



Sistematización de experiencias

Proyecto piloto de transferencia:
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

Ciencias Sociales

España y sus Regiones
Intercambian Conocimiento
con Antioquia



Por un desarrollo económico
con Equidad



España y sus Regiones
Intercambian Conocimiento
con Antioquia



Por un desarrollo económico
con Equidad

Sistematización de experiencias

Proyecto piloto de transferencia:
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: 978-958-5596-47-4

ISBNe: 978-958-5596-48-1

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
Artres 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 # 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.

España y sus Regiones
Intercambian Conocimiento
con Antioquia



Por un desarrollo económico
con Equidad



Contenido

1. Introducción	9
1.1 El Programa ERICA.....	9
1.2 Proyecto de desarrollo rural.....	10
1.3. Objetivos del proyecto	11
2. Marco de referencia	13
2.1 El Consejo Municipal de Desarrollo Rural - CMDR	13
2.1.1 Antecedentes	13
2.1.2 Marco normativo	15
2.2 La experiencia española con la iniciativa comunitaria LEADER y los Grupos de Acción Local (GAL).....	17
2.2.1 Metodología LEADER (Liaisons Entre Actions de Développement de L'Économie Rurale)	17
2.2.2 Grupos de Acción Local.....	17
3. Marco conceptual	19
3.1 Enfoque territorial	19
3.2 Enfoque ascendente	19
3.3 Desarrollo endógeno	20
3.4 Desarrollo de capacidades	20
3.5 Participación	21
4. Contexto social: CMDR vs. GAL.....	23
4.1 Finalidad consultiva vs. ejecutiva	23
4.2 Ámbito territorial municipal vs. comarcal	23
4.3 Carácter obligatorio vs. discrecional.....	24
4.4 Estructura rígida vs. participación flexible.....	24
4.5 Procedimientos regulados vs. no regulados	25
4.6 Estrategia sectorial vs. integral.....	25
4.7 Estructura municipal vs. personalidad jurídica propia	26
4.8 Recursos técnicos externos vs. propios	26
4.9 Trabajo individual vs. cooperación	27
5. Metodología del proyecto.....	29
5.1 Fortalecimiento de los Consejos Municipales de Desarrollo Rural	29

5.1.1	Diagnóstico y caracterización de los CMDR para generar una línea base.....	29
5.1.2	Propuestas para el fortalecimiento del CMDR durante la fase de aprobación del Reglamento Interno.....	30
5.1.3	Creación de la Comisión Técnica de los CMDR, de la Comisión Municipal de Tecnología y Asistencia Técnica Directa Rural y de los comités temáticos para cada CMDR.....	30
5.1.4	Socialización del tema de equidad de género.....	30
5.1.5	Ejercicio de autoevaluación.....	31
5.1.6	Elaboración y firma de un acta de compromiso.....	31
5.1.7	Primera misión española para el intercambio de conocimientos, experiencias y buenas prácticas de funcionamiento de los CMDR y los GAL de España.....	31
5.1.8	Segunda misión española para transferir bases metodológicas en formulación, dirección, seguimiento y evaluación de proyectos.....	32
5.2	Incorporación de agentes clave en el CMDR.....	33
5.3	Actualización de los integrantes del CMDR.....	34
5.4	Formulación de planes de acción de los CMDR.....	34
5.5	Identificación de iniciativas innovadoras.....	34
5.6	Generación de un espacio de intercambio de experiencias de los cuatro CMDR piloto.....	35
5.7	Fortalecimiento de las capacidades de gestión de las instituciones integrantes del Grupo Gestor del Programa ERICA.....	35
6.	Resultados de los estudios de caso (municipios piloto).....	37
6.1	Municipio de Guadalupe.....	37
6.1.1	Historia.....	37
6.1.2	Avances y brechas (aportes y fallos del proceso).....	37
6.1.3	Factores externos determinantes.....	40
6.1.4	Oportunidades y amenazas (análisis de la fuerza de factores asociados o contingentes).....	40
6.1.5	Aporte de la transferencia al territorio.....	41
6.2	Municipio de Montebello.....	41
6.2.1	Historia.....	41
6.2.2	Avances y brechas (aportes y fallos del proceso).....	42
6.2.3	Factores externos determinantes.....	43
6.2.4	Oportunidades y amenazas (análisis de la fuerza de factores asociados o contingentes).....	44
6.2.5	Aporte de la transferencia al territorio.....	44
6.3	Municipio de Necoclí.....	45
6.3.1	Historia.....	45

6.3.2	Avances y brechas (aportes y fallos del proceso)	46
6.3.3	Factores externos determinantes	46
6.3.4	Oportunidades y amenazas (análisis de la fuerza de factores asociados o contingentes).....	47
6.3.5	Aporte de la transferencia al territorio	48
7.	Modelo de acompañamiento al CMDR.....	49
7.1	Escenarios de aplicación del modelo.....	49
7.2	Etapas del proceso	50
7.2.1	Etapa de diagnóstico	50
7.2.2	Etapa de implementación	50
7.2.3	Etapa de seguimiento y evaluación	51
7.3	Resultados de validación del modelo.....	53
7.4	Retos y tareas pendientes para completar el proceso de fortalecimiento del CMDR.....	54
7.4.1	Procedimientos de gestión	54
7.4.2	Evaluación y seguimiento a estrategias de desarrollo local.....	55
7.4.3	Cohesión social y trabajo en red	55
7.4.4	Visibilidad del CMDR.....	56
7.4.5	Fortalecimiento de los CMDR a nivel nacional	56
7.4.6	Realimentación del Plan de acción	57
7.4.7	Aspectos a mejorar en la reglamentación interna.....	57
7.4.8	Colaboración entre el CMDR y otros espacios de participación.....	57
8.	Recomendaciones para el facilitador	59
8.1	Primer componente de capacitación: diagnóstico inicial del CMDR e identificación de roles y alcances de los consejeros	59
8.1.1	Primera actividad: instalación del evento	59
8.1.2	Segunda actividad: presentación de los participantes	60
8.1.3	Tercera actividad: identificación de presaberes	61
8.1.4	Cuarta actividad: sondeo del por qué y el para qué cada consejero participa en el CMDR	62
8.1.5	Quinta actividad: mapa de relacionamiento interno y mapa de actores potenciales	63
8.1.6	Sexta Actividad: autoevaluación de los consejeros.....	63
8.2	Segundo componente de capacitación: nivelación en conceptos básicos de la normatividad del CMDR.....	64
8.2.1	Primera actividad: nivelación de los actores en conceptos básicos relacionados con CMDR	64

8.2.2	Segunda Actividad: autoevaluación del CMDR.....	65
8.3	Tercer componente de capacitación: conceptualización para la consolidación de los CMDR	65
8.3.1	Primera actividad: conceptos de liderazgo, participación, trabajo en equipo y planeación	65
8.3.2	Segunda actividad: recomendaciones para la conformación de comisiones del CMDR.....	66
8.3.3	Tercera actividad: firma de acta de compromiso de los consejeros	66
8.4	Cuarto componente de capacitación: identificación y priorización de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas del CMDR	66
8.4.1	Primera actividad: elaboración de matriz DOFA	66
8.4.2	Segunda Actividad: elaboración de matriz CAME	67
8.4.2	Tercera actividad: identificación de líneas de acción.....	67
8.5	Quinta capacitación: planificación del desarrollo rural a partir del diseño del plan de acción del CMDR	67
8.5.1	Primera actividad: diseño del plan de acción del CMDR.....	67
8.5.2	Segunda actividad: conformación de comités de trabajo del CMDR.....	67
8.6	Giras de aprendizaje.....	68
9.	Conclusiones.....	69

Sistematización de experiencias. Proyecto piloto de transferencia: 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: 75

ISBN: 978-958-5596-47-4

ISBNe. 978-958-5596-48-1

Introducción. Marco de referencia. Marco conceptual. Contexto social: CDMR vs. GAL. Metodología del proyecto. Resultados de los estudios de caso (Municipios piloto). Modelo de acompañamiento al CDMR. Recomendaciones para el facilitador. Conclusiones.

Presentación

En el marco del Programa España y sus Regiones Intercambian Conocimientos con Antioquia (ERICA) y con el propósito de contribuir a alcanzar mayores niveles de equidad y paz territorial en el departamento de Antioquia, se elabora esta guía metodológica para orientar la transferencia de buenas prácticas de gestión del desarrollo rural a los Consejos Municipales de Desarrollo Rural (CMDR).

El documento se divide en ocho capítulos, en el primero se realiza una introducción al programa ERICA, los antecedentes del proceso y los objetivos que se persiguen. El segundo capítulo presenta un marco de referencia para contextualizar las prácticas de gestión en España, la situación en Colombia, el problema identificado y el marco normativo. El tercero presenta un marco conceptual con algunos de los términos más representativos trabajados en el proyecto. El cuarto capítulo contiene una descripción de las diferencias evidenciadas entre los modelos de España y Colombia en el tema de gestión del desarrollo rural. En el quinto capítulo se evidencia el proceso metodológico aplicado, dando a conocer la forma en que se llevó a cabo y las actividades realizadas en función de su aporte pedagógico. El sexto capítulo estudia casos de los tres pilotos y resume las principales lecciones aprendidas durante el proceso. En el séptimo capítulo se describe el modelo de acompañamiento al CMDR teniendo en cuenta aquellos factores que pueden influenciarlo, los retos y las acciones de validación de los resultados. Finalmente, el octavo capítulo brinda herramientas para acompañar los procesos de fortalecimiento del CMDR en los diferentes territorios a nivel departamental y nacional.

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

1

Introducción

1.1 El Programa ERICA

Con el objetivo de contribuir a la reducción de la inequidad en Antioquia mediante acciones que apunten al desarrollo económico y del tejido empresarial con enfoque de equidad de género e inclusión social, se pone en marcha desde el año 2006 una plataforma de coordinación entre instituciones españolas y antioqueñas como: 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 la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) en representación de la Cooperación Española y principal financiadora del programa (Evaluando, 2014).

Las instituciones mencionadas trabajan en conjunto en la identificación de necesidades del territorio antioqueño y la generación de alternativas de solución a partir de la transferencia de buenas prácticas españolas adaptables a la realidad antioqueña. Estas promueven la vinculación de los actores del territorio en el intercambio de experiencias y se desarrollan a través de la ejecución de proyectos pilotos de transferencia, cuyos resultados son sistematizados y escalonados para garantizar la sostenibilidad del proceso (Programa ERICA, 2016).

En el principio se llevó a cabo una investigación al interior de España para identificar las prácticas exitosas en la resolución de problemáticas similares a las del territorio antioqueño, con lo cual se determinaron las tres líneas de acción iniciales del programa: emprendimiento y desarrollo empresarial, desarrollo local e innovación y desarrollo tecnológico; acompañadas de cuatro enfoques transversales: género en desarrollo, sostenibilidad y protección ambiental, construcción de paz y protección social (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 trans-

versales anteriormente mencionados, incluyendo además el enfoque territorial (Rivera, 2018).

1.2 Proyecto de desarrollo rural

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

Para definir los municipios piloto que recibirían las buenas prácticas, la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural de Antioquia realizó un proceso de evaluación de los 125 municipios del departamento y la posterior preselección de los 16 municipios que son nombrados en la tabla 1. Dichos municipios cumplieron con unas variables definidas en la matriz elaborada con la información obtenida del proyecto realizado a partir del convenio 2013AS180025 y del seguimiento a la Asistencia técnica Directa Rural entre la Gobernación de Antioquia, la Secretaría de Agricultura y la Fundación El Cinco (2013).

De estos 16 municipios se seleccionaron tres como beneficiarios del proyecto piloto: Guadalupe, Montebello y Necoclí. Estos manifestaron su interés en participar y cumplieron con los siguientes requisitos: presentar el listado de los Consejeros Municipales con nombre completo, número de documento de identidad, contacto (teléfono, celular o correo electrónico); tener el acuerdo de creación o modificación del CMDR;

Tabla 1. Municipios priorizados por subregión.

Subregión	Municipios priorizados
Norte	Guadalupe, Valdivia y Yarumal
Bajo Cauca	El Bagre y Zaragoza
Magdalena Medio	Puerto Nare
Occidente	Cañasgordas y Sabanalarga
Suroeste	Hispania y Montebello
Oriente	Cocorná y Concepción
Nordeste	Remedios y Amalfi
Urabá	Necoclí y San Pedro de Urabá

Fuente: elaboración propia.

tener aprobado un plan de acción básico del CMDR del municipio; acta y listado de asistencia de la reunión del CMDR en la cual se aprobó el plan de acción; contar con un documento en el que se identifiquen las debilidades institucionales del CMDR y de las cadenas o rubros productivos del municipio y finalmente, presentar un acta de compromiso por parte del CMDR o de la administración municipal para participar en el proyecto piloto (Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural de Antioquia, 2015).

A partir de ejercicios participativos con los líderes de los municipios a intervenir (Guadalupe, Montebello y Necoclí), se evidenciaron las necesidades de acompañamiento y dinamización en el funcionamiento de estos espacios de participación de los actores rurales. Entre las acciones propuestas se destacan: la importancia de capacitación a los integrantes del CMDR en competencias básicas del Consejero Municipal de Desarrollo Rural; acompañamiento en la conformación del CMDR, la Comisión Municipal de Tecnología y Asistencia Técnica y los comités de trabajo; la identificación y cumplimiento de las funciones del CMDR

generando un impacto real en el desarrollo rural de los municipios; capacitación en temas de planificación, formulación, gestión, seguimiento y evaluación de proyectos y asesoría en aspectos estructurales y administrativos del CMDR (reglamentación, operación, etc.).

Uno de los puntos clave priorizados para lograr resultados positivos en el nivel local fue el fortalecimiento de las capacidades de los integrantes del CMDR para ejercer una participación reflexiva. Con ello se facilitó su contribución en la identificación y priorización de necesidades, la proposición de alternativas de solución, la gestión de recursos, la ejecución, el seguimiento y la evaluación apropiándose de sus roles no sólo 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, el fortalecimiento de los CMDR será dinamizado a partir de la transferencia de buenas prácticas de los Grupos de Acción Local (GAL) puesto que, según reportes de la literatura consultada, presentan factores de éxito principalmente en el contexto institucional, en los actores locales y en el propio territorio. Logros 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).

1.3. Objetivos del proyecto

Objetivo general

Contribuir al alcance de mayores niveles de equidad y paz territorial en el departamento de Antioquia por medio de los Consejos Municipales de Desarrollo Rural (CMDR) a través del fortale-

cimiento de las capacidades de gestión y orientación al logro para el mejoramiento de procesos endógenos y sostenibles con enfoque territorial.

Objetivos específicos

- Fortalecer la estructura organizacional y funcional de los CMDR.
- Incorporar agentes clave a los CMDR.
- Nivelar a los consejeros en conocimientos básicos sobre el funcionamiento de los CMDR.
- Coordinar y orientar las acciones de los CMDR hacia la búsqueda de un objetivo común a través de la elaboración de su plan de acción.
- Identificar ideas innovadoras que contribuyan a la solución de los retos en materia de desarrollo rural del territorio.
- Generar un espacio de intercambio de aprendizaje y experiencias entre los actores estratégicos del CMDR.
- Fortalecer las capacidades de gestión de las instituciones integrantes del Grupo Gestor del Programa ERICA.

2

Marco de referencia

2.1 El Consejo Municipal de Desarrollo Rural - CMDR

2.1.1 Antecedentes

Planteamientos en torno a la importancia de los procesos participativos dentro del territorio llevaron en su momento a la conformación de los Consejos Municipales de Desarrollo Rural (CMDR). Creados por la Ley 101 de 1993, son definidos como la instancia superior de concertación entre actores relacionados con el desarrollo rural en el contexto municipal, están integrados por autoridades locales, comunidades rurales y entidades públicas. Su función principal es coordinar y racionalizar los recursos y priorizar las acciones de desarrollo rural (Congreso de Colombia, 1993).

Para tal fin, la legislación le asignó a los CMDR funciones como privilegiar las necesidades del municipio, implementar alternativas de solución, participar en la formulación y aprobación del Programa Agropecuario Municipal (PAM), priorizar los recursos de inversión pública municipal relacionados con el campo, realizar seguimiento a la prestación del servicio de asistencia técnica directa rural que se brinda a los pequeños productores y monitorear los proyectos de desarrollo rural en ejecución en el municipio (Congreso de Colombia, 1993).

A pesar de lo anterior, los CMDR no han desempeñado un papel protagónico en el cumplimiento de sus funciones y el logro de su propósito, por lo cual en la mayoría de los municipios de Antioquia no se han llevado a cabo procesos de planificación participativa que contribuyan a un verdadero desarrollo territorial. Esto es especialmente cierto en uno de los aspectos más importantes reportado en otros estudios como lo es el cierre de la brecha en las condiciones de vida entre la zona urbana y la zona rural (PNUD, 2011).

Un proceso de acompañamiento realizado por la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural de Antioquia (SADRA) durante los años 2012 y 2013, que buscaba dinamizar los CMDR, elaboró una tipificación de estos en 5 categorías que comprendían los CMDR con un nivel incipiente de desarrollo (tipo 1) hasta los CMDR con un nivel de desarrollo efectivo y en procesos de mejoramiento conti-

nuo (tipo 5). Este análisis obtuvo como resultado que ningún CMDR de Antioquia se encontraba en el nivel de desarrollo efectivo, sólo el 16% había alcanzado algún grado de desarrollo (tipo 3 y tipo 4) y el 84% se encontraba en un nivel de desarrollo incipiente (tipo 1 y tipo 2) (SADRA y Fundación el Cinco, 2013).

Por su parte, los resultados de la evaluación y seguimiento de la asistencia técnica directa rural en Antioquia en el 2013 revelaron que sólo el 36% de los CMDR del departamento, es decir en 44 municipios, estaban funcionando; para ello se definió que se encuentran en funcionamiento aquellos que realizan por lo menos una reunión al año, independientemente de la existencia de planes de acción o seguimiento a sus actividades (SADRA y UdeA, 2014). Este mismo estudio indica, además, que sólo el 29% de los CMDR contaba con presupuesto para su funcionamiento y destaca a la subregión oriente por tener un mayor porcentaje de municipios (70%) que realizaban aportes al funcionamiento de los CMDR y en los cuales se había avanzado en la conformación de un Consejo Regional de Desarrollo Rural.

En los últimos años se ha observado una dinámica importante en la conformación y funcionamiento de los CMDR, según el informe de Evaluación y Seguimiento correspondiente al año 2014 (SADRA y UdeA, 2015) se evidencia que de los 113 municipios del departamento de Antioquia que fueron monitoreados, 95 (84,07%) cuentan con CMDR conformados legalmente, de los cuales 30 (26,7%) funcionan periódicamente, 28 (24,78%) han consolidado un plan de acción, 28 (24,78%) tienen informe de actividades y 25 (22,12%) tienen presupuesto asignado para su funcionamiento.

En el año 2013, el Gobierno Nacional impulsó como parte de sus políticas el “pacto agrario” que, basado en el Decreto 1987 de 2013, esta-

blece el sistema de coordinación de actividades públicas, privadas y de inclusión social para el cumplimiento del Pacto Nacional por el Agro y el Desarrollo Rural y en el cual se fortalecen los CMDR y los Consejos Seccionales de Desarrollo Agropecuario, Pesquero, Forestal, Comercial y de Desarrollo Rural - CONSEA, (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2013).

Sin embargo, la evidencia empírica muestra que el concepto de participación en los CMDR se asemeja más a asistir a reuniones ocasionales, generalmente motivadas por coyunturas asociadas a la consecución de recursos, y no tanto a la reflexión y el establecimiento de prioridades y estrategias para atender a las problemáticas de los pobladores rurales. Esto significa que el accionar de los CMDR no tiene un norte claro que permita un real cumplimiento de las funciones establecidas en este marco normativo.

Lo anterior confirma que es necesario fortalecer estos espacios de participación, pues si bien están creados en la mayoría de los municipios de Antioquia, carecen de una estructura administrativa sólida y de un funcionamiento periódico que les permita articularse adecuadamente en los procesos de desarrollo rural de su territorio.

Los CMDR, como espacios participativos de concertación de acciones para el desarrollo rural municipal, dependen en buena medida de la participación de los consejeros pues, al ser los representantes de los diferentes grupos de interés, su rol es movilizar y facilitar la creación de alternativas de solución a las necesidades de dichos grupos.

No obstante, los consejeros no tienen claro su rol en los CMDR, limitando el empoderamiento por parte de las comunidades de este importante espacio de reflexión y concertación, siendo la

formación y desarrollo de capacidades el aspecto más débil del proceso. En general, no se ha superado la etapa de identificación de sus propias funciones y estructura, lo que claramente no permite trascender al cumplimiento de éstas por medio de estrategias claras que den respuesta a las necesidades priorizadas mediante algún mecanismo de participación.

Es evidente que la implementación y cumplimiento de la normatividad en materia de estos espacios de concertación y participación rural tienen muchas falencias y limitaciones que van desde el cumplimiento del rol de los consejeros, su cuota de participación y el logro de objetivos trazados en estos espacios (Flores & Gómez, 2012).

Por lo tanto, para lograr que los CMDR se conviertan verdaderamente en espacios de planificación, seguimiento y evaluación del desarrollo rural, se requiere un desarrollo de capacidades endógenas en aspectos como la identificación participativa de necesidades locales, la priorización de éstas y la formulación de planes, programas y proyectos que contribuyan a solucionarlas; además de la adopción de mecanismos de seguimiento y evaluación a planes, programas y proyectos para generar retroalimentación y acciones correctivas en los procesos.

2.1.2 Marco normativo

2.1.2.1 Creación y funcionamiento

De acuerdo con la legislación vigente en el Artículo 61 de la Ley 101 de 1993 y el artículo 89 de la Ley 160 de 1994:

Los municipios crearán los CMDR, el cual servirá como instancia superior de concertación entre las autoridades locales, las comunidades rurales, y las entidades públicas en materia de desarrollo

rural y cuya función principal será la de coordinar y racionalizar las acciones y el uso de los recursos destinados al desarrollo rural y priorizar los proyectos que sean objeto de cofinanciación (Congreso de Colombia, 1993; 1994).

Adicionalmente, la Ley 1551 de 2012 establece que “[...] son funciones de los alcaldes, con relación a la prosperidad de su región: crear el Consejo Municipal de Desarrollo Rural” (Art. 29 Literal F numeral 5, Congreso de la República de Colombia, 2012).

2.1.2.2 Conformación de los CMDR

De acuerdo con la normatividad vigente en los artículos 61 de la Ley 101 de 1993, 89 Ley 160 de 1994 y ampliada por el artículo 6 del 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, representantes 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).

Funciones adicionales de los CMDR

En el marco de las acciones derivadas del Pacto Nacional por el Agro y el Desarrollo Rural (Art. 7 Decreto 1987 de 2013), los CMDR tendrán la función de asesorar a las instancias del sistema de coordinación de actividades públicas, privadas y de inclusión social en la toma de decisiones para el desarrollo rural, entendido como la mejoría del nivel de vida en el campo; la formulación

de políticas de productividad, entendidas como medidas para mejorar los ingresos de los productores y en la política de tenencia, distribución y restitución de tierras. Además de participar en la formulación de propuestas para la política de inclusión de la mujer campesina (MADR, 2013).

Los CMDR, o sus representantes en las asociaciones de municipios, seleccionarán la entidad prestadora del servicio (Art. 2.4.1.4.1. Decreto 1071 de 2015) del municipio, zona, provincia, subregión o región, sin perjuicio de lo contemplado en la Ley 80 de 1993 y demás normas concordantes (MADR, 2015), de acuerdo a la priorización de los proyectos que propendan al mejoramiento de los ingresos y de las condiciones de vida de productores agropecuarios (Art 2.7.2.8. Numeral 1. Decreto 1071 de 2015) a través de proyectos productivos municipales, de vivienda rural y empleo rural temporal (MADR, 2015).

Los CMDR y los CONSEA deberán presentar informes trimestrales al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y al Ministerio de Trabajo (Artículo 2.7.2.15. Decreto 1071 de 2015), en el ámbito de sus competencias, a partir del desembolso de los recursos, dando cuenta de la ejecución del proyecto en los respectivos municipios y departamentos (MADR, 2015).

En el marco de la nueva Ley del Sistema Nacional de Innovación Agropecuaria (Art. 29. Parágrafo 3. Ley 1876 de 2017), los CMDR serán los espacios de diálogo local de las necesidades e iniciativas que se propongan y se concierten en el Plan Departamental de Extensión Agropecuaria - PDEA (Congreso de la República de Colombia, 2017). Adicionalmente, en el proceso de selección y contratación de las Entidades Prestadoras del Servicio de Extensión Agropecuario (EPSEA), uno de los requisitos es que la oferta del servicio

propuesta por la EPSEA responda adecuadamente a las demandas y requerimientos plasmados en el PDEA a ejecutar, para lo cual deberá contar con visto bueno del CONSEA o el CMDR cuando la propuesta aplique a un solo municipio (Art. 35. Numeral 3. Ley 1876 de 2017).

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 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).

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).

2.2 La experiencia española con la iniciativa comunitaria LEADER y los Grupos de Acción Local (GAL).

2.2.1 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 (AUE) en 1987 dio inicio a una nueva política regional comunitaria (Agudo, Aliacar, Alier, Cazorla & Chichón, 2002) con propuestas de desarrollo rural más efectivas que consideraban la problemática rural, se desarrollaban de manera endógena y se soportaban a partir de 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 Liaisons Entre Actions de Développement de L'Économie Rurale 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, en la que 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); LEA-

DER II de 1994 a 1999, que 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 hacia arriba. Es participativo ya que se agrupan 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, desde el enfoque multisectorial integrado, genera sinergias entre los actores territoriales y dinámicas de trabajo en red con el fin de intercambiar experiencias resultantes con otros grupos para contribuir al desarrollo de los territorios (Olvera, Mendoza, Pérez & De los Ríos, 2011).

La dinamización del territorio con la metodología LEADER ha sido concebida como un proceso permanente que busca mantener activa a 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 a la población protagonista del desarrollo de su propio territorio apoyados por un equipo técnico promotor para la ejecución de proyectos (MAMR, 2011b). Bajo este modelo se cuenta con el caso exitoso de los Grupos de Acción Local (GAL), entidades sin ánimo de lucro reguladas por la legislación europea (Consejo de la Unión Europea, 2005), como agentes de desarrollo no administrativos que gestionan fondos públicos (Tolón & Lastra, 2008).

2.2.2 Grupos de Acción Local

Dentro de la iniciativa comunitaria LEADER se contempla una estrecha relación entre los actores públicos y privados del territorio para que en conjunto desarrollen una estrategia colectiva, así, se impulsa su constitución formal en una asociación denominada Grupo de Acción Local (Cazorla et al., 2005), la cual cuenta con 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 estén integrados tanto por las corporaciones locales como por otras entidades de base asociativas cuya acción comprenda ejercicios de dominio administrativo. De igual manera, los 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 que tiene la facultad de establecer sus líneas de acción y 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 (J. 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 la generación de propuestas a partir de los actores implicados directamente con la realidad del territorio (MAMR, 2011b).

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).

3

Marco conceptual

3.1 Enfoque territorial

Este enfoque concibe como punto de partida de la estrategia de desarrollo los recursos y realidades propias del territorio (Agudo et al., 2002), buscando dar mejores soluciones a las necesidades locales (De los Ríos & Cadena, 2011). Por tanto, reconoce al territorio como un espacio dinámico determinado por sus características socioculturales y no por lo asociado a su organización política y administrativa (Pessôa, 2015). El territorio es definido a partir de una uniformidad de aspectos físicos, económicos, sociales e identitarios y como tal, posee valores, limitaciones, fortalezas, retos y oportunidades particulares en función de los cual debe definirse la política de desarrollo (Fábregas, 1996).

El enfoque territorial sugiere que el desarrollo es un proceso endógeno con dos ejes fundamentales: uno, la incorporación de las posibilidades de desarrollo del territorio y dos, 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).

Por tanto, la base del enfoque territorial está sujeta a la progresiva toma de conciencia sobre la importancia de los recursos con los que se cuenta al interior del territorio (Rey, 2009) y el fomento del desarrollo sostenible, que comprende, entre otras cosas, la interacción armónica entre los sistemas humanos y ambientales, bienestar y prosperidad para toda la población, competitividad productiva, sostenibilidad ambiental y un accionar político basado en la democracia (Sepúlveda, Rodríguez, Echeverri & Portilla, 2003).

3.2 Enfoque ascendente

Este enfoque, propio de la iniciativa LEADER, busca promover la toma de decisiones en torno a las políticas de desarrollo de manera participativa desde lo local, (Rey, 2009) comprometiéndolo 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 o asociación (Observatorio Europeo LEADER, s.f.).

Contempla la participación de las partes interesadas en la toma de decisiones para la elaboración de las estrategias y la 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, la concertación y la transparencia en los procesos (Comisión Europea, 2006).

Los objetivos del enfoque ascendente contemplan: incluir a la población y a los agentes locales en el proceso de desarrollo fomentando su participación activa en la toma de decisiones; presentar iniciativas favoreciendo el diálogo, el intercambio de conocimientos y la sinergia entre los diferentes actores; lograr concertaciones en las decisiones, asegurando una verdadera representación de los grupos de interés y favoreciendo la generación de nuevos vínculos entre estos y por último, delegar el poder de decisión a escala local y no a otras instancias de gobernación (Observatorio Europeo LEADER, s.f.).

Es importante acentuar que las prácticas de gestión en desarrollo rural en España 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 la generación de propuestas a partir de los actores implicados directamente con la realidad del territorio (MAMR, 2011b).

3.3 Desarrollo endógeno

El desarrollo endógeno está ligado a la capacidad de una comunidad local de aprovechar los 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). De igual forma, tiene en cuenta esas capacidades locales en 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, teniendo además 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).

Es clave para el desarrollo endógeno el protagonismo de lo local dentro del desarrollo para lo que se deben contemplar los ámbitos culturales teniendo en cuenta las visiones globales. Es así que se logra un equilibrio entre el potencial de desarrollo local y los recursos externos, éstos últimos que sean seleccionados por las propias comunidades y adaptables a las condiciones locales (COMPAS & AGRUCO, 2008).

3.4 Desarrollo de capacidades

La OCDE citada por Sastre (2014) plantea que algunas definiciones de desarrollo de capacidades describen 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 a 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 generar nuevas capacidades (Bolger, 2000).

Entre las diferentes definiciones de lo que son las capacidades, la propuesta por la UNDP (1998) plantea que la capacidad es concebida como aquella habilidad con que cuenta un individuo u organización para llevar a cabo acciones de manera efectiva, eficiente y sustentable (Sastre & Ríos, 2012). Así, las capacidades según Ramos y colaboradores (2015), pueden ser de dos tipos: las funcionales, que son capacidades que no están asociadas a un nivel o sector en particular sino que son transversales a todo, entre las que se encuentran las capacidades de gestión para planificar, implementar y evaluar programas o proyectos, y por otro lado, las capacidades técnicas que están ligadas a ámbitos de experiencia y práctica en temáticas y sectores específicos.

El desarrollo de capacidades debe permitir a la población decidir sobre los recursos a emplear para contribuir al desarrollo de su territorio y realizar las acciones que se requieran con las habilidades, conocimientos y destrezas que posean (Vásquez, 2007). De allí la importancia de tener capacidad instalada para que los procesos sean más sólidos y adaptables a los cambios que puedan presentarse (Sastre & Ríos, 2012).

3.5 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). Esto implica que la pobla-

ción beneficiaria asuma un compromiso activo en sus propios procesos locales en las etapas de planificación, ejecución y control (Béjar, 1980). La participación para el desarrollo local permite que al vincular la comunidad en las decisiones del territorio se fomente la organización y coordinación entre la población, los grupos de interés y las autoridades locales descentralizando 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 para influir en la toma de decisiones. La adopción de mecanismos de participación en las comunidades genera mayores probabilidades de lograr los objetivos trazados en la gestión de planes y programas de desarrollo local, ya que se aumenta la precisión en la identificación de necesidades y soluciones, se empodera a la población y a los actores sociales, aumenta el interés por dar respuesta a las problemáticas sociales y ambientales y fomenta procesos más transparentes en la gestión pública (Arrayán, s.f.).

No obstante, como lo afirma Karl (2000) la participación no puede ser impositiva, sino partir de una determinación personal con base al compromiso y la disposición a la acción colectiva. A su vez, y según los planteamientos de Oakley (1991), se pueden definir tres tipos de participación: 1) la pasiva, en la cual se informa a la comunidad sobre programas o proyectos ya definidos, 2) la reflexiva, en la cual se involucra a la comunidad en la definición de los programas o proyectos y 3) la activa, en la cual se permite que la comunidad decida y actúe sobre los aspectos esenciales para su desarrollo.

4

Contexto social: CMDR vs. GAL

A continuación se apuntan algunas de las diferencias existentes entre los modelos organizativos implementados en Colombia (CMDR) y Europa (GAL) para gestionar el desarrollo rural de forma participativa. Cabe señalar que no se trata de analizar las diferencias entre las estrategias de desarrollo que se aplican en uno y otro territorio, ni las formas de financiación de estas estrategias, sino de comparar las características de las entidades responsables de la gestión.

4.1 Finalidad consultiva vs. ejecutiva

La legislación colombiana otorga a los CMDR un carácter principalmente consultivo. No obstante, esto no debería representar un obstáculo para que los consejeros se abstengan de asumir un papel más activo en la gestión del desarrollo, elaborando y aplicando planes de acción en su territorio; pero en la realidad, no cabe duda de que supone una limitante a la hora de financiar dichos planes.

Los Grupos de Acción Local, por su parte, tienen un carácter ejecutivo, se crean para aplicar estrategias en el territorio a través de la financiación de actividades ejecutadas por el propio Grupo o mediante líneas de ayudas y subvenciones de terceros tales como empresas, entidades locales u organizaciones sin ánimo de lucro.

Por tanto, es recomendable que los CMDR no se limiten a actuar únicamente como un órgano consultivo de las instancias municipales, ya que pueden asumir un papel más proactivo y ejecutivo. La experiencia de los GAL en la gestión de proyectos de desarrollo puede constituirse como un ejemplo, sin embargo, sería necesario buscar alternativas para adaptar el modelo de gestión aplicado en Europa a la normativa existente en Colombia y, sobre todo, determinar si un sistema basado en líneas de ayudas de terceros sería aplicable o, por el contrario, sería más conveniente un modelo en el que las acciones sean ejecutadas directamente por los CMDR.

4.2 Ámbito territorial municipal vs. comarcal

Aunque no lo señala explícitamente, el artículo 61 de la Ley 101 de 1993, otorga a los CMDR un ámbito de actuación municipal (su propia denominación hace referencia a esta característica). Esto de cierta manera imposibilita el desarrollo de actividades colaborativas y trabajo colectivo entre diferentes CMDR a través

de redes ni tampoco se dispone de mecanismos que permitan superar las fronteras municipales o abordar problemáticas y necesidades con carácter supramunicipal. Lo anterior supone circunscribir la gestión del desarrollo rural a límites político-administrativos que muchas veces no corresponden a una realidad geográfica, cultural, ambiental, social y económica específica.

En contraste, la creación de los GAL surge por iniciativa de sus miembros sin limitación geográfica alguna. Esta libertad a la hora de definir el ámbito territorial hace que las posibilidades del modelo GAL sean muchas y más variadas, yendo desde la agrupación de municipios que carecen de experiencias previas de trabajo en común, hasta estructuras supramunicipales existentes (mancomunidades, comarcas, consorcios) que optan por la condición de GAL. Así, el ámbito territorial de actuación responde de forma adecuada a la realidad del medio rural y a la voluntad de colaboración de su población. Luego, se trata de territorios geográficamente contiguos que comparten pasado, una evolución histórica común, afrontan un mismo presente, poseen problemáticas y necesidades socioeconómicas similares y abordan una misma estrategia de futuro.

Por consiguiente, el modelo GAL ofrece más ventajas que los CMDR en cuanto a la definición de su área geográfica de intervención, pues para que los CMDR puedan llevar a cabo actuaciones más allá de las fronteras municipales deben necesariamente establecer acuerdos de colaboración con los consejos de otros municipios.

4.3 Carácter obligatorio vs. discrecional

La creación de los CMDR es un imperativo en la legislación colombiana. Independientemente de

que en la práctica se cumpla o no con este precepto legislativo, el artículo 61 de la Ley 101 de 1993 establece que todos los municipios deben crear este órgano, con la única excepción de aquellos que ya cuenten con una instancia de participación ciudadana que permita el cumplimiento de los objetivos que la ley le confiere a los CMDR.

La creación de los GAL es, por el contrario, totalmente discrecional. Si bien es cierto que en muchos casos los grupos se ponen en marcha ante la necesidad de contar con un instrumento de financiación de inversiones en el medio rural ya que, por ejemplo, la UE establece que parte de los presupuestos de la Política Agraria Común se gestionen a través de los Grupos, en la realidad no existe ninguna “exigencia” legislativa que ordene a los territorios rurales contar con un Grupo de Acción Local.

La “obligación” legislativa de contar con un CMDR en cada municipio puede dar lugar a estructuras puramente formales, vacías de contenido, en las que los miembros participan solamente para cumplir con la ley y no tienen una verdadera motivación e interés por poner en marcha una estructura participativa. En este escenario, el carácter “voluntario” de conformación de un GAL puede dificultar el proceso de puesta en marcha pues no existe motivo capaz de generar esa necesidad y de congregarse a la población local en torno a un proyecto en común.

4.4 Estructura rígida vs. participación flexible

La Ley General de Desarrollo Rural y Pesquero (ley 101 de 1993) establece por norma la composición de los CMDR convirtiéndolos en una estructura rígida, debido a que:

- a. Se determina que el CMDR debe de estar presidido por el alcalde, concentrando la

capacidad de toma de decisión en la parte pública.

- b. Se establece el tipo de organizaciones privadas que integran los CMDR lo que puede conducir a que el consejo esté compuesto por miembros que carecen de motivación para participar mientras se limita el acceso a organizaciones de otro tipo con interés en formar parte del consejo.

En cambio, los GAL están compuestos por un partenariado público-privado del que forman parte representantes municipales y agentes socioeconómicos del territorio, en el que el único precepto que rige está derivado de la normativa europea que regula los programas de financiación que utilizan los GAL, y afirma que la parte privada tenga la mayoría de los votos en los órganos de decisión. Allí, la participación es voluntaria y se da cabida a cualquier organización que represente intereses de la población local y solicite su inclusión.

En ambos casos se trata de reunir en una estructura participativa los intereses políticos de los gestores públicos y los intereses de la población que reside en el territorio rural debidamente representado a través de diferentes organizaciones, donde estos últimos deben ser mayoría. Pero en tanto no se modifique la legislación, la capacidad real de toma de decisión de la parte privada en los CMDR se ve limitada por las facultades que se le otorgan a la figura del presidente ejercida por el alcalde. Es importante, además, establecer canales que faciliten la incorporación de cualquier organización interesada en trabajar en pro del desarrollo rural del territorio.

4.5 Procedimientos regulados vs. no regulados

Con el modelo establecido para los CMDR, la gestión de las actuaciones de desarrollo rural forma

parte de una administración local lo que supone que cuenta con unos procedimientos regulados por ley para gestionar los fondos y existe una responsabilidad subsidiaria de la administración ante los actos que lleve a cabo.

Al no existir una normativa reguladora específica para los GAL, en numerosas ocasiones se encuentran en una especie de “limbo jurídico”, especialmente cuando se abordan cuestiones relacionadas con la gestión de fondos públicos por parte de una entidad privada. Esto provoca que se apliquen las condiciones más restrictivas de ambos modelos de gestión (pública y privada), asumiendo el grupo obligaciones propias de las administraciones (por ejemplo en los procesos de contratación, de fiscalización de fondos, etc.) y de las empresas privadas (por ejemplo las obligaciones de auditoría contable, en la responsabilidad civil por el destino de los fondos, etc.).

4.6 Estrategia sectorial vs. integral

Aunque no es una característica que depende directamente del modelo organizativo que se elija, la normativa que sustenta a los CMDR dirige sus actuaciones hacia el sector agropecuario. La estrecha vinculación entre los consejos y la actividad desarrollada por las unidades Municipales de Asistencia Técnica Agropecuaria (UMATA) vinculadas a los municipios tras la ley 607 de 2000, provoca que la visión exclusivamente agrarista que tienen estas unidades se transfiera también a los CMDR, ya que su función básicamente consiste en asistir técnicamente a los productores agrícolas, pecuarios, forestales y pesqueros al estilo de las oficinas de extensión agraria españolas. Esto puede derivar en la elaboración de unos planes de acción limitados al sector agropecuario y, en el mejor de los casos, la industria agroalimentaria.

Los Grupos de Acción Local basan sus estrategias en el concepto de “ruralidad” entendida de forma transversal e integral. El desarrollo rural no se reduce exclusivamente al sector agropecuario, sino que integra otras actividades que se desarrollan en el medio rural e interviene en otras políticas que influyen en la calidad de vida de la población rural tales como el medio ambiente, la igualdad, infraestructuras, sanidad, educación, nuevas tecnologías, comunicaciones, etc. Esta visión integral del desarrollo rural se traduce no sólo en unos planes de acción más amplios sino en un carácter más integrador del órgano de gestión incorporando a representantes de ámbitos muy diversos.

En otras palabras, los CMDR entienden el desarrollo rural como desarrollo sectorial, mientras que los GAL lo entienden como desarrollo territorial en sentido amplio. Esta visión sectorial de los CMDR es muy limitada aunque normativamente no existe ningún obstáculo que les impida ampliar la mirada a otros sectores y otras políticas que tienen influencia en el territorio rural. Es una cuestión que se debe de trabajar al definir los planes de acción de los CMDR en el proceso de puesta en marcha.

4.7 Estructura municipal vs. personalidad jurídica propia

Al ser órganos dependientes de la administración local, los CMDR no pueden tener una personalidad jurídica propia. Esto puede tener ventajas como limitar su responsabilidad tal y como ya se ha comentado, pero también supone inconvenientes dado que se puede cuestionar la independencia de los poderes públicos, limitar el acceso a fuentes de financiación a través de líneas de ayuda de otras administraciones o posibles apoyos económicos de entidades como fundaciones u ONG y, a la hora de aplicar la estrategia de desarrollo

rural en el territorio, impide optar por fórmulas jurídicas que pueden tener beneficios desde el punto de vista operativo e incluso económico.

Ahora bien, a diferencia de los CMDR los GAL tienen personalidad jurídica propia. En la mayoría de los casos se trata de asociaciones reguladas por la Ley 1 de 2002 española, reguladora del derecho de asociación, aunque existen otras posibilidades como consorcios y fundaciones. Además, la personalidad jurídica propia les permite optar a ser declaradas de Utilidad Pública o tener la consideración de ONG, lo que conlleva ventajas fiscales y permite acceder a un abanico de fuentes de financiación pública mayor. Sin embargo, esta cualidad también supone dedicar recursos a gestionar una organización que, en el aspecto administrativo, contable o de recursos humanos no se diferencia de cualquier otra entidad privada.

Desde el punto de vista del acceso a posibles fuentes de financiación para llevar a cabo los planes de acción, es indudable que el modelo GAL tiene más ventajas que el de los CMDR que en ningún caso van a poder contar con una personalidad jurídica propia.

4.8 Recursos técnicos externos vs. propios

Los CMDR no cuentan con equipo técnico propio por lo que necesitan utilizar los servicios de asistencia técnica que prestan las UMATA así como los medios y recursos que facilita el municipio. Por otro lado, los GAL cuentan con un personal técnico propio y un presupuesto que supone un determinado porcentaje del total de fondos del programa LEADER que gestionen con el que deben hacer frente a los costes de personal y los medios materiales.

En los GAL los equipos de técnicos cuentan con el perfil adecuado para la gestión del desarrollo, disminuyendo los riesgos e incertidumbres en los objetivos estratégicos y acciones a realizar. Además, dependen de forma directa del Grupo manteniendo su independencia de las fuentes de financiación y los poderes públicos. Los procesos de selección se realizan aplicando criterios objetivos, práctica que ha dado resultados positivos en los Grupos españoles.

Se considera fundamental que se dote a los CMDR de los medios técnicos necesarios para la integración de estructuras técnicas y administrativas, así como para coordinar su actuación con la de los técnicos de las diferentes dependencias que trabajan en el territorio y tienen implicación en su desarrollo, de tal forma que se generen sinergias en las tareas desarrolladas.

4.9 Trabajo individual vs. cooperación

En la actualidad no existen experiencias de cooperación o trabajo en red entre diferentes CMDR, aunque se han constatado coincidencias en algunas de las estrategias que plantean para resolver problemas que se repiten en diferentes territorios. Esta falta de cooperación supone una pérdida de eficacia a la hora de llevar a cabo los planes de acción.

Uno de los elementos presentes en todas las estrategias de los Grupos de Acción Local es la cooperación con otros grupos, ya sea al interior de la misma región, del mismo estado, del resto de Europa e incluso de otros países. Además, los Grupos se encuentran asociados a través de organizaciones consolidadas como la Red Española de Desarrollo Rural que facilitan el contacto entre Grupos, la transferencia de conocimientos

y el asesoramiento necesario para llevar a cabo proyectos en común.

Encontrar soluciones comunes para problemas comunes es una estrategia muy eficaz que deberían poner en marcha los CMDR, colaborando en el desarrollo de acciones conjuntas y poniendo en marcha una estructura que, siguiendo el modelo de las redes europeas, agrupe a los diferentes consejos. Esta estructura no sólo facilita la colaboración entre los CMDR sino que se puede utilizar como interlocutor ante las administraciones supramunicipales.

5

Metodología del proyecto

Para alcanzar los objetivos propuestos en el proyecto piloto de transferencia se realizó un proceso de concertación entre los facilitadores españoles y la contraparte colombiana para la adaptación de la metodología de fortalecimiento de los GAL a los CMDR. A partir del intercambio de experiencias y conocimientos entre los facilitadores de ambos países, se definió la metodología de intervención que se describe a continuación con sus respectivas actividades.

5.1 Fortalecimiento de los Consejos Municipales de Desarrollo Rural

Con el fin de acompañar el desarrollo autónomo y la autogestión de los CMDR se plantearon actividades para el fortalecimiento de la estructura organizacional y funcional de éstos, las cuales estuvieron orientadas a la gestión del cumplimiento de la normatividad vigente, el fomento de la planeación participativa, el valor del trabajo en equipo, la definición y apropiación de roles de los integrantes de los CMDR. Esto permitió el desarrollo de sus capacidades y competencias para abordar las funciones de formulación, dirección, seguimiento, evaluación y aprobación de planes, programas y proyectos a nivel municipal.

5.1.1 Diagnóstico y caracterización de los CMDR para generar una línea base

Una línea base es una herramienta que permite describir la situación actual del área de influencia del proyecto antes de llevarlo a cabo. Para hacerlo es necesario revisar la información relevante sobre características del territorio como el acceso a mercados, el desarrollo institucional, los ámbitos políticos, económicos, sociales y culturales que hacen parte de contexto del proyecto y que pueden influir positiva o negativamente en el logro de los objetivos, resultados e impactos trazados (Cáceres, 2009). La línea base permite articular la información generada con la toma de decisiones para la realización del proyecto mejorando los procesos de planificación (DANE, 2004).

Por ello, se hizo fundamental iniciar el proyecto con un taller de diagnóstico y levantamiento de línea base que permitió caracterizar la situación inicial de cada uno de los pilotos y tomar las decisiones respectivas frente a las actividades planteadas en la ejecución del proyecto.

5.1.2 Propuestas para el fortalecimiento del CMDR durante la fase de aprobación del Reglamento Interno

Con el fin de que los CMDR funcionen de forma eficiente es fundamental, entre otras cosas, determinar un reglamento interno de operación (CEAM & Gobernación de Antioquia, 2008). Frente a este tema se hicieron propuestas a partir de un diálogo participativo entre los actores, donde las comisiones técnicas de cada uno de los municipios tomaron la iniciativa de liderar el tema de su actualización. La importancia de estas actividades radica en que propician la posibilidad de que cada miembro del CMDR conozca claramente las reglas para el funcionamiento de este espacio y comprenda a cabalidad el papel que desempeña como consejero, especialmente frente a la responsabilidad que tiene como representante y vocero de su grupo de origen.

Tal como lo indican Rodríguez, Úsuga, Toro y Gutiérrez (2016), es fundamental que los consejeros diseñen en conjunto su propio reglamento, ya que esto genera en ellos mayor compromiso y sentido de responsabilidad hacia este espacio de participación. Estos mismos autores plantean que es importante determinar los aspectos a reglamentar y generar frente a cada uno de ellos una discusión para llegar a un consenso.

5.1.3 Creación de la Comisión Técnica de los CMDR, de la Comisión Municipal de Tecnología y Asistencia Técnica Directa Rural y de los comités temáticos para cada CMDR

Con el propósito de responder a sus funciones, es indispensable que el CMDR, conforme a lo establecido por la ley, cree órganos de apoyo como comisiones y comités cuya acción favorezca el desempeño del CMDR. Esto reforzará temas

específicos como la prestación del servicio de asistencia técnica directa rural y ámbitos internos que le permitan asumir las diferentes temáticas abordadas en su plan de acción. Por ello, con cada uno de los pilotos se generó un espacio de presentación de las características, integrantes y funciones de las comisiones del CMDR planteando de forma participativa algunos criterios de selección de estas instancias, teniendo en cuenta tanto lo dispuesto en la ley como la aplicación de las cualidades de liderazgo, participación, trabajo en equipo y planeación transferidas del modelo de gestión de los Grupos de Acción Local.

5.1.4 Socialización del tema de equidad de género

Esta actividad se desarrolla en cada uno de los municipios piloto con el objetivo de que la población rural tome conciencia de la importancia de trabajar la igualdad de género en todos los ámbitos de la vida y en especial, para el caso que nos compete, fomentar la participación activa de las mujeres en los espacios de toma de decisiones y en el ejercicio de sus derechos.

Uno de los aspectos abordados en el taller apuntaba a dejar clara la diferencia entre los términos “género” y “sexo” para superar los mitos trazados por la sociedad frente a la concepción de lo masculino y lo femenino. Así, mientras el sexo se refiere a características biológicas, que diferencian a hombres y mujeres desde lo anatómico y fisiológico (MAMR, 2011a), el género se define por planteamientos socioculturales que determinan cualidades y roles para lo masculino y lo femenino. Frente a esta diferenciación construida por la sociedad, las mujeres y niñas son discriminadas en cuanto al acceso a los recursos y oportunidades en comparación con los varones, situación que se recrudece en las zonas rurales de países en desarrollo (FAO,

2014). De igual manera, la percepción del género está ligada a la cultura y varía de una a otra, e incluso dentro de una misma pueden generarse cambios con el pasar del tiempo. Sin embargo, es común en todas las culturas que el género determine el poder y el acceso a recursos, siendo siempre mínimos los de las mujeres (FAO, 2009).

Por tanto, conscientes de la necesidad de renovar las concepciones y buscando fomentar una visión de desarrollo con equidad de género, se realiza esta actividad abriendo espacio a la participación de los diferentes actores sociales en los procesos y promoviendo que, tanto los hombres como las mujeres, gocen de las mismas oportunidades.

5.1.5 Ejercicio de autoevaluación

Se realiza un ejercicio de autoevaluación de los consejeros sobre lo que los motiva a participar en el CMDR, la frecuencia con que lo hacen y una autoevaluación del estado actual del CMDR y las limitaciones a las que se han enfrentado.

La importancia de este ejercicio de autoevaluación radica en posibilitar que cada consejero sea consciente de las razones que lo llevan a hacer parte del CMDR, además de permitirle reflexionar frente a su quehacer dentro de este espacio de participación de tal manera que identifique los aspectos en los cuales debe mejorar y se comprometa a cumplir sus funciones y responsabilidades (Rodríguez et al., 2016).

Es fundamental generar estos espacios haciendo énfasis en que los resultados de la autoevaluación deben servir para conocer la realidad y para aprender y llevar a cabo acciones de mejora. Recordar además que, para obtener mejores resultados en algún proceso, es necesario entender desde dónde se parte y cómo es el desempeño frente a los objetivos trazados (Nieto et al., s.f.).

5.1.6 Elaboración y firma de un acta de compromiso

Rodríguez y colaboradores (2016) proponen como parte importante del fortalecimiento de los CMDR dejar por escrito los compromisos que adquieren los consejeros a través de un acta que firman con la intención de generar un mayor sentido de pertenencia y empoderamiento. Se llevó a cabo este ejercicio con los consejeros de los CMDR piloto quienes, al finalizar, reconocieron la necesidad de estar más comprometidos con sus funciones.

5.1.7 Primera misión española para el intercambio de conocimientos, experiencias y buenas prácticas de funcionamiento de los CMDR y los GAL de España

Esta intervención se planteó para fortalecer los CMDR a través de la metodología LEADER por medio de la elaboración de un plan de acción territorial que les sirviera a los consejeros de hoja de ruta y les permitiera cumplir con las funciones que les encomienda la legislación colombiana y reconocerla como una herramienta fundamental para el desarrollo del territorio.

La metodología de intervención se basó en dos principios clave: la transferencia de experiencias y la máxima participación de los actores del territorio. Mediante estos se buscaba propiciar que los CMDR se apropiaran de los conocimientos, métodos y técnicas del proceso de elaboración de una estrategia de desarrollo que desembocara en la configuración de un Plan de Acción (que será el objetivo de una segunda misión sobre el terreno). Acorde a estos principios, la transferencia en esta primera misión se concentró en brindar a los consejeros las líneas generales de actuación que hay que tener en cuenta de manera previa para

poder comenzar a redactar un plan de acción, entre las que se incluyeron:

Nuevo enfoque del desarrollo rural:

En tanto debe tenerse en cuenta el concepto multidimensional del desarrollo rural, uno de los propósitos de la puesta en marcha de nuevas metodologías de intervención es contar con nuevos actores sociales y económicos que no estén relacionados directamente con el sector agrario y agropecuario, esto con el objetivo de diversificar progresivamente la economía rural.

Plan de acción y financiación:

Cualquier solicitud de financiación por parte de los actores integrados del CMDR a la administración pública tiene que ir acompañada de un plan de acción estratégico municipal que pueda dar forma y salida a los diferentes proyectos, necesidades e iniciativas del territorio. Este plan tiene que ser ambicioso pero a su vez realista y responder a unas necesidades reales. Del mismo modo, un plan de acción tiene que conllevar un compromiso de financiación real y permanente para poder ser aplicado en el territorio a intervenir.

Crear valor económico y social:

Los programas de desarrollo rural nacieron para crear valor económico en el territorio fomentando la creación de tejido empresarial y, de manera paralela, fortalecer las capacidades de la sociedad creando identidad, valor social y posibilidades de mejorar la infraestructura municipal y comarcal. Es fundamental considerar que “un campesino es un empresario” para que el valor empresarial se vaya filtrando entre la sociedad rural.

Contexto político y social de Colombia:

La transferencia de buenas prácticas tiene que adaptarse a cada contexto político y social y, por

tanto, los ritmos de ejecución serán variables dependiendo del contexto en el que se trabaje.

Participación como herramienta de gestión de los proyectos públicos:

La contribución en el fortalecimiento del tejido social y económico en los procesos de decisión es una línea fundamental en la aplicación de procesos y proyectos de desarrollo rural.

En esta primera misión sobre el terreno se llevó a cabo el fortalecimiento de los CMDR piloto y su posicionamiento, procurando incentivar la incidencia efectiva en las políticas de desarrollo rural del municipio. Se realizó al mismo tiempo un primer diagnóstico territorial a partir de la elaboración de una matriz DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) como insumo para, en la segunda misión, generar un primer instrumento básico de planificación de las acciones de intervención y gestión de los CMDR.

5.1.8 Segunda misión española para transferir bases metodológicas en formulación, dirección, seguimiento y evaluación de proyectos

La segunda misión española se realizó con el objetivo de propiciar una transferencia de metodología que dotara a los miembros del CMDR de conocimientos básicos que les permitieran, en un proceso a medio plazo, definir de una forma efectiva una estrategia de desarrollo rural para su municipio. De esta segunda misión se obtuvo como resultado la revisión y validación del diagnóstico del territorio, la detección de necesidades priorizadas mediante el método de matriz CAME (Corregir debilidades, Afrontar amenazas, Mantener fortalezas y Explotar oportunidades) y la formulación de algunas propuestas de solución que constituyeron un primer borrador básico del Plan de Acción.

Este ejercicio contribuyó a avanzar y consolidar los resultados de la primera intervención relacionados con los objetivos planteados en el proyecto de transferencia: capacitar a los CMDR en los fundamentos de formulación y evaluación de proyectos y mejorar las habilidades de los consejeros para gestionar el CMDR por medio del intercambio de conocimientos, experiencias y buenas prácticas de funcionamiento de los Grupos de Acción Local de España.

Los objetivos operativos que se alcanzaron en esta segunda inmersión en el territorio fueron:

1. Enriquecer el análisis DAFO obtenido en la primera misión contrastando los resultados sobre las potencialidades y deficiencias del territorio desde la perspectiva del desarrollo rural.
2. Detectar las necesidades del territorio mediante la metodología CAME llevando a cabo la aplicación de ésta en algunos ámbitos muy específicos y de mayor relevancia para el territorio, para que posteriormente pudieran ser aplicadas en otras áreas por el CMDR de una forma autónoma.
3. Definir las posibles alternativas de solución a las necesidades detectadas con base a las acciones que formaron parte de un primer borrador básico de Plan de Acción.
4. Brindar herramientas básicas para llevar a cabo la gestión, seguimiento y evaluación de proyectos de desarrollo rural.
5. Provocar una mayor implicación de los poderes públicos municipales (alcaldía y consejos de gobierno) en los procesos que están llevando a cabo los CMDR.
6. Dar a conocer la metodología LEADER y los procesos de gestión de proyectos de desarrollo rural a técnicos de la Secretaría de Agri-

cultura y Desarrollo Rural que realizan apoyo a otros CMDR y a personal de la Universidad de Antioquia.

7. Identificar, dentro de las acciones planteadas en cada municipio, áreas con mayor potencial de desarrollo que pudieran ser objeto de intervenciones más específicas en una segunda fase del proyecto de cooperación.

5.2 Incorporación de agentes clave en el CMDR

Son considerados agentes clave aquellos que pueden influenciar de manera positiva o negativa una intervención o quienes producen que una situación se manifieste de determinada forma (CONAGUA, 2007). La participación de estos individuos es indispensable para el logro de objetivos, ya que tienen el poder, la capacidad y los medios para decidir e influenciar significativamente en el desarrollo de las iniciativas. La identificación de agentes clave es el primer paso necesario para realizar un análisis de actores en una región determinada (Tapella, 2007), para una identificación eficaz es necesario establecer el interés, la importancia y la influencia que estos tienen sobre el territorio y sobre los procesos que en él se realicen (USAID, 2004).

Para este ejercicio se realizó un mapa de relaciones que permitió visualizar a los actores y los grupos sociales presentes en el territorio trazando las conexiones existentes entre ellos. De igual manera se hizo un reconocimiento de potenciales agentes que, aunque no integran el CMDR, pueden aportar al cumplimiento de las funciones de éste a partir de su acompañamiento en temas específicos.

Sin duda, tener la información de las personas, organizaciones y su relacionamiento puede usarse de forma estratégica para determinar, por ejemplo, las formas de trabajo, las subredes que

pueden existir entre ellos y el nivel de cohesión de las relaciones al interior del grupo o red (Corporación Somos Más y Fundación Saldarriaga, 2007).

5.3 Actualización de los integrantes del CMDR

A partir de materiales y actividades didácticas se actualizó a los consejeros en la información general sobre el CMDR, los fundamentos legales y las funciones y competencias de los consejeros municipales entre otros temas de interés y conceptos básicos que debían conocer para participar adecuadamente en el proceso de fortalecimiento de esta instancia de concertación.

Sobre este tema existen materiales elaborados por otras entidades en los procesos previamente realizados con los CMDR, los cuales, junto con la normatividad vigente, sirvieron de base para el diseño de actividades de actualización.

5.4 Formulación de planes de acción de los CMDR

Para disminuir las limitaciones en el funcionamiento de los CMDR, es necesario coordinar y orientar acciones hacia la búsqueda de un objetivo común. Estas deben estar organizadas en un plan de acción, es decir en un documento que priorice las iniciativas pertinentes para cumplir dicho objetivo. De esta manera el Plan de Acción se constituye como herramienta que brinda una guía a la hora de llevar a cabo una iniciativa (Rodríguez et al., 2016).

Teniendo en cuenta la importancia de elaborar planes de acción, acorde a las necesidades reales del territorio y donde se planteen alternativas de soluciones viables, se realizó un taller adicional posterior a las misiones.

5.5 Identificación de iniciativas innovadoras

Los territorios rurales deben hacer frente a desafíos que se presentan de formas diversas según los contextos específicos de cada territorio. Siendo así, la innovación aparece entonces como una iniciativa de los agentes locales que aporta una respuesta nueva a problemas específicos (Observatorio Europeo LEADER, 1997). Tal como lo expresan Olvera y colaboradores (2011), la región es el ámbito del territorio que de forma natural conlleva a que se dé con mayores posibilidades de éxito la innovación en los proyectos, ya que allí se pueden identificar las necesidades específicas de los pobladores.

La innovación no sólo apunta a intereses comerciales sino que está relacionada con expectativas sociales a través de las cuales se pueden fortalecer creencias, valores, imaginarios, aspiraciones sociales, patrimonios culturales, formas de asumir la política y de fortalecer la democracia (Jairo et al., 2011).

Los campamentos y talleres de ideación e innovación son actividades en las cuales se favorece el proceso creativo para idear soluciones a retos del entorno en las que se involucra el conocimiento generado por los procesos formativo-investigativos. Son la oportunidad de formar capacidades y generar procesos de búsqueda de soluciones bajo una perspectiva multidisciplinaria orientada a la pertinencia y la viabilidad (Unidad de Innovación Universidad de Antioquia, 2017).

A partir de lo anterior, dentro de la metodología se incluyen actividades de campamento y talleres de innovación e ideación que permiten generar iniciativas innovadoras y que apuntan a elaborar un Plan de Acción del CMDR orientado a las necesidades locales. Para ello se recurre a

ejercicios de creatividad, lluvia de ideas y otros métodos participativos de trabajo en equipo para identificar y proponer iniciativas que resuelvan un caso planteado (Junior Achievement España, 2012). Al finalizar, los resultados del trabajo desarrollado se presentan de manera pública ante un jurado cualificado que valora las iniciativas. La finalidad de estos campamentos es que los recursos locales sean la base para la creación de nuevas iniciativas y proyectos generadores de desarrollo económico y social.

5.6 Generación de un espacio de intercambio de experiencias de los cuatro CMDR piloto

De acuerdo con la Comunidad Andina (2011), los talleres de intercambio de experiencias son espacios de aprendizaje entre los actores estratégicos del proyecto pues propician la oportunidad de hacer seguimiento compartido de los avances y limitaciones identificados en los diferentes territorios para lograr un proceso de gestión reflexiva.

Siguiendo este planteamiento se realizó un taller de intercambio de experiencias en la ciudad de Medellín, con los miembros de la Comisión Técnica de los tres CMDR piloto: Montebello, Guadalupe y Necoclí y dos CMDR más que participaron del escalonamiento: Barbosa y Envigado. Este taller buscaba socializar, compartir e intercambiar el aprendizaje generado en los diferentes territorios.

Entre los aspectos destacados por los representantes de los CMDR se encontraron los siguientes:

- En el proceso se evidenció la importancia de involucrar a las comunidades en la planeación del desarrollo rural para lo cual se identificó como estrategia la implementación de un programa radial de difusión del Consejo (CMDR Necoclí).

- Para el CMDR fue muy importante reconocer las oportunidades del ecoturismo para el desarrollo del municipio (CMDR Montebello).
- Los participantes destacaron el fortalecimiento de su identidad y compromiso con el rol de consejero de desarrollo rural (CMDR Guadalupe).
- Los integrantes del CMDR corroboraron la importancia de realizar procesos de desarrollo que partan desde las comunidades (CMDR Barbosa).
- Los consejeros resaltan la importancia de comprometer a los alcaldes en la ejecución de los planes formulados por la comunidad y de la democratización de la elección de los representantes de las comunidades (CMDR Envigado).

5.7 Fortalecimiento de las capacidades de gestión de las instituciones integrantes del Grupo Gestor del Programa ERICA

El fortalecimiento de capacidades es un proceso endógeno mediante el cual se mejoran los conocimientos y habilidades requeridas por las instituciones para la materialización de sus objetivos por medio de su adaptación a las condiciones particulares del contexto y de hacerlas sostenibles en el tiempo (G. García, 2011).

Tal como lo propone López (2004), es importante que en las iniciativas de cooperación técnica para el fortalecimiento de capacidades se tengan en cuenta los siguientes cuatro niveles del desarrollo institucional: el plano individual, que integra a las personas involucradas desde el carácter técnico, administrativo, empresarial, etc.; el plano organizacional que incluye a los organismos y

entidades; el plano sectorial que abarca las políticas de un sector particular y las entidades que lo conforman; y por último, el plano del sistema que apunta al contexto más amplio en el que se lleva a cabo la transferencia y que puede estar relacionado con la gobernabilidad.

En concordancia con lo anterior, con este proyecto piloto de ERICA se llevó a cabo tanto un fortalecimiento de los CMDR, como una apropiación del tema por aquellos actores públicos y privados involucrados en los procesos de desarrollo rural del territorio Antioqueño mediante actividades de capacitación. También es importante anotar que el presente documento es una de las herramientas de apoyo para que estos actores puedan acompañar procesos en los territorios pues condensa los aprendizajes y recomendaciones producto de la experiencia para el desarrollo de procesos más eficientes mediante un ejercicio de sistematización que busca ponerlos al servicio de la sociedad.

6

Resultados de los estudios de caso (municipios piloto)

6.1 Municipio de Guadalupe

6.1.1 Historia

El municipio de Guadalupe se localiza en la subregión norte del departamento de Antioquia sobre las vertientes de los ríos Porce y Guadalupe, a una distancia aproximada de 117 kilómetros de la ciudad de Medellín. Cuenta con una extensión de 87 Km², de los cuales 0,4 Km² son área urbana y 86,6 Km² corresponden al área rural que se distribuye en 24 veredas. Guadalupe se sitúa a 1.885 metros sobre el nivel del mar y tiene una temperatura promedio de 21 °C. Este municipio tiene los siguientes límites: al norte con los municipios de Campamento y Anorí, por el oriente con Amalfi, al occidente con Angostura, en el suroeste con Carolina y al sur con el municipio de Gómez Plata (Concejo Municipal de Guadalupe Antioquia, 2016).

Guadalupe, anteriormente llamado Higuerón, comenzó como un asentamiento que en el año 1856 pasó a hacer parte de Carolina del Príncipe. Posteriormente, en 1865 el Arzobispo de Santa Fe de Antioquia le otorgó el nombre de Guadalupe y a partir de 1964, por disposición del gobierno de Antioquia, adquirió la categoría de municipio (Alcaldía de Guadalupe Antioquia, 2018).

La principal actividad económica está sustentada en el sector agrícola, siendo la caña y el café los productos más importantes, también tiene participación la ganadería bovina principalmente con el sistema de doble propósito. Los demás productos agropecuarios son de autoconsumo, entre los que destacan el cultivo de frijol, plátano, maíz, la producción porcícola y de especies menores (Concejo Municipal de Guadalupe Antioquia, 2016). Guadalupe es un municipio con un alto potencial para las actividades de turismo gracias a su riqueza en recursos naturales, culturales, y religiosos. No obstante, carece de rutas y senderos para aprovechar este sector productivo.

6.1.2 Avances y brechas (aportes y fallos del proceso)

Este municipio cuenta con un CMDR creado desde el año 2009, bajo el acuerdo 031 de 2009, cuya última actualización se llevó a cabo con el acuerdo 016 del

30 de noviembre de 2016. También posee un reglamento interno actualizado en el transcurso del año 2017. De acuerdo a ello, El CMDR de Guadalupe quedó conformado de la siguiente manera:

1. El Alcalde quien lo presidirá (un delegado).
2. Representantes del Concejo Municipal (un concejal y una concejala).
3. Representantes de las entidades públicas nacionales o regionales que adelanten acciones de desarrollo rural en el municipio (una representante de planeación municipal, un representante del Banco Agrario, un representante de desarrollo comunitario).
4. Representantes de las organizaciones de campesinos y de los gremios con presencia en el municipio (un representante de los ganaderos, un representante de los panejeros, un representante de los cafeteros, un representante de los productores de cultivos hortifrutícolas y una representante de los piscicultores).
5. Representantes de las centrales obreras y federaciones sindicales agrarias (no hay representatividad).
6. Representantes de las organizaciones de víctimas del conflicto armado interno (no hay representatividad).
7. Representantes de las organizaciones de mujeres (una representante de equidad de género).
8. Representantes de las organizaciones indígenas (no hay representatividad).
9. Representantes de las organizaciones afrodescendientes (no hay representatividad).
10. Representantes de las comunidades rurales del municipio (un representante de la vereda Guaneros, un representante de la vereda Guadalupe IV y un representante de la vereda San Vicente El Kiosco).

Este CMDR en particular fue considerado, en el diagnóstico realizado en el presente trabajo, como el piloto más organizado en cuanto a su conformación y funcionamiento incluso a pesar de las implicaciones causadas durante la marcha del proyecto por el cambio de Gobierno y la consecuente integración de nuevos representantes a este espacio de concertación. La participación de los consejeros, desde el inicio y en el transcurso de todas las actividades, se convirtió en uno de los puntos a resaltar de este municipio y posiblemente se consolide como el factor que determine el éxito en el cumplimiento de la mayoría de los objetivos planteados.

Este firme compromiso de los consejeros de hacer parte del CMDR, según ellos mismos, se debe entre otras cosas al interés por conocer, aprender, compartir ideas e identificar necesidades del territorio en materia de desarrollo rural; poder participar y aportar para el desarrollo del municipio proponiendo ideas y proyectos que permitan solucionar necesidades; y lograr concertación entre los líderes de la comunidad rural para poner en marcha procesos de desarrollo territorial en conjunto.

Por otra parte, en Guadalupe puede destacarse la existencia de unos fuertes lazos de comunicación, cooperación y confianza entre los actores del CMDR y la Secretaría de Agricultura y Medio Ambiente del municipio, observándose un liderazgo desde la dirección de esta instancia que hace parte de la administración municipal, lo cual la ubica como un actor clave para el desarrollo de los procesos en el ámbito rural. No obstante, al presentarse esta estrecha relación, se genera una dependencia del funcionario a cargo quien, según su capacidad de gestión, puede conducir a su equipo a alcanzar grandes metas o, por el contrario, desmotivarlo y generar una influencia negativa frente a los procesos en ejecución.

Además de lo mencionado, la presencia del alcalde como presidente del CMDR es un factor que influye en el comportamiento de los consejeros, el cual debe ser analizado para facilitar avances y evitar retrocesos de los procesos, ya que su participación generalmente es escasa (situación compartida en los otros dos pilotos) produciendo constantes llamados de atención por parte de los demás miembros quienes sienten su ausencia como falta de compromiso por este espacio de participación y por la población rural. Sin embargo, hay que rescatar que, a diferencia de los otros municipios piloto, el mandatario de Guadalupe facilita los medios para otorgar al CMDR un reconocimiento como escenario importante para la gestión del desarrollo rural del municipio, contribuyendo incluso con implementos distintivos para este consejo (indumentaria y herramientas de trabajo). Además, expresa en algunos espacios de reunión, que dentro de sus acciones pretende que el proyecto de desarrollo rural tenga un alto grado de cumplimiento en el municipio, y en este sentido, reconoce que el papel del CMDR es clave y que forma parte de uno de los ejes a desarrollar del plan municipal.

Pasando a otro aspecto de estudio más orientado a analizar las capacidades de los consejeros de Guadalupe, en términos generales se puede decir que estos poseen un conocimiento básico de los conceptos, la normatividad, la reglamentación y las funciones alrededor del CMDR. Se requiere refuerzo en temas como las funciones e importancia de conformar comisiones ya que en las primeras aproximaciones parece no haber claridad en torno a este tema, sin embargo, se logra producir posteriormente un interés por parte de los integrantes para comenzar a activar comisiones en pro de mejorar los procesos administrativos del CMDR.

El constante diálogo participativo con los actores rurales de este municipio evidencia los retos que tiene este CMDR para lograr alcanzar su punto ideal. En el nivel técnico presenta la necesidad de organizarse, ser comprometido y activo, estar capacitado, participar en la toma de decisiones, coordinar, gestionar y generar nuevas técnicas para apoyar al campesino. En el nivel social tiene la obligación de prestar un buen servicio y acompañamiento adecuado a la comunidad, ser descentralizado, promover comunidades bien organizadas y con mayor representatividad, debe trabajar en red y ser equitativo, creativo e innovador. En el nivel político-económico es importante convertir al CMDR en un facilitador integral de un proceso de desarrollo humano y económico con proyectos productivos sostenibles. Por último, en el nivel administrativo debe ser un CMDR con comités operativos, empoderado de sus funciones, con capacidad de gestión, con un plan decenal y con conocimiento para capacitar a otros CMDR.

En el ejercicio de identificar necesidades y plantear alternativas de solución como base fundamental para la construcción del plan de acción, los consejeros del municipio de Guadalupe se enfocaron en cinco líneas de trabajo: gestión del desarrollo, medio ambiente, transformación y comercialización de productos agropecuarios, sector agropecuario y sector turístico. A través de las cuales se iniciaron procesos de gestión para llevar a cabo actividades que permitieran aprovechar los puntos fuertes y fortalecer los puntos débiles identificados frente a estas temáticas. Cabe resaltar que los integrantes de este CMDR aprovecharon la identificación de actores externos realizada previa al Plan de Acción y encontraron potenciales agentes financiadores para sus iniciativas como por ejemplo las Empresas Públicas de Medellín (EPM).

6.1.3 Factores externos determinantes

Uno de los factores que obstaculiza la realización de las actividades en este municipio se relaciona con el tema del limitado transporte a las veredas, lo cual condujo a que la participación en los eventos programados estuviera muchas veces sujeta a los tiempos de los transportadores, siendo en la mayoría de las ocasiones un inconveniente para alcanzar los objetivos propuestos en las jornadas de trabajo.

Así mismo, la costumbre de no cumplir con los horarios acordados y llegar tarde a las reuniones fue una limitante generalizada en los pilotos, por lo cual el tiempo de trabajo en los talleres se redujo en muchas ocasiones hasta en una hora, obligando a replantear las actividades en la marcha.

Lo anterior, sumado a la poca disponibilidad de tiempo de los consejeros por sus múltiples ocupaciones, también afectó el proceso principalmente en las actividades que requerían presencia de más de una jornada de trabajo, como en el caso de las dos misiones españolas y el taller de ideación. Incluso, debido a este factor, los expertos españoles plantearon que no fue factible desarrollar de forma íntegra y completa el proceso de elaboración de una estrategia con la metodología participativa LEADER, pues ni los recursos humanos ni los tiempos disponibles se ajustaron para dicho fin.

Sin embargo, en este piloto hay muchos aspectos para resaltar, además del capital humano y social que ya se ha mencionado también hay que valorar positivamente los recursos físicos, las herramientas tecnológicas y los espacios facilitados por la administración municipal para el desarrollo de los encuentros, siendo escenarios adecuados para el ejercicio de las funciones de los consejeros.

6.1.4 Oportunidades y amenazas (análisis de la fuerza de factores asociados o contingentes)

La potencialidad del paisaje del municipio de Guadalupe, sus espacios religiosos y culturales y la riqueza natural en sus veredas, deben ser considerados entre los factores diferenciales del municipio. Son una oportunidad de lograr, a través de planes de acción comunal, los instrumentos de valorización y aprovechamiento de los espacios agrarios y culturales del municipio.

Así mismo, Guadalupe tiene un alto potencial para que se desarrolle el turismo como alternativa que ayude a diversificar su economía local. Si bien ya tiene una mínima estructura turística, necesita mejorar capacidades de gestión y proveer nuevas ofertas de alojamiento y alimentación para garantizar el confort de los turistas y satisfacer las necesidades de este sector. Además, es importante la creación de un producto bandera que caracterice al municipio y lo diferencie de otros destinos turísticos. En este sentido puede ser valioso explorar la posibilidad de generar alianzas con los municipios aledaños como Carolina del Príncipe, que es reconocido por ser la tierra del cantante Juanes y por sus paisajes, y así diseñar una ruta turística que les permita a los visitantes tener diferentes opciones en una misma zona.

Otro aspecto que desarrollar en este municipio es la apuesta por la innovación en el sector agropecuario, pues aunque existe diversidad de cultivos, tanto el Alcalde como los demás consejeros del CMDR han manifestado el interés de apostar por la producción de panela como elemento diferenciador del municipio, buscando mejorar la tecnificación del cultivo y agregarle valor para abrir nuevos mercados a este producto.

6.1.5 Aporte de la transferencia al territorio

Como resultado de las actividades de fortalecimiento del CMDR del municipio de Guadalupe, caracterizado por el gran potencial de su capital humano y social, se evidencia el mejoramiento de los procesos de comunicación y cooperación entre los consejeros, el fortalecimiento de su capacidad de liderazgo y autonomía para desarrollar iniciativas territoriales en conjunto y su capacidad de gestión para involucrar agentes externos dando configuración al tejido social en beneficio de los programas y proyectos de desarrollo rural.

Uno de los productos más relevantes de este proceso fue la elaboración y puesta en marcha del plan de acción del CMDR a partir de las capacidades transferidas a lo largo del proyecto, especialmente con el trabajo realizado con las dos misiones españolas. Este insumo es de gran importancia para la población rural ya que dentro de sus líneas de acción quedaron plasmadas sus necesidades desde diversas perspectivas: gestión del desarrollo, medio ambiente, transformación y comercialización, sector agropecuario y sector turístico.

Otro aspecto a resaltar, no sólo en Guadalupe sino en los tres pilotos, es la identificación de las estrategias para dar inicio a procesos que apunten a un aprendizaje que posibilite el relevo generacional, ya que la misma experiencia muestra que los jóvenes están migrando del campo a la ciudad en busca de otras oportunidades y que el impulso de relaciones intergeneracionales contribuye a recomponer territorios desintegrados y a suscitar que los jóvenes adopten nuevos roles en su comunidad, por lo cual es importante que los Consejeros tengan en cuenta aquellas soluciones propuestas por los mismos jóvenes para hacer frente a esta situación.

6.2 Municipio de Montebello

6.2.1 Historia

El Municipio de Montebello se encuentra localizado en la subregión suroeste del departamento antioqueño a una distancia de 52 kilómetros de la ciudad de Medellín. El territorio de Montebello tiene una extensión total de 83 Km, con una extensión en área urbana de 14.276 Km² y una extensión rural de 68.724 Km². La altitud de la cabecera municipal es de 2350 msnm, con una temperatura media de 15°C. Montebello limita al norte con el municipio de El Retiro, por el occidente con el municipio de Santa Bárbara, por el sur con el municipio de Abejorral y por el oriente con el municipio de La Ceja (Alcaldía de Montebello Antioquia, 2018).

A nivel histórico, este municipio comenzó como un caserío que fue fundado en el año 1619 con el nombre de Sabaletas. Posteriormente fue rebautizado con el nombre de Montebravo hasta que Juan Antonio Ríos, quien trazó urbanísticamente el pueblo, cambió el nombre a Montebello con el cual se conoce hasta la actualidad. El 28 de abril de 1913 la Asamblea de Antioquia erigió a Montebello como distrito municipal cuando el gobernador de Antioquia era el doctor Clodomiro Ramírez (Alcaldía de Montebello Antioquia, 2018).

Su economía tradicional se ha sustentado en las actividades agrícolas, siendo estas los pilares del desarrollo del municipio. Entre los principales rubros productivos se encuentran la producción de café, plátano y aguacate, las hortalizas de clima cálido, medio y frío, el cultivo de cítricos y la piscicultura de clima cálido, bovinos de doble propósito, semovientes cabalares y mulares y pollos de engorde para autoconsumo (Concejo municipal de Montebello, 2019).

En la actualidad Montebello es un municipio con un fuerte potencial turístico, tanto por sus cultivos ancestrales como es el caso del café, como por la existencia de una amplia variedad de monumentos y lugares turísticos, principalmente de carácter religioso y naturales (Concejo municipal de Montebello, 2019).

6.2.2 Avances y brechas (aportes y fallos del proceso)

El municipio de Montebello cuenta con un CMDR desde 1994, bajo el acuerdo 020 de noviembre 22 de 1994, cuya última actualización se llevó a cabo con el acuerdo 007 del 23 de marzo de 2017, por medio del cual se reestructura y actualiza la conformación y funcionamiento del CMDR (Concejo Municipal de Montebello, 2017). También posee un reglamento interno cuya actualización fue realizada en el transcurso del año 2017.

El CMDR de Montebello actualmente se encuentra conformado por ocho consejeros, entre los que se encuentran:

1. El alcalde quien lo presidirá (un delegado).
2. Representantes del Concejo Municipal (un concejal).
3. Representantes de las entidades públicas nacionales o regionales que adelanten acciones de desarrollo rural en el municipio (una representante de COREDI).
4. Representantes de las organizaciones campesinas y de los gremios con presencia en el municipio (un representante de ASOPAM, un representante de Comité de Cafeteros, un representante de Federación de Cafeteros).
5. Representantes de las centrales obreras y federaciones sindicales agrarias (no hay representatividad).

6. Representantes de las organizaciones de víctimas del conflicto armado interno (representante aún no seleccionado de ASODESMO - asociación de desmovilizados).
7. Representantes de las organizaciones de mujeres (una representante de AMEM).
8. Representantes de las organizaciones indígenas (no hay representatividad).
9. Representantes de las organizaciones afrodescendientes (no hay representatividad).
10. Representantes de las comunidades rurales del municipio (un representante de ASOCOMUNAL).

El CMDR del municipio de Montebello es el piloto que tuvo el más bajo nivel de participación por parte de sus consejeros, a pesar de estar conformado por un número menor de actores y no existir inconvenientes con su desplazamiento, ya que todas las veredas tienen facilidades para el acceso al casco urbano. Una de las causas de esta baja participación de los actores territoriales en el proyecto desarrollado puede ser los problemas de comunicación entre los miembros, pues genera fallas en otros aspectos como el liderazgo institucional y el trabajo colaborativo entre agentes, que sumado a una cultura individualista y la escasa presencia del alcalde como presidente de esta instancia, conduce a falta de motivación para la participación, entre otras situaciones evidenciadas.

Sin embargo, cabe destacar que los consejeros que estuvieron presentes en las actividades desarrolladas reconocieron la importancia de integrar el CMDR y argumentaron que su participación en términos generales se debe a su origen campesino, al amor por el pueblo, a su capacidad de liderazgo y amplia experiencia con el trabajo social, al conocimiento del territorio, al compromiso con

el desarrollo de las comunidades, a la búsqueda de apoyo para la ejecución de proyectos, y la convicción de lograr mejorar la calidad de vida de las comunidades y la diversificación de sus productos en el sector rural.

En el municipio de Montebello se percibe un cambio de perspectiva en el CMDR frente a la visión integral, territorial y no sectorial que caracteriza a las políticas de desarrollo rural llevadas a cabo en la Unión Europea, por lo cual es conveniente fortalecer este proceso para que el CMDR conserve su visión integral del desarrollo rural. Como producto de concertación entre los actores participantes se plantearon cuatro líneas de acción como mapa de ruta a seguir para el cumplimiento de las funciones de los Consejeros: gestión del desarrollo, transformación y comercialización, sector agropecuario y sector turístico.

6.2.3 Factores externos determinantes

Cuando se planificó el proyecto los CMDR pilotos seleccionados estaban conformados y funcionando, sin embargo, especialmente en el municipio de Montebello y debido al cambio de gobierno, se encontró un espacio integrado por nuevos actores, desarticulado y con procesos de avance limitados lo que requirió un replanteamiento del acompañamiento que se tenía previsto así como del cronograma de actividades programadas.

Desarrollar procesos de fortalecimiento del talento humano en el territorio requiere la ejecución de acciones y estrategias de aprendizaje que implican la continuidad de la participación de los actores locales durante la capacitación. En el desarrollo del piloto del municipio de Montebello esta condición se vio afectada pues los asistentes cambiaban en cada taller realizado, esto condujo muchas veces a tener que contextualizar a los nuevos participantes en las temáticas ya desarro-

lladas con anterioridad y a que en otras ocasiones muchos de ellos no contaran con la información necesaria para comprender los contenidos que se estaban desarrollando en la sesión. Situaciones como esta hicieron necesario un replanteamiento en los cronogramas de trabajo previstos y a que, debido a los tiempos limitados con que se cuenta en los proyectos, muchas de las actividades no se desarrollaran o se hicieran de manera parcial, lo que afectó de manera negativa el logro del objetivo en este municipio en particular.

Por otro lado, es bien sabido que la falta de experiencia de algunos actores institucionales frente al funcionamiento de los CMDR puede convertirse en un obstáculo para la comprensión de la importancia y complejidad de la temática, de igual manera, puede hacer que disminuya la motivación para una participación activa en el proceso de capacitación. Esto se hizo evidente a través de la figura del director de la UMATA, que es un actor clave en el territorio para el adecuado acompañamiento del desarrollo de las actividades de los consejeros, pues su falta de experiencia hizo que su apoyo fuera reducido en detrimento del posicionamiento del proyecto y provocando una baja participación de los consejeros y un avance lento en algunos temas de gestión interna.

A pesar de todas las dificultades descritas anteriormente, es de destacar como factor sobresaliente en este municipio el tema del liderazgo de las mujeres en cabeza de la Asociación de Mujeres de Montebello (AMEM), quienes con su presencia, emprendimiento e iniciativa contribuyeron al desarrollo de las actividades y a la planificación de los procesos de acción en el territorio. Incluso permitieron un acercamiento de los expertos españoles a prácticas de transformación de productos agropecuarios como el café que representa un renglón económico importante en el municipio.

6.2.4 Oportunidades y amenazas (análisis de la fuerza de factores asociados o contingentes)

La actividad agropecuaria presenta una importante pérdida de valor añadido en el municipio de Montebello a pesar de contar con unas condiciones ideales para la producción de diferentes cultivos, pues cuenta con variedad de pisos térmicos y buenas condiciones de suelo y clima. Ésta pérdida se debe principalmente por dos motivos, el primero tiene que ver con los reducidos procesos de transformación, y el segundo con el creciente control de la comercialización por intermediarios que adquieren los productos en la cabecera municipal. La inexistencia de un centro de acopio o de una infraestructura que facilite el comercio local directo agrava esta situación que deriva en que los productores no consideren relevantes los aspectos relacionados con la calidad de sus productos ni la obtención de determinadas certificaciones que le permitirían acceder a otros mercados, incluyendo los internacionales.

Si se piensa, el problema va más allá de una falta de medios e inversiones y más bien radica en la escasa visión empresarial de los diversos sistemas productivos agropecuarios por parte de los actores locales, que incluye una visión a corto plazo. Esta falta de enfoque hacia estrategias empresariales es utilizado por algunos consejeros para explicar el individualismo y la falta cooperación entre productores, lo que consideran incrementa costes, dificulta procesos de mecanización de algunas labores e impide añadir valor a las producciones y buscar otras salidas comerciales más rentables. Se suma a esto el estado deficiente de las vías terciarias que dificultan el transporte de los productos desde los puntos de producción a los puntos de venta la cual es una debilidad común a otras zonas objeto de este proyecto.

También se pone de manifiesto la alta dependencia que tiene el productor de la administración local, siendo costumbre que recurra a la Unidad Municipal de Asistencia Técnica Agropecuaria -UMATA para que le aporte soluciones cuando tiene se le presentan problemas en sus sistemas productivos, pero no para realizar la planificación o aplicar medidas proactivas en estos.

Por otro lado, dado el buen potencial turístico existente en el municipio de Montebello por sus recursos naturales y de agroturismo, es indispensable que el CMDR comience a trabajar en estrategias para mejorar la oferta turística ya que su poco desarrollo en este sector, con una capacidad de alojamiento muy baja y una falta de aprovechamiento de los recursos turísticos, no le permite explotarlo como ventaja competitiva frente a otros territorios.

6.2.5 Aporte de la transferencia al territorio

A partir del estudio de los puntos fuertes y débiles y el uso de la herramienta metodológica de “lluvia de ideas” apoyada en casos prácticos de los GAL españoles, se planificaron las actuaciones que se consideran pertinentes para cubrir las necesidades detectadas en este municipio, definiendo además los actores implicados, indicadores de resultados, cronograma y fuentes de financiación. De esta manera se produjo un primer plan de acción de base, que permitirá al CMDR de Montebello avanzar sobre acciones y objetivos establecidos, con ejecutores designados y medios necesarios para su puesta en marcha.

Se generó además un acercamiento con la fuerza política del municipio para resaltar la importancia que tiene el CMDR en la planificación municipal y la necesidad que existe de que la Alcaldía y

el Consejo de Gobierno consulten y participen activamente en las reuniones del CMDR. De esta manera se procuró generar relaciones e interacciones entre estos poderes políticos municipales y los procesos que se están llevando a cabo en este espacio de concertación.

6.3 Municipio de Necoclí

6.3.1 Historia

El municipio de Necoclí se encuentra localizado en la subregión de Urabá a orillas del mar Caribe. Se sitúa a 402 kilómetros de Medellín a una altura de 8 metros sobre el nivel del mar y abarca una extensión de 1361 Km². Su temperatura promedio es de 28 grados centígrados.

De los 125 municipios del departamento de Antioquia, cuatro de ellos son costeros y de ellos Necoclí es el mayor con 95 kilómetros de extensión de playa. Necoclí limita al occidente con la costa sobre el Golfo de Urabá, al norte con el mar Caribe, zona externa al golfo, y con los municipios de San Juan de Urabá y Arboletes y al sur limita con Turbo y al oriente con Arboletes.

Necoclí es un municipio con una ubicación estratégica y ventajas competitivas en cuanto al clima, el paisaje, diversidad de flora y fauna, fuentes hídricas, playas y litorales costeros, diversidad étnica y cultural y riqueza folclórica; por lo que este territorio posee un gran potencial para el desarrollo de turismo de naturaleza, cultura y conocimiento.

Según el Plan de Desarrollo de Necoclí, la región de Urabá tiene en la actualidad un proyecto ambicioso a futuro que busca destacar la región por su gran diversidad ambiental, entre ellas su potencial turístico asociado a la riqueza natural y cultural. El turismo en el territorio se ha ve-

nido desarrollando como una actividad que ha experimentado diversas dinámicas en los últimos años y que aún no logra posicionarse como un eje de desarrollo económico. En este sentido, la sostenibilidad y crecimiento turístico de la región requieren de nuevos modelos innovadores que lo conviertan en un sector de peso económico relevante. Por tanto, se deberán buscar estrategias basadas en la revitalización de Necoclí como destino turístico, aprovechando el flujo de visitantes que actualmente visitan en municipio, los turistas potenciales y propiciando escenarios para impulsar el desarrollo de ofertas turísticas vinculadas a los recursos naturales y a las producciones agropecuarias locales.

Según su Plan de Desarrollo Municipal, en Necoclí los cultivos predominantes son: en los transitorios el arroz, el ñame, la yuca y el maíz; en los cultivos frutales el maracuyá y la piña y en los cultivos permanentes aguacate, mango, plátano, cacao y forestal. Así, la agricultura se encuentra en el primer renglón de la economía del municipio y la mayor fuente de ingresos para las familias campesinas. La ganadería extensiva es uno de los grandes renglones del sector ya que cuenta con un área en extensión y cantidad de animales significativa en el territorio. En el sector de pesca y acuicultura predomina el sistema artesanal y ambas actividades cuentan con un gran arraigo dentro de los pobladores y significan el sustento de una buena parte de las familias que viven en la zona costera y otra en el área rural del municipio.

Aún así y a pesar de los programas implementados para orientar el desarrollo productivo y tecnológico del sector agropecuario y la serie de asociaciones conformadas en pro del desarrollo económico del mismo, se sigue evidenciando la necesidad de diseñar estrategias que les permita a los pequeños y medianos productores obtener herramientas para

la comercialización o creación de agroindustrias de productos cosechados en el territorio.

La visión agrarista del desarrollo rural, vinculada en exclusiva al sector primario, se mantiene bastante arraigada en el caso de Necoclí, lo cual genera controversia entre sus integrantes y un obstáculo para adoptar las buenas prácticas de la iniciativa LEADER que cuenta con una visión más amplia e integral del desarrollo rural.

6.3.2 Avances y brechas (aportes y fallos del proceso)

El municipio de Necoclí cuenta con un CMDR desde el año 2009, formado bajo el acuerdo 011 del 23 de julio del 2009, cuya última actualización se realizó a través del acuerdo número 008 el 28 de octubre de 2016 por medio del cual se modifica el CMDR (Concejo Municipal de Necoclí, 2016). No obstante, este acuerdo fue expedido por el Concejo Municipal que actualmente no posee la competencia para la modificación de la creación del CMDR. Por tanto, está pendiente de sanción por parte del alcalde municipal, quien es el llamado por la Ley para actualizar la creación del CMDR a través de un Decreto. También posee un reglamento interno cuya actualización fue realizada en el transcurso del año 2017.

El CMDR de Necoclí actualmente se encuentra conformado por 28 consejeros:

1. El alcalde quien lo presidirá (un delegado del alcalde).
2. Representantes del Concejo Municipal (dos concejales).
3. Representantes de las entidades públicas nacionales o regionales que adelanten acciones de desarrollo rural en el municipio (un representante del Instituto Colombiano Agropecuario y un representante de la Se-

cretaría de Agricultura y Desarrollo Rural de Antioquia).

4. Representantes de las organizaciones de campesinos y de los gremios con presencia en el municipio (un representante de ASOPRONE y Comité Fedecacao; un representante del Comité de Ganaderos; una representante de ASPANE; dos representantes del casco urbano; una representante de ASPROAN).
5. Representantes de las centrales obreras y federaciones sindicales agrarias (no hay representatividad).
6. Representantes de las organizaciones de víctimas del conflicto armado interno (un representante de ASODENE).
7. Representantes de las organizaciones de mujeres (una representante de ASOMUNE).
8. Representantes de las organizaciones indígenas (un representante del Resguardo Volao).
9. Representantes de las organizaciones afrodescendientes (un representante de AFRONEC).
10. Representantes de las comunidades rurales del municipio (un representante de cada una de las siguientes organizaciones: Junta de Acción Comunal (JAC) Mulatico Piedrecita, JAC El Bejuco, JAC Lechugal, JAC Mellito, JAC Totumo, JAC Salada, JAC La Merced, JAC Caribia, JAC Vale Pava, JAC Zapata, JAC Tulapita, JAC Naranjo y ASOCOMUNAL).

6.3.3 Factores externos determinantes

De los tres municipios piloto trabajados, Necoclí es el que presenta la más débil articulación de la parte administrativa con el proceso ya que ni el alcalde ni su equipo de gobierno tienen una participación en las actividades realizadas. Esto ocurre a pesar de que existe un delegado del alcalde que se encarga de comunicar todos los acontecimientos del CMDR, pues los hechos

muestran que esta comunicación no es efectiva y que se tiene un conocimiento limitado del CMDR y sus funciones. Por lo tanto, es necesario fortalecer estos mecanismos de comunicación para que la información sobre los avances y acuerdos alcanzados en el CMDR sea gestionada adecuadamente y permita tomar decisiones y evaluar intervenciones de manera colectiva evitando que la delegación de funciones en una sola persona conlleve a su filtración o pérdida.

Por otro lado, aunque las actividades se programaban con anterioridad y de forma concertada, en muchas ocasiones sucedían varias actividades simultáneas en los territorios, lo que afectó la participación de los consejeros en los procesos de capacitación programados pues al verse obligados a asistir a otros eventos no podían participar en la jornada prevista o lo hacían parcialmente.

Además se observa poco compromiso por parte de la administración municipal con las actividades programadas, lo que hace que sea necesario duplicar esfuerzos para mantener y aumentar la motivación de los consejeros en el desarrollo de tareas de fortalecimiento del CMDR, garantizando así la asistencia de las partes implicadas a las reuniones programadas. Es así que la implementación de los procesos de fortalecimiento del CMDR de Necoclí están resultando más lentos de lo esperado, entre otros factores por la falta de una activa implicación de los actores locales, la escasa motivación de algunos consejeros, la impuntualidad en las actividades, la ineficaz transmisión de información entre el CMDR y la comunidad y la falta participación directa de la alcaldía en el CMDR. Adicionalmente, los eventos climáticos, principalmente en este municipio, también influyeron negativamente en el desarrollo de las actividades pues en repetidas ocasiones se presentaron inundaciones que impidieron el

desplazamiento de los consejeros al lugar de las reuniones.

Como aspectos positivos del piloto en Necoclí se destaca la presencia en las actividades de actores importantes en el territorio como el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural de Antioquia y algunos profesionales del sector agropecuario, entre otros.

6.3.4 Oportunidades y amenazas (análisis de la fuerza de factores asociados o contingentes)

Necoclí es un lugar de paso para los visitantes que se dirigen a otras zonas con un mayor atractivo para el turismo de sol y playa, situación que actualmente está siendo desaprovechada. Sin embargo, los responsables del área turística del municipio identifican un alto potencial para el turismo ecológico por lo que se deben centrar todos los esfuerzos en convertir a Necoclí en un referente de turismo de naturaleza. Existe una gran expectativa por las infraestructuras de comunicación en ejecución que colocarán a Necoclí a pocas horas de Medellín, lo que convertirá a este municipio en un destino con un gran potencial de turismo de sol por tener mayor accesibilidad que los territorios que ahora mismo resultan más interesantes y competitivos.

Por este motivo la estrategia debería basarse en revitalizar Necoclí como destino turístico de sol y playa aprovechando el flujo de visitantes que se generará a mediano plazo y, como complemento, desarrollar otra oferta vinculada a los recursos naturales y a las producciones agropecuarias locales. Para conseguir esta revitalización, se podría seguir el modelo de los planes de excelencia turística que se llevaron a cabo con éxito en España durante casi 15 años y que, con proyectos destinados a mejorar la estructura urbana, las

infraestructuras de los destinos, la calidad de los establecimientos hoteleros y la capacidad de acogida del territorio, permitieron superar la situación de estancamiento de algunos municipios y consiguieron avances en la gestión y reorientación de la actividad turística. Se identifica entonces a Necoclí como un espacio donde la combinación entre agricultura, transformación agroalimentaria y turismo tiene altas condiciones de optimización.

Las vías y las comunicaciones son factores fundamentales para poder desarrollar un correcto proceso de planificación. Se destacan para el municipio elementos negativos como el mal estado de las comunicaciones y vías terciarias, y algunos positivos como la futura puesta en marcha de centros portuarios en el entorno que van a ayudar a fomentar la exportación hacia el mercado europeo y norteamericano.

La construcción de un puerto comercial se presenta como una oportunidad de desarrollo para la economía del municipio, sin embargo puede tener efectos negativos en actividades como la pesca, que se verá limitada y la comercialización de productos ya que no sólo será un elemento clave para la exportación de producciones de toda Antioquia, sino que también facilitará la entrada de productos importados que competirán en el mercado local. Sería recomendable que el CMDR abordara la realización de un diagnóstico detallado de esta realidad y, con la metodología participativa transferida, elabore un plan de acción específico para hacer frente a este proceso aprovechando sus oportunidades y afrontando las amenazas que supone.

6.3.5 Aporte de la transferencia al territorio

El contacto directo generado con miembros de los GAL para el fortalecimiento de los CMDR a

través de la metodología LEADER, la presentación de experiencias exitosas y no exitosas sumada a la exposición de los puntos fuertes y débiles de los GAL, significó un gran aprendizaje para este tipo de espacios. Gracias a la identificación de retos y potencialidades en los territorios y a la asesoría para la elaboración de un plan de acción Territorial fue posible la creación de una hoja de ruta para el cumplimiento de las funciones que les encomienda la legislación colombiana y para generar una herramienta fundamental para el desarrollo del territorio.

Al igual que en otros territorios, esta experiencia permitió la elaboración y puesta en marcha del plan de acción del CMDR, la integración de agentes de diferentes orígenes en procesos de concertación y la orientación hacia líneas de trabajo más pertinentes y con alternativas de solución más efectivas. Sin embargo, Necoclí obtuvo un beneficio adicional al generar las bases para construir un programa de cohesión social liderado por el CMDR a través del uso de la radio como medio de difusión, socialización y contacto de los consejeros con la población rural.

Otro aporte fundamental para Necoclí generado a partir de las misiones españolas fue la transformación del concepto de “desarrollo rural” ya que, como se mencionó anteriormente, los consejeros de Necoclí en su mayoría estaban enmarcados en un concepto agrarista que, después de amplias discusiones en las que los españoles profundizaron en la forma de concebir el desarrollo rural con una mirada más integral, finalmente se logró romper con los esquemas de los consejeros para que ampliaran este concepto e incluyeran en él aspectos como salud, educación, vías, infraestructura, ambiente, y demás componentes relacionados con la calidad de vida de la población rural.

7

Modelo de acompañamiento al CMDR

7.1 Escenarios de aplicación del modelo

Se presentarán en esta sección los factores y el contexto en que el modelo funciona y los escenarios, factores y contexto en donde se hace más difícil su implementación.

La puesta en marcha de un modelo de fortalecimiento de los 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 puede hablarse de un modelo que ya es exitoso pero sí de la puesta en marcha de procesos con aportes 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 encuentren una motivación para participar que vaya más allá de la materialización de intereses personales o la obtención de beneficios propios y así, que asuman responsabilidades reales en el diseño y puesta en marcha de estrategias de desarrollo endógeno desde y para sus territorios, liderando las estructuras de participación y cambiando sus mentalidades a mediano y largo plazo.

Hasta ahora la participación en los CMDR ha sido concebida erróneamente como una condición necesaria para acceder a las ayudas y en realidad pocos lo identifican como una oportunidad para reflexionar sobre el futuro del territorio y las estrategias de desarrollo endógeno para éste o para poner en marcha mecanismos de participación eficaces. Una cierta falta de cultura democrática, una escasa cultura de participación o un excesivo localismo son aspectos que contribuyen a ello.

Se propone un modelo de innovación basado en el principio del respeto por la identidad local y el bienestar de la comunidad rural. Así, los agentes locales que habitan en una región son los principales elementos en el diseño de todo

programa de desarrollo local (Cazorla et al., 2012) y la estrategia y los proyectos que se vayan a poner en marcha deben negociarse a través de un proceso participativo e interactivo con un doble enfoque urbano - rural. Otro aspecto fundamental es el desarrollo sostenible, según el cual los planificadores y con la población local deben establecer en conjunto 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 enfoque acertado para crear un 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 catalogarlas como centros de referencia en desarrollo rural integral en una región con abundantes posibilidades de proyección a futuro.

7.2 Etapas del proceso

7.2.1 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 a los actores del territorio el diseño y ejecución de una estrategia de desarrollo local que se ajuste a sus particularidades.

Este diagnóstico debe recoger datos de fuentes primarias y secundarias entre los que se deben tener en cuenta características geográficas, económicas, demográficas, de infraestructura y

vías, de recursos naturales y socioculturales y de vocación del territorio, entre otros.

Para empezar, es fundamental revisar los documentos previos realizados por las instituciones locales para tener una primera mirada de la situación actual del territorio, a continuación es necesario realizar ejercicios con informantes clave y actividades de observación en campo. Adicional a ello, es importante realizar actividades participativas con agentes locales que brinden información complementaria desde el conocimiento propio de las necesidades y potencialidades locales.

En concordancia con lo anterior, es importante lograr un conocimiento del estado real del territorio donde se llevará a cabo el desarrollo de las estrategias, siendo uno de los puntos de partida la identificación de sus puntos débiles, puntos fuertes, oportunidades y amenazas, que pueden ser consignados 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 así como fortalecer y potencializar los factores positivos de los territorios.

7.2.2 Etapa de implementación

Luego de la etapa de diagnóstico el siguiente paso es definir los objetivos y diseñar la estrategia de desarrollo que permita conseguir los objetivos trazados, así como concretar un plan de acción en el que se determinen actividades específicas que deben llevarse a cabo para la consecución de los logros esperados (Ramon & Palacio, 1999).

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 la disponibilidad 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 enfocarse en la orientación por objetivos permite un análisis conjunto de la situación existente, una proyección de la situación esperada y la elección de las estrategias 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.

7.2.3 Etapa de seguimiento y evaluación

Por medio de la evaluación y el seguimiento se deberá evidenciar en qué medida se han ido logrando los objetivos propuestos.

Los CMDR, al igual que los GAL, tienen la responsabilidad de llevar a cabo las actividades de seguimiento y evaluación ligadas a los procesos de desarrollo local. Tal como lo afirma la Unión Europea (2017) hay varias alternativas para realizar las acciones de evaluación como la autoevaluación, que es realizada por el grupo o los actores relacionados o encargados del diseño y puesta en marcha de la estrategia de desarrollo o, si se quiere, la evaluación 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.

Es indispensable que los actores y líderes de las estrategias asuman la evaluación como una actividad que posibilita mejorar los procesos y no como un requisito que se ven forzados a cumplir (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 que permite plantear alternativas de ajuste para el diseño y disposición de los componentes de la estrategia de desarrollo (Rodríguez, Piedrahíta & Velásquez, 2017).

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 que 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.

3. Indicadores de impacto que miden los beneficios y consecuencias del programa.

Teniendo en cuenta los indicadores sugeridos por el anterior autor y 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 también unos puntos destacables que pueden servir como categorías de análisis para establecer 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 los mismos y participación en seminarios o realización de los mismos.
- Enfoque integrado del desarrollo:** número de actuaciones o iniciativas que incorporan varios recursos del territorio.
- Enfoque ascendente:** integración del CMDR a partir del 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.

- d. **Medio ambiente:** número de acciones enfocadas en la conservación o mejora del medio ambiente y número de acciones respetuosas con el medio ambiente.
- e. **Equidad de género:** número de iniciativas enfocadas en promover la igualdad de oportunidades para poblaciones desfavorecidas (mujeres, jóvenes, etc.); inclusión de los programas respecto a poblaciones 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:** percepción de la posibilidad de participar en los planes y programas y su gestión; grado de conocimiento de las acciones del CMDR por parte de la población y conocimiento del CMDR en cuanto a sus funciones y composición.

7.3 Resultados de validación del modelo

Como resultado de las actividades de socialización del proyecto algunos CMDR del Valle de Aburrá manifestaron la necesidad de fortalecer sus acciones, entre ellos el municipio de Envigado que materializó su interés a través de un convenio interadministrativo con la Universidad de Antioquia

para el fortalecimiento de su CMDR. Este proceso permitió aplicar el modelo a un CMDR que inició con procesos incipientes de desarrollo y que en cinco sesiones de trabajo logró evolucionar al punto de generar su plan de acción y alcanzar un conocimiento claro de sus funciones como consejeros.

Las actividades validadas dentro de este proceso se describen a continuación:

Reconocimiento de actores que conforman el CMDR:

Esta actividad permite evidenciar de manera gráfica la conformación del CMDR y verificar si cumple con lo recomendado por la normatividad vigente. Se reconoce que los consejeros más allá de participar en las reuniones tienen como rol comunicar a sus grupos de origen todo lo que se lleve a cabo en este espacio de participación, pues fueron elegidos como representantes esperando que se vele por el bienestar común.

Identificación de presaberes:

Este ejercicio es indispensable para iniciar cualquier proceso ya que marca una ruta de temas prioritarios para los encuentros posteriores. A partir de los resultados de esta actividad se concluye si el CMDR, en términos generales, tiene un conocimiento básico de los conceptos que enmarcan este espacio de participación.

Identificación de objetivos y compromisos de los consejeros:

Es de gran importancia conocer los motivos principales por los cuales los actores asisten al CMDR para afianzar su participación y enfatizar en aquellos aspectos que son de su interés.

Nivelación en conceptos básicos:

Se concibe como un ejercicio que permite que los consejeros tengan claridad sobre las labores que le corresponde realizar el CMDR y las que no, las

funciones de las comisiones y comités de trabajo y la importancia del reglamento interno para el correcto funcionamiento del CMDR, entre otros conceptos básicos.

Mapeo de redes:

A través de esta actividad se identifican los actores clave dentro y fuera del CMDR que son importantes para el desarrollo de las actividades y el logro de objetivos propuestos.

Identificación y priorización de necesidades:

La importancia de la identificación y priorización de las necesidades de forma participativa permite un primer insumo para la planificación territorial basado en las problemáticas reales de la población.

Identificación de términos relacionados con los conceptos base para la consolidación del CMDR:

La identificación y aclaración de conceptos básicos como liderazgo, trabajo en equipo, planeación y planificación, juegan un papel importante frente a la consolidación del CMDR ya que permiten garantizar la continuidad de los procesos, considerando que estos términos brindan algunas orientaciones para mirarse al interior y plantear acciones a través de una adecuada planeación.

Importancia del trabajo en equipo y la identificación del liderazgo:

La importancia de profundizar en estos aspectos radica en comprender que los líderes, a través de los CMDR, pueden aportar ideas y acciones de gran valor al desarrollo de su territorio y que los resultados dependen de su verdadera integración y del trabajo en conjunto en pro del bienestar común. Por otro lado, a través de un adecuado trabajo en equipo se logra hacer parte de los procesos de planeación del territorio garantizando con esto que la comunidad participe activamente en las propuestas del Estado, su ejecución, seguimiento y evaluación.

Importancia de la construcción del Plan de Acción:

Se evidencia la importancia de elaborar y llevar a cabo un plan de acción para crear dinamismo en este espacio de participación, logrando generar un mapa de ruta a seguir para la consecución de los objetivos trazados por el CMDR.

Determinación y priorización de los componentes de la matriz DOFA del CMDR:

La finalidad de la elaboración de la matriz DOFA es obtener una información básica sobre las potencialidades y deficiencias del territorio desde la perspectiva del desarrollo rural, a través de un análisis participativo que sirva de base para la posterior detección de necesidades, definición de la estrategia y elaboración del plan de acción.

Identificación de líneas de acción:

Teniendo como insumo la matriz DOFA, se pueden definir y ubicar los diferentes planteamientos en líneas de acción que son el punto de partida para la generación de las propuestas de solución que liderarán los consejeros.

Identificación de conocimientos adquiridos:

Este ejercicio es indispensable para finalizar el proceso ya que permite identificar cuáles fueron los conceptos en los que se tuvo mayor claridad y en qué puntos importantes se debe hacer énfasis y profundizar en próximos encuentros del CMDR, teniendo como base las herramientas adquiridas en estos talleres.

7.4 Retos y tareas pendientes para completar el proceso de fortalecimiento del CMDR

7.4.1 Procedimientos de gestión

Para el cumplimiento de los objetivos del plan de acción es necesario que el CMDR adopte procedi-

mientos 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 publicidad, transparencia, concurrencia, objetividad, eficacia, eficiencia, igualdad y no discriminación aplicados por los grupos de acción local en sus procesos de gestión.

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 y 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 las metodologías de árbol del problema y árbol de objetivos, después se hace una definición de criterios de selección de los proyectos y 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. Adicionalmente se abordan alternativas de gestión para la consecución de recursos ante diferentes fuentes de financiación para la puesta en marcha de los proyectos priorizados.

7.4.2 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.

Tras completar estas etapas, 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 permite a los agentes locales una reflexión conjunta sobre los recursos potenciales y el diseño de sus propias estrategias de desarrollo sostenible partiendo del aprendizaje que dejan los procesos y la elaboración de planes de mejora.

7.4.3 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 conocimientos, experiencias y metodologías que propendan al fortalecimiento del trabajo colaborativo entre los actores sociales y agentes nacionales e internacionales que contribuyan a fortalecerlos

y enriquecerlos. Es por ello que 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.

Es así que 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 a través de la producción de sinergias entre dichos actores.

Por esta razón es fundamental que en un mediano plazo se empiece a trabajar sobre la iniciativa de una Red Departamental de CMDR. Así, se sugiere estudiar la posibilidad de trabajar en red con otros CMDR ya que se pueden obtener ventajas como rentabilizar los recursos para llevar a cabo determinadas actuaciones; otorgar 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; contar con una buena herramienta para transferir las experiencias adquiridas en los CMDR piloto a los que inicien el proceso de constitución. De igual manera es interesante para los propios consejos consolidado pues les permite conocer casos de éxito y fracaso ya probados en otros territorios y se traslada 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.

7.4.4 Visibilidad del CMDR

Un elemento fundamental dentro de las estrategias de desarrollo local debe ser el fortalecimiento de la comunicación pues resulta vital que la

comunidad en general pueda conocer los procesos que se están llevando a cabo en el municipio en materia de desarrollo rural. Para ello, es importante que los consejeros lleven a cabo un rastreo de medios de comunicación y diseñen estrategias de difusión de información a través de las cuales socialicen 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 que deben apelar a tres públicos objetivo diferentes: las instituciones, la población local y la ciudadanía 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 y poner en valor su trabajo y también serían útiles para los CMDR pues muchas de estas herramientas se pueden compartir entre consejos si trabajan en red.

7.4.5 Fortalecimiento de los CMDR a nivel nacional

Siendo los Consejos Municipales de Desarrollo Rural son 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 CMDR tienen deficiencias en sus capacidades de gestión, se debe fortalecer no solo a los otros 121 municipios de Antioquia sino también a los del resto del país. Para ello es necesario seguir fortaleciendo plataformas de cooperación público-privadas que apoyen este proceso.

7.4.6 Retroalimentación del Plan de acción

Es de gran importancia que los CMDR que participaron como pilotos pongan en práctica los conocimientos adquiridos en el proyecto 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.

Se puede realizar por ejemplo 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, pues 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.

7.4.7 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 para que todos los pobladores tomen conciencia de la labor a desarrollar por quienes

los representen dentro del Consejo, pues de esta manera reciben los insumos necesarios para exigirles una eficaz implicación en las acciones y toma de decisiones del CMDR. Implicación que también se verá reforzada si se identifican los actores claves del territorio que demuestren un verdadero interés en participar activamente en las políticas de desarrollo rural lideradas por el Consejo.

Es preciso que antes de iniciar cualquier proceso de planificación los CMDR estén estructurados, para lo cual es necesario que determinen sus procedimientos administrativos de organización interna y definan el reglamento interno detallando 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.

7.4.8 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.

8

Recomendaciones para el facilitador

En esta sección se describe el paso a paso de la experiencia realizada con los consejos piloto para los agentes del territorio que pretendan llevar a cabo un proceso 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.

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

8.1.1 Primera actividad: instalación del evento



Objetivo: presentar el proceso de acompañamiento al CMDR y definir los objetivos que se pretenden alcanzar y las normas de convivencia y reglas del juego para los encuentros.

Materiales: tablero o papel periódico y marcadores.

Descripción: el facilitador inicia con un breve saludo a los participantes expresando los motivos por los cuales se inicia el proceso de acompañamiento al CMDR y las generalidades sobre las actividades que se realizarán. Se plantean las “reglas de juego” y las normas de convivencia para la correcta ejecución de las acciones previstas, es recomendable dejar estas reglas por escrito en un lugar visible del espacio de trabajo.

8.1.2 Segunda actividad: presentación de los participantes



Objetivo: reconocer los diferentes actores que hacen parte de este espacio de participación, sus características y los grupos de origen que representan.

Materiales: fichas bibliográficas y lapiceros según el 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 Art. 6 Decreto 1987 de 2013) y 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 y se ubican frente a la persona que tienen a su lado derecho, entablan un diálogo con esta para compartir información

personal que servirá posteriormente para que cada individuo presente a su compañero en plenaria. Dentro del diálogo se deben consultar tres datos fundamentales que se anotarán en la ficha: 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 de lo planteado por la normatividad está representando, facilita la creación de confianzas entre los participantes y permite reconocer la labor que cada agente puede desempeñar dentro de este espacio.

Al final de la actividad el facilitador recopila la información de cada ficha en un cuadro general para visualizar cómo está conformado realmente el CMDR y si cumple con lo establecido en la norma.

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

8.1.3 Tercera actividad: identificación de presaberes

Objetivo: determinar los conocimientos y conceptos previos que tienen los participantes acerca del CMDR, así como aquellos en los cuales se debe profundizar.

Materiales: 10 carteles con diferentes preguntas sobre el CMDR y varias alternativas de respuesta de las que sólo una es acertada, junto a cada opción de respuesta debe haber un bolsillo para depositar fichas, finalmente, 10 fichas disponibles para cada participante de la actividad, es importante que las fichas utilizadas por cada persona sean diferentes (en forma, color, material o tamaño) para rastrear las respuestas realizadas por cada participante.

Descripción: esta actividad, denominada Prueba de caja, requiere que el facilitador disponga los carteles con las preguntas en el espacio donde se va a desarrollar la actividad antes de dar inicio a la misma. Una vez organizado, el facilitador entrega 10 fichas a cada participante y comparte las siguientes instrucciones: “En total hay que responder 10 preguntas, cada pregunta cuenta con diferentes opciones de respuesta y un bolsillo al frente de cada opción, tras leer detenidamente la pregunta el participante seleccionará individualmente la respuesta que considere adecuada e insertará en el bolsillo correspondiente a dicha respuesta una de sus fichas. Es importante que cada participante utilice la totalidad de sus fichas, dando respuesta a las diez preguntas, y que evite intercambiar fichas con otros participantes”.

Al final del ejercicio, el facilitador debe sistematizar las respuestas para obtener información sobre las temáticas en las cuales debe hacer mayor énfasis.



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

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

Objetivo: identificar y sensibilizar a los consejeros frente a los objetivos y compromisos que tienen al participar en el CMDR.

Materiales: hojas de papel, marcadores y cinta adhesiva.

Descripción: tras entregar a cada participante dos hojas de papel y marcadores, el facilitador les pide a los participantes que escriban en la primera hoja por qué están participando en este espacio y qué los llevó a estar en ese lugar; en la segunda hoja deben escribir 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 y generar un breve diálogo moderado por el facilitador.

8.1.5 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 potenciales consejeros.

Materiales: pliegos de papel periódico y marcadores de colores.

Descripción: el facilitador divide a los participantes en dos equipos para que cada grupo elabore un mapa de relaciones, el primer grupo se encarga de elaborar el mapa de relaciones entre los integrantes del CMDR, y, utilizando líneas de diferentes colores, identificará y explicará con qué actor del CMDR tiene un mayor nivel de confianza, con cuál un mayor trabajo cooperativo y con cuál una mejor comunicación. El segundo grupo realiza un mapa de relaciones de actores o aliados potenciales que, si bien no pertenecen al CMDR, pueden ser importantes en este espacio al momento de abordar a un tema específico.

8.1.6 Sexta Actividad: autoevaluación de los consejeros

Objetivo: generar un diagnóstico inicial de las labores de los consejeros identificando cómo cada integrante está ejerciendo su rol, procurando motivarles para desempeñarse de manera más activa y aportante.

Materiales: hojas impresas con encuesta de autoevaluación 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, pregunta tiene dos o más

opciones de respuesta que el participante seleccionará según su caso particular. Las preguntas son las siguientes:

Formulario de autoevaluación consejeros

1. ¿Cuál es su motivación para participar en el CMDR?
 - a. Por relaciones b. personales c. Cumplir objetivos del CMDR d. Obtener un beneficio e. Aportar a un proceso f. 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 qué 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 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

8.2 Segundo componente de capacitación: nivelación en conceptos básicos de la normatividad de los CMDR

8.2.1 Primera actividad: nivelación de los actores en conceptos básicos relacionados con los CMDR

Objetivo: dar a conocer a los integrantes del CMDR los conceptos básicos que la normatividad plantea frente a este espacio de participación.

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

Descripción: a partir de ejercicios didácticos se abordarán los conceptos que se plantean desde la normatividad 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 las actividades didácticas propuestas está la elaboración de una línea de tiempo de los eventos principales y los cambios que han acontecido 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. Otro ejercicio que se recomienda es un diálogo frente a los posibles mitos que surgen alrededor del CMDR, para lo cual se consulta a los participantes sobre las inquietudes que tengan alrededor de aspectos que han escuchado de los CMDR pero de los cuales no tienen certeza si son mitos o verdades.

8.2.2 Segunda actividad: autoevaluación del CMDR

Objetivo: reconocer las características del CMDR evaluando su pertinencia frente a lo expuesto en la normatividad vigente y evaluar qué tanto saben los consejeros sobre su propio CMDR.

Descripción: los participantes se organizarán en grupos dependiendo del número de personas, a cada grupo se le entregará una ficha con una lista de preguntas sobre las características, el acuerdo y el reglamento del CMDR, las cuales deberán resolver en el menor tiempo posible. 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.

8.3 Tercer componente de capacitación: conceptualización para la consolidación de los CMDR

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

Objetivo: afianzar los conceptos de liderazgo, participación, trabajo en equipo y planeación, los cuales hacen parte de un sistema donde cada uno se relaciona para lograr el 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 abordarán los conceptos de liderazgo, participación, trabajo en equipo y planeación, de tal manera que los consejeros comprendan cada uno de estos términos y los apropien 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 deberá 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 ir formulando algunas preguntas sobre la realidad de los consejeros y la situación actual del CMDR, preguntas que los participantes irán resolviendo 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 cada uno con 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 compartirlas con los demás grupos buscando que, sin mencionar el concepto inicial, los otros participantes identifiquen el término al que se está haciendo alusión.

Ejercicio 3.

Para reforzar conceptos acerca de la consolidación de los CMDR 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”. Esta consiste en dividir el grupo en dos equipos, donde cada equipo se encargará 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 se abordan los conceptos al tiempo que se evalúa la comprensión de los temas trabajados en la jornada por parte de los participantes. Al final se realiza un conversatorio y una reflexión final sobre estos términos y la importancia de su apropiación para la consolidación en el CMDR.

8.3.2 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 lo dispuesto en la Ley, la aplicación de las cualidades de liderazgo y las nociones de participación, trabajo en equipo y planeación abordadas con anterioridad.

8.3.3 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: actas impresas y lapiceros

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

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

8.4.1 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 DOFA (de-

bilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) identificados en el tema de desarrollo rural, priorizando aquellos aspectos más relevantes para la actuación de los consejeros.

8.4.2 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 (corregir debilidades, afrontar amenazas, mejorar fortalezas, explotar oportunidades).

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 como base para seleccionar las líneas de acción que conformarán el plan de actuación del CMDR.

8.4.2 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 las matrices DAFO y CAME, se conciertan de manera participativa las líneas de acción que integrarán el plan de acción del CMDR.

8.5 quinta capacitación: planificación del desarrollo rural a partir del diseño del plan de acción del CMDR

8.5.1 Primera actividad: diseño del plan de acción del CMDR

Objetivo: elaborar el plan de acción del CMDR en el que se consigne 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: tomando como punto de partida las líneas de acción identificadas previamente, se definirán 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, etc.).

8.5.2 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 el conocimiento de los integrantes del CMDR, se conforman comités de trabajo para cada línea del plan de acción, estos 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.

8.6 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: se llevará a cabo 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 al caso del CMDR, enriqueciendo sus capacidades para el desarrollo de sus funciones.

9

Conclusiones

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. No obstante, para lograrlo es necesario integrar y comprometer en el proceso a los diferentes actores involucrados, en especial a los mandatarios municipales quienes están llamados por la ley a presidir estos órganos de planificación y promover las iniciativas para su territorio 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 dirigidas a generar estrategias de desarrollo local pertinentes y con posibilidad de sostenibilidad y expansión 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, obstaculizan la toma de decisiones de una forma participativa y condicionan su accionar a un municipio. Esto último impide que se desarrollen 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 y con unas mismas expectativas de crecimiento.

La transferencia de buenas prácticas de los Grupos de Acción Local (GAL) para el fortalecimiento de los CMDR permitió fortalecer las capacidades de gestión de los CMDR específicamente en el mejoramiento su estructura funcional, la elaboración del plan de acción, la identificación de ideas innovadoras para dar solución a los retos de desarrollo territorial y la generación de un espacio de intercambio de experiencias entre los integrantes del CMDR.

El proceso realizado dejó en evidencia la importancia de intensificar el trabajo de sensibilización e involucramiento de la institucionalidad local al CMDR como espacio de análisis de la problemática territorial y la toma de decisiones sobre las alternativas de solución a ésta. Igualmente, es necesario continuar

el proceso de mejoramiento de las capacidades de los consejeros para la acción colectiva, la participación, la innovación y el trabajo en red.

La experiencia de trabajo conjunto de intercambio de conocimientos entre profesionales españoles y colombianos brindó la posibilidad de ajustar el modelo de acompañamiento español a los GAL con actores de otra cultura, tradiciones y otro contexto a la realidad de los CMDR colombianos con lo cual se mejoró el impacto de la intervención.

Referencias bibliográficas

- Alcaldía de Guadalupe Antioquia. (2018). *Página web municipio de Guadalupe Antioquia*.
- Alcaldía de Montebello Antioquia. (2018). *Municipio de Montebello Antioquia*. Recuperado de: <http://www.montebello-antioquia.gov.co/index.shtml#7>
- 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, Perú. 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.banataba.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 , México. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 10, s. 59-80. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/cudr/v10n71/v10n71a04.pdf>
- Béjar, H. 1980. Desarrollo rural y participación. *Nueva Sociedad*, 47:119-123.
- 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
- Cáceres, Y. (2009). *Línea de base. Proyecto de desarrollo de capacidades productivas y de gestión de los productores de alpacas de los distritos de Ocongate y Marcapata en la provincia de Quispicanchi Cusco*. Recuperado de: <http://www.descosur.org.pe/wp-content/uploads/2014/12/Linea001.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
- CEAM & Gobernación de Antioquia. (2008). *Fortalecimiento de los Consejos Municipales de Desarrollo Rural del Departamento de Antioquia*. Recuperado de: http://corpoceam.org/documentos/CARTILLA_CMDR_DEPARTAMENTAL.pdf
- Comisión Europea. (2006). *El enfoque Leader: guía básica*. Recuperado de: https://ec.europa.eu/agriculture/publi/fact/leader/2006_es.pdf
- COMPAS & AGRUCO. (2008). Desarrollo Endógeno. *Revista Compas*, s. 30. Recuperado de: <http://www.agruco.org/agruco/publicaciones/revistas/353-desarrollo-endasgeno>
- Comunidad Andina. (2011). *Experiencias de gestión y buenas prácticas en la implementación del Proyecto “Modelos de Desarrollo Rural con Enfoque Territorial en Países de la CAN”*. Recuperado de: http://www.comunidadandina.org/StaticFiles/2012112617410modelo_desarrollo_rural.pdf
- CONAGUA (2007). *Guía de identificación de actores claves*. Recuperado de: <http://www.conagua.gob.mx/CONAGUA07/Noticias/IAC.pdf>
- Concejo Municipal de Guadalupe. (2017). *Acuerdo 007 del 23 de marzo de 2017*.
- Concejo Municipal de Guadalupe Antioquia. (2016). *Plan de Desarrollo Municipal Guadalupe*.
- Concejo municipal de Montebello. (2019). *Plan de Desarrollo municipio de Montebello*.
- Congreso de Colombia. *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. *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*.
- Corporación Somos Más y Fundación Saldarriaga. (2007). *Guía para el fortalecimiento y articulación de redes de organizaciones sociales*. Recuperado de: <https://adocnorte.files.wordpress.com/2010/06/guiafortalecimientoredes-v1-0.pdf>
- DANE. (2004). *Línea base. Aspectos metodológicos*. Recuperado de: [http://www.metropol.gov.co/observatorio/Expedientes Municipales/Documentos tecnicos/Aspectos_Metodologicos_Indicadores_Linea_Base.pdf](http://www.metropol.gov.co/observatorio/ExpedientesMunicipales/Documentos tecnicos/Aspectos_Metodologicos_Indicadores_Linea_Base.pdf)
- 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. (2002). *Innovación para el desarrollo rural: la iniciativa Leader como laboratorio de aprendizaje*. Madrid: Comunidad de Madrid.
- 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*. Recuperado de: <https://es.scribd.com/document/341019120/07-Proyectos-de-ingenieria-y-de-cooperacion-Planificacion-Enfoque-Marco-Logico-Caso-Mujeres-Peru-pdf>
- De los Ríos Carmenado, I., Díaz-Puente, J.M. & 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.
- European Union. (2017). Guidelines. *Evaluation of LEADER/CLLD*. Recuperado de: https://enrd.ec.europa.eu/evaluation/publications/evaluation-leaderclld_en
- EvaluanDo. (2014). *Informe sintético de la evaluación del programa "ERICA"*. Recuperado de: https://www.cooperacionspanola.es/sites/default/files/iae_2016_online1.pdf
- Fábregas Martínez, P. *Aplicación de las políticas Europeas de desarrollo rural: el caso de Leader del Somontano de Barbastro*. En: Frutos, L. y Ruiz, E. (Coord.), *Estrategias territoriales de desarrollo rural* (pp. 145-164). Institución Fernando el Católico: Madrid. Recuperado de: <https://ifc.dpz.es/recursos/publicaciones/26/18/09fabregas.pdf>
- FAO. (2009). *Cerrar la Brecha. Programa de la FAO para la igualdad de género en la agricultura y el desarrollo rural*. Recuperado de: <http://www.fao.org/3/a-i1243s.pdf>
- FAO. (2014). *Trabajo de la FAO en equidad de género y empoderamiento de las mujeres*. Recuperado de: <http://www.fao.org/3/a-i3873s.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. Recuperado de: doi:10.1590/S0124-00642010000700010
- García, G. (2011). *El Fortalecimiento Institucional como factor estratégico de la Cooperación al Desarrollo*. Recuperado de: <http://www.hmasd.org/hmasd/p5.pdf>
- 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>
<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1161315&orden=38113&info=link>
<http://dialnet.unirioja.es/descarga/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.
- Jairo, R. et al. (2011). *Los retos de la innovación para la universidad colombiana*. Recuperado de: <https://es.scribd.com/document/104338501/Los-retos-de-la-innovacion-para-la-universidad-colombiana>
- Karl, M. (2000). Monitoring and evaluating stakeholder participation in agriculture and rural development projects: a literature review. Food and Agriculture Organization of the United Nations: Sustainable Development Department. Recuperado de: <http://www.fao.org/sd/PPdirect/PPre0074.htm>. 12-03-2013.
- López, L. C. (2004). La cooperación técnica española para el refuerzo institucional : elementos para la definición de una estrategia. *Dialnet*, (23), s. 67-78. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=739338>
- Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino. (2011a). *Diagnóstico de la Igualdad de Género en el Medio Rural*. Recuperado de: http://www.mapama.gob.es/es/ desarrollo-rural/temas/ igualdad_genero_y_des_sostenible/DIAGNÓSTICO_COMPLETO_BAJA_tcm30-101391.pdf
- Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino. (2011b). *LEADER en España. Una contribución activa al desarrollo rural*. Recuperado de: https://www.uv.es/~javier/index_archivos/Esparcia%20-%20Los%20Grupos%20de%20Acci%c3%b3n%20Local%20-%202011.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
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia. (2015). Decreto 1071 de 2015. <https://www.funccionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=76838>
- 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>
- Nieto, L. et al. (s.f.). *Manual de la evaluación de desempeño*. Recuperado de: https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-81030_archivo_pdf.pdf
- Observatorio Europeo LEADER (s.f.). *El enfoque ascendente*. Recuperado de: https://enrd.ec.europa.eu/leader-clld/leader-toolkit/leaderclld-explained_es
- Oakley, P. (1991). *Projects with People. The practice of participation in rural development*. Geneva: International Labour Office Publications. 284.
- 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.
- Ortegón, 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
- 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_giovanilzaria.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
- Presidencia de Colombia. (1994). Decreto 1929 de 1994. Recuperado de: <http://www.suin-juriscal.gov.co/viewDocument.asp?id=1372082>

- Programa ERICA. (2016). *Resumen ejecutivo y beneficios*. Recuperado de: https://www.aecid.org.co/recursos_user//ericacompleto.pdf
- Ramon, J. & Palacio, S. (1999). *Las estrategias de desarrollo local: aproximación metodológica desde una perspectiva socioeconómica 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>
- Rodríguez, H., Úsuga, A., Toro, I. & Gutiérrez, S. (2016). *Guía metodológica para la consolidación de los Consejos Municipales de Desarrollo Rural en el departamento de Antioquia*. Medellín: Fondo Editorial Biogénesis. Recuperado de: <https://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/biogenesis/article/view/326485/20783777>
- 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*.
- SADRA y UdeA. (2014). *Informe de Seguimiento y Evaluación al Servicio de Asistencia Técnica Directa Rural año 2013 en el Departamento de Antioquia*.
- SADRA y UdeA. (2015). *Informe de Seguimiento y Evaluación al Servicio de Asistencia Técnica Directa Rural año 2014 en el Departamento de Antioquia*.
- 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
- Sastre, S. & Ríos, I. D. L. (2012). Capacity Building in Development Projects. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46, s. 960-967. Recuperado de: doi:10.1016/j.sbspro.2012.05.231
- Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural de Antioquia. (2015). *Oficio invitación a participar en el proceso de selección del CMDR - Programa ERICA*.
- 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>
- Tapella, E. (2007). *El mapeo de actores claves. Universidad Nacional de Córdoba, Inter-American Institute for Global Change Research (IAI)*. Recuperado de: <https://planificacionsocialunsj.files.wordpress.com/2011/09/quc3a9-es-el-mapeo-de-actores-tapella1.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/TOLON LASTRA .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.

Para mejorar el funcionamiento de los Consejos Municipales de Desarrollo Rural (CMDR), creados por la legislación colombiana como espacios participativos para la concertación y priorización de acciones para el desarrollo rural, es fundamental el mejoramiento de las capacidades de gestión de sus integrantes pues se ha identificado allí una debilidad en la relación directa de la UdeA con los municipios del departamento de Antioquia.

En esta publicación se presenta la sistematización de la experiencia de acompañamiento al CMDR desarrollada en el marco del programa ERICA en los municipios de Necoclí, Guadalupe y Montebello, experiencia que tuvo como propósito mejorar las capacidades de gestión de los consejeros municipales de desarrollo rural y que pretende ser un referente para el fortalecimiento de los CMDR del país.

España y sus Regiones
Intercambian Conocimiento
con Antioquia



Por un desarrollo económico
con Equidad