetos colectivos de derecho. • Acompañamiento técnico al fortalecimiento de cuadros directivos comunitarios.	• Consolidación de redes de confianza y capital social transaccional. • Incidencia vinculante de las comunidades en la política pública. • Vitalización de una democracia deliberativa y situada.
Fortalecimiento Económico-Financiero	Fomentar el desarrollo de economías propias, circulares y sostenibles basadas en la identidad territorial.	• Apoyo técnico y financiero a iniciativas productivas con enfoque étnico. • Consolidación de circuitos económicos y mercados locales de proximidad. • Gestión de fuentes de financiación híbridas (público-privadas/cooperación).	• Incremento de la autonomía financiera y soberanía alimentaria. • Distribución equitativa y transparente de los excedentes y recursos públicos.

Componente	Objetivo Estratégico	Estrategias Clave de Implementación	Resultados e Impactos Esperados
Sostenibilidad Territorial	Implementar un ordenamiento territorial armónico con los enfoques ambientales, culturales y de paz.	• Integración vinculante de Planes de Vida y Planes de Salvaguarda en el PATR. • Establecimiento de sistemas de monitoreo y gobernanza ambiental comunitaria. • Salvaguarda del patrimonio biocultural frente a agentes externos.	• Consolidación de territorios como zonas de paz y vida digna. • Gestión del territorio bajo la premisa del bien común y la sostenibilidad generacional.

Fuente: elaboración propia (2025)

4.2.5. Estructura del modelo

La representación del modelo en la ilustración 8 debe interpretarse bajo la lógica de un diagrama de flujo de poder que redefine la jerarquía institucional. En el epicentro de esta propuesta se sitúa el nexo de autonomía étnica, el cual actúa como el núcleo gravitacional que ordena los tres componentes estratégicos: el social, el económico y el territorial. Las flechas bidireccionales que allí se observan simbolizan la retroalimentación constante entre la base comunitaria y las instancias de decisión nacional, representando visualmente la ruptura de la gestión top-down para dar paso a una gobernanza de ensamblaje territorial. En esta nueva cartografía del poder, el Estado no dicta, sino que concurre en un espacio de negociación permanente con las autoridades tradicionales.

La operatividad del MASE, por tanto, no se concibe como una estructura burocrática, sino como un sistema de ensamblaje dinámico diseñado para dotar de agilidad operativa y legitimidad democrática a la implementación del PDET en el Medio Atrato. Este diseño se fundamenta en la

capacidad de conectar la base comunitaria con la alta dirección pública a través de mecanismos de intermediación técnica y social, los cuales funcionan como traductores de las necesidades fluviales a los requisitos presupuestales. Para desglosar esta dinámica y comprender cómo se distribuyen las competencias y los flujos de decisión en la práctica, la Tabla 7 presenta la estructura funcional del modelo, detallando los roles y las interacciones que garantizan que el diseño institucional sea una expresión de la democracia viva.

Tabla 7 Arquitectura Estructural de la Propuesta MASE

Elemento	Descripción técnica y funcional
Agente dinamizador	Entidad o red estratégica con legitimidad histórica y trayectoria territorial encargada del agenciamiento y movilización del proceso. Su función no es la ejecución presupuestal directa, sino la traducción de demandas: actúa como un puente semántico y técnico entre los sistemas consuetudinarios étnicos y la institucionalidad formal del Estado.
Estructura organizativa híbrida	Configuración que amalgama mecanismos formales como las mesas técnicas, comités departamentales con espacios de gobernanza ancestral, mingas, cabildos, asambleas. Esta hibridación garantiza la eficiencia administrativa sin vulnerar los elementos consuetudinarios y el derecho al autogobierno de las comunidades del Medio Atrato.
Metodología situada y cíclica	Implementación basada en ciclos de retroalimentación, planeación-acción-reflexión. A diferencia de los esquemas lineales, esta metodología es flexible y adaptativa, utilizando herramientas pedagógicas y sistematización de experiencias bajo una ética del cuidado para fortalecer el aprendizaje institucional conjunto.

Elemento	Descripción técnica y funcional
Multiescalaridad de implementación	Despliegue del modelo en cuatro niveles de incidencia: • Local: nodo de base en veredas, corregimientos y consejos locales. • Subregional: zonas con identidad étnica y núcleos de acción comunitaria. • Regional: integración con entes departamentales y redes de gobernanza. • Nacional: diálogo de capacidades y transferencia de lecciones aprendidas con otras regiones PDET.
Sistemas de Seguimiento y Monitoreo	Mecanismos diseñados para la evaluación del desempeño y la optimización de la transparencia. Se estructuran en tres dimensiones: 1. Evaluación participativa: talleres con herramientas visuales y evaluaciones cruzadas entre organizaciones. 2. Monitoreo comunitario: veedurías acreditadas y vigilancia a través de las guardias étnicas para el registro de avances físicos y sociales. 3. Rendición de cuentas: asambleas abiertas con vocerías rotativas para la fiscalización del uso de recursos.

Fuente: elaboración propia (2025)

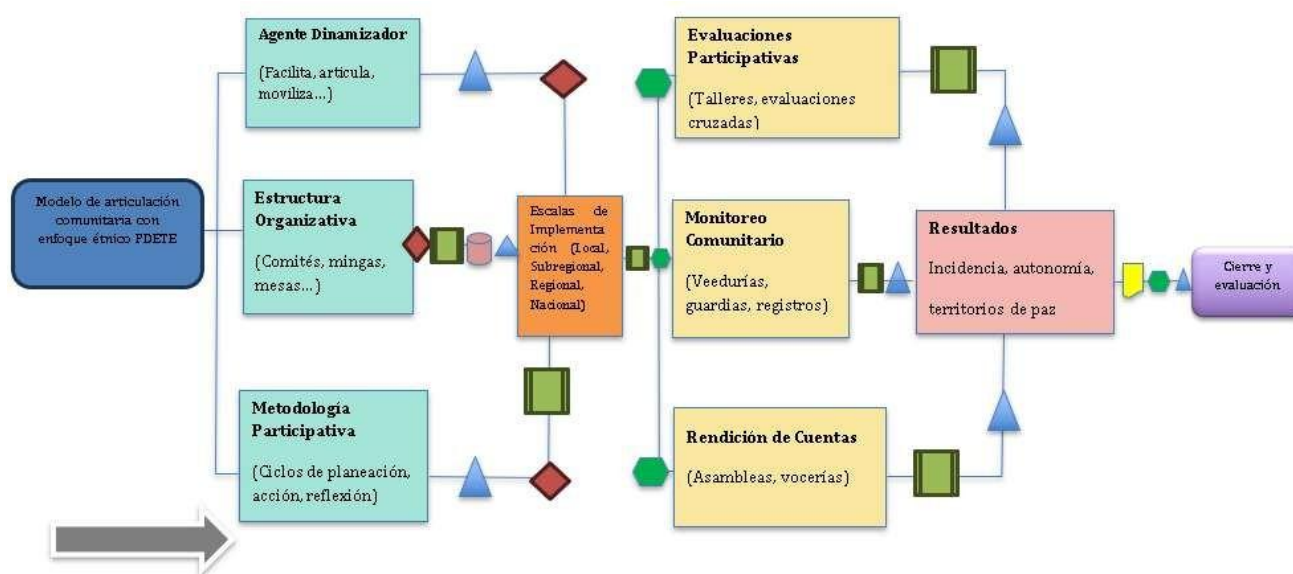
4.2.6. Representación del diseño de la gobernanza en red

La representación del modelo ilustra la transición desde una gestión jerárquica hacia una gobernanza de redes de articulación. En este diseño, la base comunitaria no es el último eslabón de la cadena, sino el núcleo generador de valor. Como se observa en el esquema, el agente dinamizador orbita entre la comunidad y el Estado, actuando como un regulador de tensiones. La Multiescalaridad permite que los problemas identificados en el nivel local escalen hacia las

instancias nacionales sin perder su especificidad territorial. El sistema de seguimiento, ubicado de manera transversal, asegura que la información fluya de manera circular, permitiendo que la transparencia sea el motor que fortalezca la confianza institucional, identificada como una debilidad crítica en el diagnóstico del Capítulo III.

Este diseño institucional garantiza que la propuesta sea materialmente participativa. Al integrar a las guardias étnicas y las asambleas comunitarias en el monitoreo técnico, se dota al modelo de una capacidad de auto vigilancia que previene la cooptación institucional y asegura la sostenibilidad de los proyectos PDET en el tiempo como se presenta en la ilustración siguiente.

Ilustración 8 Organigrama de gestión del MASE



Fuente: elaboración propia (2025)

Cada figura y color en este esquema representa un nodo de responsabilidad y una transición específica en el flujo de valor y poder, asegurando que la autonomía étnica sea el eje rector de todo el procedimiento. Desde el inicio de la actividad, marcado por la génesis del modelo, hasta la culminación del proceso articulador con objetivos cumplidos, la simbología diferencia claramente entre los elementos operativos, donde convergen el agente dinamizador, la estructura organizativa y la metodología participativa, y el escalamiento territorial, que abarca desde la micro gestión local hasta la incidencia nacional. Esta taxonomía visual evita la tramitología, proveyendo claridad sobre los momentos de análisis de situación, toma de decisiones, control y

documentación. Así, el diagrama de flujo se convierte en una herramienta de soberanía donde la dirección del proceso no es una imposición vertical, sino un camino trazado desde el consenso, el monitoreo comunitario y la rendición de cuentas, garantizando que cada paso contribuya a la consolidación de territorios de vida y paz en el Medio Atrato.

Ilustración 9 Taxonomía de flujos del MASE

Figura	Uso y/o indicación,
	Inicio de la actividad y/o modelo
	Desarrollo de actividad referente a los elementos operativos que sostienen la arquitectura organizativa las cuales son: 1 Agente Dinamizador: Organización o red con legitimidad territorial que coordina y moviliza. 2 estructura Organizativa: Espacios formales e informales (comités, mingas, asambleas, mesas).3 Metodología Participativa: Ciclos de planeación, acción y reflexión, con participación activa.
	Desarrollo de actividad referente al escalamiento territorial del modelo con acciones a nivel local, subregional, regional y nacional.
	Desarrollo de actividad referente a los mecanismos de evaluación participativa, monitoreo comunitario y rendición de cuentas.
	Desarrollo de actividad referente a resultados Incidencia real de las comunidades, autonomía económica y consolidación de territorios de vida y paz.
	Fin: Culminación del proceso articulador con objetivos cumplidos.
	Análisis de situación y toma de decisión
	Procedimiento documentado
	Bases de datos
	Revisión
	Actividad de control
	Documentación
	Dirección de flujo del proceso

Fuente: Elaboración propia (2025)

En definitiva, la taxonomía de flujos y el diseño expuestas son la respuesta técnica a la parálisis operativa del modelo centralista. Al descentralizar el poder decisorio y dotar de soberanía administrativa a los nodos locales, el MASE se posiciona como el dispositivo capaz de revertir la incapacidad de la institucionalidad que, hasta ahora, ha priorizado el indicador sobre el territorio. Sin embargo, la pertinencia de este diseño no solo reside en su coherencia interna, sino en su capacidad para resolver las fallas fácticas que la realidad presupuestal impone. Por ello, a continuación, se planteará la definición de los objetivos, entendiendo que cada meta aquí trazada no es un anhelo de gestión, sino un imperativo de transformación derivado de la confrontación directa con la realidad operativa del PDET al corte del 2025.

4.3. Objetivos de la propuesta

La determinación de los objetivos del MASE es consecuencia de la necesidad de resolver la fractura detectada en la inversión pública en el Medio Atrato. La validación de esta propuesta exige una confrontación directa con la realidad operativa que para el 2025 representaba un ciclo de vida de los proyectos donde la priorización sectorial y la capacidad ejecutora revelan las brechas de gestión que este modelo pretende subsanar. Así, los objetivos aquí planteados constituyen la hoja de ruta para revertir los efectos actuales de la desestructuración y el dominio de una infraestructura desvinculada del capital humano.

El objetivo de esta propuesta consiste en transformar la arquitectura institucional de implementación de los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) en el Medio Atrato mediante un modelo de articulación socio-económica que transite de una lógica extractiva de metas cumplidas a una de procesos sostenibles con base comunitaria, garantizando la reactivación del ciclo de estructuración, el reequilibrio de la inversión hacia el capital humano y la democratización de la capacidad ejecutora, con el fin de materializar la justicia territorial prometida en el Acuerdo de Paz.

Este objetivo general responde a la patología sistémica identificada en el diagnóstico: un modelo de implementación que ha agotado su capacidad de transformación territorial al reducirse a la entrega de infraestructura sin sostenibilidad social, privilegiar el cemento auditable sobre las capacidades organizativas y concentrar la ejecución en una institucionalidad local saturada que reproduce la dependencia en lugar de construir autonomía.

Este objetivo se logrará a través de mecanismos específicos. Como reactivar la fase de estructuración de base comunitaria para garantizar la sostenibilidad del ciclo de inversión territorial. El diagnóstico actual revela que, de un total de 94 intervenciones registradas en el Medio Atrato, la existencia de 84 proyectos terminados frente a solo dos proyectos en fase de estructuración evidencia un agotamiento inminente del ciclo de inversión. Este cuello de botella técnico justifica la creación de un sistema de agenciamiento capaz de traducir las demandas sociales en proyectos técnicamente viables, asegurando que el flujo de transformación territorial no se agote una vez liquidadas las obras iniciales.

Esto implicará institucionalizar la figura del traductor institucional y establecer una Unidad de Estructuración Territorial que garantice un mínimo de 15 proyectos en fase de estructuración activa de manera permanente, evitando que la infraestructura entregada se deteriore ante la ausencia de un Estado que debe acompañar más allá del corte de cinta. Se busca, por tanto, garantizar la sostenibilidad social y la apropiación comunitaria de los procesos, no solo de las obras.

Deberá articularse con la reorientación de la balanza del gasto público para mitigar la tensión en la asignación presupuestal. La inversión actual refleja una participación mayor de los sectores extractivos y de conectividad, con una apuesta superior a los 20,000 millones de pesos en ambiente y transporte frente a un déficit crítico en inversión social directa. Resulta administrativamente inaceptable que el sector Educación registre menos de 2,500 millones de pesos en financiación, contradiciendo el clamor de urgencia crítica manifestado por el 77% de la muestra territorial.

Este objetivo implicará que la matriz de inversión mediante la aplicación de un criterio de pertinencia territorial que garantice que, como mínimo, el 40% del presupuesto PDET se destine a sectores de desarrollo humano (educación, salud, fortalecimiento organizativo) frente al actual dominio del capital físico. Esto implica transformar la "infraestructura para la paz" en un verdadero "desarrollo para la paz" basado en la soberanía productiva, la seguridad alimentaria y el fortalecimiento de las capacidades organizativas que sustentan la gobernanza territorial.

Finalmente se democratizará la capacidad operativa para romper el riesgo de saturación institucional y construir pluralismo ejecutor. El hecho de que el municipio del Medio Atrato triplique la capacidad ejecutora de cualquier otro actor territorial revela una carga administrativa que compromete la calidad del seguimiento técnico y reproduce un modelo de dependencia que anula la autonomía étnico-territorial. Esta concentración contradice el principio de subsidiariedad que debe regir la descentralización en contextos de diversidad cultural.

Así se facilitará que, los Consejos Comunitarios, las organizaciones étnico-territoriales (ASAIMA, COCOMACIA) y las asociaciones de base asuman roles de ejecución directa en al menos el 30% de los proyectos PDET, mediante la transferencia de capacidades técnicas, la simplificación de requisitos contractuales y la creación de un Fondo de Operación para la

Gobernanza Local que garantice las condiciones materiales para el ejercicio efectivo de la ciudadanía. Solo mediante esta transferencia de soberanía administrativa será posible transformar el 75.9% de percepción negativa detectada en campo en una corresponsabilidad efectiva, donde la gobernanza deje de ser una asimetría impuesta y se convierta en una co-gestión comunitaria vinculante que asegure la justicia territorial que el Acuerdo de Paz prometió.

Los tres objetivos específicos operan como engranajes de un sistema integrado: la reactivación de la estructuración requiere capacidades técnicas locales que solo se construyen mediante el reequilibrio presupuestal hacia capital humano y ambos procesos son inviables sin la democratización de la capacidad ejecutora que rompa la dependencia del municipio como único operador. Esta tríada configura una lógica de refuerzo mutuo donde cada objetivo alimenta la viabilidad de los otros, construyendo una arquitectura institucional capaz de sostener la paz territorial más allá de la urgencia política del corto plazo.

El cumplimiento articulado de estos objetivos permitirá que el MASE opere como un dispositivo de justicia territorial que invierte la lógica extractiva actual: en lugar de un Estado que llega, ejecuta y abandona, se construye un Estado que acompaña, transfiere y permanece mediante su institucionalización en las capacidades comunitarias.

4.4. Actividades, fases y/o etapas de la propuesta

La implementación del Modelo de articulación socio económica (MASE) no es un evento estático, sino un despliegue procesal que respeta la geografía del poder construida desde las bases. Tras consolidar los pactos comunitarios (PCTR) y municipales (PMRT), la propuesta alcanza su madurez en las escalas de mayor complejidad técnica y política.

4.4.1. Fase veredal

Esta etapa constituye el punto de partida del modelo y se centra en la activación de la participación directa en la ruralidad dispersa. El objetivo es garantizar que los habitantes de las veredas y consejos locales definan las prioridades de sus territorios sin injerencias externas. A través de mecanismos existentes de organización, como asambleas y talleres mediante diagnósticos rurales participativos y mapas sociales.

Esto debe volver a concentrarse en un pacto comunitario para la transformación regional (PCTR), que sintetice las demandas en infraestructura, educación y salud. Debe por otro lado, la exclusión de actores partidistas para evitar la instrumentalización del proceso y asegurar que las decisiones emanen de la base social.

4.4.2. Fase municipal

En este nivel, se produce el primer ejercicio de síntesis y diálogo institucional. El objetivo es integrar las propuestas de todos los PCTR de un mismo municipio para alinearlas con las competencias y recursos locales. La dinámica se llevará a cabo con representantes elegidos en la fase anterior quienes tienen la autoridad de diálogo con alcaldías y concejos para ajustar las iniciativas a los planes de desarrollo municipal.

El Pacto Municipal para la Renovación del Territorio (PMRT) deberá ser el producto de este nivel de incidencia, el cual formaliza la articulación entre las necesidades comunitarias y el presupuesto público. Se tiene que evitar la recentralización de decisiones mediante mecanismos de transparencia y rendición de cuentas que protejan el mandato veredal original.

4.4.3. Fase Subregional

La fase subregional constituye el nivel de agregación estratégica. En este estadio, se integran los Pactos Municipales para conformar el Plan de Acción para la Transformación Regional (PATR) de la subregión Medio Atrato. Esta fase es crítica porque es donde se dirime la articulación entre los 14 municipios, 12 en Chocó y 2 en Antioquia, buscando sinergias que superen la atomización de recursos.

Desde la perspectiva de la administración pública territorial, la fase subregional busca resolver el problema de las economías de escala. Se trata de diseñar corredores de desarrollo y conservación. Aquí, la participación comunitaria se eleva a través de delegados de las Mesas Municipales y los MEC, quienes deben negociar con la Agencia de Renovación del Territorio (ART) y otras entidades del orden nacional la financiación de iniciativas de impacto estructural, como la conectividad fluvial navegable y los sistemas de energía alternativa para el Chocó.

4.4.4. Fase Nacional

Aunque el PDET es esencialmente territorial, su sostenibilidad depende de una fase de blindaje y resonancia nacional. En esta instancia, la propuesta del MASE establece que los resultados y aprendizajes del Medio Atrato deben ser integrados en el Consejo Nacional de Paz, Reconciliación y Convivencia.

El objetivo de esta fase es doble, se debe producir alineación presupuestal para asegurar que las proyecciones del PATR se traduzcan en asignaciones plurianuales en el Plan Plurianual de Inversiones (PPI). Además, debe contar con la hibridación de experiencias, que fomenten la difusión de metodologías de diseño autónomo y construcción propia con las otras 17 subregiones PDET del país, permitiendo que el Medio Atrato se posicione como un laboratorio de gobernanza étnica exitoso. Este proceso se llevará a cabo a partir del siguiente esquema temporal:

Tabla 8 Cronograma de implementación con indicadores

Indicador	Línea Base 2024	Meta 2026	Método de Verificación
Proyectos en fase de estructuración activa	2	25	Banco de Proyectos de la ART
Porcentaje del presupuesto PDET destinado a desarrollo humano	<15%	40%	Ejecución presupuestal municipal y ART
Proyectos ejecutados por organizaciones comunitarias	0%	30%	Contratos y convenios de ejecución
Reducción de percepción negativa sobre impacto PDET	75.9%	<55%	Encuesta comunitaria semestral
Consejos Comunitarios certificados como ejecutores	0	3	Resoluciones de habilitación
Iniciativas subregionales con financiación aprobada	0	3	Acuerdos de financiación SGR/ART

Fuente: Elaboración propia, 2026

4.4.5. Dimensión sociopolítica: actores y agenciamientos en el ecosistema PDET

La operatividad del Modelo de articulación socio económica (MASE) en el Medio Atrato no puede desligarse de un análisis profundo de sus protagonistas. La teoría de actores constituye el andamiaje epistemológico que permite desentramar las fuerzas centrífugas y centrípetas que operan en el territorio. Siguiendo a Latour (2006), los actores poseen una capacidad intrínseca de

análisis y contexto que les permite establecer fronteras identitarias frente a la intervención estatal. En este sentido, los colectivos en el Chocó no son receptores pasivos, porque se conciben como sujetos que analizan su propia posición en el espacio de gestión del desarrollo.

Para dotar de rigor a esta propuesta, es imperativo diseccionar la naturaleza de los actores bajo tres perspectivas complementarias. La acción social con sentido (Weber, 1991) donde se define al actor como toda unidad generadora de relación social que orienta su accionar con base en significados subjetivos. En el contexto del Medio Atrato, estos significados están imbricados en la búsqueda del bienestar comunitario, la restitución de derechos y la reparación histórica. Como señalan Ibáñez y Brie (2001), el actor opera con expectativas y valores que, en los PDET, deben transitar de la marginalidad hacia un protagonismo inclusivo.

El actor como sujeto dinamizador, según ECFAO (2006), son portadores de información, recursos y alguna forma de poder para incidir en la acción de otros. En la subregión, esto implica que la intervención y cooperación de múltiples niveles son necesarias para garantizar la sostenibilidad. La articulación no es un accesorio, sino un factor determinante para evitar la fragmentación de los logros alcanzados.

La capacidad de la red de articulación entre el Estado, las comunidades y el sector privado permite construir estrategias adaptadas a las realidades del territorio. Este proceso requiere establecer mecanismos de diálogo y concertación que identifiquen los intereses divergentes para generar consensos operativos.

La legitimidad de la propuesta de transformación descansa sobre la arquitectura legal que define las competencias y roles de los sujetos intervinientes, principalmente bajo el amparo del Decreto Ley 893 de 2017, donde participan las Mesas Municipales.

Las mesas municipales en ese sentido, son instancias y son nodos de diálogo y planeación donde convergen comunidades, autoridades locales y entidades gubernamentales. Su función técnica es identificar y priorizar las necesidades para su inclusión en los Planes de Acción para la Transformación Regional (PATR). Está integrada por representantes de comunidades rurales, autoridades municipales, Juntas de Acción Comunal, asociaciones productivas y la Agencia de Renovación del Territorio (ART).

Si bien La FIP (2022) advierte sobre la debilidad en la articulación interinstitucional. El modelo MASE propone que estas mesas cuenten con mecanismos de seguimiento sostenidos que trasciendan la simple reunión consultiva, convirtiéndose en espacios de co-gestión efectiva en articulación con las mesas especiales de consulta.

Justamente, el mecanismo MEC, fundamentado en el artículo 12 del Decreto Ley 893 de 2017, es la herramienta que garantiza la participación efectiva de los pueblos indígenas y afrocolombianos. Su objetivo es asegurar que el diseño y ejecución de los PDET respeten la cosmovisión y los sistemas propios de gobierno. El Artículo 13 estipula que la implementación debe armonizarse con los Planes de Vida, Etnodesarrollo y Planes de Manejo Ambiental. La MEC funciona como un espacio de diálogo donde se priorizan las demandas territoriales en armonía con la identidad cultural.

La participación debe ser amplia y efectiva, con un respeto irrestricto por la autonomía étnica y la integridad territorial. Las decisiones tomadas en estas mesas deben integrarse obligatoriamente en la base operativa de los PATR, asegurando una rendición de cuentas y control social permanente.

Finalmente, el Estado, a través del Alto Gobierno, asume la responsabilidad de diseñar, financiar y monitorear la política pública. Sus funciones están ancladas en los pilares de la Reforma Rural Integral (RRI). El Artículo 3 del Decreto Ley 893 define los criterios para la selección de los municipios prioritarios: pobreza, afectación por el conflicto, debilidad institucional y presencia de economías ilegales. La ART tiene el mandato de garantizar la concurrencia y subsidiariedad con las entidades territoriales, articulando los PDET con el Plan Nacional de Desarrollo. Mientras el Artículo 9 establece que el Gobierno debe asignar los recursos necesarios a través del Presupuesto General de la Nación y el Sistema General de Regalías, garantizando que la inversión sea fiscalmente sostenible y socialmente auditable (Gobierno de Colombia, 2016).

La identificación y caracterización de estos actores bajo sus respectivos marcos normativos permite consolidar un proceso de desarrollo que no sea ajeno a la realidad del Medio Atrato. La articulación entre las Mesas Municipales, las MEC y el Alto Gobierno constituye el eje sobre el cual el MASE busca empoderar a las comunidades en la construcción de su propio futuro.

La transición de una lógica de intervención a una de agenciamiento es lo que permitirá que el 75.9% de escepticismo detectado en el diagnóstico se transforme en corresponsabilidad. Solo mediante una arquitectura que respete la autoridad tradicional y exija la eficacia institucional será posible alcanzar la transformación estructural que el Acuerdo de Paz prometió a los territorios marginados.

La propuesta de transformación no opera en un vacío institucional; se ancla en el Plan de Acción del Medio Atrato, el cual, bajo el rigor del Decreto Ley 893 de 2017, se erige como la hoja de ruta para la convergencia entre el Pacto Municipal para la Transformación Regional (PMTR) y los Planes de Desarrollo Municipales. Esta convergencia define lo que denominó como una actuación simbiótica, donde la legitimidad comunitaria y la legalidad estatal se amalgaman en una visión de futuro hacia el año 2028.

4.4.6. Visión prospectiva y diagnóstico de la vulnerabilidad estructural

La visión modular de desarrollo para el 2030 establece un horizonte de bienestar social fundamentado en el ordenamiento territorial adecuado y el respeto irrestricto a los derechos humanos de la población pluriétnica; sin embargo, este ideal se enfrenta a una realidad fenomenológica cruda que el diagnóstico de 2018 ya advertía y que el MASE busca mitigar mediante una arquitectura de agenciamiento real.

El déficit de capital humano, representado en una tasa de analfabetismo del 34% en mayores de 15 años, constituye una barrera técnica para la gobernanza, pues no es posible hablar de participación vinculante plena cuando una tercera parte de la población está excluida del acceso a la información escrita; por ello, el modelo MASE reconoce que, sin un sistema de etnoeducación y salud con enfoque diferencial, la planeación participativa corre el riesgo de ser una simulación técnica. Esta precariedad se extiende a la fractura económica y ecosistémica, donde la desarticulación provocada por la minería ilegal exige respuestas estratégicas como la piscicultura y la agroforestería, concebidas no solo como opciones productivas, sino como estrategias de resistencia territorial frente a las economías ilícitas.

Para dotar de realismo a este diseño, se integra la labor del líder de articulación comunitaria de la Agencia de Renovación del Territorio (ART) como eje de validación. Este actor personifica la

figura del traductor Institucional, porque corresponde con un perfil profesional que el MASE propone estandarizar para superar la desconexión entre el Alto Gobierno y la base social. Su liderazgo ha sido determinante para operativizar el modelo, demostrando que la articulación no es un proceso mecánico, sino una labor de mediación política y técnica capaz de alinear la gestión con el Decreto 893 de 2017, facilitando que el lenguaje técnico del Estado se traduzca en estrategias de ordenamiento social como el registro de títulos colectivos y la delimitación de territorios étnicos. Esta praxis del gestor confirma que el aumento de la eficiencia reside en la capacidad de los actores para generar un diálogo de saberes que convierta el Plan de Acción en una realidad tangible, permitiendo que la arquitectura del MASE deje de depender de voluntades individuales y se convierta en una capacidad institucional permanente.

No obstante, esta validación debe confrontarse con las patologías de la implementación que los actores locales enfrentan en la cotidianidad. A partir de los diálogos con el líder de la ART y el Grupo Focal en 2025, se identifican dificultades geográficas y falta de desarrollo tecnológico como factores de exclusión administrativa; la movilidad y la comunicación, condicionadas por una fricción logística que el Estado central ignora sistemáticamente, donde se convierten herramientas básicas como WhatsApp en desafíos constantes ante la falta de conectividad satelital y el suministro eléctrico irregular.

Esta brecha evidencia que la planificación desde abajo es inviable si el Estado no garantiza primero las condiciones materiales mínimas de comunicación. A esto se suma la desfinanciación estructural, donde las mesas comunitarias carecen de un rol institucional y un presupuesto fijo, quedando a merced de apoyos esporádicos que fragmentan la capacidad de incidencia real.

Esta precariedad alimenta el desencanto PDET y la tramitología, donde las comunidades perciben una nula diferencia entre ser un municipio priorizado y uno que no lo es, reafirmando que la etiqueta PDET corre el riesgo de ser una legitimación simbólica vacía si no se acompaña de una simplificación administrativa y recursos directos.

Ante este panorama, surge una discusión crítica sobre si el éxito de mecanismos como el Mecanismo Especial de Consulta (MEC) depende de la voluntad individual o de fallas en el diseño de gobernanza. Atribuir a las comunidades la responsabilidad de poner a funcionar el sistema bajo un concepto de pertenencia es una forma de transferencia de costos administrativos

que ignora que un diseño meramente consultivo y no vinculante es, en esencia, una falla del Estado. En conclusión, los testimonios de 2025 confirman un estado de incapacidad administrativa; la transformación del Medio Atrato no vendrá de más espacios de diálogo, sino de una co-gestión vinculante donde el Estado ceda poder y recursos, permitiendo que la legitimidad comunitaria y la legalidad estatal se amalgamen en una visión de futuro efectiva hacia el año 2030, momento de la finalización de la implementación del Acuerdo.

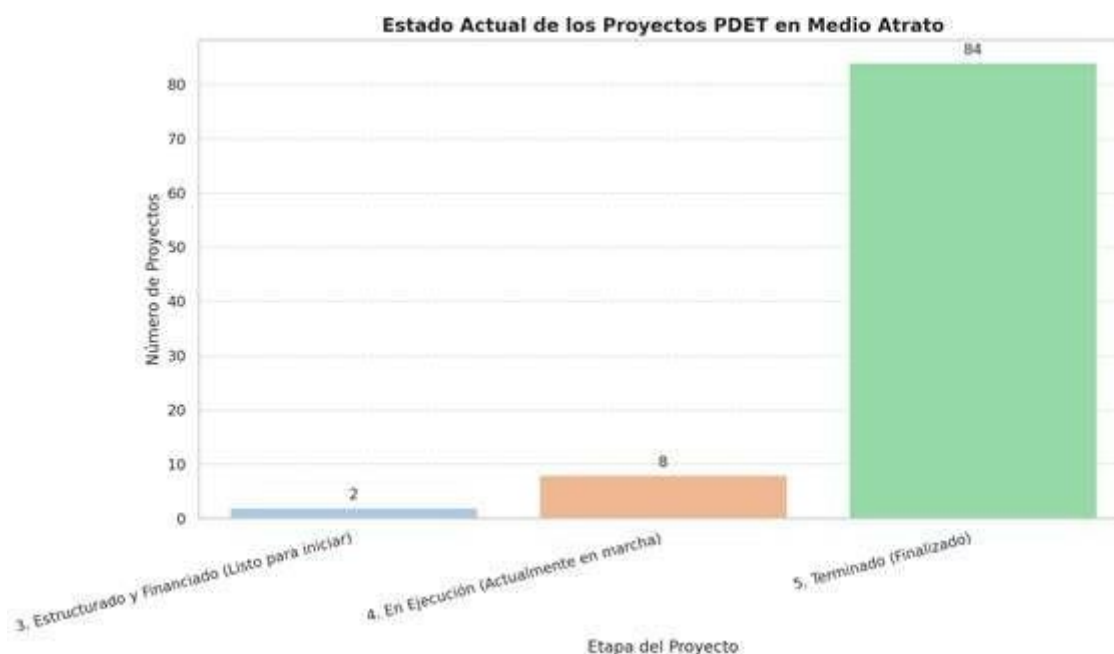
4.5. Recursos necesarios para la aplicación

La validación del modelo de articulación socio-económica (MASE) requiere una confrontación directa con la realidad operativa de la inversión pública en el territorio. Para ello, se toma como caso de estudio el estado de la cartera de proyectos PDET en la subregión del Medio Atrato, con corte de información al febrero 2025. Este ejercicio de valoración no solo cuantifica el avance físico de las obras, sino que permite identificar las brechas de gestión que justifican la arquitectura propuesta en este capítulo. El análisis se estructura a partir de la triangulación de tres variables críticas: la fase del ciclo de vida de los proyectos, la priorización sectorial del gasto y la concentración de la capacidad ejecutora.

4.5.1. Análisis del estado operativo y el cuello de botella técnico sin el MASE

La evaluación del inventario de proyectos refleja una maduración de la cartera inicial que evidencia una preocupante disminución en la gestión de nuevas iniciativas. Como se detalla en la Ilustración 10, el universo de intervenciones prioriza la entrega de resultados finales sobre la sostenibilidad del flujo de inversión.

Ilustración 10 Estado actual de proyectos PDET



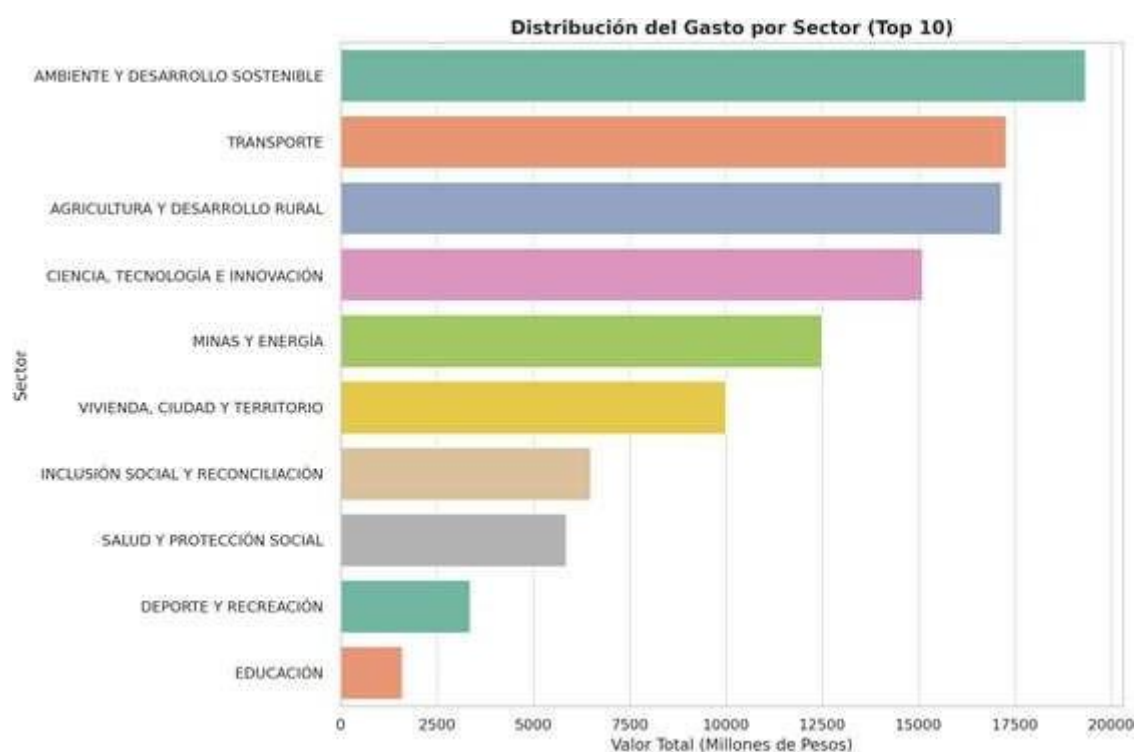
Fuente: elaboración propia (2025).

De un total de 94 proyectos analizados, se observa que los proyectos terminados (84 intervenciones) representan el grueso de la gestión institucional. Sin embargo, el dato más crítico para la validación del MASE es la existencia de solo dos proyectos en fase de estructuración. Esta situación de estructuración revela un cuello de botella técnico que justifica la necesidad del agente dinamizador propuesto en el modelo, cuya función es traducir las demandas sociales en proyectos técnicamente viables para que el proceso no se agote una vez liquidadas las obras iniciales.

4.5.2. Infraestructura versus capital social sin el MASE

Una vez identificado el agotamiento del ciclo de vida, es imperativo analizar la orientación estratégica de los recursos. La distribución presupuestal no es solo una asignación contable; es el reflejo de la visión de desarrollo impuesta sobre el territorio y en la ilustración 11 se presentan los ámbitos donde se concentra la distribución del gasto.

Ilustración 11 Distribución del gasto por proyectos



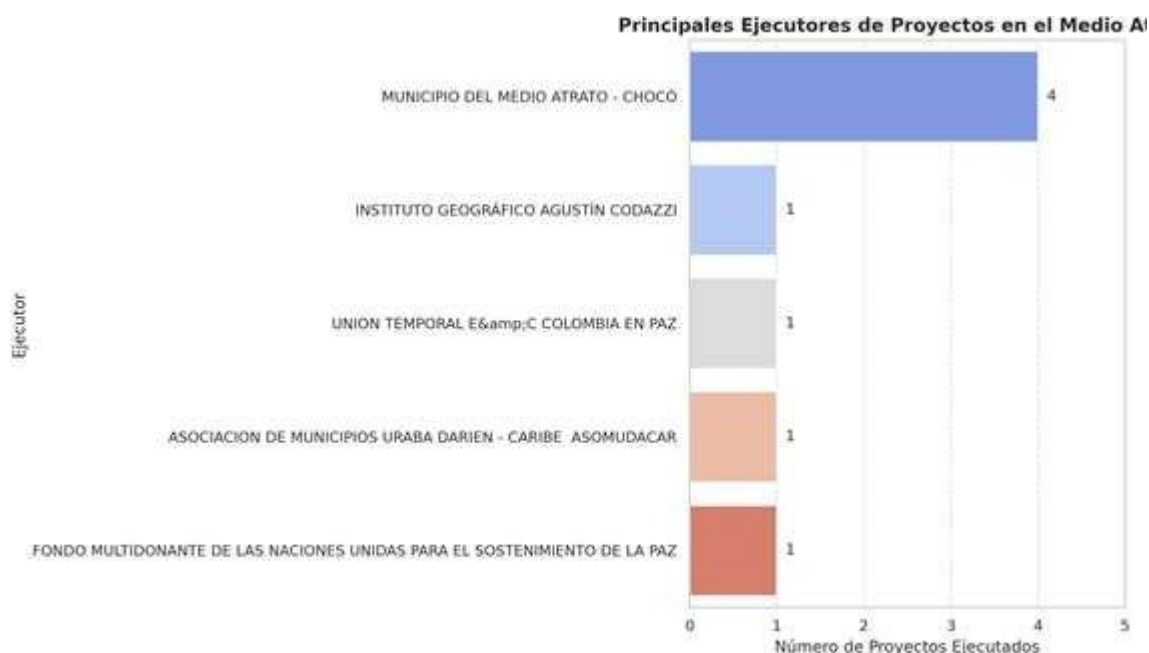
Fuente: elaboración propia (2025).

Como se detalla, la inversión presenta una concentración marcada en sectores que definen la infraestructura física y la gestión ambiental, pero revelan una brecha en la inversión directa hacia el capital humano. Es paradójico que sectores como educación registren los niveles más bajos de financiación, menos de 2,500 millones de pesos, mientras que ambiente y desarrollo sostenible se proyecta hacia los 20,000 millones. Esta distribución contradice las prioridades de urgencia manifestadas por los habitantes, donde la inversión social y educativa era demandada por más del 77% de la muestra. El Estado ha invertido en lo auditable y visible, confirmando que la implementación ha operado bajo una lógica de infraestructura para la paz y no de desarrollo humano integral.

4.5.3. Capacidad operativa sin el MASE

La efectividad de la política pública también depende de quién gestiona el recurso. La arquitectura de ejecución presenta una alta concentración operativa que revela debilidades en el ecosistema de gestión multinivel como se presenta en la ilustración 11.

Ilustración 12 Ejecutores de proyectos



Fuente: elaboración propia (2025).

Según se observa en la Ilustración 11, el Municipio del Medio Atrato lidera la ejecución con 4 proyectos, triplicando la capacidad de cualquier otro actor. Esta situación institucional plantea un riesgo para la calidad técnica y el seguimiento de las obras. La baja diversificación de ejecutores, con entidades como el IGAC o fondos internacionales participando marginalmente con un solo proyecto, evidencia que no se ha consolidado un tejido de aliados estratégicos. La validación del MASE se sustenta en la urgencia de transitar hacia un esquema donde las organizaciones de base asuman roles de ejecución, democratizando el acceso a la gestión de recursos públicos.

4.5.4. Recursos necesarios para la aplicación de la propuesta

Por lo anterior, la operatividad del MASE en el Medio Atrato no debe ser otra ilusión de municipio PDET. Para evitar que la propuesta naufrague en la desfinanciación denunciada por los líderes en 2025, se requiere una matriz de recursos que trascienda la eventualidad de las convocatorias y se ancle en una estructura de gasto permanente.

El recurso más crítico no es el financiero, sino el capital intelectual situado. La propuesta exige la institucionalización del rol de traductor institucional, un equipo técnico con formación en desarrollo territorial y políticas públicas, como el perfil de la ART analizado previamente, que actúe de manera permanente en el territorio. Este equipo debe estar integrado por profesionales locales y delegados de los Consejos Comunitarios (ASAIMA, COCOMACIA) y resguardos indígenas, garantizando una simetría de conocimientos entre la técnica estatal y la autoridad tradicional.

Frente a la dispersión geográfica y la falta de conectividad tecnológica, el MASE requiere la dotación de una infraestructura fluvial. Esto incluye la adquisición de unidades de transporte rápido para el desplazamiento de las mesas municipales y el equipamiento de centros de conectividad satelital en puntos neurálgicos de las comunidades étnicas. Sin este soporte técnico, la participación seguirá limitada a quienes puedan costear el combustible o tengan señal telefónica esporádica.

Se propone la creación de un Fondo de operación para la gobernanza local, derivado del rubro de fortalecimiento institucional de los PDET. Este fondo debe cubrir de manera fija y no mediante convocatorias la logística de las Mesas Municipales y las MEC (transporte, alimentación, documentación de acuerdos). La financiación debe ser blindada contra la voluntad política, permitiendo una ejecución descentralizada que responda a la urgencia del PATR.

4.6. Resultados esperados de la propuesta

La implementación del Modelo de Articulación Simbiótica Estatal (MASE) no busca únicamente el cumplimiento de indicadores físicos ni la ejecución mecánica de proyectos contenidos en matrices de planificación, sino una reconfiguración profunda de las relaciones de poder en el territorio. Este modelo aspira a trascender la lógica extractivista de la intervención estatal

tradicional, donde las comunidades son tratadas como beneficiarias pasivas, para instaurar un esquema de co-soberanía administrativa que reconozca a los gobiernos propios como actores políticos con capacidad decisoria vinculante. Los resultados esperados se podrán medir en tres dimensiones fundamentales que operan de manera interdependiente y sinérgica: la eficacia en la ejecución de proyectos, el empoderamiento efectivo de los gobiernos propios, y el cierre de brechas socioeconómicas y de legitimidad institucional.

4.6.1. Eficacia en la ejecución

El resultado inmediato y más visible del MASE es la aceleración significativa de los proyectos priorizados en el Plan de Acción para la Transformación Regional del Medio Atrato. Al contar con un modelo de articulación simbiótica que elimina las duplicidades institucionales y establece ventanillas únicas de gestión, se espera una reducción sustancial en los tiempos de estructuración, aprobación y ejecución de proyectos, eliminando los cuellos de botella administrativos que hoy generan desencanto comunitario y erosión de la confianza en las instituciones del Estado.

La meta programática es que el estatus de municipio PDET se traduzca en una vía rápida, lo que en su momento se denominó en el Congreso de la República como *fast-track*, para la inversión social, permitiendo que los recursos destinados a la construcción de paz lleguen efectivamente a los territorios sin diluirse en trámites burocráticos interminables. Esto implica la creación de procedimientos excepcionales que, sin sacrificar la transparencia ni los controles de gestión fiscal, permitan tiempos de respuesta institucional acordes con la urgencia del contexto posconflicto.

En términos cuantitativos, se espera que el tiempo promedio entre la identificación de una necesidad comunitaria y la ejecución efectiva del proyecto correspondiente se reduzca de los actuales 18-24 meses a un máximo de 6-9 meses. Asimismo, se proyecta aumentar la tasa de ejecución presupuestal del PATR del actual 35% a un mínimo del 75% en el primer año de implementación del MASE, demostrando que la voluntad política puede traducirse en capacidad de transformación territorial cuando se cuenta con arquitecturas institucionales adecuadas.

4.6.2. Empoderamiento de los gobiernos propios

Más allá de la eficiencia administrativa, el MASE busca transitar de una participación meramente consultiva, donde las comunidades son escuchadas, pero no decidentes, hacia una incidencia real en la gobernanza territorial. El resultado tangible de esta dimensión es la firma de convenios de co-gestión donde las organizaciones étnico-territoriales, los consejos comunitarios y las autoridades tradicionales asumen roles protagónicos de ejecución, supervisión directa y evaluación de los proyectos que impactan sus territorios.

Este empoderamiento no se limita a la transferencia de recursos económicos, sino que implica el reconocimiento de las capacidades técnicas, políticas y administrativas de los gobiernos propios, así como el fortalecimiento institucional mediante procesos de formación continua en formulación de proyectos, gestión presupuestal, contratación pública y rendición de cuentas. La meta es que para el año 2030 al menos el 60% de los proyectos PDET en el Medio Atrato sean ejecutados directamente por organizaciones comunitarias bajo esquemas de contratación directa o mediante figuras jurídicas como los contratos territoriales.

Esto fortalece la autonomía administrativa consagrada constitucionalmente para los territorios colectivos y asegura que el 2030 sea el año del progreso significativo en bienestar social y crecimiento económico proyectado en el Plan Municipal de Desarrollo. El empoderamiento real genera, además, un efecto multiplicador: comunidades que gestionan exitosamente sus propios proyectos desarrollan capacidades institucionales que les permitirán acceder a otras fuentes de financiación nacional e internacional, reduciendo su dependencia del Estado central y fortaleciendo su sostenibilidad política y económica.

4.6.3. Cierre de brechas

A largo plazo, el resultado estructural del MASE es la reversión del escepticismo comunitario y el cierre de las brechas de desarrollo que históricamente han condenado al Medio Atrato a la marginalidad. Al ver obras concretas gestionadas con su participación efectiva y respetando su cosmovisión, sus conocimientos ancestrales y sus prioridades culturales, el índice de percepción negativa sobre el impacto del PDET, actualmente en 75.9% según los datos de esta investigación,

debe descender significativamente, consolidando la paz territorial como una realidad vivida en el cotidiano y no como un discurso retórico confinado a documentos oficiales.

El cierre de brechas opera en múltiples niveles simultáneos: brechas de infraestructura (vías, conectividad, servicios públicos), brechas económicas (acceso a mercados, generación de ingresos, soberanía alimentaria), brechas sociales (educación, salud, vivienda digna) y, fundamentalmente, brechas de confianza entre el Estado y las comunidades. Esta última dimensión es quizás la más importante, porque sin legitimidad institucional, ningún proyecto de construcción de paz puede sostenerse en el tiempo.

El éxito del MASE se medirá, en última instancia, no solo por los kilómetros de vías construidos o las escuelas rehabilitadas, sino por la transformación de la percepción comunitaria sobre el Estado: de un Estado ausente, extractivista y reproductor de violencias, hacia un Estado presente, dialogante y garante efectivo de derechos. Solo entonces la paz territorial dejará de ser una promesa diferida para convertirse en una experiencia tangible de dignidad y justicia social

4.7. Valoración / evaluación / validación de la propuesta

Para asegurar que el Modelo de articulación (MASE) no caiga en los vicios que han caracterizado los fracasos previos de la intervención estatal en territorios periféricos, su valoración se fundamenta en un sistema de auditoría social y técnica que trasciende la mera verificación de cumplimiento de metas físicas. Este sistema de evaluación se estructura sobre tres pilares interdependientes: la validación mediante el criterio de justicia territorial, la evaluación de impacto y seguimiento a través del Mecanismo Especial de Consulta (MEC), y la prueba de consistencia institucional. Cada uno de estos componentes opera como filtro de legitimidad y eficacia, garantizando que el modelo no se convierta en otra promesa incumplida sino en una arquitectura institucional sostenible y transformadora.

4.7.1. Validación mediante el criterio de Justicia Territorial

La propuesta del MASE se valida bajo el lente crítico de la justicia espacial y administrativa, concepto que exige que las políticas públicas reconozcan y compensen las asimetrías geográficas que reproducen la marginalidad. Este criterio de validación plantea interrogantes concretos y

verificables: ¿Logró el modelo que la lancha de 40 minutos dejara de ser un obstáculo insalvable para la toma de decisiones y el ejercicio de la ciudadanía? ¿Se redujeron efectivamente las tasas de analfabetismo y deserción escolar mediante los modelos educativos interculturales propuestos, que integran los saberes ancestrales con las competencias formales? ¿Dejaron de ser la precariedad de las comunicaciones y la desconexión digital barreras para la participación política efectiva?

La validación es considerada positiva si, y solo si, la inversión estatal se adapta a la geografía, a las temporalidades culturales y a las cosmovisiones del territorio, y no al revés. Esto significa abandonar la pretensión homogeneizadora que ha caracterizado históricamente la planificación centralista, donde se esperaba que las comunidades se ajustaran a cronogramas, procedimientos y estándares diseñados para contextos urbanos completamente diferentes. La justicia territorial implica, por tanto, el reconocimiento de que la equidad no es igualdad formal sino diferenciación positiva: tratar desigualmente a los desiguales para producir resultados equivalentes en términos de bienestar y ejercicio de derechos.

En términos operativos, este criterio se traduce en indicadores específicos: reducción del tiempo de desplazamiento para acceder a servicios estatales básicos (de 3-4 horas promedio a menos de 1 hora), aumento en la cobertura de conectividad digital (de 12% a al menos 60% en zonas pobladas), incremento en la participación efectiva de mujeres y jóvenes en espacios de decisión (de 23% a mínimo 40%), y disminución de la percepción de abandono estatal (del actual 75.9% a menos del 30%). Estos indicadores no son arbitrarios; responden a las brechas específicas identificadas en el diagnóstico territorial y a las demandas expresadas por las comunidades en los espacios de consulta previa.

4.7.2. Evaluación de impacto y seguimiento en el MEC

El mecanismo de validación operativo del MASE será el Tablero de Control Ciudadano, una plataforma híbrida (física y digital) donde el MEC y las Mesas municipales de participación efectiva evalúen semestralmente el avance de los proyectos en tiempo real, con acceso transparente a la información presupuestal, contractual y de ejecución. Esta evaluación no será puramente contable ni se limitará a verificar el cumplimiento de cronogramas y porcentajes de ejecución presupuestal; será una valoración cualitativa de la calidad de la articulación

institucional, midiendo críticamente si el Alto Gobierno respetó los tiempos y epistemologías del territorio o si persistió en la imposición técnica y la colonialidad administrativa.

El tablero de control ciudadano funcionará bajo una metodología participativa que combina indicadores cuantitativos tradicionales con métricas de satisfacción comunitaria, pertinencia cultural de las intervenciones y grado de apropiación social de los proyectos. Cada seis meses, las comunidades organizadas a través del MEC emitirán un concepto vinculante sobre el desempeño de las entidades estatales, utilizando una escala de valoración que contempla cinco dimensiones: oportunidad vinculada con el cumplimiento de tiempos acordados; pertinencia y adecuación cultural y territorial de las intervenciones; calidad técnica asociado con estándares de construcción y diseño; participación efectiva a nivel real de incidencia comunitaria en las decisiones; y sostenibilidad como capacidad del proyecto para generar autonomía local.

Este sistema de seguimiento incorpora, además, mecanismos de alerta temprana que permiten identificar desviaciones o incumplimientos antes de que se conviertan en fracasos consumados. Cuando un proyecto presenta retrasos superiores al 15% del cronograma acordado, o cuando la comunidad reporta inconformidades mayores en dos evaluaciones consecutivas, se activa automáticamente un protocolo de intervención correctiva que puede incluir desde mesas técnicas de reajuste hasta la sustitución de contratistas o la redistribución de recursos hacia otros proyectos priorizados por la comunidad.

4.7.3. Prueba de consistencia institucional

La validación final y quizás más exigente de la propuesta del MASE reside en su capacidad de resiliencia institucional frente a los ciclos políticos y los cambios de gobierno. El modelo se considera genuinamente exitoso si logra sostener la ejecución del Plan de Acción para la Transformación Regional (PATR) más allá de las alternancias en el poder ejecutivo nacional o local, blindando la inversión destinada al Medio Atrato contra la volatilidad política, el clientelismo electoral y las discontinuidades administrativas que históricamente han saboteado cualquier esfuerzo de transformación estructural en los territorios periféricos.

Esta resiliencia institucional se construye mediante tres estrategias complementarias. Primero, la ratificación de los compromisos: los convenios de co-gestión entre el Estado y las organizaciones

étnico-territoriales deben tener rango de contratos con vigencias multianuales (mínimo 8 años), blindados constitucionalmente contra la discrecionalidad de los gobiernos de turno. Segundo, la despersonalización de la gestión: el MASE debe institucionalizarse como política de Estado de nivel subnacional y no como programa de gobierno, mediante su incorporación en documentos, decretos con fuerza que trasciendan las administraciones individuales. Tercero, la diversificación de fuentes de financiación: aunque el Estado nacional es el obligado principal, la sostenibilidad exige articular recursos de cooperación internacional, regalías, compensaciones ambientales y mecanismos innovadores como bonos de impacto social o fondos fiduciarios de destinación específica.

La prueba definitiva será verificar, en el año 2030, si los proyectos iniciados en 2026 continúan ejecutándose con la misma intensidad y pertinencia pese a haber atravesado al menos un cambio de administración nacional y cambios de alcaldías municipales. Solo entonces podremos afirmar que la transformación del Medio Atrato es estructural y no cosmética, que la paz territorial ha dejado de ser un experimento frágil para convertirse en un derecho consolidado e irreversible.

En síntesis, la pertinencia del MASE reside en su ajuste preciso al problema territorial diagnosticado; su validez se fundamenta en el rigor teórico-metodológico de la investigación que lo sustenta; su factibilidad se demuestra en la disponibilidad de recursos, marcos normativos y experiencias previas que lo viabilizan; y su aplicabilidad se materializa en el cronograma operativo, los indicadores medibles y los protocolos de gestión que lo hacen ejecutable. Esta convergencia de los cuatro criterios metodológicos convierte al MASE en una propuesta no solo académicamente sólida, sino institucionalmente viable y políticamente urgente para evitar que el Acuerdo de Paz sea recordado, en el año 2031, como otra gran oportunidad perdida en la tramitología del centralismo colombiano.

CONCLUSIONES

La investigación tuvo como objetivo general diseñar un modelo de articulación estratégica que optimice la gestión de recursos, la incidencia participativa y el cumplimiento de metas dentro del marco del Plan de Acción para la Transformación Regional (PATR), armonizando la interacción de los actores institucionales y comunitarios que inciden en el desarrollo de los PDET en el municipio del Medio Atrato, Chocó, para el periodo 2024-2026. Los resultados obtenidos permiten sostener, con respaldo en la evidencia empírica y el análisis institucional, que las limitaciones estructurales del programa no se originan en la ausencia de diseño normativo ni en la carencia de instrumentos de planeación, sino en la persistencia de una arquitectura de gobernanza que reproduce lógicas centralistas, tecnocráticas y descontextualizadas frente a la realidad del territorio.

El primero de los objetivos específicos se orientó a caracterizar los procesos de planeación y los niveles de articulación entre las Mesas Municipales, los Mecanismos Especiales de Consulta (MEC), las agencias de cooperación y el Gobierno Nacional, con el fin de identificar cuellos de botella en la arquitectura de gobernanza actual. La evidencia recolectada en campo confirma que los principales obstáculos se encuentran en la centralización decisonal, la fragmentación interinstitucional y la ausencia de mecanismos efectivos de coordinación territorial. A pesar de que el proceso participativo que dio origen al PATR constituyó un momento de movilización social pluriétnica y de construcción colectiva de expectativas, esa potencia inicial fue progresivamente absorbida por dinámicas institucionales que redujeron la participación a un ejercicio consultivo, sin capacidad real de incidencia en las decisiones técnicas y presupuestales. En la práctica, las Mesas Municipales y los Mecanismos Especiales de Consulta operan más como dispositivos de validación formal que como instancias efectivas de toma de decisiones, perpetuando una asimetría estructural en la que el nivel nacional conserva el control técnico, programático y presupuestal.

Las comunidades étnicas son convocadas a legitimar decisiones previamente adoptadas en instancias centrales, cuyos tiempos de deliberación, formatos técnicos y criterios de viabilidad administrativa están concebidos para contextos completamente ajenos a la geografía fluvial y a los sistemas de autogobierno del Medio Atrato. Esta desconexión se expresa en la exigencia de

documentación técnica que las comunidades no pueden producir sin asistencia externa, en la programación de reuniones en Quibdó que ignoran los costos de movilidad fluvial, y en la imposición de cronogramas que desconocen las temporalidades agrícolas, rituales y climáticas del territorio. El resultado es una participación formalmente impecable en los documentos oficiales, pero sustantivamente vacía en términos de transferencia real de poder decisional. La fragmentación se reproduce en múltiples escalas: entre el nivel nacional y el departamental, entre la Agencia de Renovación del Territorio y las alcaldías municipales, entre las entidades sectoriales que ejecutan proyectos sin comprender las dinámicas de los territorios colectivos, y entre las normas del ordenamiento jurídico general y los sistemas de derecho propio de los consejos comunitarios y cabildos indígenas. Esta multiplicación de interfaces no articuladas genera costos de transacción para las organizaciones étnico-territoriales, que deben navegar simultáneamente por lógicas administrativas contradictorias, duplicar esfuerzos de gestión ante múltiples ventanillas estatales y sostener procesos de incidencia política sin contar con los recursos materiales mínimos para el ejercicio efectivo de la ciudadanía.

El segundo objetivo específico se orientó a analizar el estado de ejecución física y financiera de los proyectos PDET en el Medio Atrato, contrastando las metas establecidas en el PATR frente a los recursos efectivamente asignados y la percepción de satisfacción de los actores locales. El análisis evidenció una brecha estructural entre la planeación y la implementación que compromete la efectividad del programa. Esta brecha se manifiesta en la predominancia de proyectos culminados frente a una débil estructuración de nuevas iniciativas: la desproporción documentada entre 84 proyectos terminados y apenas dos en fase de estructuración al corte de febrero de 2025 no constituye una anomalía estadística aislada, sino la evidencia de un modelo de intervención orientado a metas de corto plazo que privilegia la urgencia sobre la construcción de capacidades sostenibles. Esta orientación se refleja en la distribución presupuestal, que concentra la inversión en infraestructura física auditable con más de 20.000 millones de pesos en ambiente y transporte frente a un déficit en el sector educativo, con menos de 2.500 millones, contradiciendo las prioridades expresadas por el 77% de la muestra territorial. Esta priorización del capital físico sobre el capital social se denomina en esta investigación como una paz de infraestructuras, que se asocian con una forma de intervención estatal en la que la materialización visible de la acción pública no logra integrarse con el tejido social, económico y cultural de las comunidades. El dato del 75,9% de percepción negativa sobre el impacto diferencial del PDET es

la manifestación de una crisis de legitimidad institucional que cuestiona la eficacia del Decreto Ley 893 de 2017 como instrumento de transformación territorial.

El seguimiento longitudinal del Instituto Kroc confirma que esta situación no es coyuntural sino estructural. La comparación temporal entre los informes de 2019 y 2025 revela un patrón de evolución cuantitativa mínima acompañada de estancamiento cualitativo; tanto así que, mientras el número de disposiciones que han iniciado algún nivel de implementación ha aumentado superficialmente, la mayoría permanece en un estado de implementación mínima que impide el cierre real de las brechas territoriales. El 38% de las disposiciones del Acuerdo Final se encuentran en estado mínimo, cifra estabilizada entre el 36% y el 38% desde 2019. La dimensión étnica del estancamiento refleja una discriminación estructural: mientras el 34% de las disposiciones generales del Acuerdo reportan algún nivel de cumplimiento, apenas el 13% de las disposiciones específicas del Capítulo Étnico ha alcanzado ese umbral, y los trece compromisos nucleares de dicho capítulo no han registrado cambios en su codificación de avance desde agosto de 2021. La actualización del Plan Marco de Implementación en 2024, que extendió los plazos de cumplimiento para el 74% de los indicadores ajustados, constituye la admisión tácita de que el Estado subestimó las resistencias estructurales a la transformación territorial. Sin embargo, la extensión de plazos sin reforma del modelo de implementación reproduce el mismo error de origen: asume que el problema es de tiempo y no de arquitectura institucional.

El tercer objetivo específico buscó estructurar un modelo de gestión híbrido que integre la eficiencia técnica-administrativa de la Agencia de Renovación del Territorio (ART) con los sistemas de autogobierno y planes de etnodesarrollo de las comunidades afrocolombianas e indígenas. Como respuesta a este objetivo, la investigación propone el Modelo de Articulación Socioeconómica (MASE), concebido como una reconfiguración de la gobernanza territorial a partir de una interfaz socio-estatal capaz de traducir las demandas comunitarias en decisiones de política pública. El MASE no representa un ajuste al modelo PDET vigente, sino una ruptura que invierte la jerarquía de intervención, dado que, en lugar de comunidades que se adaptan a requisitos estatales, propone un Estado que se adapta a las lógicas territoriales mediante la institucionalización del Traductor Institucional, la creación de la Unidad de Estructuración Territorial y la operacionalización de un Fondo de Operación para la Gobernanza Local que garantice las condiciones materiales mínimas para el ejercicio efectivo de la ciudadanía étnica. El

modelo plantea avanzar hacia esquemas de cogestión vinculante en los que las comunidades participen activamente en la definición, implementación y seguimiento de los proyectos con capacidad real de incidencia. Asimismo, reconoce la centralidad de la autonomía étnica como principio organizador de la gobernanza territorial, promoviendo una hibridación institucional en la que el Estado deje de operar como diseñador externo y se constituya en un actor concurrente dentro de un sistema de negociación territorial permanente.

La hipótesis central de la investigación quedó confirmada, al describir que, la implementación efectiva de los PDET en el Medio Atrato no depende exclusivamente de la disponibilidad presupuestal, sino de la calidad de la arquitectura de gobernanza y del nivel de vinculación comunitaria en los procesos de decisión territorial. Los resultados evidenciaron que la ausencia de mecanismos de participación vinculante, la centralización administrativa y la fragmentación institucional reducen la percepción de impacto y sostenibilidad de los proyectos ejecutados. El supuesto orientador 1 fue corroborado al identificarse una relación directa entre los niveles de incidencia de los actores locales y la percepción de cumplimiento de las metas territoriales: las comunidades con menor capacidad de incidencia reportaron mayores niveles de insatisfacción frente a los resultados del PDET. El supuesto orientador 2 fue validado mediante el análisis de entrevistas y tiempos de estructuración de proyectos, evidenciando que la centralización de las decisiones incrementa los costos de transacción, profundiza las barreras burocráticas y limita el impacto social de las inversiones en el territorio.

En síntesis, los hallazgos de esta investigación permiten afirmar que la sostenibilidad del PDET no depende de la disponibilidad de recursos financieros, sino de la capacidad de transformar las relaciones entre Estado y comunidad, transitando de un modelo de intervención vertical hacia uno basado en la corresponsabilidad, la confianza mutua y el reconocimiento de las capacidades locales como activos de gobernanza. La paz territorial no puede seguir siendo entendida como un resultado derivado del cumplimiento de metas institucionales, sino como una experiencia material y cotidiana que se construye desde el territorio, en diálogo con sus actores y en coherencia con sus formas propias de organización colectiva. Si el Estado colombiano persiste en celebrar el inicio de implementación como métrica de éxito, si continúa entregando obras sin construir sostenibilidad social, y si mantiene la dependencia administrativa de los municipios periféricos mediante la condicionalidad presupuestal, el Acuerdo de Paz corre el riesgo de ser

recordado no como el punto de inflexión hacia la justicia territorial, sino como una oportunidad histórica clausurada por la inercia del centralismo. El Medio Atrato, con su 75,9% de escepticismo comunitario, no es una excepción en el mapa de la paz: es el espejo donde se refleja el futuro de las demás subregiones PDET si no se produce la ruptura que este trabajo propone.

RECOMENDACIONES

Desde el punto de vista metodológico:

La investigación adoptó un diseño convergente paralelo de enfoque mixto que demostró ser pertinente para capturar la complejidad administrativa y sociocultural del Medio Atrato; no obstante, los hallazgos obtenidos abren un conjunto de posibilidades metodológicas que investigaciones posteriores deberían explorar para ampliar y profundizar el alcance analítico del fenómeno estudiado. En primer lugar, se recomienda incorporar etnografías institucionales de largo aliento que permitan observar durante periodos superiores a doce meses la dinámica interna de las Mesas Municipales y los Mecanismos Especiales de Consulta, dado que la temporalidad transversal empleada en este estudio no logra capturar la evolución de los procesos de negociación, la transformación gradual de los vínculos de confianza ni las formas en que las comunidades adaptan sus estrategias de incidencia frente a los cambios en la administración nacional y local. Esta limitación es especialmente relevante en territorios como el Medio Atrato, donde el tiempo político de la implementación estatal y el tiempo cultural de las comunidades étnicas operan bajo lógicas radicalmente distintas que solo pueden ser aprehendidas mediante una presencia sostenida en el territorio.

En segundo lugar, sería valioso que futuras investigaciones apliquen metodologías de análisis de redes sociales para mapear con mayor precisión los flujos reales de información y poder entre los nodos del ecosistema PDET, identificando actores puente, intermediarios estratégicos y cuellos de botella relacionales que este estudio identificó de manera cualitativa pero que requieren una cuantificación sistémica para orientar con mayor eficacia las intervenciones de fortalecimiento institucional. Esta aproximación permitiría revelar estructuras de gobernanza informal que los organigramas oficiales no capturan y que, con frecuencia, determinan en mayor medida el éxito o fracaso de los proyectos que los marcos normativos formalmente establecidos.

Se recomienda también que futuras investigaciones en contextos similares incorporen la cartografía social participativa como instrumento de recolección primaria de datos, dado que esta técnica permite generar información geoespacial con profundidad cultural que los formularios

convencionales son incapaces de producir. En territorios fluviales como el Medio Atrato, donde la movilidad, la dispersión geográfica y la relación con los ecosistemas son variables determinantes de la gobernanza, la representación espacial de las percepciones comunitarias constituye un insumo analítico de primera importancia para el diseño de políticas públicas pertinentes. Finalmente, la metodología de investigación-acción participativa, siguiendo la tradición de Fals Borda aplicada al contexto colombiano, debería ser explorada como alternativa para producir conocimiento que, además de describir y explicar el fenómeno, contribuya directamente al fortalecimiento de las capacidades organizativas de las comunidades involucradas, cerrando así el ciclo entre producción académica y transformación social.

Desde el punto de vista académico:

Se recomienda con firmeza a las instituciones de educación superior con presencia en el Pacífico colombiano, en particular la Universidad Tecnológica del Chocó, la Universidad de Antioquia y la Universidad Nacional de Colombia, sede Medellín, incorporar las brechas de implementación del posacuerdo como línea de investigación permanente y prioritaria. La evidencia comparativa presentada en este trabajo demuestra que la producción académica específicamente situada en territorios étnicos del Pacífico es escasa frente a la complejidad del fenómeno, existiendo una desproporción significativa entre la urgencia de las problemáticas territoriales y el volumen de investigación aplicada disponible para orientar las decisiones de política pública. Esta asimetría entre demanda de conocimiento situado y oferta académica constituye en sí misma una expresión de la marginalidad estructural del territorio y debe ser abordada como un problema ético de la producción científica nacional.

La academia tiene la responsabilidad histórica de construir marcos analíticos que superen la descripción de los conflictos y avancen hacia la formulación de modelos de gestión adaptados a territorios étnicos, fluviales y de alta vulnerabilidad institucional, tal como el propuesto en esta investigación. En este sentido, se sugiere que futuras tesis doctorales en el campo de la administración pública, las ciencias políticas y las políticas de paz adopten enfoques comparados entre subregiones PDET con perfiles socio territoriales similares, Pacífico Nariñense, Bajo Cauca, Catatumbo, Urabá, con el fin de validar, refutar o enriquecer la transferibilidad del Modelo de Articulación Socioeconómica (MASE) como arquitectura de gobernanza, y de

determinar con mayor precisión las condiciones institucionales, geográficas y culturales mínimas necesarias para su implementación exitosa en otros contextos de posconflicto.

Esta agenda investigativa contribuiría a consolidar un cuerpo de conocimiento sobre gestión pública diferenciada en territorios étnicos que hoy permanece fragmentado en estudios de caso de alcance local, sin la acumulación sistemática que permitiría construir teoría de mediano alcance aplicable a la administración pública colombiana. Igualmente, se exhorta a la comunidad académica a visibilizar las epistemologías del sur y los sistemas de conocimiento ancestral como fuentes legítimas de producción teórica, reconociendo que los planes de vida, los planes de etnodesarrollo y los sistemas de gobernanza propia de los consejos comunitarios y cabildos indígenas constituyen formas sofisticadas de gestión territorial que la ciencia administrativa convencional ha ignorado sistemáticamente. Integrar estos saberes en los programas de formación doctoral no solo enriquece la comprensión del fenómeno, sino que contribuye a la descolonización de los marcos conceptuales con los que se estudia y se gestiona la paz en Colombia.

A la Universidad de Investigación e Innovación de México se le recomienda considerar los hallazgos de esta investigación como insumo para la actualización de sus programas de posgrado en economía, finanzas y políticas públicas, incorporando módulos específicos sobre gestión pública en territorios étnicos de posconflicto como campo emergente de la administración pública contemporánea. La experiencia del Medio Atrato ofrece lecciones de alcance internacional sobre las tensiones entre centralización administrativa y autonomía territorial que son relevantes para múltiples contextos latinoamericanos donde coexisten marcos normativos multiculturales con burocracias estatales diseñadas bajo una lógica homogeneizante.

Recomendaciones prácticas:

La implementación efectiva del modelo en el Medio Atrato no depende de la voluntad retórica consignada en los planes nacionales, sino de una reingeniería profunda de la arquitectura institucional que gobierna la relación entre el Estado y el territorio. En este sentido, superar la desconexión histórica entre los niveles de gobierno y los actores locales implica transformar no solo los instrumentos de política pública, sino los mecanismos mismos de interacción administrativa que determinan quién decide, quién ejecuta y quién evalúa. Se recomienda, en

consecuencia, a la Agencia de Renovación del Territorio la institucionalización de Comités Técnicos Territoriales Permanentes como nodos operativos de gobernanza multinivel. Estos comités no deben concebirse como espacios de deliberación episódica o de cumplimiento formal de agendas, sino como instancias de cogestión estratégica con capacidad decisoria vinculante, donde converjan alcaldías, entidades nacionales, agencias de cooperación internacional y, de manera central, las organizaciones comunitarias con autoridad real para modificar prioridades y redistribuir recursos. Su funcionamiento debe estar anclado a esquemas de presupuesto participativo vinculante, de modo que las decisiones colectivamente adoptadas no queden sujetas a reinterpretaciones burocráticas posteriores ni a la discrecionalidad de los niveles centrales que históricamente han cooptado los procesos participativos.

Para garantizar la eficacia de estos comités, se recomienda que operen bajo protocolos claros de toma de decisiones con indicadores de cumplimiento verificables y mecanismos de seguimiento público que fortalezcan la transparencia. La institucionalización de estos espacios no solo permitiría articular actores dispersos y reducir la fragmentación de la intervención estatal, sino que contribuiría a consolidar una visión sistémica del desarrollo territorial donde las inversiones respondan a una estrategia de largo plazo y no a la inercia de la ejecución presupuestal anual ni a los ciclos electorales que subordinan la política de paz a la política partidista.

En este mismo marco, resulta imperativo para el Gobierno Nacional establecer la figura de los Enlaces Técnicos Territoriales como puentes operativos permanentes entre las lógicas del territorio y las exigencias normativas del nivel central. Estos actores no deben limitarse a funciones de intermediación administrativa, sino que deben asumir un rol de traducción política y técnica que permita convertir las necesidades del río, las comunidades y los ecosistemas en proyectos viables dentro de los marcos presupuestales nacionales, desactivando la fricción entre la racionalidad burocrática y la racionalidad territorial. Su profesionalización exige la definición de perfiles interdisciplinarios que combinen competencias en gestión pública, conocimiento territorial profundo y habilidades de mediación intercultural, con esquemas contractuales estables que eviten la rotación constante de personal, uno de los factores que más debilita la continuidad de los procesos en zonas de posconflicto.

A las Mesas Municipales y a los Grupos Motor se les recomienda transformar sus agendas de trabajo incorporando indicadores de resultado comunitario en lugar de indicadores exclusivos de

gasto y ejecución presupuestal, de modo que la rendición de cuentas refleje genuinamente la experiencia vivida por las comunidades y no únicamente el cumplimiento de cronogramas institucionales. Esta transformación requiere el diseño de herramientas de monitoreo adaptadas a las condiciones de baja conectividad y al contexto de analfabetismo funcional que caracteriza a amplios sectores de la población, incorporando mecanismos visuales, orales y participativos de seguimiento que sean culturalmente pertinentes y técnicamente rigurosos al mismo tiempo.

La planificación territorial debe abandonar su rigidez estructural para transitar hacia esquemas flexibles, iterativos y adaptativos. Los Planes de Acción para la Transformación Regional deben dejar de ser documentos estáticos para convertirse en hojas de ruta dinámicas sujetas a revisiones periódicas que respondan a las fluctuaciones del contexto territorial: la seguridad, la economía local, las dinámicas del conflicto residual y las prioridades emergentes de las comunidades deben constituir variables que redefinen continuamente la planeación. Para los Consejos Comunitarios y las organizaciones étnico-territoriales, concretamente COCOMACIA, ASAIMA y los resguardos indígenas, se recomienda avanzar en la formalización jurídica de sus capacidades como ejecutores directos de proyectos públicos, aprovechando los marcos habilitantes del Decreto Ley 893 de 2017 y la Ley 2294 de 2023 para asumir roles protagónicos en la ejecución, supervisión y evaluación de al menos el 30% de los proyectos PDET en sus territorios. Esta transferencia de competencias ejecutoras debe ir acompañada de procesos sistemáticos de fortalecimiento de capacidades técnicas en formulación de proyectos, gestión presupuestal, contratación pública y control social, que permitan a estas organizaciones interactuar con el Estado en condiciones de mayor simetría técnica y política.

La viabilidad del modelo también exige avanzar con urgencia hacia una soberanía financiera territorial mediante la creación del Fondo de Operación para la Gobernanza Local propuesto en el MASE, diseñado con reglas de ejecución descentralizadas que respondan a las condiciones logísticas y geográficas del territorio. Este fondo debe estructurarse bajo un enfoque plurianual que garantice la continuidad de las intervenciones más allá de los ciclos presupuestales anuales, y su gobernanza debe incorporar mecanismos de control social que aseguren la transparencia en la asignación y uso de los recursos, blindando el proceso frente a la captura por actores externos o redes clientelares. La hibridación de fuentes de financiación —regalías del Sistema General de Regalías, presupuestos municipales, cooperación internacional y alianzas público-comunitarias—

no solo diversifica el riesgo financiero, sino que fortalece la autonomía del territorio frente a las fluctuaciones de la agenda política nacional. Finalmente, tanto al Gobierno Nacional como a los entes territoriales del Chocó se les recomienda priorizar de manera urgente y con criterio de discriminación positiva la inversión en conectividad digital, infraestructura fluvial y acceso a servicios educativos y de salud con enfoque diferencial, reconociendo que estas condiciones no son accesorias al desarrollo sino prerequisites materiales sin los cuales ningún modelo de participación, ninguna arquitectura de gobernanza y ningún instrumento de política pública puede operar con eficacia real en el territorio. La paz territorial comienza por garantizar que el ejercicio de la ciudadanía no dependa del nivel del río ni del precio del combustible.

BIBLIOGRAFÍA

- Abugbilla, M. (2022). *Post-conflict peacebuilding and the challenges of implementation in Côte d'Ivoire* (Doctoral dissertation). University of Ghana.
- Acosta-Rosero, D. (2021). The importance of the welfare state in the social and solidarity economy: Democratic link and transition tool. *Revista Nacional de Administración*, 13(2). <https://doi.org/10.22458/rna.v13i2.4480>
- Aguilar Villanueva, L. F. (1992). *La hechura de las políticas públicas* (Estudio introductorio y edición). Miguel Ángel Porrúa. https://cienciadelapolitica.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/02/luis-aguilar-villanueva_la-hechura-de-las-politicas.pdf
- Álvarez Giraldo, E. E. (2021). *Urabá, de la “pacificación” al encuentro con la “paz territorial”* [Tesis de maestría, Universidad de Antioquia]. Instituto de Estudios Regionales.
- Aparicio, W. (2014). *La educación inicial en Colombia, una alternativa para ayudar a construir la paz en el posconflicto*. Universidad del Atlántico. <https://www.academia.edu/99049427>
- Araújo, A. (2022). Una breve historia de la crisis política de la comunidad campesina San Juan Bautista de Catacaos, Piura. *Revista Andina*, (58), 121–139.
- Araújo, V. L. (2023). *A economia brasileira sob o governo Bolsonaro (2019–2022): Neoliberalismo radical e pragmatismo econômico* (Texto para discussão sobre o desenvolvimento, Núm. 1). Centro Internacional Celso Furtado de Políticas para o Desenvolvimento.
- Araus, M. (2022, mayo 8). Una carta de Freire a quien pretenda enseñar. *Educación para la Solidaridad*. <https://educacionparalasolidaridad.com/2022/05/08/una-carta-de-freire-a-quien-pretenda-enseñar/>

- Arjona, A. (2016). *Rebelocracy: Social order in the Colombian civil war*. Cambridge University Press.
- Auyero, J. (2004). *Vidas beligerantes: Dos mujeres argentinas, dos protestas*. Universidad Nacional de La Plata.
- Awici, R. (2023). *Local participation and Post-conflict reconstruction in Northern Uganda: Limits of inclusive peacebuilding* (Doctoral dissertation). Makerere University.
- Bache, I., & Flinders, M. (2004). *Multi-level governance*. Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/0199259259.001.0001>
- Bahera, J. K. (2023). Role of social capital in disaster risk management: A theoretical perspective in special reference to Odisha, India. *International Journal of Environmental Science and Technology*, 20(3), 3385–3394.
- Baltar, P., & Manzano, M. (2024). El problema de la informalidad ocupacional en la periferia del capitalismo. En R. Veras de Oliveira, P. Varela & A. M. Calderón Jaramillo (Coords.), *Informalidad en América Latina: ¿Un debate actual?* (pp. 121–138). Universidad de Alicante.
- Bautista, R., Bazoberry, O., & Soliz, L. (Coords.). (2021). *Informe 2020: Acceso a la tierra y territorio en Sudamérica (en tiempos de COVID-19)*. IPDRS–Oxfam.
- Brasil de Fato. (2024, enero 30). Brasil gera 1,5 milhão de vagas de trabalho formal em 2023.
<https://www.brasildefato.com.br/2024/01/30/brasil-gera-1-5-milhao-de-vagas-de-trabalho-formal-em-2023>
- Burneo, M. L., & Trelles, A. (2019). Comunidades campesinas en Puno y nueva ruralidad. En P. Vilca (Ed.), *Puno en el siglo XXI: Desarrollo, ambiente y comunidades* (pp. 183–236). SER.
- Cairo, H., & Ríos, O. (2019). Paz territorial en Colombia: Entre el discurso y la práctica. *Revista de Estudios Sociales*, 68, 110–125. <https://doi.org/10.7440/res68.2019.09>

- Cairo, H., & Ríos, J. (2019). Las élites políticas y la paz territorial en Colombia: Un análisis de discurso en torno al Acuerdo de Paz. *Revista Española de Ciencia Política*, (50), 91–113. <https://doi.org/10.21308/recp.50.04>
- Camarero, L., & Del Pino, J. A. (2021). Ruralidad, agricultura y exclusión social: Los efectos de la desigualdad territorial. *Revista de Ciencias Sociales*, 34(49), 11–34. <https://doi.org/10.26489/rvs.v34i49.1>
- Cañón Niño, J. A. (2023). Reincorporación económica de las FARC en los acuerdos de La Habana (2016–2020). *Hojas y Hablas*, (24), 35–48.
- Cerezal, M., & Fiallo, J. (2005). *Epistemología y metodología de la investigación científica*. Universidad de La Habana.
- Chaverra Colorado, A. F. (2023). *Planificación del desarrollo en escenarios locales de posconflicto: Diseño del Programa de Desarrollo con Enfoque Territorial y su incidencia en el Plan de Desarrollo Cáceres Somos Todos (2020–2023)* [Tesis de maestría, Universidad de Antioquia].
- Chávez, D. (2018). Avances y dificultades en la implementación de la Reforma Rural Integral: Una deuda pendiente con el campo colombiano. *Revista Colombiana de Sociología*, 41(Supl.), 81–103. <https://doi.org/10.15446/res.v41n1Supl.67023>
- Comisión Europea. (s. f.). *Horizonte 2020: Promoting gender equality in research and innovation*. <https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020>
- Congreso de la República de Colombia. (2016, enero 29). *Ley 1776 de 2016*. Diario Oficial No. 49.788. <https://www.funcionpublica.gov.co>
- Congreso de la República de Colombia. (2019, junio 25). *Ley 1948 de 2019*. Diario Oficial No. 50.996. <https://www.funcionpublica.gov.co>

- Córdoba Aroca, R. (2022). *El capital social comunitario y la construcción de paz: La implementación de las obras PDET en Catatumbo y Pacífico nariñense* [Tesis de maestría, Universidad de los Andes]. <http://hdl.handle.net/1992/57902>
- Corporación Latinoamericana Sur. (2021, febrero 25). *Teoría y práctica de la construcción social del territorio*. <https://www.sur.org.co/teoria-y-practica-de-la-construccion-social-del-territorio/>
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Daniels Puello, A., & Cogollo, K. V. (2022). Desafíos y retos del Programa de Desarrollo con Enfoque Territorial como estrategia para la construcción de paz en la subregión de Montes de María. En A. Izaola Argüeso (Coord.), *Actas del VIII Congreso de la Red Española de Política Social (REPS): Cuidar la vida, garantizar la inclusión, convivir en diversidad* (pp. 1443–1456).
- De Sousa Santos, B. (2018). *The end of the cognitive empire: The coming of age of epistemologies of the South*. Duke University Press.
- Deere, C. D. (2021). *¿Casa propia? La autonomía económica de las mujeres en Ecuador*. FLACSO Ecuador & Abya-Yala.
- Departamento Nacional de Planeación. (2018, julio 27). *Documento CONPES 3932: Estrategia para la implementación de los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET)*. <https://colaboracion.dnp.gov.co>
- Díaz Díaz, F. (2022). Diseño arquitectónico para las transiciones: El posacuerdo de paz en Colombia. *Bitácora Urbano Territorial*, 32(1), 121–134.
<https://doi.org/10.15446/bitacora.v32n1.98398>
- Diez, A. (2023). *Las múltiples dimensiones del tráfico de tierras en la costa peruana*. Coordinadora Nacional de Derechos Humanos.

EC–FAO. (2006). *Stakeholders analysis*. Food Security Information for Action Programme. FAO–EU.

Escobar, A. (2017). *Autonomía y diseño: La realización de lo comunal*. Tinta Limón.

Escudero Ladrón de Guevara, N. (2019). *El impacto de la paz en la economía: El caso de Colombia* [Tesis de licenciatura, Universidad Pontificia Comillas].

<https://repositorio.comillas.edu>

España López Sala, A., Pérez, G., & Martín Gutiérrez, P. (1995). La IAP con los vecinos. En VV. AA., *Investigación-Acción Participativa*.

Esterberg, K. G. (2002). *Qualitative methods in social research*. McGraw-Hill.

Fals Borda, O. (2015). *Una sociología sentipensante para América Latina*. CLACSO.

<https://biblioteca.clacso.edu.ar>

Fernández, L. (2021). *Environmental peacebuilding*. Instituto CAPAZ. <https://www.instituto-capaz.org>

Forbes México. (2021). Solo 28% de los programas sociales del gobierno promueven la igualdad de género. <https://www.forbes.com.mx>

Foro Interétnico Solidaridad Chocó – FISCH. (2021). *Informe de seguimiento PDET Chocó: Plan de Acción para la Transformación Territorial*. <https://www.forointeretnico.com.co>

Franco Gantiva, A. M. (2021). *Construcción de la paz territorial y la paz ambiental en un contexto de cambio climático en Colombia* [Tesis doctoral, Universitat de Girona].

Freire, P. (2005). *Pedagogía del oprimido*. Siglo XXI Editores.

Fundación Ideas para la Paz. (2022). *Los dilemas de los PDET: Entre la promesa del desarrollo y la frustración de los territorios*. <https://multimedia.ideaspaz.org>

- García Giraldo, J. P. (2020). Implementación de los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial y construcción de paz territorial en Colombia. *Revista de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas*, 50(133), 454–481.
<https://doi.org/10.18566/rfdcp.v50n133.a10>
- García Romero, J. E. (2020). *Instituciones comunitarias y procesos de transición; el “postconflicto” en las veredas La Honda y Palo Blanco, Ituango* [Tesis de maestría, FLACSO Ecuador].
- Geertz, C. (2005). *La interpretación de las culturas*. Gedisa.
- Gobierno de Colombia & FARC-EP. (2016). *Acuerdo final para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera*.
<https://www.altocomisionadoparalapaz.gov.co>
- Gobierno de Colombia. (2017). *Decreto Ley 893 de 2017*. Diario Oficial No. 50.247.
<https://www.funcionpublica.gov.co>
- Gómez, L. L. (2019). *La gestión ambiental en el Programa de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) de la cuenca del Caguán* [Trabajo de grado].
<http://hdl.handle.net/10554/45338>
- Guerra García, J. M. (2021). El arribo institucional a las regiones a partir del proceso de paz en 2016. *Ciudad Paz-ando*, 14(1), 86–98. <https://doi.org/10.14483/2422278X.16306>
- Hand, M. D., & Ihara, E. S. (2024). Ageism, racism, sexism, and work with older health care clients. *International Journal of Aging and Human Development*, 98(1), 27–38.
<https://doi.org/10.1177/00914150231171843>
- Hempel, C. G. (2005). *Filosofía de la ciencia natural*. Fondo de Cultura Económica.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill Education.

Hooghe, L., & Marks, G. (2003). Unraveling the central state, but how? *American Political Science Review*, 97(2), 233–243. <https://doi.org/10.1017/S000305540300064>

Ibáñez, E. A., & Brie, R. (2001). *Diccionario de sociología*. Claridad.

Idrovo-Aguirre, B. J., & Contreras-Reyes, J. E. (2021). Monetary fiscal contributions to households and pension fund withdrawals during the COVID-19 pandemic: An approximation of their impact on construction labor supply in Chile. *Social Sciences*, 10(11), 417. <https://doi.org/10.3390/socsci10110417>

IESALC–UNESCO. (2021). *Mujeres en la educación superior: ¿La ventaja femenina ha puesto fin a las desigualdades de género?* <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000377183>

INE (Instituto Nacional de Estadística). (2021). *Boletín estadístico: Empleo trimestral*. <https://www.ine.gob.cl>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2020, abril 11). *Medición de la informalidad*. <https://www.inegi.org.mx/temas/pibmed/>

Instituto Kroc de Estudios Internacionales de Paz. (2019). *Tercer informe sobre la implementación del Acuerdo de Paz: La implementación sigue progresando*. Kroc Institute for International Peace Studies. <https://kroc.nd.edu>

Jamovi Project. (2022). *Jamovi* (Versión 2.3) [Software]. <https://www.jamovi.org>

Jimena Alcaide, J., Verdeja Muñoz, M., & Inda-Caro, M. (2021). Paulo Freire y la educación popular: La oportunidad de repensar y transformar el mundo en el que vivimos. *Educação em Foco*, 26(Núm. esp.), e26047.

Jojoa Jamioy, G. J. (2023). *Análisis de la política de drogas “Ruta Futuro 2018–2022” y la inclusión de los enfoques de género y étnico en mujeres indígenas del Putumayo* [Tesis de maestría, FLACSO Argentina].

- Joshi, M., & Mac Ginty, R. (2025). Peacemaking as statebuilding: Colombia's 2016 agreement in comparative perspective. *Journal of Intervention and Statebuilding*, 0, 1–26.
<https://doi.org/10.1080/17502977.2025.2458917>
- Kandel, S., & Cuéllar, E. (2007). *Territorios sociales y procesos de desarrollo: Una visión desde los actores locales*. Universidad de los Andes.
- Kustepeli, Y., Gulcan, Y., Yercan, M., & Yildirim, B. (2023). The role of agricultural development cooperatives in establishing social capital. *Annals of Regional Science*, 70(3), 681–704. <https://doi.org/10.1007/s00168-019-00965-4>
- Lang, R., & Fink, M. (2019). Rural social entrepreneurship: The role of social capital within and across institutional levels. *Journal of Rural Studies*, 70, 155–168.
<https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2018.03.012>
- Latour, B. (2008). *Reensamblar lo social: Una introducción a la teoría del actor-red* (1.^a ed.). Manantial. (Trabajo original publicado en 2005).
- Le Moigne, J.-L. (1995). *La epistemología constructivista*. Siglo XXI Editores.
- Leontief, W. (1941). *The structure of the American economy, 1919–1929*. Oxford University Press.
- Lozano, F. de. (2023). *Programas de desarrollo con enfoque territorial: Análisis del ordenamiento social de la propiedad rural y uso del suelo en Ciénaga, Magdalena*.
<http://hdl.handle.net/10554/65571>
- Manning, P. (1990). *Slavery and African life: Occidental, oriental, and African slave trades*. Cambridge University Press.
- Marriner Castro, K. V., & Menjura, T. (2022). Implementación del Acuerdo Final y PDET: ¿Una reforma rural integral para los territorios? *Revista Opera*, (30), 33–54.

- Martínez, Á. M. (2023). Capitalismos, desarrollo alternativo y transiciones. *Papeles de Relaciones Ecosociales y Cambio Global*, (162), 85–94.
- Martínez Restrepo, J. (2020). *Participación ciudadana en Colombia: Entre la Constitución de 1991 y el Acuerdo de Paz de 2016* [Tesis de maestría, Universidad de Antioquia].
- Maya Llano, N. M. (2023). *Reconfiguración de órdenes locales en la transición: El caso de Anorí (Antioquia), 2016–2019* [Tesis de maestría].
- Medina-Hernández, E. J., Sierra-Ibáñez, L. F., & Domínguez-Monterrosa, A. R. (2021). Perspectiva multidimensional de la pobreza en los hogares colombianos. *Sociedad y Economía*, (44), e10734. <https://doi.org/10.25100/sye.v0i44.10734>
- Mejía Ríos, S. (2023). *Escenarios locales en transición a la paz territorial: PDET y micropolítica local en Ituango (Antioquia)* [Tesis de maestría, Universidad de Antioquia].
- Méndez, J. (2006). *La metodología de la investigación: De la teoría a la práctica*. Trillas.
- Ministerio de Educación Nacional. (2020). *Resolución 333 de 2020*. <https://www.mineduacion.gov.co>
- Mitchell, K. (2003). Monuments, memorials, and the politics of memory. *Urban Geography*, 24(5), 442–459.
- Montero Piedrahíta, L. (2020). *Reconstruir confianza para construir Estado: El modelo participativo de los PDET en La Vega, Cauca* [Tesis de maestría].
- Montoya Henao, D. (2019). *Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) y Reforma Rural Integral: Una perspectiva ambiental* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia].

- Morales, E. (2021). Educación para la paz y lucha contra la violencia en Colombia. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 51(2), 13–42.
<https://doi.org/10.48102/rlee.2021.51.2.384>
- Morales, J. (2021). Paridad de género, participación ciudadana y derechos políticos. En R. Rosas (Coord.), *Los derechos de las mujeres: Caminos de libertad* (pp. 295–316). Altres–Costa & AMIC Editores.
- Municipio de Medio Atrato. (2024). *Plan de Desarrollo Medio Atrato 2024–2027*.
- Muster, C. L. (2021). The silenced voices of hidden survivors. *Affilia*, 36(2), 156–166.
<https://doi.org/10.1177/0886109920944555>
- Naciones Unidas. (2015). *Transformar nuestro mundo: La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. <https://sdgs.un.org/2030agenda>
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press.
- North, D. C. (2005). *Understanding the process of economic change*. Princeton University Press.
- Nussbaum, M. C. (2011). *Creating capabilities: The human development approach*. Harvard University Press.
- Observatorio de Memoria y Conflicto. (2018). *¡Basta ya! Colombia: Memorias de guerra y dignidad*. Centro Nacional de Memoria Histórica.
- Ocampo, J. A. (2004). *Más allá del Consenso de Washington: Una agenda de desarrollo para América Latina*. CEPAL.
- Oslender, U. (2016). *The geographies of social movements: Afro-Colombian mobilization and the aquatic space*. Duke University Press.

- Ostrom, E. (1990). *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*. Cambridge University Press.
- Ostrom, E. (2005). *Understanding institutional diversity*. Princeton University Press.
- Pardo, R. (2019). *La paz en Colombia: El largo camino hacia el acuerdo*. Debate.
- Pécaut, D. (2001). *Orden y violencia: Colombia 1930–1953*. Norma.
- Pécaut, D. (2003). *Crónica de cuatro décadas de política colombiana*. Norma.
- Pécaut, D. (2012). *La experiencia de la violencia: Los desafíos del relato*. Taurus.
- Piketty, T. (2014). *Capital in the twenty-first century*. Harvard University Press.
- Polanyi, K. (2001). *The great transformation: The political and economic origins of our time*. Beacon Press. (Trabajo original publicado en 1944).
- Portes, A. (1998). Social capital: Its origins and applications in modern sociology. *Annual Review of Sociology*, 24, 1–24.
- Putnam, R. D. (1993). *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*. Princeton University Press.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. Simon & Schuster.
- Rancière, J. (1996). *El desacuerdo: Política y filosofía*. Nueva Visión.
- Rettberg, A. (2010). *Conflicto armado, seguridad y construcción de paz en Colombia*. Universidad de los Andes.
- Rettberg, A. (2012). *Construcción de paz en Colombia: Contexto y balance*. Universidad de los Andes.
- Ricoeur, P. (2004). *Memory, history, forgetting*. University of Chicago Press.

- Rodríguez Garavito, C. (2010). *Más allá del desplazamiento: Políticas, derechos y construcción de paz en Colombia*. Universidad de los Andes.
- Rodríguez Garavito, C., & Rodríguez Franco, D. (2010). *Cortes y cambio social: Cómo la Corte Constitucional transformó el desplazamiento forzado en Colombia*. Dejusticia.
- Rojas, C. (2007). *Civilization and violence: Regimes of representation in nineteenth-century Colombia*. University of Minnesota Press.
- Sassen, S. (2006). *Territory, authority, rights: From medieval to global assemblages*. Princeton University Press.
- Scott, J. C. (1998). *Seeing like a state: How certain schemes to improve the human condition have failed*. Yale University Press.
- Scott, J. C. (2009). *The art of not being governed: An anarchist history of upland Southeast Asia*. Yale University Press.
- Sen, A. (1999). *Development as freedom*. Oxford University Press.
- Sen, A. (2009). *The idea of justice*. Harvard University Press.
- Skocpol, T. (1979). *States and social revolutions: A comparative analysis of France, Russia and China*. Cambridge University Press.
- Smith, A. (1776). *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*. W. Strahan and T. Cadell.
- StataCorp. (2021). *Stata statistical software* (Release 17) [Software]. <https://www.stata.com>
- Tsekpo, E. (2024). *Leadership, governance, and sustainable peace: A comparative study of Rwanda and Liberia* (Doctoral dissertation). University of Cape Coas
- Tarrow, S. (2011). *Power in movement: Social movements and contentious politics* (3rd ed.). Cambridge University Press.

- Tilly, C. (2007). *Democracy*. Cambridge University Press.
- Tilly, C. (2008). *Contentious performances*. Cambridge University Press.
- Tilly, C., & Tarrow, S. (2015). *Contentious politics* (2nd ed.). Oxford University Press.
- Touraine, A. (2000). *¿Podremos vivir juntos? Iguales y diferentes*. Fondo de Cultura Económica.
- UNESCO. (2020). *Global education monitoring report 2020: Inclusion and education—All means all*. <https://www.unesco.org>
- Van Cott, D. L. (2005). *From movements to parties in Latin America: The evolution of ethnic politics*. Cambridge University Press.
- Wacquant, L. (2009). *Punishing the poor: The neoliberal government of social insecurity*. Duke University Press.
- Weber, M. (1978). *Economy and society: An outline of interpretive sociology*. University of California Press. (Trabajo original publicado en 1922).
- Weber, M. (2004). *La política como vocación*. Alianza. (Trabajo original publicado en 1919).
- World Bank. (2017). *World development report 2017: Governance and the law*. World Bank. <https://www.worldbank.org>

ANEXO 1. Solicitudes de validación con expertos.

Quetzón, 14 de abril del 2023. Dr. Fabián Salazar Doctor en Economía y Finanzas Asunto: Solicitud de opiniones y recomendaciones académicas para tesis doctoral Atento y respetuoso saludo Dr. Salazar Mi nombre es Gregorio Antonio Mesa Padilla, estudiante del Doctorado (PAD) en Economía y Finanzas en la Universidad de Innovación e Investigación de México (UIIM). Me dirijo a usted en su calidad de experto en ciencias sociales y económicas, con el propósito de solicitar su valiosa colaboración para enriquecer mi proyecto de investigación titulado: "Articulación de actores clave en el Programa de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) en el municipio del Medio Atrato (Chocó): hacia un modelo integral de gestión". Objetivo del estudio: 1. Analizar las formas que inciden en la articulación entre los actores del PDET en el Medio Atrato, para proponer un modelo que optimice la gestión de recursos, participación y cumplimiento de metas en el marco del Plan de Acción y Transformación Regional PATR. 2. Caracterizar los procesos de articulación entre actores municipales, Mecanismo Especial de Consulta (MEC), Agencias donantes y el Alto Gobierno. 3. Examinar necesidades y recursos disponibles para la implementación del PDET en el contexto regional. 4. Diseñar un modelo de articulación social, económica y financiera para el PDET. Dada su amplia trayectoria en economía y política pública, le solicito humildemente: • Opiniones críticas sobre la ruta metodológica adjunta (diseño, técnicas de recolección y análisis).	• Recomendaciones bibliográficas o materiales académicos afines (ej.: estudios sobre desarrollo territorial, paz en Colombia, política pública participativa). • Sugerencias para fortalecer el marco teórico o los indicadores de evaluación. Este trabajo busca aportar soluciones prácticas a los desafíos de implementación del PDET en territorios con alta vulnerabilidad, como el Chocó, por lo que su orientación será invaluable. Agradezco: • Documento con ruta metodológica detallada. Para facilitar la comunicación, quedo atento a sus comentarios por correo (grmesa111@gmail.com) o al teléfono +57 311 6197758. Agradezco de antemano su tiempo y disposición, y estoy dispuesto a ajustar el formato o contenido que considere necesario para una revisión más eficiente. Confección:  Gregorio Antonio Mesa Padilla Doctorado en Economía y Finanzas Universidad de Innovación e Investigación de México (UIIM) Tel.: +57 311 6197758 Correo: grmesa111@gmail.com
---	---

Solicitud 1: Solicitud de validación Dr. Fabián Salazar

Quito, 14 de abril del 2021. Dr. Harold Ramírez Experto en Gestión Pública Asunto: Seguridad de opiniones y recomendaciones académicas para Tesis Doctoral Atento y afectuoso saludo Dr. Harold Me complace en Gregorio Antonio Mesa Padilla, <i>maestrante del Doctorado (PhD) en Economía y Finanzas en la Universidad de Innovación e Investigaciones de México (UIIM)</i>. Me dirijo a usted, en su calidad de experto en Gestión Pública, con el propósito de solicitar su valiosa colaboración para enriquecer mi proyecto de investigación titulado: <i>"Estrategias de aprovechamiento en el Programa de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) en el municipio del Estado Atacama (Chile): hacia un modelo integral de gestión"</i>. Objetos de estudio: 1. Analizar los factores que inciden en la articulación entre los actores del PDET en el Medio Atacama, para proponer un modelo que optimice la gestión de recursos, participación y cumplimiento de metas en el marco del Plan de Acción y Transformación Regional/PATR. 2. Caracterizar los procesos de articulación entre niveles municipales, Ministerios Especiales de Cooperación (MEC), Agencias donantes y el Alto Gobierno. 3. Examinar necesidades y recursos disponibles para la implementación del PDET en el contexto regional. 4. Desarrollar un modelo de articulación social, económica y financiera para el PDET. Dada su amplia trayectoria en economía y política pública, le solicito humildemente: • Opiniones críticas sobre la ruta metodológica adjunta (Anexo: Hojas de recolección y análisis).	• Recomendaciones bibliográficas o materiales académicos afines (ej.: estudios sobre desarrollo territorial, paz en Colombia, política pública participativa). • Sugerencias para fortalecer el marco teórico o los indicadores de evaluación. Este trabajo busca aportar soluciones prácticas a los desafíos de implementación del PDET en territorios con alta vulnerabilidad, como el Chocó, por lo que su orientación sería invaluable. Agradezco: • Disponiendo con una metodología detallada. Para facilitar la comunicación, quedo atento a sus comentarios por correo (grego123@gmail.com) o al teléfono: +57 313 6197758. Agradezco de antemano su tiempo y disposición, y estoy abierto a ajustar el formato o contenido que considere necesario para una revisión más eficiente. Confidencialmente:  Gregorio Antonio Mesa Padilla Doctorando en Economía y Finanzas Universidad de Innovación e Investigaciones de México (UIIM) Tel.: +57 313 6197758 Correo: grego123@gmail.com
---	--

Solicitud 2: Solicitud de validación Dr. Harold Ramírez

Quibdó, 14 de abril del 2023. Dr. Reinaldo Cuervo Borja Experto en Estudios Territoriales Asunto: Solicitud de opiniones y recomendaciones académicas para tesis doctoral Atento y afectuoso saludo Dr. Cuervo Me llamo es Gregorio Antonio Mesa Padilla, estudiante del Doctorado (PhD) en Economía y Finanzas en la Universidad de Innovación e Investigación de México (UIIX). Me dirijo a usted, en su calidad de experto en Estudios Territoriales, con el propósito de solicitar su valiosa colaboración para mi proyecto de investigación titulado: <i>"Articulación de actores claves en el Programa de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) en el municipio del Medio Atrato (Chocó): hacia un modelo integral de gestión"</i>. Objetivos del estudio 1. Analizar los factores que inciden en la articulación entre los actores del PDET en el Medio Atrato, para proponer un modelo que optimice la gestión de recursos, participación y cumplimiento de metas en el marco del <i>Plan de Acción y Transformación Regional</i> PATR. 2. Caracterizar los procesos de articulación entre mesas municipales, Mecanismos Especiales de Consulta (MEC), Agencias donantes y el Alto Gobierno. 3. Examinar necesidades y recursos disponibles para la implementación del PDET en el contexto regional. 4. Desarrollar un modelo de articulación social, económica y financiera para el PDET. Dada mi amplia trayectoria en economía y política pública, le solicito humildemente: • Opiniones críticas sobre la ruta metodológica adjunta (diseño, técnicas de recolección y análisis).	• Recomendaciones bibliográficas o materiales académicos afines (ej.: estudios sobre desarrollo territorial, paz en Colombia, políticas públicas participativas). • Sugestiones para fortalecer el marco teórico o los indicadores de evaluación. Este trabajo busca aportar soluciones prácticas a los desafíos de implementación del PDET en territorios con alta vulnerabilidad, como el Casco, por lo que su orientación sería invaluable. Agradezco: • Documento con ruta metodológica detallada. Para finalizar la comunicación, quedo atento a sus comentarios por correo (grego713@gmail.com) o al teléfono +57 313 6197758. Agradezco de antemano su tiempo y disposición, y estoy abierto a ajustar el formato o contenido que considere necesario para una revisión más eficiente. Cordialmente,  Gregorio Antonio Mesa Padilla Doctorando en Economía y Finanzas Universidad de Innovación e Investigación de México (UIIX) Tel.: +57 313 6197758 Correo: grego713@gmail.com
--	--

Solicitud 3: Solicitud de validación Dr. Reinaldo Borja

ANEXO 2 Formulario de preguntas encuesta.

Diagnóstico para la Articulación de Actores Clave del PDET – Medio Atrato

El presente formulario tiene como objetivo analizar los factores que inciden en la articulación entre los actores clave del Programa de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) en la subregión Chocó. Esto con el fin de proponer un modelo integral que optimice la gestión de recursos, la participación y el cumplimiento de metas en el marco del Plan de Acción para la Transformación Regional (PATR).

Sus respuestas son fundamentales para identificar necesidades, mapear capacidades locales y construir un inventario de los recursos disponibles para la implementación de los programas del PDET en el contexto del PATR en la región.

Nota: este instrumento se aplica en el marco de una investigación doctoral.

* Indica que la pregunta es obligatoria

1. Correo *

2. ¿Considera que la implantación de proyectos a la fecha en el territorio, ha disminuido la brecha social entre el campo y la ciudad?

Marca solo un óvalo.

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

Ni ☐ de acuerdo ni en desacuerdo

De ☐ acuerdo

☐ Totalmente de acuerdo

3. ☐ Con cual género se identifica *

Marca solo un óvalo.

☐ Hombre

☐ Mujer

☐
Indefinido

4. ¿En qué rango de edad se encuentra? *

Marca solo un óvalo.

16- ☐ 27

28- ☐ 45

☐
46- 60

61 más

5. ¿A cuál de estas instancias de participación articuladas al PDET pertenece? *

Marca solo un óvalo.

Grupo motor

Consejos comunitarios

Resguardos indígenas

Agencias donantes de la paz

☐ Funcionarios del gobierno local y regional

☐ Otros actores involucrados en el PDET

☐ Mesas municipales

☐ Mecanismo Especial de Consulta MEC

☐ Otro:

☐

☐

6.

De 1 a 5, siendo 1 poco prioritario y 5 muy prioritario, ¿Qué tan prioritario considera usted el acceso a agua potable en su comunidad?

Marca solo un óvalo.

1

☐

2

☐

3

☐
☐

4

☐

5

7.

¿Qué tan prioritario considera usted el acceso a infraestructura en su comunidad?" Marca solo un óvalo.

1

2

- 3 ☐
- 4 ☐
- 5 ☐
8. ☐

¿Qué tan prioritario considera usted el acceso a carreteras en su comunidad?" Marca solo un óvalo.

- 1 ☐
- 2 ☐
- 3 ☐
- 4 ☐
- 5 ☐
9. ☐

¿Qué tan prioritario considera usted el acceso a inversión social en su comunidad?" Marca solo un óvalo.

- 1 ☐
- 2 ☐
- 3 ☐
- 4 ☐
- 5 ☐
10. ☐

¿Qué tan prioritario considera usted el acceso a educación en su comunidad?" Marca solo un óvalo.

- 1 ☐
- 2 ☐
- 3 ☐
- 4 ☐
- 5

11.

¿Qué tan prioritario considera usted el acceso a micro y pequeñas empresas en su comunidad?"

Marca solo un óvalo.

- 1 ☐
- 2 ☐
- 3 ☐
- 4 ☐
- 5

12.

¿Cuáles son los recursos más críticos que se deben movilizar para asegurar la implementación exitosa del PDET en la región?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Recursos propios por parte de la ART articulando y gestionando.
- ☐ No hay proyectos críticos

No hay es financiación

13. Cuál de las siguientes inversiones se deben promover en la región

Marca solo un óvalo.

Agua potable

☐
☐

Infraestructura

☐

Carreteras

☐
☐

Inversión social

☐

Educación

Micros y Medianas empresas

14. ¿Cuáles cree que son los mayores obstáculos para una coordinación eficaz entre los actores sociales y económicos del PDET?

Falta de confianza mutua

☐

Desigualdad en el acceso al poder de decisión

☐
☐

Intereses contrapuestos

☐

Debilidad institucional

☐

Falta de canales de comunicación efectivos

☐

Baja cultura de participación

☐
☐

Limitaciones en la formación o capacidades técnicas

Desconocimiento del territorio o del contexto social

Permanencia del conflicto armado

*

¿Desde su comprensión existen falencias en la identificación y priorización de los recursos necesarios en la región para cumplir con los objetivos del PATR?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Nunca
- ☐ Rara vez
- ☐ Ocasionalmente
- ☐ Con frecuencia

Siempre

ANEXO 3: Guía de aplicación grupo focal

Ficha técnica

- Título del estudio:
- Objetivo del grupo focal:
- Lugar:
- Fecha:
- Hora de inicio:
- Hora de finalización:
- Facilitador/a:
- Relator/a:
- Número de participantes:
- Tipo de actores participantes: (ej. líderes comunitarios, mujeres, jóvenes, autoridades étnicas)

Consentimiento informado

Se explica a los participantes:

- Propósito de la investigación
- Uso de la información
- Confidencialidad
- Voluntariedad de participación

☐ Consentimiento otorgado verbalmente

☐ Consentimiento firmado

Reglas básicas del espacio

- Respeto por la palabra
- No interrupciones
- Libertad de opinión
- Confidencialidad

Guía de preguntas

Bloque 1: Percepción del territorio y la paz

1. ¿Cómo describen ustedes la situación actual del territorio desde la firma del Acuerdo de Paz?
2. ¿Qué ha cambiado y qué no ha cambiado en sus comunidades?
3. ¿Qué significa para ustedes la “paz territorial”?

Bloque 2: Implementación de los PDET

4. ¿Conocen los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET)?
5. ¿Han participado en espacios relacionados con los PDET? ¿Cómo fue esa experiencia?
6. ¿Consideran que los proyectos implementados responden a las necesidades del territorio?

Bloque 3: Relación con el Estado

7. ¿Cómo describen la relación entre las comunidades y las instituciones del Estado?
8. ¿Qué dificultades han encontrado para acceder a programas o proyectos públicos?
9. ¿Sienten que sus decisiones y propuestas son tenidas en cuenta?

Bloque 4: Gobernanza y participación

10. ¿Cómo se toman las decisiones en el territorio?
11. ¿Qué papel cumplen los Consejos Comunitarios / JAC / autoridades tradicionales?
12. ¿Qué debería cambiar para mejorar la participación comunitaria?

Bloque 5: Propuestas y soluciones

13. ¿Qué se debería hacer para mejorar la implementación de los proyectos?
14. ¿Cómo debería actuar el Estado en el territorio?
15. ¿Qué papel deberían tener las comunidades en la gestión del desarrollo?

Registro de la discusión

- Ideas principales:
- Acuerdos:
- Desacuerdos:
- Frases clave (citas textuales):

Observaciones del facilitador

- Dinámica del grupo
- Nivel de participación
- Tensiones o conflictos
- Elementos no verbales relevantes

ANEXO 4: Guía de entrevista semiestructurada

Ficha técnica

Código de entrevista:

Nombre del entrevistado (opcional/codificado):

Tipo de actor:

Cargo/rol:

Lugar:

Fecha:

Duración:

Entrevistador/a:

Consentimiento informado

☐ Explicación del propósito del estudio

☐ Autorización para grabación

☐ Garantía de confidencialidad

Objetivo de la entrevista

Explorar la percepción, experiencia y valoración del entrevistado sobre la implementación de políticas de paz, la capacidad institucional y la gobernanza territorial en el Medio Atrato.

Guía de preguntas

Bloque 1: Trayectoria y contexto

¿Cuál es su rol dentro del territorio o institución?

¿Desde cuándo participa en procesos relacionados con desarrollo o paz?

Bloque 2: Diagnóstico territorial

¿Cómo describe la situación actual del Medio Atrato?

¿Cuáles considera que son los principales problemas del territorio?

¿Qué factores han dificultado el desarrollo rural?

Bloque 3: Implementación de los PDET

¿Cómo evalúa la implementación de los PDET en el territorio?

¿Cuáles han sido los principales logros?

¿Cuáles han sido las principales limitaciones?

Bloque 4: Capacidad institucional

¿Considera que las instituciones tienen la capacidad para implementar los proyectos?

¿Qué dificultades administrativas o técnicas ha identificado?

¿Cómo afecta la centralización en la toma de decisiones?

Bloque 5: Relación Estado–comunidades

¿Cómo es la relación entre el Estado y las comunidades?

¿Existen espacios reales de participación?

¿Las decisiones comunitarias influyen en la gestión pública?

Bloque 6: Gobernanza y articulación

¿Cómo se articulan las autoridades étnicas con el Estado?

¿Existen conflictos o tensiones en esa relación?

¿Qué mecanismos funcionan y cuáles no?

Bloque 7: Propuestas

¿Qué cambios serían necesarios para mejorar la implementación de los PDET?

¿Cómo debería fortalecerse la gobernanza territorial?

¿Qué papel deberían jugar las comunidades en el futuro?

Cierre

¿Desea agregar algo más?

Agradecimiento por la participación

Notas del entrevistador

Observaciones contextuales

Lenguaje no verbal

Elementos emergentes no previstos

ANEXO 5: Evidencias Fotográficas

	
Agosto 2024: socialización y entrevista y aplicación de instrumentos a los reinsertados de la subregión Chocó	Febrero 2025: Socialización del primer momento del PATR ante los miembros del MEC
	
Mayo, 2025: Clausura del segundo momento de actualización del PATR, con presencia de todas las instituciones organizaciones que apoyan la implementación de los PDET	Agosto de 2025: Ponencia "Pensemos a Colombia en Paz como una alternativa de desarrollo en los territorios y oportunidad de cerrar las brechas sociales

ANEXO 6: Consentimiento Informado

Consentimiento Informado MEC

FORMATO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA LA ELABORACIÓN DE LA ENTREVISTA

Ciudad y fecha: Medio Atrato, 5 de marzo del 2025

Yo, **Kelly Sánchez**, una vez informado sobre los propósitos, procedimientos de intervención y evaluación que se llevarán a cabo en esta entrevista, bajo el objetivo **Analizar los factores que inciden en la articulación entre los actores claves del Programa de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) en el municipio del Medio Atrato de la subregión Chocó**, con el fin de proponer un modelo integral que optimice la gestión de recursos, la participación y el cumplimiento de metas dentro del marco del Plan de Acción y Transformación Regional (PATR).

Adicionalmente se me informó que:

- Mi participación en esta investigación es completamente libre y voluntaria, estoy en libertad de retirarme de ella en cualquier momento.
- Toda la información obtenida y los resultados de la investigación serán tratados confidencialmente.
- Esta información será archivada en papel y medio electrónico. El archivo de la entrevista será utilizada bajo la responsabilidad de los investigadores.

Hago constar que el presente documento ha sido leído y entendido por mí su integridad de manera libre y espontánea.

Firma

Consentimiento Informado ART Subregión Chocó

FORMATO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA LA ELABORACIÓN DE LA ENTREVISTA

Ciudad y fecha: Medio Atrato, febrero 18 del 2025

Yo, **Astrid Milena Gonzales** una vez informado sobre los propósitos, procedimientos de intervención y evaluación que se llevarán a cabo en esta entrevista, bajo el objetivo Analizar los factores que inciden en la articulación entre los actores claves del Programa de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) en el municipio del Medio Atrato de la subregión Chocó, con el fin de proponer un modelo integral que optimice la gestión de recursos, la participación y el cumplimiento de metas dentro del marco del Plan de Acción y Transformación Regional (PATR).

Adicionalmente se me informó que:

- Mi participación en esta investigación es completamente libre y voluntaria, estoy en libertad de retirarme de ella en cualquier momento.
- Toda la información obtenida y los resultados de la investigación serán tratados confidencialmente.
- Esta información será archivada en papel y medio electrónico. El archivo de la entrevista será utilizada bajo la responsabilidad de los investigadores.

Hago constar que el presente documento ha sido leído y entendido por mí su integridad de manera libre y espontánea.



Firma

Consentimiento Informado ART Subregión Chocó**FORMATO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA LA ELABORACIÓN DE LA ENTREVISTA**

Ciudad y fecha: Medio Atrato, febrero 18 del 2025

Yo, **Beatriz Elena Asprilla** una vez informado sobre los propósitos, procedimientos de intervención y evaluación que se llevarán a cabo en esta entrevista, bajo el objetivo Analizar los factores que inciden en la articulación entre los actores claves del Programa de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) en el municipio del Medio Atrato de la subregión Chocó, con el fin de proponer un modelo integral que optimice la gestión de recursos, la participación y el cumplimiento de metas dentro del marco del Plan de Acción y Transformación Regional (PATR).

Adicionalmente se me informó que:

- Mi participación en esta investigación es completamente libre y voluntaria, estoy en libertad de retirarme de ella en cualquier momento.
- Toda la información obtenida y los resultados de la investigación serán tratados confidencialmente.
- Esta información será archivada en papel y medio electrónico. El archivo de la entrevista será utilizada bajo la responsabilidad de los investigadores.

Hago constar que el presente documento ha sido leído y entendido por mí su integridad de manera libre y espontánea.

Beatriz Elena Asprilla.

Firma

Consentimiento Informado COCOMACIA**FORMATO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA LA ELABORACIÓN DE LA ENTREVISTA**

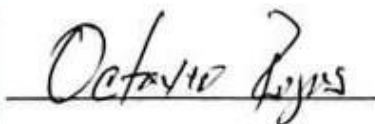
Ciudad y fecha: Medio Atrato, 05 marzo del 2025

Yo, **Octavio Rojas** una vez informado sobre los propósitos, procedimientos de intervención y evaluación que se llevarán a cabo en esta entrevista, bajo el objetivo Analizar los factores que inciden en la articulación entre los actores claves del Programa de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) en el municipio del Medio Atrato de la subregión Chocó, con el fin de proponer un modelo integral que optimice la gestión de recursos, la participación y el cumplimiento de metas dentro del marco del Plan de Acción y Transformación Regional (PATR).

Adicionalmente se me informó que:

- Mi participación en esta investigación es completamente libre y voluntaria, estoy en libertad de retirarme de ella en cualquier momento.
- Toda la información obtenida y los resultados de la investigación serán tratados confidencialmente.
- Esta información será archivada en papel y medio electrónico. El archivo de la entrevista será utilizada bajo la responsabilidad de los investigadores.

Hago constar que el presente documento ha sido leído y entendido por mí su integridad de manera libre y espontánea.



Firma

Consentimiento Informado ART Nacional**FORMATO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA LA ELABORACIÓN DE LA ENTREVISTA**

Ciudad y fecha: Medio Atrato, 18 de marzo del 2025

Yo, **Sebastián Jaramillo**, una vez informado sobre los propósitos, procedimientos de intervención y evaluación que se llevarán a cabo en esta entrevista, bajo el objetivo Analizar los factores que inciden en la articulación entre los actores claves del Programa de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) en el municipio del Medio Atrato de la subregión Chocó, con el fin de proponer un modelo integral que optimice la gestión de recursos, la participación y el cumplimiento de metas dentro del marco del Plan de Acción y Transformación Regional (PATR).

Adicionalmente se me informó que:

- Mi participación en esta investigación es completamente libre y voluntaria, estoy en libertad de retirarme de ella en cualquier momento.
- Toda la información obtenida y los resultados de la investigación serán tratados confidencialmente.
- Esta información será archivada en papel y medio electrónico. El archivo de la entrevista será utilizada bajo la responsabilidad de los investigadores.

Hago constar que el presente documento ha sido leído y entendido por mí su integridad de manera libre y espontánea.



Firma

Consentimiento Informado ART Subregión Chocó**FORMATO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA LA ELABORACIÓN DE LA ENTREVISTA**

Ciudad y fecha: Medio Atrato, febrero 18 del 2025

Yo, **Jorge Olivo Marmolejo** una vez informado sobre los propósitos, procedimientos de intervención y evaluación que se llevarán a cabo en esta entrevista, bajo el objetivo Analizar los factores que inciden en la articulación entre los actores claves del Programa de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) en el municipio del Medio Atrato de la subregión Chocó, con el fin de proponer un modelo integral que optimice la gestión de recursos, la participación y el cumplimiento de metas dentro del marco del Plan de Acción y Transformación Regional (PATR).

Adicionalmente se me informó que:

- Mi participación en esta investigación es completamente libre y voluntaria, estoy en libertad de retirarme de ella en cualquier momento.
- Toda la información obtenida y los resultados de la investigación serán tratados confidencialmente.
- Esta información será archivada en papel y medio electrónico. El archivo de la entrevista será utilizada bajo la responsabilidad de los investigadores.

Hago constar que el presente documento ha sido leído y entendido por mí su integridad de manera libre y espontánea.



Firma

Consentimiento Informado ART Subregión Chocó**FORMATO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA LA ELABORACIÓN DE LA ENTREVISTA**

Ciudad y fecha: Medio Atrato, febrero 18 del 2025

Yo, **Leycer Palacios Mosquera** una vez informado sobre los propósitos, procedimientos de intervención y evaluación que se llevarán a cabo en esta entrevista, bajo el objetivo Analizar los factores que inciden en la articulación entre los actores claves del Programa de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) en el municipio del Medio Atrato de la subregión Chocó, con el fin de proponer un modelo integral que optimice la gestión de recursos, la participación y el cumplimiento de metas dentro del marco del Plan de Acción y Transformación Regional (PATR).

Adicionalmente se me informó que:

- Mi participación en esta investigación es completamente libre y voluntaria, estoy en libertad de retirarme de ella en cualquier momento.
- Toda la información obtenida y los resultados de la investigación serán tratados confidencialmente.
- Esta información será archivada en papel y medio electrónico. El archivo de la entrevista será utilizada bajo la responsabilidad de los investigadores.

Hago constar que el presente documento ha sido leído y entendido por mí su integridad de manera libre y espontánea.



Firma

Consentimiento Informado ART Nacional**FORMATO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA LA ELABORACIÓN DE LA ENTREVISTA**

Ciudad y fecha: Medio Atrato, 5 de marzo del 2025

Yo, **Mauricio Guerrero** una vez informado sobre los propósitos, procedimientos de intervención y evaluación que se llevarán a cabo en esta entrevista, bajo el objetivo Analizar los factores que inciden en la articulación entre los actores claves del Programa de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) en el municipio del Medio Atrato de la subregión Chocó, con el fin de proponer un modelo integral que optimice la gestión de recursos, la participación y el cumplimiento de metas dentro del marco del Plan de Acción y Transformación Regional (PATR).

Adicionalmente se me informó que:

- Mi participación en esta investigación es completamente libre y voluntaria, estoy en libertad de retirarme de ella en cualquier momento.
- Toda la información obtenida y los resultados de la investigación serán tratados confidencialmente.
- Esta información será archivada en papel y medio electrónico. El archivo de la entrevista será utilizada bajo la responsabilidad de los investigadores.

Hago constar que el presente documento ha sido leído y entendido por mí su integridad de manera libre y espontánea.



Firma

