



# Fortalecimiento

de las capacidades de gestión  
del desarrollo rural a través  
de los Consejos Municipales de Desarrollo Rural

María Alejandra Piedrahita Pérez  
Holmes Rodríguez Espinosa  
Germán Campal Fernández  
Jorge Abril Aznar

España y sus Regiones  
Intercambian Conocimiento  
con Antioquia



Por un desarrollo económico  
con Equidad



Ciencias Sociales

España y sus Regiones  
Intercambian Conocimiento  
con Antioquia



Por un desarrollo económico  
con Equidad

# Fortalecimiento de las capacidades de gestión del desarrollo rural a través de los Consejos Municipales de Desarrollo Rural

María Alejandra Piedrahita Pérez  
Holmes Rodríguez Espinosa  
Germán Campal Fernández  
Jorge Abril Aznar

Primera edición: Diciembre de 2019

ISBN: 978-958-5596-45-0

ISBNe: 978-958-5596-46-7

Impreso en Colombia

## Autores

María Alejandra Piedrahita Pérez

Vicerrectoría de Extensión

Universidad de Antioquia

Holmes Rodríguez Espinosa

Grupo de Investigación GaMMA,

Facultad de Ciencias Agrarias

Universidad de Antioquia

Germán Campal Fernández

Experto en Desarrollo Rural

Red Española de Desarrollo Rural  
(REDR)

Jorge Abril Aznar

Técnico de Cooperación

Red Española de Desarrollo Rural  
(REDR)

## Corrección de texto

Angélica Gómez

## Diseño y diagramación

Sandra María Arango, Oficio gráfico

## Fotografías

María Alejandra Piedrahita Pérez

## Impresión

Artes y letras S.A.S.



Este obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-No Comercial-Sin Obra Derivada 4.0 Internacional.



UNIVERSIDAD  
DE ANTIOQUIA

Facultad de Ciencias Agrarias



Universidad de Antioquia

Facultad de Ciencias Agrarias

Ciudadela de Robledo, Carrera 75 No.  
65-87

Teléfonos: (57-4) 219 91 76 - 219 91 77  
Medellín, Colombia



Página Web



Facebook

Esta publicación es el resultado de un proyecto piloto de transferencia ejecutado como parte del programa España y sus Regiones Intercambian Conocimiento con Antioquia (ERICA). El proyecto y la publicación fueron financiados por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID).

España y sus Regiones  
Intercambian Conocimiento  
con Antioquia



Por un desarrollo económico  
con Equidad



# Contenido

1. Marco de referencia.....	9
1.1 Programa ERICA .....	9
1.2 El Consejo Municipal de Desarrollo Rural - CMDR.....	11
1.2.1 Creación y funcionamiento .....	11
1.2.2 Conformación del CMDR.....	13
1.3 La experiencia española con la iniciativa comunitaria LEADER y los Grupos de Acción Local (GAL) .....	14
1.3.1 Metodología LEADER (Liaisons Entre Actions de Développement de L'Économie Rurale) .....	14
1.3.2 Grupos de Acción local .....	16
1.4 Marco conceptual.....	18
1.4.1 Enfoque territorial .....	18
1.4.2 Enfoque ascendente .....	18
1.4.3 Desarrollo endógeno .....	19
1.4.4 Desarrollo de capacidades .....	19
1.4.5 Participación .....	20
2. Modelo de acompañamiento al CMDR .....	21
2.1 Escenarios de aplicación del modelo .....	21
2.2 Etapas del proceso.....	23
2.2.1 Etapa de diagnóstico.....	23
2.2.2 Etapa de implementación.....	24
2.2.3 Etapa de seguimiento y evaluación.....	25
3. Recomendaciones para el facilitador .....	31
3.1 Primer componente de capacitación: diagnóstico inicial del CMDR e identificación de roles y alcances de los consejeros .....	31
3.1.1 Primera actividad: instalación del evento.....	31

3.1.2	Segunda actividad: presentación de los participantes .....	32
3.1.3	Tercera actividad: identificación de presaberes.....	34
3.1.4	Cuarta actividad: sondeo del por qué y el para qué cada consejero participa en el CMDR .....	36
3.1.5	Quinta actividad: mapa de relacionamiento interno y mapa de actores potenciales.....	37
3.1.6	Sexta actividad: autoevaluación de los consejeros .....	38
3.2	Segundo componente de capacitación: nivelación en conceptos básicos de la normatividad del CMDR .....	39
3.2.1	Primera actividad: nivelación del conocimiento de los actores en conceptos básicos relacionados con CMDR.....	39
3.2.2	Segunda actividad: autoevaluación del CMDR .....	40
3.3	Tercer componente de capacitación: conceptualización para la consolidación de los CMDR .....	41
3.3.1	Primera actividad: conceptos de liderazgo, participación, trabajo en equipo y planeación .....	41
3.3.2	Segunda actividad: recomendaciones para la conformación de comisiones del CMDR.....	43
3.3.3	Tercera actividad: firma de acta de compromiso de los consejeros .....	44
3.4	Cuarto componente de capacitación: identificación y priorización de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas del CMDR .....	45
3.4.1	Primera actividad: elaboración de matriz DOFA.....	45
3.4.2	Segunda actividad: elaboración de matriz CAME.....	45
3.4.3	Tercera actividad: identificación de líneas de acción .....	46
3.5	Quinta capacitación: planificación del desarrollo rural a partir del diseño del plan de acción del CMDR .....	47
3.5.1	Primera actividad: diseño del plan de acción del CMDR .....	47
3.5.2	Segunda actividad: conformación de comités de trabajo del CMDR.....	47
3.6	Giras de aprendizaje .....	48
3.7.	Retos y tareas pendientes para completar el proceso de fortalecimiento del CMDR .....	49
3.7.1	Procedimientos de gestión.....	49
3.7.2	Evaluación y seguimiento a estrategias de desarrollo local .....	50
3.7.3	Cohesión social y trabajo en red.....	50
3.7.4	Visibilidad del CMDR .....	51

3.7.5 Fortalecimiento de los CMDR a nivel nacional .....	52
3.7.6 Realimentación del Plan de acción .....	52
3.7.7 Aspectos a mejorar en la reglamentación interna .....	53
3.7.8 Colaboración entre el CMDR y otros espacios de participación .....	54
Referencias bibliográficas .....	57
Anexos .....	63

Fortalecimiento de las capacidades de gestión del desarrollo rural a través de los  
Consejos Municipales de Desarrollo Rural

María Alejandra Piedrahita Pérez, Holmes Rodríguez Espinosa, Germán  
Campal Fernández, Jorge Abril Aznar (Autores)

Fondo Editorial Biogénesis, 2019

Número de páginas: 66

ISBN: 978-958-5596-45-0

ISBNe: 978-958-5596-46-7

Presentación. Marco de referencia. Modelo de acompañamiento al CDMR. Recomendaciones para el facilitador. Conclusiones. Referencias bibliográficas. Anexos.

# Presentación

El presente documento es una guía metodológica creada en el marco del programa España y sus Regiones Intercambian Conocimientos con Antioquia (ERICA) para orientar la transferencia de buenas prácticas en gestión del desarrollo rural a los Consejos Municipales de Desarrollo Rural (CMDR); su propósito es contribuir a mayores niveles de equidad y paz territorial en el Departamento de Antioquia.

El documento se divide en cuatro capítulos, el primero contempla un marco de referencia para contextualizar las prácticas en España y la situación en Colombia y el marco conceptual con algunos de los términos más representativos trabajados en el proyecto. En el segundo capítulo se describe el modelo de acompañamiento al CMDR y las respectivas etapas de implementación. El tercer capítulo brinda herramientas para acompañar los procesos de fortalecimiento del CMDR en los diferentes territorios a nivel departamental y nacional. Finalmente, en el cuarto capítulo se describen los retos y tareas pendientes que deben ser abordados para completar el proceso de fortalecimiento del CMDR.

Es oportuno brindar el más sincero agradecimiento a las administraciones municipales en cabeza de las Unidades Municipales de Asistencia Técnica Agropecuaria (UMATA) y las secretarías de agricultura municipales, quienes facilitaron los medios para la realización de las diferentes actividades. También, de manera especial, agradecer a todo el personal comunitario, líderes, representantes de asociaciones, representantes de comunidades, mujeres rurales, profesionales del sector, entre otros actores del territorio, por su participación activa en el proceso; al Programa ERICA por liderar y financiar la realización de este proyecto; a la Red Española de Desarrollo Rural quien cumplió el rol de aliado español a partir del intercambio de conocimientos y experiencias con los actores antioqueños; a la Universidad de Antioquia por la coordinación y puesta en marcha de las diferentes etapas del proyecto; a la Gobernación de Antioquia por acompañar esta iniciativa y poner a disposición su personal de apoyo y en general a todos aquellos que brindaron su trabajo voluntario en la realización de este proyecto y el logro de los resultados que se recopilan en este documento.

# 1 Marco de referencia

## 1.1 Programa ERICA

Con el objetivo de contribuir a la reducción de la inequidad en Antioquia mediante acciones que apuntan al desarrollo económico y del tejido empresarial, con enfoque de equidad de género e inclusión social, se puso en marcha desde el año 2006 una plataforma de coordinación entre instituciones españolas y antioqueñas entre las que se encuentran: la Gobernación de Antioquia, la Alcaldía de Medellín, la Caja de Compensación Familiar de Antioquia (COMFAMA), dos de las principales instituciones de educación superior del departamento: la Universidad de Antioquia de naturaleza pública y la Universidad EAFIT de naturaleza privada y, como representante de la Cooperación Española y principal financiador del programa, Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) (Evaluando, 2014).

Estas instituciones trabajan conjuntamente en la identificación de necesidades del territorio antioqueño y en la generación de alternativas de solución a partir de la transferencia de buenas prácticas españolas adaptables a la realidad de Antioquia. Estas promueven la vinculación de los actores locales en el intercambio de experiencias y se desarro-

llan a través de la ejecución de proyectos pilotos de transferencia, los resultados de este proceso son sistematizados y escalonados para garantizar la sostenibilidad del proceso (Programa ERICA, 2016).

A partir del año 2014 los socios de ERICA determinaron darle un nuevo enfoque al programa priorizando el tema del desarrollo rural con el fin de fortalecer las capacidades de las instituciones antioqueñas para realizar contribuciones al desarrollo rural sostenible, equitativo e incluyente en el departamento. Los proyectos resultantes de esta nueva etapa están alineados a los enfoques transversales anteriormente mencionados, incluyendo además el enfoque territorial (Rivera, 2018).

En el marco del enfoque de desarrollo rural del programa ERICA y del escenario de diálogos para la construcción de la paz en Colombia y preparación para el posconflicto, surgió en el 2015 la propuesta de llevar a cabo un proyecto piloto de transferencia de buenas prácticas españolas implementadas en la iniciativa comunitaria LEADER en la gestión del desarrollo rural, por medio del fortalecimiento de procesos de desarrollo endógeno y sostenibles en el tiempo a través de los Consejos Municipales de Desarrollo Rural (CMDR) en Antioquia.

Uno de los puntos clave priorizados para lograr resultados positivos a nivel local fue el fortalecimiento de las capacidades de los integrantes del CMDR para ejercer una participación reflexiva, que les permita contribuir en la identificación y priorización de necesidades, la proposición de alternativas de solución, la gestión de recursos y la ejecución, el seguimiento y la evaluación de los proyectos. Con ello se aspira a que las personas participantes hagan un ejercicio de apropiación de sus roles, no solo en las diferentes fases contempladas en este proyecto de transferencia, sino en su quehacer diario y en su compromiso con el desarrollo de sus comunidades.

Por tanto, los CMDR son dinamizados a partir de la transferencia de buenas prácticas de los Grupos de Acción Local (GAL), cuyos factores

de éxito reportados por la literatura son principalmente en el contexto institucional, en los actores locales y en el propio territorio; los cuales han sido posibles gracias a la acción colectiva, al enfoque territorial y ascendente, a la participación, a la innovación, a la integralidad, a la cooperación y al trabajo en red (García, Febles & Zapata, 2005).

## 1.2 El Consejo Municipal de Desarrollo Rural – CMDR

### 1.2.1 Creación y funcionamiento

La creación de los Consejos Municipales de Desarrollo Rural (CMDR) responde a planteamientos en torno a la importancia de los procesos participativos dentro del territorio. Es así que fueron creados por la medio de la Ley 101 de 1993 y se definen como la instancia superior de concertación entre actores relacionados con el desarrollo rural en el contexto municipal y se establece que se integren por autoridades locales, comunidades rurales y entidades públicas con la función principal de coordinar y racionalizar los recursos y priorizar las acciones de desarrollo rural (Congreso de Colombia, 1993).

Para tal fin, la legislación le asignó al CMDR funciones como:

- a. Priorización de necesidades del municipio.
- b. Implementación de alternativas de solución.
- c. Participación en la formulación y aprobación del Programa Agropecuario Municipal (PAM).
- d. Priorización de los recursos de inversión pública municipal relacionados con el campo.
- e. Seguimiento a la prestación del servicio de asistencia técnica directa rural que se brinda a los pequeños productores.
- f. Seguimiento a los proyectos de desarrollo rural en ejecución en el municipio (Congreso de Colombia, 1993).

Sin embargo, la experiencia muestra que el concepto de participación manejado dentro del CMDR se asemeja más al ejercicio de asistir o estar presente en reuniones ocasionales, generalmente motivadas por coyunturas asociadas a la consecución de recursos, y no tanto a la reflexión colectiva sobre prioridades y estrategias para lograr atender a las problemáticas de los pobladores rurales. Esto significa que el accionar de los CMDR como espacio participativo que facilite la implementación local de políticas nacionales, o incluso la construcción social de estas, no está ocurriendo en los territorios lo cual implica que no se cumplan las funciones establecidas por el marco normativo.

Lo anterior confirma que es necesario fortalecer estos escenarios de participación que, si bien están creados en la mayoría de los municipios de Antioquia, necesitan de una estructura administrativa sólida y de un funcionamiento periódico que les facilite articularse de manera adecuada a los procesos de desarrollo rural de sus territorios.

El CMDR, como instancia participativa en la deliberación y concertación de acciones para el desarrollo rural municipal, depende en buena medida de la participación informada y reflexiva de los consejeros que lo integran, entendiendo que son representantes de grupos de interés y que por lo tanto su rol es la identificación y el planteamiento de alternativas de solución que respondan a las necesidades de sus colectividades.

No obstante, en la mayoría de los casos los consejeros no tienen claro el rol que desempeñan dentro del CMDR lo cual limita el empoderamiento por parte de las comunidades de este espacio, siendo la formación y el desarrollo de capacidades los aspectos más débiles del proceso. En general no se ha superado la etapa operativa de identificación de las propias funciones y estructura, lo que claramente conduce al incumplimiento de estas y obstaculiza la ejecución de planes de acción adecuados que den respuesta a las necesidades priorizadas mediante los mecanismos de participación.

Es evidente entonces que la implementación y la aplicación de la normatividad en materia de estas instancias de concertación y participación rural tienen muchas debilidades y limitantes que van desde el

cumplimiento del rol de los consejeros y la cuota de participación hasta el logro de objetivos trazados en este espacio (Flores & Gómez, 2012).

Es por lo anterior que los CMDR deben ser fortalecidos para que sean verdaderos espacios participativos de planificación, seguimiento y evaluación del desarrollo rural con enfoque territorial. Para lograrlo se necesita potenciar y generar las capacidades de sus integrantes en aspectos como identificación participativa de necesidades locales, mecanismos para la priorización y toma de decisiones para la formulación de planes de acción, así como para la formulación participativa de programas y proyectos que contribuyan a solucionarlas de manera articulada y adopción de procesos de seguimiento y evaluación permanentes, que generen retroalimentación y establecimiento de planes de mejora.

## **1.2.2 Conformación del CMDR**

De acuerdo con la normatividad vigente (Art. 61 de la Ley 101 de 1993, Art. 89 Ley 160 de 1994 y ampliada por Art. 6 Decreto 1987 de 2013), el CMDR debe estar integrado por: el alcalde quien lo presidirá, representantes del Concejo Municipal, de las entidades públicas nacionales o regionales que adelanten acciones de desarrollo rural en el municipio, de las organizaciones de campesinos y de los gremios con presencia en el municipio, de las centrales obreras y federaciones sindicales agrarias, de las organizaciones de víctimas del conflicto armado interno, de las organizaciones de mujeres, de las organizaciones indígenas, de las organizaciones afrodescendientes y de las comunidades rurales del municipio (Congreso de Colombia, 1993; 1994; MADR, 2013).

### *1.2.2.1 Comisión Municipal de Tecnología y Asistencia Técnica Directa Rural (CMTAT)*

Esta comisión, que creará el Consejo Municipal de Desarrollo Rural (Art 6. Decreto 1929 de 1994 y Art. 2.4.2.4 Decreto 1071 de 2015), estará

conformada por las siguientes personas: el alcalde o su delegado quien la presidirá, un representante de los profesionales del agro, un concejal escogido por el Concejo Municipal, cuatro usuarios del Servicio de Asistencia Técnica y el director de la UMATA que tendrá voz pero no voto y quien actuará como secretario (Presidencia de Colombia, 1994; MADR, 2015).

Son funciones de la Comisión Municipal de Tecnología y Asistencia Técnica Directa Rural (Art. 20 de la Ley 607 de 2000): determinar las zonas, veredas y sistemas agrícolas, pecuarios y acuícolas a atender en forma prioritaria por parte de las Entidades Prestadoras de los Servicios de Asistencia Técnica Directa Rural y velar por la efectiva prestación del servicio de asistencia técnica a los pequeños y medianos productores del agro. Además, informar al Consejo Municipal de Desarrollo Rural sobre el progreso de sus actividades y atender a los planteamientos que allí se acuerden y que sean de su competencia (Congreso de Colombia, 2000).

#### *1.2.2.2 Comités de trabajo del CMDR*

Para el desarrollo de sus funciones, el Consejo Municipal de Desarrollo Rural podrá establecer comités de trabajo para temas específicos (Art. 61 de la Ley 101 de 1993 y Art 89 de la Ley 160 de 1994), incluyendo la veeduría popular de los proyectos de desarrollo rural que se adelanten en el municipio (Congreso de Colombia, 1993; 1994).

## **1.3 La experiencia española con la iniciativa comunitaria LEADER y los Grupos de Acción Local (GAL)**

### **1.3.1 Metodología LEADER (Liaisons Entre Actions de Développement de L'Économie Rurale)**

Hasta los años 80 el desarrollo rural en la Unión Europa se caracterizaba por su concepción sectorial, la planificación de los procesos de arriba

abajo y el paternalismo con los pobladores rurales. No obstante, la introducción del Acta Única Europea (UE) en 1987 dio inicio a una nueva política regional comunitaria (Agudo et al., 2002) con propuestas de desarrollo rural más efectivas que consideraban la problemática rural, se desarrollaban de manera endógena y se basaban en la conformación de nuevas estructuras organizacionales desde el nivel local (Cazorla, de los Ríos & Díaz, 2005).

En este contexto nacen las iniciativas comunitarias como instrumentos propios de las políticas de la UE con el objetivo de intervenir en los ámbitos que requerían nuevas soluciones en el territorio europeo. Así, se crea en 1991 la Iniciativa LEADER (Liaisons Entre Actions de Développement de L'Économie Rurale) planteada específicamente para el desarrollo rural (Agudo et al., 2002).

La implementación de este modelo se ha llevado a cabo en tres etapas de programación: LEADER I de 1991 a 1993, donde se desarrolló un conjunto de 217 programas piloto en toda la UE con el fin de validar el funcionamiento de este nuevo enfoque (Comisión de la UE, 1990); LEADER II de 1994 a 1999, mantuvo las mismas características que la anterior pero se destacó por la innovación de los proyectos (Comisión de la UE, 1994) y LEADER+ del 2000 al 2006 con el objetivo principal de promover y probar acciones de desarrollo originales que permitieran guiar las políticas rurales de la UE (Comisión de la UE, 2000) (Cazorla et al., 2005).

A partir de las características específicas de LEADER se promueve el desarrollo rural desde un enfoque territorial, ya que el diseño y puesta en marcha de los proyectos tiene en cuenta los recursos y necesidades territoriales. Es un modelo ascendente porque las decisiones se toman de abajo arriba, participativo pues agrupa los agentes y las instituciones locales en los Grupos de Acción Local (GAL) e innovador por los procesos que se llevan a cabo en los centros de desarrollo rural (CEDER) (García

et al., 2005). Además, se plantea desde el enfoque multisectorial integrado generando sinergias entre los actores territoriales y enfatiza el trabajo en red con el fin de intercambiar experiencias resultantes con otros grupos para contribuir al desarrollo de los territorios (Olvera et al., 2011).

La dinamización del territorio con la metodología LEADER ha sido concebida como un proceso permanente que busca mantener activa la población rural bajo un modelo de desarrollo y no de financiamiento o de ayudas económicas. Por lo tanto, no se trata de gestionar ayudas sino de hacer protagonista del desarrollo de su territorio a la población que lo habita, esto con el apoyo de un equipo técnico promotor para la ejecución de proyectos (MAMR, 2011). Bajo este modelo se cuenta con el caso exitoso de los Grupos de Acción Local (GAL) que son entidades sin ánimo de lucro reguladas por la legislación europea (Consejo de la Unión Europea, 2005), que actúan como agentes de desarrollo no administrativos que gestionan fondos públicos (Tolón & Lastra, 2008).

### **1.3.2 Grupos de Acción local**

Dentro de la iniciativa comunitaria LEADER se contempla una estrecha relación entre los actores públicos y privados que trabajan en el territorio para que, en conjunto, desarrollen una estrategia colectiva y se constituyan formalmente en un partenariado o asociación, denominado Grupo de Acción Local (Cazorla et al., 2005). Este cuenta con un equipo técnico y poder de decisión frente al uso del presupuesto que se les asigna (Rey, 2009).

Para que una asociación sea considerada como GAL, debe estar conformada por un grupo con representatividad equilibrada de agentes públicos y privados, donde aquellos de carácter público están integrados tanto por las corporaciones locales como por otras entidades de base asociativas cuya acción comprende ejercicios de dominio adminis-

trativo; no obstante estos miembros de naturaleza jurídica pública o administrativa no pueden superar el 50% de los votos de los órganos decisivos del GAL (Red Estatal de Desarrollo Rural, 2010).

Para la toma de decisiones los GAL cuentan con dos órganos principales: el primero es la asamblea general, integrada por todos los miembros del GAL y con la facultad de establecer sus líneas de acción; el segundo es la junta directiva, conformada por socios que son elegidos para resolver los procesos cotidianos en la ejecución de las líneas definidas (Sacristán, Martínez & Yagüe, 2016).

Los GAL se encargan de identificar los problemas, necesidades y oportunidades de sus territorios, con el objeto de diseñar sus propias estrategias de desarrollo y proponerlas a las administraciones locales y regionales; sus planes deben dar prioridad a estrategias que apunten al incremento del empleo y a la participación de mujeres y jóvenes en los programas (García et al., 2005). Además, desde los GAL se promueve el diálogo y la cooperación entre los diversos interlocutores rurales, facilitando la resolución de conflictos y la formulación de soluciones negociadas (Europea, 2006).

Es importante señalar que los GAL se fundamentan en un enfoque ascendente a nivel territorial que utiliza procesos formativos y métodos participativos, basados en el compromiso y la participación para la identificación de necesidades, la toma de decisiones y generación de propuestas a partir de los actores implicados directamente con la realidad del territorio (MAMR, 2011).

La mayor parte de los proyectos formulados y gestionados por los GAL están enfocados en encontrar alternativas de valorización de la producción, en contribuir al desarrollo de nuevas empresas por medio del fortalecimiento e innovación a nivel técnico y tecnológico, y en la formación del capital humano y preservación del patrimonio ambiental;

valorizando de esta manera todos los recursos del territorio (Ignacio De los Ríos, Cadena & Díaz, 2011).

## **1.4 Marco conceptual**

### **1.4.1 Enfoque territorial**

Este enfoque concibe como inicio de la estrategia de desarrollo los recursos y realidades propias del territorio (Agudo et al., 2002), esto, buscando dar mejores soluciones a las necesidades locales (De los Ríos & Cadena, 2011). Por tanto, reconoce al territorio como un espacio dinámico, determinado por características socioculturales y menos asociado a su organización político administrativa (Pessôa, 2015). En este sentido el territorio es comprendido a partir de una uniformidad de aspectos físicos, económicos y sociales, la identidad colectiva de sus habitantes y sus valores, limitantes, fortalezas, retos y oportunidades particulares. Es entonces en función de estos elementos que debe definirse la política de desarrollo para cada territorio (Fábregas, 1996). El enfoque territorial sugiere que el desarrollo es un proceso endógeno con dos ejes fundamentales: la incorporación de las posibilidades de desarrollo del territorio y la capacidad de la población para tomar decisiones, gestionar y adoptar medidas frente a las acciones y los resultados que se vayan generando (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, 2007).

### **1.4.2 Enfoque ascendente**

Este enfoque, que es un elemento del enfoque Leader, busca promover la toma de decisiones en torno a las políticas de desarrollo, de manera participativa desde lo local, (Rey, 2009) comprometiendo y abarcando todos los actores del territorio, de los diferentes niveles (población, instituciones públicas y privadas, promotores, grupos de interés, etc.), ya sea a través de consulta o por integración al partenariado (Observatorio Europeo LEADER, s.f.). Contempla la participación de las

partes interesadas en la toma de decisiones para la elaboración de las estrategias y priorización de necesidades del ámbito local, promoviendo que las políticas sean diseñadas y ejecutadas teniendo en cuenta las condiciones particulares de la población a la que van dirigidas y fortaleciendo, además, aspectos como la cohesión social, concertación y transparencia en los procesos (Comisión Europea, 2006).

### **1.4.3 Desarrollo endógeno**

El desarrollo endógeno está ligado a la capacidad de una comunidad local de aprovechar el conjunto de recursos (culturales, sociales, económicos, institucionales, etc.) que integran su potencial de desarrollo, para dar solución a los retos que enfrenta en un momento histórico y satisfacer las necesidades de la población (Vázquez, 1988; Albuquerque, 2001a). Además, tiene en cuenta esas capacidades locales en los procesos de innovación, gestión del conocimiento y desarrollo rural del territorio (Baños & Rodríguez, 2013). Dentro de este modelo socio-económico las comunidades plantean sus propias iniciativas y toman decisiones desde el interior, además tienen la capacidad de transformar sus recursos naturales en bienes y servicios que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida de sus pobladores, al bienestar social y a la preservación del medio ambiente (Ministerio de Comunicaciones e Información de Venezuela, 2004).

### **1.4.4 Desarrollo de capacidades**

La OCDE, citada por Sastre (2014), plantea que algunas definiciones de desarrollo de capacidades apuntan a un proceso a partir del cual individuos, grupos, instituciones y sociedades potencian sus conocimientos, habilidades, actitudes y acciones con el fin de llevar a cabo funciones básicas, solucionar retos, plantear y cumplir objetivos afrontando necesidades en un contexto determinado y promoviendo su continuidad en el tiempo. El desarrollo de capacidades está ligado al uso de diversas

estrategias o la combinación de estas, entre las cuales se encuentran: eliminar una capacidad antigua o que no sea adecuada, utilizar mejor una capacidad existente, fomentar la innovación o empleo creativo de capacidades, desarrollar o consolidar una capacidad existente y por último, generar una nueva capacidad (Bolger, 2000).

### **1.4.5 Participación**

La participación, en su definición más amplia, hace referencia a la incorporación individual o colectiva de la población en la toma de decisiones sobre planes, programas y proyectos que estén directa o indirectamente relacionados con ellos (Pérez, 2004). La participación para el desarrollo local permite que al vincular a la comunidad en las decisiones del territorio se fomente la organización y coordinación entre la población, los grupos y las autoridades locales logrando así descentralizar el poder público (Arias, 2001). En concordancia con lo anterior, Jaimes y Guerrero (2000) plantean que la participación de la población afianza el puente de comunicación política entre la sociedad civil y el Estado, pero que es necesario mejorar las capacidades de gestión ciudadana de tal manera que la participación se lleve a cabo de forma organizada y con la experticia necesaria para influir en las decisiones.

# 2 Modelo de acompañamiento al CMDR

## 2.1 Escenarios de aplicación del modelo

Se presentan en esta sección los factores, escenarios y el contexto en que el modelo funciona y aquellos en donde se hace más difícil su implementación. La puesta en marcha de un modelo de fortalecimiento del CMDR genera un compromiso colectivo de los agentes locales que ven en este un espacio para abordar con seriedad los problemas de las zonas rurales y los retos que surgen derivados de las nuevas funciones que se desarrollan en los escenarios de la política pública. No es posible hablar de un modelo que ya es exitoso, pero sí de la puesta en marcha de procesos con aportaciones tan importantes como el desarrollo y la consolidación de una cultura democrática y de cooperación, o la mejora de la capacidad de planificación, gestión y toma de decisiones entre agentes del territorio.

Uno de los grandes retos a los que se enfrenta el modelo es lograr que los actores locales valoren la participación más allá de la satisfacción de intereses o beneficios propios. Esto implica que asuman reales responsabilidades en el diseño y puesta en marcha de estrategias de desarrollo endógeno desde y para sus territorios, liderando las estruc-

turas de participación y cambiando modelos mentales a mediano y largo plazo. Hasta ahora, la participación en el CMDR ha sido asociada erróneamente a una condición necesaria para acceder a las ayudas y recursos provenientes de los planes, programas y proyectos implementados en territorio, siendo pocos los participantes que la identifican como una oportunidad para reflexionar sobre el territorio, su proyección y las posibles estrategias de desarrollo endógeno, o como escenario para poner en marcha mecanismos territoriales de participación eficaz. Puede decirse todo esto como consecuencia de una inadecuada cultura democrática, un erróneo concepto de la participación o un excesivo localismo.

Por lo tanto, se propone un modelo de innovación basado en el principio del respeto por la identidad local y el bienestar de la comunidad rural, siendo los agentes locales que habitan en una región los principales elementos en el diseño del programa de desarrollo local (Cazorla et al., 2012), la negociación de la estrategia y los proyectos a implementar, generando así un proceso participativo e interactivo con un doble enfoque urbano - rural. Otro aspecto fundamental que se tiene en cuenta es el desarrollo sostenible, en el cual los planificadores, junto con la población local, establecen las prioridades en la ejecución de los diferentes planes, programas y proyectos respetando y potenciando ante todo los recursos locales y los valores naturales (Olvera, Mendoza, Pérez & de los Ríos, 2011).

En el nuevo contexto político e institucional, la articulación de nuevos instrumentos de gestión territorial integrada bajo el elemento “paz” puede ser un acertado enfoque para crear valor añadido a los territorios. La puesta en valor de espacios y “Territorios de Paz” se plantea en el presente informe como posible enlace de continuidad para dar valor económico y social a las zonas rurales y para catalogar a dichos espacios como centros de referencia en desarrollo rural integral en una región con abundantes posibilidades de futuro.

## 2.2 Etapas del proceso

Este proceso de acompañamiento a los CMDR, al ser participativo, se utiliza como escenario de enseñanza-aprendizaje y de fortalecimiento o desarrollo de unas capacidades y habilidades básicas de participación en las personas que hacen parte del ejercicio.

### 2.2.1 Etapa de diagnóstico

Tal como lo plantea Silva (2003), el objetivo de esta primera etapa es generar una línea base, a partir de la recopilación, procesamiento y gestión de información, que permita tanto a los acompañantes del proceso como a los actores del territorio el diseño y ejecución de una estrategia de desarrollo local ajustada a las particularidades de éste. Un diagnóstico de este tipo debe permitir la recolección de datos de fuentes primarias y secundarias, que incluyan características geográficas, económicas, demográficas, de infraestructura y vías, de recursos naturales y socioculturales, vocación del territorio, entre otros.

Para empezar, es fundamental recopilar y revisar conjuntamente documentos previos realizados por instituciones de acción local y tener así una primera visión integral compartida de la situación actual del territorio; la que se complementa por medio de ejercicios con informantes clave y actividades de observación participante en campo. Adicionalmente, se realizan entrevistas y diálogos con agentes locales que brinden información complementaria a partir del conocimiento propio de las necesidades y potencialidades locales.

Cabe destacar que es importante lograr un conocimiento profundo del estado real del territorio donde se llevará a cabo el desarrollo de las estrategias de acompañamiento a los CMDR. Una vez obtenida esta información se determinan los puntos identificados como débiles, fuertes, oportunidades y amenazas, los cuales pueden consignarse en la matriz DAFO (Domínguez, 2014). La DAFO se puede combinar con la

matriz CAME, un método de intervención complementario que conlleva a la formulación de alternativas que permitan afrontar y superar los factores limitantes y fortalecer y potencializar los factores positivos de los territorios. Todos estos ejercicios participativos deben reforzarse constantemente en los miembros de los CMDR, pues son habilidades y capacidades básicas para el buen funcionamiento de éste.

### 2.2.2 Etapa de implementación

Luego de la etapa de diagnóstico, el siguiente paso es definir los objetivos y diseñar la estrategia de desarrollo que permita la consecución de los objetivos trazados, así como concretar conjuntamente un plan de acción específico en el que se determinen las actividades que deben llevarse a cabo para la consecución de los logros esperados (Ramon & Palacio, 1999). Debe recordarse que la participación de los miembros del CMDR en todas las etapas facilita la comprensión del proceso de fortalecimiento a establecer, pues de esta manera están informados de cada una de las decisiones tomadas y de las etapas que le siguen, lo que genera acciones bajo el principio de responsabilidad compartida o corresponsabilidad. Para materializar la estrategia es indispensable elaborar un plan de financiación en el que se incluyan los fondos requeridos para llevarla a cabo, teniendo en cuenta las disponibilidades del presupuesto público y posibles aportes particulares. Adicionalmente, una vez definidos estos aspectos se deben determinar las pautas de funcionamiento y ajustarlas al marco legal correspondiente para su adecuada ejecución (de los Ríos Carmenado, 2002).

Una metodología de planificación y gestión de proyectos que puede ser usada en esta etapa es la de Marco Lógico que, al enfatizar la orientación por objetivos, permite un análisis conjunto de la situación existente, una proyección de la situación esperada y la elección de las estrategias a usarse para alcanzarla, definiendo además las actividades y los recursos que deben emplearse para ello en un determinado

tiempo (Ortegón, Pacheco & Prieto, 2005). Como lo indican De los Ríos y García, (s.f), es importante además integrar el análisis de género con el fin de que los programas y proyectos se planifiquen acorde a las necesidades tanto de hombres como de mujeres y se incluyan acciones que favorezcan la equidad de género en el territorio.

### 2.2.3 Etapa de seguimiento y evaluación

Actualmente la evaluación es una de las herramientas fundamentales para el mejoramiento de la calidad de cualquier proceso, sea este social o no. Cuando se trabaja desde un enfoque participativo para el fortalecimiento de las capacidades locales, el término evaluar se equipara más a valorar que a medir y la evaluación se considera un proceso y no un resultado. Así, la evaluación y el seguimiento permiten evidenciar los alcances de las intervenciones realizadas a partir de los objetivos planteados en su inicio e identificar lecciones aprendidas para utilizar los resultados obtenidos en la toma de decisiones en el futuro. El CMDR, al igual que el GAL, tiene la responsabilidad social de llevar a cabo las actividades de seguimiento y evaluación ligadas a los procesos de desarrollo local.

Es indispensable que los actores y líderes de las estrategias tomen la evaluación como una actividad que tiene como fin mejorar los procesos, y no como una acción que se ven forzados a realizar (Sancho & Moreno, 2013); de esta manera los resultados obtenidos permitirán una adecuada toma de decisiones frente a los recursos. Por otro lado, el seguimiento se concibe como un proceso constante y sistemático de análisis de información que se realiza después de la actividad evaluativa y permite plantear alternativas de ajuste para el diseño y disposición de los componentes de la estrategia de desarrollo (Rodríguez, Piedrahíta & Velásquez, 2017).

Tal como lo afirma la Unión Europea (European Union, 2017), hay varias alternativas para realizar las acciones de evaluación, una que

es realizada por el grupo o los actores relacionados o encargados del diseño y puesta en marcha de la estrategia de desarrollo, denominada autoevaluación; y otra ejecutada por un organismo externo, con experiencia en actividades evaluativas, y que no posea ningún tipo de vínculo con la elaboración y ejecución de la estrategia o evaluación externa; incluso se puede hablar de coevaluación o evaluación entre pares. En muchas ocasiones se utilizan dos o tres de manera complementaria.

Para realizar las actividades de seguimiento y evaluación se emplean indicadores que se definen como datos cualitativos o cuantitativos observables (DANE, 2013), a través de los cuales se puede medir objetivamente el nivel de progreso de una acción, actividad o proceso (Universidad de Granada, 2007). Según lo propuesto por Sancho y Moreno (2013), los indicadores en la evaluación de un programa de desarrollo pueden ser de cuatro tipos:

1. Indicadores de medios y recursos, los cuales brindan información relacionada con el presupuesto y los recursos empleados en la realización del programa.
2. Indicadores de ejecución, que buscan medir las acciones llevadas a cabo dentro del programa y a través de las cuales se pretende lograr los objetivos operativos.
3. Indicadores de resultados, que miden los efectos directos que se generan rápidamente de la intervención.
4. Los indicadores de impacto que miden los beneficios y consecuencias del programa.

Teniendo en cuenta los indicadores sugeridos por el anterior autor y adicionalmente aquellos propuestos por Mondéjar y colaboradores (2007) para evaluar el impacto de los programas de desarrollo rural LEADER y PRODER, se plantean algunos indicadores que han sido usados por los GAL y que pueden ser empleados en el caso de los CMDR:

### **Indicadores de medios:**

- Presupuesto total
- Porcentaje del presupuesto gastado o ejecutado
- Porcentaje del presupuesto gastado en funcionamiento y porcentaje gastado en inversión
- Porcentaje de financiación pública/privada
- Número de actores que trabajan en la ejecución del programa
- Número de organizaciones involucradas en la ejecución

### **Indicadores de ejecución:**

- Número de iniciativas productivas y no productivas lideradas por los CMDR
- Número de veredas del municipio influenciadas por las inversiones productivas
- Número de veredas y población influenciadas por las inversiones no productivas
- Número de beneficiarios de actividades formativas lideradas por el CMDR
- Número de casas rurales construidas con cofinanciación gestionada por el CMDR

### **Indicadores de resultados:**

- Número de empresas creadas, ampliadas o modernizadas por gestión del CMDR
- Nivel de empleo generado a través de proyectos y programas del CMDR
- Número de asociaciones creadas o fortalecidas por los actores del CMDR
- Aumento de la oferta turística del municipio por acciones del CMDR
- Elementos medioambientales recuperados y puestos en valor por actores del CMDR
- Actuaciones de carácter medioambiental lideradas por el CMDR

- Iniciativas del CMDR en temas de diversificación de la actividad agraria
- Mejora en el acceso a las nuevas tecnologías

*Indicadores de impacto:*

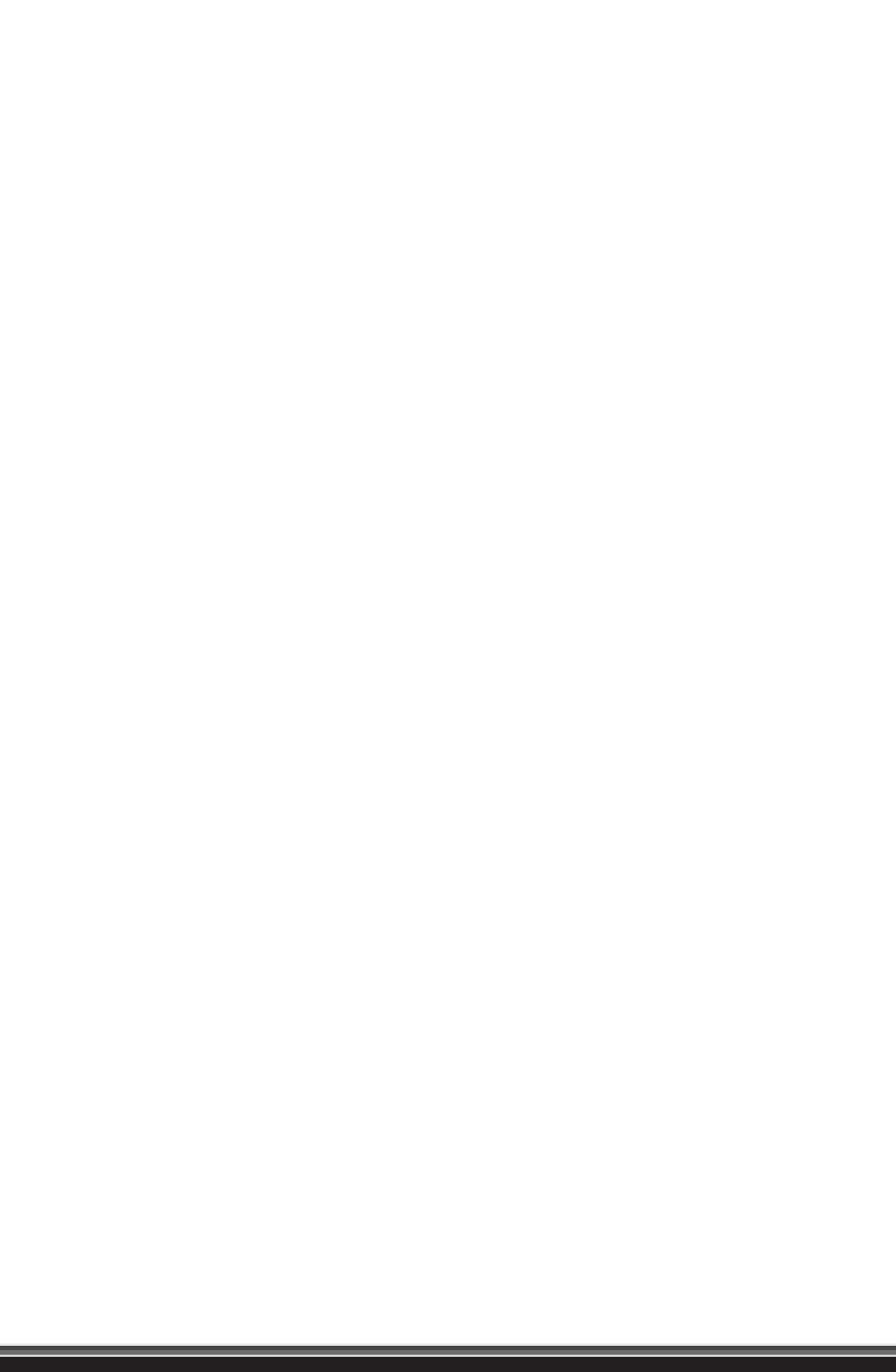
Estos indicadores tienen que ver con el nivel de incidencia sobre los objetivos previstos en la intervención, por tanto, dependerán de lo definido por cada CMDR en su plan de acción o en los objetivos determinados en el proyecto o programa que se esté evaluando.

Adicionalmente, Mondéjar y colaboradores (2007) proponen unos puntos destacables que pueden servir como categorías de análisis para determinar si un CMDR es fuerte o débil y los indicadores que se pueden tener en cuenta en el proceso de valoración:

- Trabajo en Red:** participación del CMDR en redes regionales, nacionales e internacionales de desarrollo rural; número de proyectos realizados en red y volumen de éstos y participación en seminarios o realización de éstos.
- Enfoque integrado del desarrollo:** número de actuaciones o iniciativas que incorporan varios recursos del territorio.
- Enfoque ascendente:** integración del CMDR, porcentaje de miembros directos o representados; porcentaje de mujeres que integran el CMDR; existencia de comisiones y comités de trabajo; autoridades medioambientales que tienen poder de decisión o asesoramiento y acciones que involucren a la población local en el diseño y ejecución de los planes, programas y proyectos del CMDR.
- Medio ambiente:** número de acciones enfocadas en la conservación o mejora del medio ambiente y número de acciones respetuosas con el medio ambiente.
- Equidad de género:** número de iniciativas enfocadas en promover la igualdad de oportunidades para colectivos desfavorecidos

(mujeres, jóvenes, etc.); inclusión de los programas respecto a colectivos con menores oportunidades e implicación de las minorías más desfavorecidas (minorías étnicas, inmigrantes, etc.) en las acciones del CMDR.

- f. **Calidad de vida:** puesta en marcha de nuevos servicios para la población o mejora en el acceso a los mismos; cambios en la composición de la población (mejora demográfica); generación de nuevas fuentes de ingresos y su distribución social y percepción de mejora en las oportunidades de acceso al mercado de trabajo.
- g. **Cohesión social:** grado de conocimiento de las acciones del CMDR por parte de la población; percepción de la posibilidad de participar en los planes y programas y su gestión y conocimiento del CMDR en cuanto a sus funciones y composición.



# 3 Recomendaciones para el facilitador

En esta sección se describe el paso a paso indicado para los agentes del territorio que pretendan llevar a cabo un proceso participativo de acompañamiento para el fortalecimiento del CMDR. En total se sugieren seis componentes, cada uno de los cuales cuenta con un número determinado de actividades que permitirán alcanzar los objetivos trazados en cada encuentro.

## 3.1 Primer componente de capacitación: diagnóstico inicial del CMDR e identificación de roles y alcances de los consejeros

### 3.1.1 Primera actividad: instalación del evento.



**Objetivo:** plantear el proceso de acompañamiento al CMDR y definir conjuntamente los objetivos a alcanzar, las normas de convivencia y reglas del juego específicas para cada uno de los encuentros.

**Materiales:** tablero o papel periódico y marcadores.

**Descripción:** el facilitador inicia con un breve saludo a los participantes, preguntando a los presentes los motivos por los cuales creen ellos se debe iniciar un proceso de acompañamiento al CMDR dirigiendo las preguntas de tal manera que se puedan establecer entre 3 y 4 objetivos compartidos, los cuales deben escribirse en el tablero o papel periódico. Luego se explican las diferentes actividades que se realizarán durante la jornada, se plantean y consensuan las “reglas de juego” y normas de convivencia para la correcta ejecución de las acciones previstas. Una vez realizado esto, se coloca la lista en un lugar visible y que esté presente durante las sucesivas reuniones para asegurar así su cumplimiento.

Lo importante de esta actividad crear una visión compartida del proceso de acompañamiento, que se considere equitativa y no privilegie ninguna postura (Institución o persona) para generar compromiso. La visión compartida es el primer paso para el desarrollo de un trabajo colaborativo para el fortalecimiento de capacidades locales.

### 3.1.2 Segunda actividad: presentación de los participantes



**Objetivo:** propiciar espacios de reconocimiento mutuo entre los diferentes actores que hacen parte del CMDR a partir de sus características y los grupos de origen que representan.

**Materiales:** fichas bibliográficas y lapiceros el según número de participantes, cartelera donde se describan los integrantes del CMDR según la normatividad (Art. 61 de la Ley 101 de 1993, Art. 89 Ley 160 de 1994 y el Art. 6 Decreto 1987 de 2013), hojas de papel periódico y marcadores.

**Descripción:** el facilitador entrega una ficha y un lapicero a cada participante y les pide que caminen por el salón durante un minuto, tras dar una señal los participantes se detienen ubicándose frente de la persona que tienen a su derecha y entablan un diálogo para compartir información personal que servirá posteriormente para que cada individuo presente a su compañero en plenaria. Dentro del diálogo se deben consultar además tres datos fundamentales que se escribirán en las fichas: nombre de la persona, organización, entidad o institución que representa en el CMDR y a cuántas personas representa de su grupo de origen; esto servirá para identificar a qué actor representa de acuerdo con la normatividad.

Al final de la actividad, el facilitador recopila la información de cada ficha en un cuadro general en el cual los presentes podrán visualizar la conformación del CMDR y analizar colectivamente si cumple con lo establecido en la norma, precisando así debilidades y fortalezas del equipo que lo constituye. Esta actividad genera un ambiente de confianza y reconocimiento de la labor que cada integrante desempeña dentro de este espacio, así como el valor de la complementariedad del equipo.

Ítem	Consejero	Nombre	Representación	N °Personas que representa
1	Representante de las comunidades rurales del municipio	Diego Armando Patiño	Vereda Pantanillo	1000
2				
3				

### 3.1.3 Tercera actividad: identificación de presaberes



**Objetivo:** explorar los conocimientos y conceptos previos de los participantes acerca del CMDR y seleccionar aquellos que deben ser profundizados.

**Materiales:** 10 carteles, cada uno con una pregunta sobre el CMDR y varias alternativas de respuesta, de las cuales una es verdadera y las otras son falsas, y al frente de cada una de éstas, un bolsillo para su elección. Bolsa de 10 fichas por cada participante para la selección de respuestas, teniendo en cuenta que los fichas deben tener un distintivo para cada persona (color, forma o marca).

**Descripción:** esta actividad es denominada prueba de caja, en ella el facilitador distribuye los carteles con las preguntas antes de iniciar la capacitación y posteriormente entrega a cada participante el paquete de fichas que le corresponde y comparte las siguientes instrucciones en el espacio de capacitación: “en total hay que responder 10 preguntas, cada pregunta cuenta con diferentes opciones de respuesta escritas en cada ficha; existe un bolsillo al frente de cada opción y cada participante debe depositar en él la ficha que selecciona como respuesta correcta a la pregunta. Las preguntas son de selección múltiple con única respuesta y la elección debe hacerse de manera individual. Cada participante cuenta con un paquete de fichas, la cual debe usar en su totalidad para que no quede faltando ninguna pregunta por resolver, además no debe intercambiar fichas con los otros compañeros”.

Preguntas/ Resultado	Total personas prueba inicial	Aciertos por pregunta prueba inicial	Aciertos generales prueba inicial
1. ¿Quiénes participan e interactúan en el Consejo Municipal de Desarrollo Rural?	15 participantes	87%	73%
2. ¿Cómo debe ser la participación de los miembros del CMDR?		67%	
3. ¿Qué NO se hace en un CMDR?		67%	
4. ¿Qué se hace en CMDR?		100%	
5. Uno de los objetivos para los que se creó el CMDR es...		73%	
6. Una de las funciones de los comités de trabajos es...		60%	
7. Una función de la Comisión Municipal de Tecnología y Asistencia Técnica Directa Rural (CMTAT) es...		67%	
8. Lo que permite la existencia del CMDR es...		33%	
9. El CMDR es un mecanismo de participación		67%	
10. El reglamento interno de funcionamiento del CMDR debe ser elaborado y aprobado por...		87%	

Al final del ejercicio, el facilitador sistematiza las respuestas y comparte los resultados con los asistentes, así se determinan las temáticas en las cuales debe hacer mayor énfasis. La importancia de desarrollar un ejercicio de este tipo radica en que facilita el desarrollo de procesos de formación y capacitación acorde a las necesidades específicas del grupo con el que se va a trabajar y la motivación para el aprendizaje no es externa sino compartida.

### 3.1.4 Cuarta actividad: sondeo del por qué y el para qué cada consejero participa en el CMDR



**Objetivo:** identificar los intereses que motivan a los consejeros a participar en el CMDR para sensibilizarlos frente a los objetivos y compromisos que tienen como parte del CMDR.

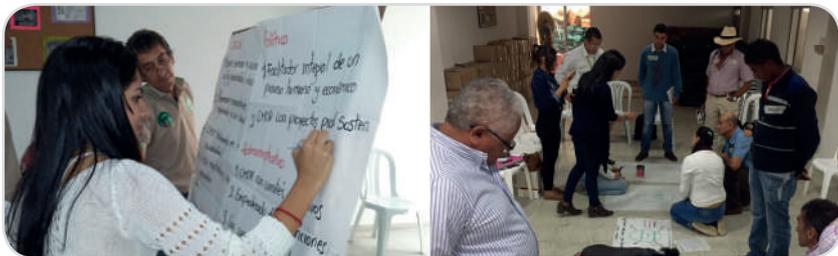
**Materiales:** hojas de papel, marcadores y cinta adhesiva.

**Descripción:** consiste en entregar a cada participante dos hojas de papel y marcadores. En la primera hoja los consejeros deben escribir por qué está participando en este espacio y qué los llevó a estar en ese lugar. En la segunda hoja deben explicar para qué, desde este momento, harán parte del CMDR, es decir, se deben trazar un objetivo claro por el cual harán parte de este mecanismo de participación ciudadana y para qué seguirán asistiendo a las reuniones. Finalmente, algunos podrán compartir sus respuestas con el grupo como ejercicio dinamizador para abrir el diálogo. Para ello, es necesario que se fije

un tiempo claro de discusión que garantice la participación del mayor número de asistentes posible.

La importancia de reconocer abiertamente los intereses personales que motivan o no la participación en un escenario como el CMDR radica en que permite hacer visible la existencia de distintos grupos de interés, así como de intereses complementarios e incluso similares que pueden llegar a ser conflictivos, por lo que una gestión adecuada del CMDR implicaría la tarea de valorar estos intereses como un potencial de alternativas que deben negociarse al momento de tomar decisiones. Fortalecer la capacidad de negociación de conflictos en escenarios participativos como el CMDR es importante antes de iniciar cualquier proceso o proyecto.

### 3.1.5 Quinta actividad: mapa de relacionamiento interno y mapa de actores potenciales



**Objetivo:** identificar las relaciones existentes entre los integrantes del CMDR, los actores clave que hacen parte de este espacio y los actores del territorio que son consejeros potenciales.

**Materiales:** pliegos de papel periódico y marcadores de colores.

**Descripción:** el facilitador divide al grupo en dos equipos, a cada uno le asigna la elaboración de un mapa de relacionamiento. El primer grupo se encarga de elaborar el mapa de relaciones entre los integrantes del CMDR, donde se pide a los participantes que, a partir de líneas de colores, grafiquen con qué actor del CMDR tiene un mayor nivel de

confianza, con cuál un mayor trabajo cooperativo y con cuál se comunica más. Al otro grupo se le asigna la tarea de identificar e ilustrar los actores o aliados potenciales, que si bien no pertenecen al CMDR, pueden realizar aportes importantes como invitados frente a temas específicos en momentos determinados.

El análisis de cómo los integrantes del CMDR se articulan, relacionan y desenvuelven en su contexto cercano permite reconocer el rol que cada integrante juega dentro de este, así como el rol que el CMDR juega como un todo colectivo en el entorno cercano y las potencialidades o debilidades que tiene para gestionar alianzas y conflictos entre sus miembros, así como con otras instituciones locales, regionales y nacionales.

### 3.1.6 Sexta actividad: autoevaluación de los consejeros



**Objetivo:** identificar la brecha existente entre el rol ejercido en la práctica por cada integrante del CMDR y el rol esperado como consejero, generando estrategias de mejora en la participación.

**Materiales:** hojas de bloc con encuesta para cada participante y lapiceros.

**Descripción:** para esta actividad el facilitador llevará a la capacitación las copias impresas de una encuesta formulada con preguntas alusivas al rol de consejero (anexo 1). Cada pregunta consta de dos o más opciones de respuesta que cada participante contesta según su caso particular.

Es de anotar que cada miembro del CMDR contribuye al logro de los objetivos comunes de este a través del rol que desempeña; cuando se combinan diferentes roles se tiene mayor probabilidad de obtener una mejor gestión. En el momento que se ejerce un rol existen ciertas limitaciones, pues a pesar de que un consejero pueda asumir diversos roles según las situaciones, tiene que considerar las capacidades propias frente a las expectativas esperadas en el rol, lo que conduce a veces a situaciones como la sobrecarga del rol, cuando todos depositan en él unas expectativas que desbordan sus capacidades; por otro lado puede suceder que las personas no sepan lo que esperan de ellas en ciertos roles, lo que lleva a la tergiversación de éste o que exista un conflicto de roles dado que el colectivo espera algo diferente a lo que él está realizando.

### 3.2 Segundo componente de capacitación: nivelación en conceptos básicos de la normatividad del CMDR

Una vez identificados los puntos débiles en cuanto a conocimientos dentro del CMDR, se establecen los contenidos que deben fortalecerse a través de un programa de capacitación a la medida para el CMDR.

#### 3.2.1 Primera actividad: nivelación del conocimiento de los actores en conceptos básicos relacionados con el CMDR



**Objetivo:** especificar los conceptos básicos que la normatividad plantea frente a los CMDR como espacio de participación.

**Materiales:** pliegos de papel periódico, hojas tamaño carta, fichas bibliográficas, marcadores y cinta adhesiva.

**Descripción:** a partir de herramientas didácticas se abordarán los conceptos que desde la normatividad se plantean para el adecuado funcionamiento de este espacio de participación como: funciones del CMDR, funciones de las Comisiones y Comités de trabajo, reglamento, lo que se hace y no se hace en un CMDR, entre otros.

Entre estas herramientas se propone la elaboración de una línea del tiempo de los eventos principales y los cambios normativos que han acontecido a través del tiempo en los CMDR; también se puede usar una actividad de emparejamiento para abordar aspectos como funciones del CMDR, funciones de la comisión y comités de trabajo, reglamento, lo que se hace y no se hace en un CMDR, entre otros.

La finalidad del uso de este tipo de herramientas didácticas es facilitar la integración del saber presente en la normativa al saber previo, para que se establezcan los vínculos necesarios para su aprendizaje por parte de los asistentes.

### 3.2.2 Segunda actividad: autoevaluación del CMDR



**Objetivo:** señalar las características particulares del CMDR evaluando su pertinencia frente a lo expuesto en la normatividad vigente.

**Materiales:** fichas con lista de preguntas y lapiceros.

**Descripción:** los participantes se organizan en grupos y reciben una ficha con una lista de preguntas sobre características, acuerdos y el reglamento del CMDR que deben resolver en el menor tiempo posible (anexo 2). El grupo que termine cumpliendo a cabalidad esta labor será el ganador. Posteriormente, se comparten las respuestas generadas, se aclaran algunas inquietudes que se presenten y se plantean recomendaciones de ajuste al reglamento.

Esta estrategia permite valorar qué tanto saben los consejeros sobre su propio CMDR y qué tanto se ajusta éste a la normatividad existente para poder realizar algunas recomendaciones.

### 3.3 Tercer componente de capacitación: conceptualización para la consolidación de los CMDR

#### 3.3.1 Primera actividad: conceptos de liderazgo, participación, trabajo en equipo y planeación



**Objetivo:** integrar conceptos como liderazgo, participación, trabajo en equipo y planeación a la labor cotidiana del CMDR para un adecuado funcionamiento de este espacio de participación ciudadana.

**Materiales:** pliegos de papel periódico, hojas tamaño carta, fichas bibliográficas, marcadores y cinta adhesiva.

**Descripción:** a partir de diferentes actividades didácticas se abordan los conceptos de liderazgo, participación, trabajo en equipo y planeación, de tal manera que los consejeros comprendan y se apropien de cada uno de estos términos para el adecuado desarrollo de sus funciones.

### *Ejercicio 1*

La primera propuesta consiste en realizar una lectura reflexiva sobre algunos puntos relevantes de la actuación de los consejeros. El facilitador debe seleccionar una lectura sobre el CMDR a través de la cual logre captar la atención de los participantes, sea una noticia, una sección de un libro, una parte de un artículo científico, entre otras opciones. Para iniciar la lectura, el facilitador pide a los participantes que cierren sus ojos e imaginen la escena que se está recreando con la lectura. A medida que se lleve a cabo esta acción, el facilitador debe formular algunas preguntas sobre la realidad de los consejeros y la situación actual del CMDR que los participantes resolverán mentalmente y luego compartirán en plenaria con sus respectivas conclusiones.

### *Ejercicio 2*

Consiste en la identificación y reconocimiento de los términos relacionados con los conceptos de liderazgo, participación, trabajo en equipo y planeación participativa. Para esta actividad se divide el grupo en cuatro equipos y a cada uno se les asigna un color de tarjeta donde aparezca escrito uno de los conceptos mencionados. Cada grupo, a partir del término asignado, debe escribir en las tarjetas la mayor cantidad de palabras relacionadas directa o indirectamente con este concepto,

para luego compartirlo con los demás grupos, buscando que, a partir de estas palabras, los otros participantes identifiquen el término al que se está haciendo alusión.

### *Ejercicio 3*

Para reforzar conceptos acerca de la consolidación de los consejos municipales de desarrollo rural y con el fin de promover de forma didáctica y participativa el aprendizaje de conceptos claves respecto al tema, se recomienda la actividad denominada “concepto y definición”. Este consiste en dividir el grupo en dos equipos y asignar a cada uno el deber de relacionar una frase o definición (letra en color azul o rojo) con otra que la complementa o define (letra en color negro) de manera coherente y correcta en el menor tiempo posible. Con esta actividad no sólo se abordan los conceptos, sino que sirve para evaluar la comprensión de los temas trabajados en la jornada por parte de los participantes.

Al final se realiza un conversatorio y una reflexión sobre estos términos y la importancia de su apropiación para la consolidación en el CMDR.

### **3.3.2 Segunda actividad: recomendaciones para la conformación de comisiones del CMDR**



**Objetivo:** identificar las funciones de las comisiones del CMDR verificando que su conformación y actuación esté acorde con lo estipulado en la normatividad y con las características abordadas en el punto anterior.

**Materiales:** pliegos de papel periódico y marcadores de colores.

**Descripción:** realizar una breve presentación de las características, integrantes y funciones de las comisiones del CMDR, verificar si el CMDR cuenta con estos órganos y cómo están conformados; de no estar conformadas, plantear de forma participativa criterios de selección de estas instancias, teniendo en cuenta tanto lo dispuesto en la normatividad como la aplicación de las cualidades de liderazgo, participación, trabajo en equipo y planeación trabajadas previamente.

### 3.3.3 Tercera actividad: firma de acta de compromiso de los consejeros



**Objetivo:** reafirmar por escrito el compromiso que asume cada consejero de participar y desempeñar activamente sus funciones dentro del CMDR.

**Materiales:** acta impresa en hojas de papel para el número de participantes y lapiceros

**Descripción:** se entrega a cada consejero un formato de acta de compromiso el cual debe firmar asumiendo su compromiso con el adecuado funcionamiento de este espacio de participación.

### 3.4 Cuarto componente de capacitación: identificación y priorización de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas del CMDR

#### 3.4.1 Primera actividad: elaboración de matriz DOFA

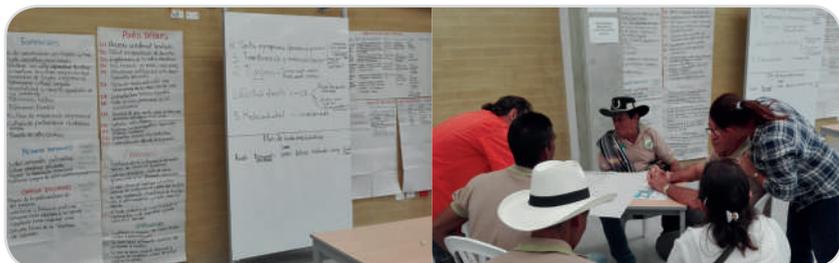


**Objetivo:** determinar de manera participativa los componentes de la matriz DOFA del CMDR como base para la posterior elaboración de su plan de acción.

**Materiales:** pliegos de papel periódico y marcadores de colores.

**Descripción:** se realiza una lluvia de ideas sobre los diferentes elementos de la matriz DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) identificadas en el tema de desarrollo rural, una vez realizado esto los consejeros priorizan aquellos aspectos más relevantes para su actuación (Anexo 3).

#### 3.4.2 Segunda actividad: elaboración de matriz CAME



**Objetivo:** definir de manera participativa los elementos que se extraen de la matriz DAFO para elaborar la matriz CAME.

**Materiales:** pliegos de papel periódico y marcadores de colores.

**Descripción:** a partir del diagnóstico resultado de la matriz DAFO, se proponen de manera participativa acciones que permitan corregir debilidades, afrontar amenazas, mejorar fortalezas y explotar oportunidades (CAME) como base para seleccionar las líneas de acción que conformarán el plan de actuación del CMDR (Anexo 4).

### 3.4.3 Tercera actividad: identificación de líneas de acción



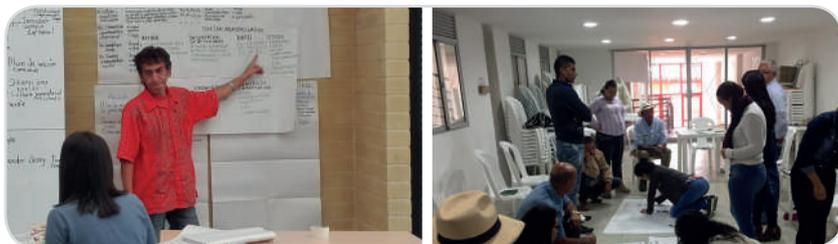
**Objetivo:** determinar las líneas de acción que recogen los elementos planteados para el diseño del plan de acción del CMDR.

**Materiales:** pliegos de papel periódico y marcadores de colores.

**Descripción:** teniendo en cuenta los elementos aportados por la matriz DAFO y CAME, se concertarán de manera participativa las líneas de acción que integrarán el plan de acción del CMDR.

## 3.5 Quinta capacitación: planificación del desarrollo rural a partir del diseño del plan de acción del CMDR

### 3.5.1 Primera actividad: diseño del plan de acción del CMDR



**Objetivo:** elaborar el plan de acción del CMDR en el cual estará enmarcada la ruta a seguir por parte de los consejeros para cumplir con las funciones estipuladas para este espacio de concertación.

**Materiales:** pliegos de papel periódico y marcadores de colores.

**Descripción:** a partir de las líneas de acción identificadas previamente se definen las actividades específicas que se deben llevar a cabo desde el CMDR y los elementos necesarios para lograr su ejecución (actores, cronograma, fuentes de financiación).

### 3.5.2 Segunda actividad: conformación de comités de trabajo del CMDR



**Objetivo:** definir los actores del CMDR responsables del desarrollo y cumplimiento de cada línea de acción planteada en el plan del CMDR.

**Materiales:** pliegos de papel periódico y marcadores de colores.

**Descripción:** a partir de la experiencia y conocimiento de los integrantes del CMDR, se conforman unos comités de trabajo para cada línea del plan de acción, los cuales se encargan de formular los perfiles de proyectos, gestionar los recursos para la ejecución de las actividades planteadas y realizar seguimiento y evaluación a estas acciones.

### 3.6 Giras de aprendizaje



**Objetivo:** intercambiar conocimientos y experiencias con otros CMDR del departamento que hayan implementado acciones exitosas dentro del cumplimiento de sus funciones.

**Descripción:** realizar una o dos giras (esto se determinará entre las partes) para intercambiar conocimientos y experiencias con actores de otro(s) CMDR del departamento de Antioquia de tal manera que se puedan obtener elementos y estrategias aplicables, enriqueciendo así sus capacidades para el desarrollo de sus funciones.

## 3.7. Retos y tareas pendientes para completar el proceso de fortalecimiento del CMDR

### 3.7.1 Procedimientos de gestión

Para el cumplimiento de los objetivos del plan de acción es necesario que el CMDR adopte procedimientos para la priorización y valoración de los proyectos que vayan a ser ejecutados en el municipio en el marco del desarrollo rural, garantizando los principios de transparencia, concurrencia, objetividad, eficacia, eficiencia, igualdad y no discriminación aplicados por los grupos de acción local en sus procesos de gestión.

Por otro lado, estos procedimientos permiten una adecuada toma de decisiones para analizar las solicitudes, hacer el análisis técnico, tomar las medidas para mitigar los conflictos de interés, etc. También para sentar las bases del funcionamiento interno entre los diferentes actores que componen el CMDR para una estricta aplicación de los objetivos de la estrategia de desarrollo y una máxima adecuación de las decisiones a las potencialidades y necesidades del territorio.

Lo primero es activar los comités de trabajo para elaborar un esquema de proyecto para cada línea del plan de acción, a partir de la metodología de árbol del problema y árbol de objetivos, a esto le sigue la definición de criterios de selección de los proyectos y la adecuada motivación de la resolución de concesión o denegación de éstos. Posteriormente, se diseñan de manera participativa los procedimientos que el CMDR adoptará para la selección de los proyectos a ejecutarse en el municipio. También se deberán abordar alternativas de gestión para la consecución de recursos ante diferentes fuentes de financiación para la puesta en marcha de los proyectos priorizados.

### **3.7.2 Evaluación y seguimiento a estrategias de desarrollo local**

Las estrategias de desarrollo local promovidas por el CMDR tienen que contar, necesariamente, con instrumentos de seguimiento y evaluación que permitan medir el grado de cumplimiento de los objetivos que se consiguen con la intervención en el territorio, es decir, los establecidos con el plan de acción.

Con estos instrumentos, a través de un análisis continuo, los consejeros obtendrán información útil para la toma de decisiones sobre el desarrollo de estas estrategias, generando un mecanismo de retroalimentación que permita adoptar acciones de mejora frente a las estrategias en las que no se hayan alcanzado los objetivos trazados, subsanar desajustes y reforzar el impacto de aquellas actuaciones que hayan resultado más eficaces.

En concordancia con lo anterior, es importante que los consejeros empleen metodologías de evaluación y seguimiento, tomando como base una construcción participativa de indicadores de sostenibilidad que permitan realizar una evaluación comprensiva del funcionamiento de los CMDR e implementar un sistema de seguimiento y evaluación para los programas y proyectos de desarrollo rural que se lleven a cabo en el municipio.

Posteriormente, es necesario poner en marcha el sistema de evaluación y seguimiento a partir de la revisión a las iniciativas del Plan de Acción que se vayan ejecutando, lo cual permita a los agentes locales una reflexión conjunta sobre los recursos potenciales y el diseño de sus propias estrategias de desarrollo sostenible a partir del aprendizaje que dejan los procesos y la elaboración de planes de mejora.

### **3.7.3 Cohesión social y trabajo en red**

Para consolidar la labor de los CMDR dentro de su territorio, es fundamental generar espacios para el intercambio permanente de conoci-

mientos, experiencias y metodologías, así como abrir escenarios para el trabajo colaborativo entre los actores sociales y los agentes nacionales e internacionales que contribuyen a fortalecerlos y enriquecerlos. Por tanto, las alianzas o acciones de cooperación en distintos tópicos que se generen en el ámbito territorial son necesarias para que los procesos de innovación se consoliden y escalen.

En concordancia con lo anterior, desde el CMDR se deben propiciar espacios que convoquen a los diferentes actores del desarrollo rural a nivel local y regional generando oportunidades de discusión y planteamiento de propuestas para promover la implicación directa de la parte administrativa, institucional y el sector privado en los asuntos del CMDR y propiciar sinergias entre dichos actores. Es por ello que resulta fundamental que en un mediano plazo se empiece a trabajar sobre la iniciativa de una Red Departamental de CMDR.

Se sugiere estudiar la posibilidad de trabajar en red con otros CMDR para rentabilizar los recursos para llevar a cabo determinadas actuaciones (de difusión, por ejemplo); conferir a los CMDR mayor fuerza y capacidad de presión ante las administraciones públicas, en especial, aquellas que tienen un ámbito de actuación superior al municipio y contar con una buena herramienta para transferir las experiencias adquiridas en los CMDR piloto a los que inicien el proceso de constitución. Esta experiencia de intercambio también es pertinente para los propios consejos consolidados pues les permite conocer casos de éxito y fracaso ya probados en otros territorios y trasladar a la población en general la importancia y la eficacia del trabajo en red, contribuyendo a eliminar los reparos que tienen los productores para colaborar y cooperar.

### **3.7.4 Visibilidad del CMDR**

Un elemento fundamental dentro de las estrategias de desarrollo local debe ser el fortalecimiento de la comunicación para que la comunidad

en general conozca los procesos que se están llevando a cabo en el municipio en materia de desarrollo rural. Para hacerlo, es necesario que los consejeros lleven a cabo un rastreo de medios de comunicación y diseñen estrategias de difusión de información a través de las cuales den a conocer las diferentes acciones emprendidas en desarrollo rural, iniciando con la presentación y difusión del plan de dinamización del territorio.

Se debe elaborar y aplicar un plan de difusión y comunicación de las acciones desarrolladas por el CMDR teniendo en cuenta tres públicos objetivo diferentes: las instituciones, la población local y los ciudadanos en general. El uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, la edición y distribución de folletos, revistas o periódicos, la inserción de cuñas publicitarias en radio, la elaboración de memorias de actividades o el diseño de una imagen corporativa propia son algunas de las herramientas que utilizan los GAL para darse a conocer a la población y poner en valor su trabajo. Muchas de estas herramientas se pueden compartir entre varios Consejos si trabajan en red.

### **3.7.5 Fortalecimiento de los CMDR a nivel nacional**

Siendo los Consejos Municipales de Desarrollo Rural instancias de participación municipal para la planificación del desarrollo rural establecidas en la legislación colombiana, los 1101 municipios del país deben contar con estas estructuras. Teniendo en cuenta que la mayor parte de estos Consejos tienen deficiencias en su capacidades de gestión, se debe fortalecer no sólo a los otros 121 municipios de Antioquia sino también a todo el país. Para ello es necesario seguir fortaleciendo plataformas de cooperación público-privadas que apoyen este proceso.

### **3.7.6 Realimentación del Plan de acción**

Es de gran importancia que los CMDR ponga en práctica los conocimientos adquiridos y realicen de nuevo un diagnóstico para la elaboración

de estrategias de acción para otras áreas que no hayan sido contempladas en el primer ejercicio de planificación, contando con la máxima participación posible de la población local, esté o no representada en el Consejo, y completando así su plan de acción.

Por ejemplo, se puede realizar un diagnóstico del sector servicios (más allá de la actividad turística) con especial referencia al comercio y la artesanía, a los servicios públicos (sanidad, educación, etc.), o a aspectos relacionados con la calidad de vida (medioambiente, infraestructuras de ocio y deporte, entre otros). Independientemente de que éste análisis se realice por parte de las alcaldías en sus Planes Municipales de Desarrollo, el valor añadido que puede aportar el Consejo Municipal de Desarrollo Rural radica en la participación ciudadana, es decir, si el proceso de análisis se realiza de manera participativa surgirán necesidades realmente prioritarias y se podrán plantear nuevas alternativas de solución en estos nuevos ámbitos que sean más eficientes y que podrían incorporarse al actual plan de desarrollo municipal cuando se realice su revisión.

### **3.7.7 Aspectos a mejorar en la reglamentación interna**

La tarea de lograr una adecuada conformación y funcionamiento de los CMDR puede ser optimizada si se realiza una estrategia previa de sensibilización e información a la población en las diferentes veredas, esto posibilita que los habitantes del territorio tomen conciencia sobre las labores que deben realizar sus representantes ante el CMDR y que por tanto tengan el conocimiento necesario para exigir su eficacia al interior de esta instancia. Esto puede verse reforzado si, de manera paralela, se identifican los actores claves del territorio que demuestren un verdadero interés en participar activamente de las políticas de desarrollo rural lideradas por el Consejo.

Es preciso antes de iniciar cualquier proceso de planificación que los CMDR estén estructurados, para lo cual es necesario que determinen sus

procedimientos administrativos de organización interna definiendo el reglamento interno y detallando en este aspectos como las condiciones de acceso al Consejo, el régimen sancionador por falta de asistencia, los canales a emplear por los miembros del consejo para transferir información a sus representados, los mecanismos que garanticen la no existencia de un conflicto de intereses, los procedimientos de contratación si fuesen necesarios, etc. También se incluye aquí la constitución de los Comités que estén previstos conforme a las líneas de trabajo establecidas en el plan de acción.

### **3.7.8 Colaboración entre el CMDR y otros espacios de participación**

Se debe diseñar, concertar y aplicar un protocolo de colaboración entre el CMDR y otros Consejos Municipales u organismos en los que se tomen decisiones relacionadas con el medio rural. Este protocolo permitiría, entre otras cosas, realizar un seguimiento detallado de la ejecución del Plan de Desarrollo Municipal e incluso podría permitir que el CMDR coordine y gestione aquellas actuaciones del Plan que estén íntimamente relacionadas con el desarrollo del medio rural.

Los CMDR tienen un gran potencial para convertirse en espacios clave para la articulación y dirección del desarrollo rural y la generación de capacidades locales eficaces que permitan lograr un verdadero desarrollo endógeno. Sin embargo, para ello es necesario integrar y comprometer en el proceso a los diferentes actores involucrados, especialmente a los mandatarios municipales quienes están llamados por la Ley a presidir estos órganos de planificación y promover las iniciativas que allí surjan.

La participación efectiva de la población y los distintos agentes locales es indispensable para dar vida a una masa crítica que permita la identificación real de necesidades y el planteamiento objetivo de

alternativas de solución, con el fin de generar estrategias de desarrollo local pertinentes y con posibilidad de sostenibilidad y escalonamiento a otras zonas.

A pesar de que los CMDR gozan de algunas ventajas frente al modelo de los GAL, entre las que destaca el respaldo normativo de la legislación colombiana, el modelo también adolece de una serie de inconvenientes que limitan su campo de acción y obstaculizan la toma de decisiones de una forma participativa además de limitar su accionar a un municipio. Lo anterior impide que se construyan políticas de desarrollo rural adaptadas a territorios no delimitados por la geografía política, sino por la geografía humana como territorios con un pasado común, con una realidad socioeconómica similar o con unas mismas expectativas de crecimiento.



# Referencias Bibliográficas

- Agudo, M. Angel, Aliacar, F., Alier, J. L., Cazorla, A. & Chichón, A. (2002). *Innovación para el desarrollo rural: la iniciativa Leader como laboratorio de aprendizaje*. (Consejería de Economía e Innovación Tecnológica Comunidad de Madrid, Red.). Madrid.
- Arias, J. (2001). *La participación social en el desarrollo local: una experiencia de trabajo social en la universidad católica del Maule - Chile*. En: XVII Seminario Latinoamericano de Escuelas de Trabajo Social, Lima. Recuperado de: <http://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/congresos/reg/slets/slets-017-058.pdf>
- Arrayán, M. (s.f.). *Participación Ciudadana en el Desarrollo Local*. Recuperado de: <http://www.bantaba.ehu.es/formarse/fcont/partciudhl/>
- Baños, M. R. & Rodríguez, R. L. (2013). Desarrollo endógeno local sustentable y propiedad común: San Common Property: San Pedro El Alto, Mexico. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 10, s. 59-80. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/cudr/v10n71/v10n71a04.pdf>
- Bolger, J. (2000). Capacity Development: why, what and how. *Canadian International Development Agency*, 1 (1), s. 8. Recuperado de: [http://www.hiproweb.org/fileadmin/cdroms/Biblio\\_Renforcement/documents/Chapter-1/Chap1Doc1.pdf](http://www.hiproweb.org/fileadmin/cdroms/Biblio_Renforcement/documents/Chapter-1/Chap1Doc1.pdf)
- Cazorla, A., de los Ríos, I. & Díaz, J. M. (2005). La Iniciativa comunitaria Leader como modelo de desarrollo rural: aplicación a la región capital de España. *Agrociencia*, 39 (6), s. 697-708. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/profile/Ignacio\\_De\\_Los\\_Rios/publication/272117128\\_The\\_LEADER\\_community\\_initiative\\_as\\_rural\\_development\\_model\\_Application\\_in\\_the\\_capital\\_region\\_of\\_Spain/links/54ec78620cf27bfd770ccf0/The-LEADER-community-initiative-as-rural-development-model-Application-in-the-capital-region-of-Spain.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Ignacio_De_Los_Rios/publication/272117128_The_LEADER_community_initiative_as_rural_development_model_Application_in_the_capital_region_of_Spain/links/54ec78620cf27bfd770ccf0/The-LEADER-community-initiative-as-rural-development-model-Application-in-the-capital-region-of-Spain.pdf)
- COMPAS & AGRUCO. (2008). Desarrollo Endógeno. *Revista Compas*, s. 30. Recuperado de: <http://www.agruco.org/agruco/publicaciones/revistas/353-desarrollo-endogeno>

- Congreso de Colombia. (1993). *Ley 101 de 1993* af 1993.
- Congreso de Colombia. (1993). *Ley 101 de 1993*, 1993 (41).
- Congreso de Colombia. (2000). *Ley 607 de 2000*.
- Congreso de la República de Colombia. (2012). *Ley 1551 de 2012* af 2012.
- Congreso de la República de Colombia. (2017). *Ley 1876 de 2017* af 2017.
- Consejo de la Unión Europea.(2005). *Reglamento (CE) número 1698/2005 del Consejo relativo a la ayuda al desarrollo rural a través del Fondo Europeo Agrícola de Desarrollo Rural (FEADER)* af 2005.
- DANE. (2013). *Guía para Diseño, Construcción e Interpretación de Indicadores* (Segunda). Recuperado de: <https://www.dane.gov.co/files/sen/planificacion/cuadernillos/IntroduccionDisenoConstruccionInterpretacionIndicadoresWeb.pdf>
- De los Ríos, I., Cadena, J. & Díaz, M. (2011). Creación de grupos de acción local para el desarrollo rural en México: enfoque metodológico y lecciones de experiencia. *Agrociencia*, 45, s. 815-829. Recuperado de: <http://www.scielo.org.mx/pdf/agro/v45n7/v45n7a7.pdf>
- De los Ríos, I. & García, M. (s.f.). *Proyectos de ingeniería y de cooperación: planificación del desarrollo de las comunidades rurales con mujeres*.
- De los Ríos Carmenado, I., J.M, P. D. & Cadena Iñiguez, J. (2011). La iniciativa LEADER como modelo de desarrollo rural: aplicación a algunos territorios de México. *Agrociencia*, 45 (5), s. 609-624. Recuperado de: <http://www.colpos.mx/agrocien/Bimestral/2011/jul-ago/art-7.pdf>
- Dominguez, F. (2014). *Seguimiento y Evaluación de Estrategias de Desarrollo Local LEADER 2014-2020*. Aragón: Gobierno de Aragón.
- Europea, C. (2006). *El enfoque Leader: guía básica*. Recuperado de: [https://ec.europa.eu/agriculture/publi/fact/leader/2006\\_es.pdf](https://ec.europa.eu/agriculture/publi/fact/leader/2006_es.pdf)
- European Union. (2017). *Guidelines. Evaluation of LEADER/CLLD*. Recuperado de: [https://enrd.ec.europa.eu/evaluation/publications/evaluation-leaderclld\\_en](https://enrd.ec.europa.eu/evaluation/publications/evaluation-leaderclld_en)

Evaluando. (2014). *Informe sintético de la evaluación del programa "ERICA"*. Recuperado de: [https://www.cooperacionespanola.es/sites/default/files/erica\\_sintetico\\_es.pdf](https://www.cooperacionespanola.es/sites/default/files/erica_sintetico_es.pdf).

Fábregas Martínez, P. *Aplicación de las políticas Europeas de desarrollo rural: el caso de Leader del Somontano de Barbastro af 1996*. Recuperado de: <https://ifc.dpz.es/recursos/publicaciones/26/18/09fabregas.pdf>

Flores, W. & Gómez, I. (2012). La gobernanza en los Consejos Municipales de Desarrollo de Guatemala: Análisis de actores y relaciones de poder. *Revista de Salud Pública*, 12 (1s), s. 138-150. doi:10.1590/S0124-00642010000700010

García, J., Febles, M. & Zapata, V. (2005). La iniciativa comunitaria LEADER en España. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, (39), s. 361-398. Recuperado de: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/extart?codigo=1161315> \n <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1161315&orden=38113&info=link> \n <http://dialnet.unirioja.es/download/articulo/1161315.pdf>

Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. (2007). *Enfoque del Desarrollo Territorial*. Recuperado de: <http://fediap.com.ar/administracion/pdfs/Enfoque de Desarrollo Territorial - Documento INTA.pdf>

Jaimes, O. & Guerrero, A. (2000). Participación y desarrollo local, prioridad regional de las Universidades. *Reflexión Política*, 2 (3), s. 7.

Ministerio del Medio Ambiente y Medio Rural. y Marino. (2011). *LEADER en España. Una contribución activa al desarrollo rural*. Recuperado de: [http://www.magrama.gob.es/es/desarrollo-rural/publicaciones/publicaciones-de-desarrollo-rural/INFORME\\_LEADER\\_tcm7-233672.pdf](http://www.magrama.gob.es/es/desarrollo-rural/publicaciones/publicaciones-de-desarrollo-rural/INFORME_LEADER_tcm7-233672.pdf)

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2013). Decreto 1987 de 2013 (s. 5). Recuperado de: [http://liquidacion.incoder.gov.co/documentos/AÑO\\_2015/MODIFICACION WEB 2015/NORMOGRAMA/Decreto 1987 de 2013 - Pacto Nacional por el Agro.pdf](http://liquidacion.incoder.gov.co/documentos/AÑO_2015/MODIFICACION WEB 2015/NORMOGRAMA/Decreto 1987 de 2013 - Pacto Nacional por el Agro.pdf)

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia. (2015). *Decreto número 1071 de 2015 af 2015*.

- Ministerio de Comunicaciones e Información de Venezuela. (2004). *Desarrollo Endógeno*. Recuperado de: <http://www.minci.gob.ve/wp-content/uploads/downloads/2013/01/folletodesarrolloendogeno-2.pdf>
- Mondéjar, J., Mondéjar, J. A., Monsalve, F. & Vargas, M. (2007). Una propuesta de evaluación del impacto de los programas de desarrollo rural LEADER y PRODER. *Revista de Estudios sobre Despoblación y Desarrollo Rural*, (6), s. 161-180. Recuperado de: <https://recyt.fecyt.es/index.php/AGER/article/view/7054>
- Observatorio Europeo LEADER. (s.f.). *El enfoque ascendente*.
- Olvera, J. I., Mendoza, R., Pérez, N. & De los Ríos, I. (2011). *Modelos para el desarrollo rural con enfoque territorial en México*. (S. A. de C. . Altres Costa - Amic Editores, Red.) (Primera). Puebla.
- Olvera, J., Mendoza, R., Pérez, N. & de los Ríos, I. (2011). *Modelos para el desarrollo rural con enfoque territorial en México*. Altres Costa-Amic Editores, S.A. de C.V.
- Ortegon, E., Pacheco, J. & Prieto, A. (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Recuperado de: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf)
- Pérez Brito, C. (2004). Participación para el desarrollo: un acercamiento desde tres perspectivas. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (30), s. 10. Recuperado de: <http://siare.clad.org/revistas/0051100.pdf>
- Pessôa de Oliveira, G. M. (2015). Gestión del desarrollo local . *Estudio comparado del programa Leader en la Unión Europea y del Promata en Brasil*. Recuperado de: [https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/667250/pessoa\\_oliveira\\_giovanilzamaria.pdf?sequence=4](https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/667250/pessoa_oliveira_giovanilzamaria.pdf?sequence=4)
- PNUD. (2011). *El modelo de desarrollo rural ensayado no ha contribuido al bienestar de la mayoría de pobladores*. Recuperado de: [http://hdr.undp.org/sites/default/files/nhdr\\_colombia\\_2011\\_es\\_resumen\\_low.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/nhdr_colombia_2011_es_resumen_low.pdf)
- Presidencia de Colombia. (1994). Decreto 1929 de 1994. Recuperado de: <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=1372082>

- Programa ERICA. (2016). *RESUMEN EJECUTIVO Y BENEFICIOS*. Recuperado de: [https://www.aecid.org.co/recursos\\_user//ericacompleto.pdf](https://www.aecid.org.co/recursos_user//ericacompleto.pdf) .
- Ramon, J. & Palacio, S. (1999). *Las estrategias de desarrollo local: aproximación metodológica desde una perspectiva socio-económica e integral*. Recuperado de: <http://www.revistadyo.com/index.php/dyo/article/view/301>
- Ramos, A., Fernández, D. & Artigas, E. (2015). Desarrollo de capacidades para el desarrollo local en cambio de época. *INTERAÇÕES, Campo Grande*, 16 (2), s. 339-350.
- Red Estatal de Desarrollo Rural. (2010). *Estudio sobre el régimen jurídico de los grupos de acción local y de sus relaciones con las administraciones públicas en el ámbito del desarrollo rural*. Recuperado de: <http://www.redestatal.com/wp-content/uploads/2010/12/Estudio-Juridico-GAL-2.pdf>
- Rey Botero, H. A. (2009). Aplicación de la metodología leader para la selección de territorios en el Valle del Cauca. *Revista de Economía y Administración*, 6 (2), s. 93-107.
- Rodríguez, H., Piedrahíta, M. A. & Velásquez, A. (2017). Identificación de indicadores de evaluación y seguimiento de la asistencia técnica agropecuaria en Antioquia ( Colombia ) Identification of assessment and monitoring indicators for technical assistance in agriculture , Antioquia (Colombia). *Revista Corpoica Cienc Tecnol Agropecuaria*, 18 (3), s. 479-493. Recuperado de: <http://revista.corpoica.org.co/index.php/revista/article/view/739>
- Sacristán López, H., Martínez Arroyo, F. & Yagüe Blanco, J. L. (2016). Los órganos de decisión de los grupos de acción local en el periodo 2007-2013 en España: relaciones entre los actores del medio rural. *Revista Española de Estudios Agrosociales y Pesqueros*, (245), s. 47-66. Recuperado de: <http://www.redr.es/es/cargarAplicacionNoticia.do?identificador=29090>
- SADRA y Fundación el Cinco. (2013). *Apoyo a la extensión rural y transferencia de tecnología: Dinamización Consejos Municipales de Desarrollo Rural - CMDR*. Medellín: Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural.
- SADRA y UdeA. (2014). *Informe de Seguimiento y Evaluación al Servicio de Asistencia Técnica Directa Rural año 2013 en el Departamento de Antioquia*. Medellín: Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural.

- SADRA y UdeA. (2015). *Informe de Seguimiento y Evaluación al Servicio de Asistencia Técnica Directa Rural año 2014 en el Departamento de Antioquia*. Medellín: Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural.
- Sancho, J. & Moreno, R. (2013). De la evaluación tradicional a la medición del impacto en los programas de desarrollo rural de la Unión Europea con especial referencia a LEADER: una primera aproximación. *GeoFocus*, 13 (2), s. 212-230.
- Sastre, S. (2014). *Desarrollo de capacidades para el liderazgo en proyectos de desarrollo rural. Aplicación a comunidades Aymaras*. Recuperado de: [http://oa.upm.es/28995/1/SUSANA\\_SASTRE\\_MERINO.pdf](http://oa.upm.es/28995/1/SUSANA_SASTRE_MERINO.pdf)
- Sastre, S. & Ríos, I. D. L. (2012). Capacity Building in Development Projects. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46, s. 960-967. doi:10.1016/j.sbspro.2012.05.231
- Sepúlveda, S., Rodríguez, A., Echeverri, R. & Portilla, M. (2003). *El enfoque territorial del desarrollo*. Recuperado de: <http://orton.catie.ac.cr/repdoc/A3045e/A3045e.pdf>
- Silva, I. (2003). Gestión Pública. I: *Gestión Pública* (s. 64). Recuperado de: <https://www.cepal.org/publicaciones/xml/7/13867/sgp42.pdf>
- Tolón, A. & Lastra, X. (2008). Evolución del desarrollo rural en Europa y en España. *Revista Electrónica de Medioambiente*, 4, s. 35-62. Recuperado de: [https://www.ucm.es/data/cont/media/www/pag-41230/TOLONLASTRA .pdf](https://www.ucm.es/data/cont/media/www/pag-41230/TOLONLASTRA.pdf)
- Universidad de Granada. (2007). *Guía para la definición e implantación de un sistema de indicadores*. Recuperado de: <http://www.ugr.es/~rhuma/sitioarchivos/noticias/Indicadores.pdf>
- Vásquez, A. (2007). Desarrollo endógeno. Teorías y políticas de desarrollo territorial. *Investigaciones Regionales*, (11), s. 183-210.

# Anexos

## Anexo 1.

### Autoevaluación de los consejeros

1. *¿Cuál es su motivación para participar en el CMDR?*
  - a. Por relaciones personales
  - b. Cumplir objetivos del CMDR
  - c. Obtener un beneficio
  - d. Aportar a un proceso
  - e. Otra
  
2. *¿Asiste a las reuniones y actividades programadas del CMDR?*
  - a. Siempre
  - b. A veces
  - c. Nunca
  
3. *¿En qué temas ha recibido formación para participar?*
  - a. Reglamentos
  - b. Funciones
  - c. Gestión de recursos
  - d. Formulación de proyectos
  - e. Planificación
  
4. *¿Con que habilidades personales contribuye a la participación en el CMDR?*
  - a. Capacidad comunicativa
  - b. Proposición de alternativas
  - c. Asumir responsabilidades
  - d. Afrontar problemas
  - e. Tomar decisiones

5. ¿Qué ha hecho para mejorar su participación en el CMDR?
  - a. Búsqueda de información documental del CMDR
  - b. Asistencia a capacitaciones y reuniones
  - c. Diálogo con colegas líderes
  - d. Comunicación y transferencia a su comunidad
  - e. Búsqueda de información de referencia
  
6. ¿Qué aportes ha realizado al CMDR?
  - a. Propuestas de proyectos
  - b. Formulación de planes
  - c. Gestión de recursos
  - d. Gestión de apoyos institucionales
  - e. Motivación a la participación de otros
  
7. ¿Qué beneficios ha recibido su comunidad a través del CMDR?
  - a. Proyectos
  - b. Capacitación
  - c. Solución a problemas
  - d. Problemas priorizados en la agenda del CMDR
  - e. Acceso a mercados para los productos
  
8. ¿Qué tipo de liderazgo ha ejercido?
  - a. Heredado
  - b. Con el que se nace
  - c. El que se hace
  - d. Silencioso
  - e. Solidario
  - f. Impuesto
  
9. ¿De 1 a 5 cómo califica su desempeño como Consejero?

## Anexo 2.

### Preguntas sobre características, acuerdos y el reglamento del CMDR

1. ¿Qué Ley establece la creación de los CMDR?  
R/ La Ley 101 de 1993
2. ¿Quién preside el CMDR?  
R/ El alcalde
3. ¿Quiénes deben constituir mayoría en el CMDR?  
R/ Los representantes de las comunidades rurales del municipio.
4. ¿De quién es la responsabilidad de creación del CMDR?  
R/ Del alcalde.
5. ¿Cuál es la función principal del CMDR?  
R/ Concertar, coordinar y racionalizar las acciones y el uso de los recursos destinados al Desarrollo Rural.
6. ¿Cuál de los siguientes actores no hace parte del CMDR?
  - a. Representante del Concejo Municipal
  - b. Representante de las entidades públicas
  - c. El director de la UMATAR/ C.
7. ¿La siguiente afirmación es falsa o verdadera?  
Una función del CMDR es evaluar, discutir y aprobar el plan de desarrollo agropecuario, pesquero, forestal comercial y de desarrollo rural municipal, como parte del plan de desarrollo municipal elaborado por la comisión técnica bajo el liderazgo de la secretaría de agricultura municipal o por la UMATA en caso de que no exista.  
R/ Verdadera

8. ¿La siguiente afirmación es falsa o verdadera?

Una función del CMDR es realizar el seguimiento a la ejecución de los planes, programas y proyectos sectoriales y de desarrollo rural desarrollados a nivel local.

R/ Verdadera

### Anexo 3.

#### Matriz DAFO

<b>Matriz DAFO</b>	<b>Análisis Interno (CMDR)</b>	<b>Análisis Externo (Entorno)</b>
<b>Factores negativos</b>	<b>Debilidades</b> Ejemplo: ¿Qué se podría mejorar?	<b>Amenazas</b> Ejemplo: ¿Qué situación del entorno puede dificultar el desempeño del CMDR?
<b>Factores positivos</b>	<b>Fortalezas</b> Ejemplo: ¿Qué se hace bien?	<b>Oportunidades</b> Ejemplo: ¿Cómo se puede hacer más eficiente el CMDR?

### Anexo 3.

#### Matriz CAME

<b>Matriz CAME</b>	<b>Análisis Interno (CMDR)</b>	<b>Análisis Externo (Entorno)</b>
<b>Factores negativos</b>	Estrategias para <b>Corregir</b> Debilidades	Estrategias para <b>Afrontar</b> Amenazas
<b>Factores positivos</b>	Estrategias para <b>Mantener</b> Fortalezas	Estrategias para <b>Explotar</b> Oportunidades

Una debilidad de los Consejos Municipales de Desarrollo Rural (CMDR), identificada en la relación directa de la UdeA con los municipios del departamento de Antioquia, es la baja capacidad de gestión de sus integrantes. Esto hace que los CMDR no puedan convertirse en los espacios participativos para la concertación y priorización de acciones para el desarrollo rural que la legislación colombiana establece.

En esta publicación se presenta un modelo de acompañamiento al CMDR y las recomendaciones para el facilitador resultantes de la experiencia de implementación, en el contexto antioqueño, de la metodología europea de apoyo a los grupos de acción local en los municipios de Necoclí, Guadalupe y Montebello.

España y sus Regiones  
Intercambian Gobierno  
con Antioquia



Por un desarrollo económico  
con Equidad



GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA



UNIVERSIDAD  
DE ANTIOQUIA



EMBAJADA  
DE ESPAÑA  
EN COLOMBIA

