



CIDE

**Centro de
Investigaciones
para el Desarrollo**



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE COLOMBIA

Sede Bogotá
Facultad de
Ciencias Económicas

**INFORME FINAL
UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA
CENTRO DE INVESTIGACIONES PARA EL DESARROLLO
Evaluación externa del segundo crédito de aprendizaje e innovación
(LIL II) del Programa de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio**

Bogotá, Noviembre de 2003

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA
Facultad de Ciencias Económicas
Centro de Investigaciones para el Desarrollo



Informe Final

*Evaluación externa del segundo crédito de aprendizaje e innovación
(LIL II) del Programa de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio*

Bogotá, D.C., Noviembre de 2003

TABLA DE CONTENIDO

I. ANTECEDENTES	7
II. EVALUACIÓN DE LA ETAPA DE INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE POR COMPONENTE.....	10
Componente 1: Organizacional (Estructura y funcionamiento interno).....	10
Componente 2: Fortalecimiento Institucional	16
Componente 3: Productivo	18
Componente 4: Social.....	27
Evaluación y Seguimiento (E&S) y Línea de Base	29
III. RECOMENDACIONES	32
IV. PROPUESTA METODOLOGICA.....	33
Diseño metodológico.....	34
Actividades metodológicas	34
V. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	38
VI. ANEXOS	40
Anexo 1. FICHA TECNICA PROYECTOS PRODUCTIVOS.....	41
Anexo 2. RESEÑAS PROYECTOS PRODUCTIVOS	42
Anexo 3. PROCESOS PRODUCTIVOS	43
Anexo 4. ENTREVISTAS - TALLERES	44

EVALUACION EXTERNA DEL SEGUNDO CREDITO DE APRENDIZAJE E INNOVACION (LIL II) DEL PROGRAMA DE DESARROLLO Y PAZ DEL MAGDALENA MEDIO

INTRODUCCIÓN

La Corporación de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio (CDPMM) y el Banco Mundial invitaron al Centro de Investigaciones para el Desarrollo (CID) a realizar la evaluación externa del segundo crédito de Aprendizaje e Innovación (LIL II). Para el equipo de trabajo del CID la experiencia fue muy rica porque tuvimos la oportunidad de conocer de cerca una propuesta de desarrollo y paz muy valiosa. Agradecemos el apoyo que siempre nos brindaron los miembros de la CDPMM y del Programa de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio (PDPMM).

Siempre fuimos conscientes de las tensiones propias de toda evaluación externa. Por una lado, el observador nunca puede conocer los detalles y la filigrana que ha permitido la construcción de los procesos. Sin duda, esta es la gran debilidad de la evaluación externa. Pero por otra parte, el evaluador externo capta tendencias gruesas que siendo evidentes a sus ojos, pueden pasar desapercibidas, o ser consideradas como no relevantes, por quienes viven la cotidianidad del programa. Y aquí radica la fuerza de la evaluación externa. En la medida de lo posible tratamos de ser respetuosos de las dinámicas del Programa y quisimos entender su lógica interna. Hemos buscado que la evaluación contribuya a la concreción del ideal de la paz y del desarrollo sostenible. Este objetivo, que compartimos y que también nos apasiona, inspira la reflexión de estas páginas. Aspiramos, entonces, a que nuestros comentarios sean vistos como la advertencia crítica de quienes caminamos por otro sendero hacia la misma meta.

Para la comprensión de los alcances y limitaciones de la Evaluación Externa, hicimos el esfuerzo de centrarnos en el marco de la segunda fase del LIL II. Por ésta razón no se busca de manera directa, ni información ni datos de la totalidad del PDPMM. Este ejercicio metodológico presenta numerosas fisuras. Como se observa a lo largo del informe, es imposible hacer una evaluación del LIL II dejando por fuera los otros componentes del Programa. Hay dimensiones del Programa, que van más allá del LIL II y que fue imposible ignorar. Mencionamos algunas: la región, el capital social, el Laboratorio de Paz.

La insistencia reiterada del Programa en la importancia de la región obliga a enmarcar varios de los comentarios sobre el LIL II en una perspectiva amplia. Desde sus inicios el Programa ha centrado la atención en el desarrollo regional. Se espera que los proyectos contribuyan a dinamizar la economía local y ha generar interacciones que incidan positivamente en la región. La evaluación no entra en la discusión de si el programa efectivamente favorece la economía regional. No creemos que este procedimiento sea adecuado porque los poderes que interactúan son tan diversos, que es imposible aislar el impacto que tendría el LIL II. La transformación regional es un objetivo que escapa a las posibilidades del Programa y, sobre todo, a las de un proyecto específico como el LIL II. El Programa apenas es un actor, entre muchos otros, que inciden en los cambios de la región.

El fortalecimiento del capital social es otro de los propósitos del PDPMM que difícilmente puede evaluarse a partir de un sólo proyecto. El primer problema que presenta la evaluación del capital social es la delimitación del significado del concepto. Las lecturas son

muy diversas, y el término suele expresar intuiciones ambiguas sobre lo que se considera una sociedad buena. Los miembros del PDPMM también le atribuyen a la categoría acepciones diversas. Como sucede con el desarrollo regional, tampoco es factible abstraer el efecto que tiene un programa específico en la consolidación del capital social. Al tiempo que el PDPMM estimula la participación de la ciudadanía de diversas maneras, en los municipios del Magdalena Medio también actúan otras fuerzas que, dependiendo de su dirección, consolidan o contrarrestan los propósitos del Programa. Y en esta dinámica contradictoria el resultado final sobre el capital social es imposible de aprehender.

Pusimos en evidencia las discontinuidades que pueden presentarse en el paso del LIL II al Laboratorio de Paz. A pesar de que el Laboratorio de Paz no es un objetivo de la evaluación, en las entrevistas el tema aparecía con relativa frecuencia, y por ello consideramos pertinente hacer algunas reflexiones sobre las implicaciones que puede tener en la organización de la CDPMM y en la continuidad de los programas financiados por el LIL II. De todas maneras, tuvimos cuidado de mirar el Laboratorio de Paz a la luz del LIL II.

Para el análisis de la evaluación del LIL II, tomamos una “muestra” de 14 proyectos y visitamos 8 municipios de los 29 que cubre el PDPMM localizados en 5 de las 8 sub regiones. Hemos puesto “muestra” con comillas porque no se trata de una muestra estadísticamente significativa, a partir de la cual puedan hacerse generalizaciones. La visita a los proyectos, los diálogos con los miembros del PDPMM, de la CDPMM, y las conversaciones con personas ajenas al PDPMM, nos permitió reunir la información necesaria para formular apreciaciones de carácter general sobre el funcionamiento del LIL II.

PRESENTACION

En la dinámica regional del Magdalena Medio confluyen fuerzas heterogéneas y de muy diversa naturaleza. Y uno de estos actores es el Programa de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio. Es muy difícil establecer las fronteras de los impactos (directos e indirectos) generados por el Programa y los producidos por otros actores que también están afectando la dinámica regional. El PDPMM propone un modelo de desarrollo alternativo a la guerra en un contexto social muy complejo. La propuesta del Programa irá ganando fuerza en la medida en que haga parte de la organización institucional de la región (González, Castilla y Merchán 2003; García y Sarmiento 2002). El PDPMM hace una propuesta de desarrollo regional que nos parece adecuada porque supera el esquema fiscalista que ha caracterizado el proceso de descentralización en Colombia. El Programa asume seriamente un enfoque de desarrollo regional y reconoce de manera explícita las virtudes que se derivan de los procesos endógenos virtuosos (Alfonso 2001, Cuervo y Alfonso 2001, Krugman 1991). Y aunque la Constitución de 1991 le da una importancia central al desarrollo regional, en el país no se ha avanzado en la reglamentación de los normas de ordenamiento territorial. La regulación continúa discutiéndose y aún no se concreta en una ley. No obstante, hay experiencias muy interesantes como la Mesa Bogotá-Cundinamarca que busca consolidar una dinámica regional integrada. Y desde esta perspectiva, su visión del desarrollo territorial también supera el enfoque exclusivamente fiscal. Con los hechos, el PDPMM también está demostrando que es fundamental replantear la descentralización de naturaleza fiscalista y volver la mirada hacia las regiones. El mercado interno, que es un elemento central del proyecto regional, no avanza porque la infraestructura vial es muy débil. A diferencia de otros países, Colombia acabó con

el transporte fluvial y férreo. Y el sistema de carreteras es de muy mala calidad. Estos problemas de infraestructura obstaculizan la expansión de los circuitos económicos regionales y nacionales. En la perspectiva de largo plazo, el Programa es consciente de la necesidad de consolidar los circuitos productivos internos y los encadenamientos intersectoriales.

La existencia del Programa de Desarrollo y Paz en medio de un contexto de violencia y conflicto armado es, de por sí, un valor agregado para la región y el país. Los valores que promueve (la paz, la vida, la productividad, la aceptación de la diferencia y la solidaridad), y las capacidades que intenta desarrollar en los pobladores (asociación, iniciativa organizativa, capacidades para la toma de decisiones que los afecten, etc.) tienen una bondad intrínseca. El Programa ha logrado posicionarse en la región e intervenir de manera positiva y alternativa. Ha contribuido a generar importantes espacios de convivencia, tolerancia y fortalecimiento del capital social y el desarrollo humano.

El compromiso de los funcionarios del programa refleja un espíritu de gratuidad que va más mucho allá del contrato laboral. Para algunos de los miembros del equipo, la vinculación al PDPMM se ha convertido en una verdadera opción de vida. Esta es una labor y una actitud que merece el mayor reconocimiento, dadas las condiciones difíciles en que desarrollan sus funciones. El espíritu de trabajo y solidaridad de los miembros del Programa contribuye a la construcción del capital social y al desarrollo regional.

Los beneficiarios del proyecto confían en el Programa, tanto por su pertinencia como por la transparencia en el manejo de los recursos públicos. En las entrevistas observamos que aún las personas que más critican al Programa reconocen que la administración de recursos es transparente. No hay sospechas manifiestas sobre la pulcritud en la administración los dineros. Las comunidades no han sentido la necesidad de crear auditorías y controles especiales. Fue muy diferente la actitud que tuvo la ciudadanía del Eje Cafetero frente a la administración del Forec. Inmediatamente llegó la financiación, la comunidad creó numerosas auditorías con el fin de vigilar muy de cerca la contratación y el manejo de los recursos. La confianza en la CDPMM no es la expresión de inmadurez política, o de falta de participación. La comunidad cree en la gestión de la Corporación porque ha visto los resultados de su trabajo, así que no hay duda de que la CDPMM se ha ganado la credibilidad.

I. ANTECEDENTES

Antes de presentar los logros, aprendizajes e innovaciones y dificultades del PDPMM, es necesario contextualizar los objetivos propuestos en la segunda fase del LIL II y los propósitos de la evaluación externa.

La región del “Magdalena medio”, además de su riqueza natural y geográfica, ha sido históricamente escenario de un alto índice de conflictos sociales, políticos, económicos y culturales, marcados por una numerosas formas de exclusión que se han hecho manifiestas, principalmente, en el conflicto por la apropiación de los recursos (petróleo, oro), y por el acceso a la tierra. El Estado ha sido incapaz de diseñar e implementar políticas y reformas sociales que beneficien a la mayoría de la población. Esta situación propicia la creciente disputa territorial entre los diferentes actores armados, legales e ilegales. El conflicto sociopolítico y económico ha auspiciado el surgimiento, desde los años 80, del narcotráfico. La proliferación de grupos armados ha provocado nuevas formas de violencia en la región. Los campesinos se han visto obligados a salir de sus parcelas, y a desplazarse a los centros urbanos. La migración genera tensiones sociales en las ciudades. Los paramilitares han aprovechado los errores de la guerrilla (choque con la población, violación del derecho internacional humanitario) y han consolidado el dominio territorial. Esta estrategia ha sido posible gracias al aumento de su poder económico, que es el resultado del apoyo de los terratenientes, de las ganancias del narcotráfico, y de la comercialización ilegal de gasolina – ACP. La guerrilla ha sido desalojada en una amplia región, desde el sur de Bolívar hasta la Serranía de San Lucas.

En medio de la difícil situación de violencia y condiciones de pobreza de la población del Magdalena Medio, y dada la precaria presencia e incapacidad del Estado para resolver esta problemática, nace el Programa de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio (PDPMM) a mediados de 1994. En su conformación participan el Comité de Derechos Humanos USO-ECOPETROL, Pastoral Social y la Diócesis, la Sociedad Económica de Amigos del País (SEAP) y el Centro de Investigación y Educación Popular (CINEP). La creación del PDPMM es encomendada al consorcio SEAP-CINEP, que se convierte en el gestor del PDPMM entre 1996 y 1998. La situación de violencia en la región no ha disminuido.

El cuidadoso diagnóstico de la región realizado por el Programa (De Roux 1996) llevó a concluir que era fundamental ampliar el control de la comunidad sobre los excedentes que genera la región. En el Magdalena Medio se crea un enorme volumen de riqueza que no beneficia a los propios pobladores. Para que el desarrollo económico pueda ser compatible con un mejoramiento de la dignidad y calidad de vida, es fundamental que los habitantes de la región tengan un mayor control sobre los beneficios que ellos generan. La sostenibilidad ecológica es un elemento central de la estrategia. En fin, se busca construir una democracia participativa y una consolidación del espacio de lo público.

En 1997 el PDPMM comienza con la creación de los núcleos municipales y la propuesta municipal. Desde el comienzo el Programa fue consciente de que no podía ser una mera agencia financiadora de proyectos. La etapa de innovación y aprendizaje se va concretando gracias al crédito denominado “Learning and Innovation Loan (LIL)” del Banco Mundial a la Nación. El Banco participa con USD \$5 millones y Ecopetrol con una contrapartida de USD \$1.1 millones.

En 1998 se crea el Consorcio de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio (CDPMM), constituido por la Diócesis de Barrancabermeja y el Centro de Investigación y Educación Popular (CINEP), como una entidad independiente y autónoma que administraría y ejecutaría los recursos del crédito. En esta nueva etapa, que dura hasta el año 2000, se busca generar procesos de aprendizaje y ampliación de las capacidades de los distintos actores sociales, locales, regionales, públicos o privados. El Programa busca que a partir de la identificación de las necesidades y problemáticas, los mismos pobladores sean quienes formulen propuestas y proyectos de impacto e interés municipal y regional. Las prioridades deben ser definidas por la comunidad implicada. A través de este proceso se trata de hacer realidad la metodología de la participación municipal y regional.

En el año 2001 el Gobierno colombiano y el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF-Banco Mundial), negocian la financiación de una segunda fase del préstamo LIL. La entidad ejecutora es el Departamento Nacional de Planeación (DNP), que delega la implementación del proyecto a la Corporación Desarrollo y Paz del Magdalena Medio (CDPMM) y la administración de los recursos al Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).¹ El préstamo del BIRF es de USD \$5.000.000, con una contrapartida de USD \$1.168.034 del Gobierno Nacional, representada en los aportes de ECOPELROL, en una contribución de USD \$175.000 de la Agencia Colombiana de Cooperación Internacional (ACCI) y el PNUD. El valor total es de USD \$6.343.034.²

La dinámica que adquiere el Programa de Desarrollo y Paz obliga a crear una entidad con la capacidad y estructura administrativa y financiera para manejar y asumir los compromisos exigidos por el crédito LIL II. El Consorcio de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio se transforma, entonces, en Corporación. De la nueva institución hacen parte el Centro de Investigación y Educación Popular (CINEP), y la Diócesis de Barrancabermeja, que ya hacían parte del Consorcio. La Corporación tiene mayor libertad de gestión y administración que el Consorcio. Puede permitir el ingreso de otros asociados y tiene la potestad de recibir y administrar aportes y ayudas de origen nacional e internacional.

En esta segunda Fase de Aprendizaje e Innovación es evidente el esfuerzo para que los pobladores se conviertan en los principales actores del PDPMM. Se insiste en la necesidad de potenciar las capacidades de los pobladores de tal forma que puedan responsabilidades en el manejo y orientación del PDPMM. La segunda fase del LIL II tiene cuatro componentes:

- **Organizacional (Institucional y organizativo).** Busca mejorar las capacidades y el margen de gestión de las organizaciones de los diferentes municipios de la región. Los Equipos Técnicos Pedagógicos (ETP), el Equipo de Coordinación Regional (ECOR), y los Núcleos Municipales son las instituciones rectoras de este proceso.
- **Fortalecimiento institucional.** Desarrolla instrumentos para que las instituciones locales y regionales, públicas y privadas, respondan a los intereses de la región. Se trata de que los Núcleos de Pobladores participen en las políticas, planes y programas de las administraciones municipales a través de la Propuesta Municipal.

¹ Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Proyecto del Gobierno Nacional. Proyecto de Aprendizaje e Innovación para el Programa de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio – Fase II.

² Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Proyecto del Gobierno Nacional. Proyecto de Aprendizaje e Innovación para el Programa de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio – Fase II.

- Económico productivo. Apoya las actividades económicas productivas en diversas áreas (tecnología, insumos, comercialización, capacidad empresarial y financiamiento). Se ponen en práctica proyectos como finca campesina, desarrollo agroindustrial, micro regiones y ecosistemas estratégicos, y la economía de pueblos.

- Social. Tiene que ver con el fortalecimiento de iniciativas sociales para los más pobres y para quienes han sido afectados por el conflicto armado.

Uno de los compromisos adquiridos por el Programa y la Corporación de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio con la financiación de la segunda fase de Aprendizaje e Innovación (LIL II) es la realización de la presente evaluación externa.

II. EVALUACIÓN DE LA ETAPA DE INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE POR COMPONENTE

En la evaluación hemos tenido como parámetro de referencia los cuatro componentes. Examinamos cada uno, esperando que esta aproximación analítica no desvirtúe la naturaleza integral del LIL II.

Componente 1: Organizacional (Estructura y funcionamiento interno)

Ya decíamos que con la iniciación de la segunda fase del LIL II se constituye la Corporación Desarrollo y Paz del Magdalena Medio (CDPMM), que opera los recursos que por cualquier fuente le sean adjudicados para la ejecución del Programa. La Corporación vela porque la gestión efectivamente lleve al cumplimiento de la tarea misional, expresada en el desarrollo humano y sostenible de la región en medio de una cultura de paz, dignidad y participación ciudadana.

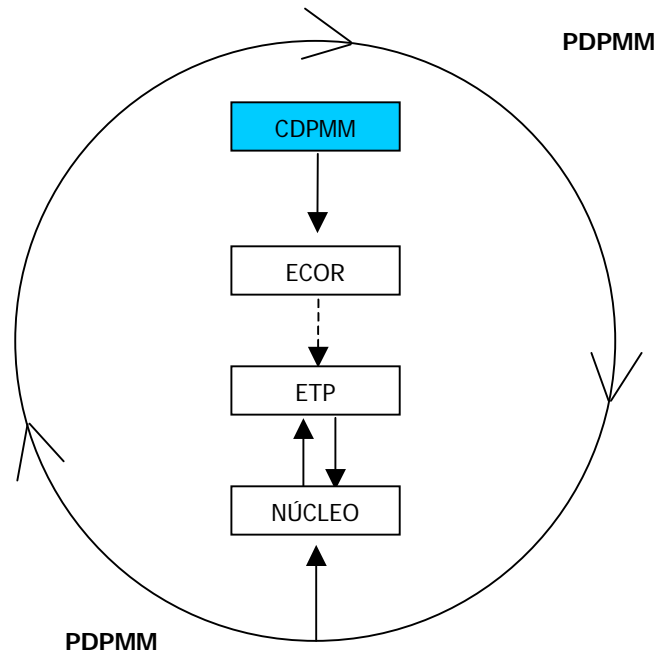
Estructura interna de la Corporación y el Programa de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio

La estructura organizativa de la Corporación está concebida en función de sus objetivos participativos. Las dos piezas centrales del esquema son la Corporación y el Programa. La CDPMM es una instancia de naturaleza jurídica. El PDPMM no es un ente jurídico sino la expresión de una dinámica participativa. En los *Pertinentes* del 17 de noviembre de 2003 De Roux clarifica la distinción entre el CDPMM y el PDPMM. En su opinión, PDPMM “*es el proceso adelantado por personas naturales, organizaciones, instituciones y personas jurídicas unidas por unos propósitos comunes de paz con dignidad y desarrollo sostenible con justicia, para la creación colectiva de una Región*”. La CDPMM ha sido concebida como una institución de carácter transitorio. Ello significa, entonces, que en el mediado plazo el funcionamiento de la Corporación tendría que llevar a una progresiva delegación de las responsabilidades que tienen que ver con el manejo y la orientación del PDPMM.

Para comprender la naturaleza organizativa de la Corporación es fundamental analizar las características de los Equipos Técnicos Pedagógicos (ETP) y del Equipo de Coordinación Regional (ECOR). Los ETP tienen que ver con la de orientación estratégica y la planeación. Son la expresión de la visión subregional. A través de los ETP se busca hacer efectiva la descentralización de la Corporación y del Programa. El ECOR es responsable de la planeación y la dirección estratégica regional del PDPMM.

La visión local (municipal) del PDPMM gira alrededor de los núcleos de pobladores, que son espacios abiertos de participación, concertación, análisis y planeación ciudadana. Desde la perspectiva de los Núcleos, los instrumentos de acción son la Propuesta Municipal y la promoción y el fortalecimiento de las organizaciones sociales que contribuyen al proceso de la construcción de lo público y a la consolidación de un desarrollo integral sostenible. El ECOR es el puente entre, de un lado, la Corporación y, del otro, los ETP y los núcleos.

Proponemos el siguiente organigrama que facilita la reflexión sobre las interacciones institucionales de la CDPMM.



El círculo de afuera representa los procesos del PDPMM. La participación se expresa, sobre todo, a través de los núcleos. En la parte superior las interacciones comienzan a partir de la CDPMM y le siguen el ECOR y los ETP. Obsérvese que en la figura hemos dejado sin conexión explícita el ECOR con los ETP. Tampoco hay un vínculo directo entre el PDPMM y la CDPMM. Estas fisuras muestran que entre la Corporación y el Programa hay problemas de coordinación.

Las actividades definidas en el componente 1 están relacionadas con el funcionamiento adecuado de la CDPMM para operar los 3 componentes restantes. Tienen que ver tanto con el equipo regional de Barrancabermeja, como con los 8 ETP. La ejecución financiera de este componente incluye el funcionamiento de todos los equipos.

En la evaluación externa tratamos de analizar hasta qué punto la Corporación de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio tiene una estructura que le permita hacer un manejo eficiente y transparente de los recursos. Nos preguntamos si la gestión responde de manera integral a los procesos complejos del Programa relacionados con la planeación, la toma de decisiones y la articulación entre sus instancias internas, y con otras organizaciones públicas y privadas. Nos preguntamos si, efectivamente, la autonomía subregional se concreta a través de los ETP.

Corporación desarrollo y Paz del Magdalena Medio (CDPMM)

La CDPMM es una entidad de naturaleza privada que tiene por objetivo la movilización de recursos públicos y privados para consolidar un modelo alternativo de desarrollo regional. Evaluamos su pertinencia en la región y su papel en la formulación de una propuesta de desarrollo regional que sea incluyente, participativa y sostenible. También examinamos la coordinación y articulación entre sus diferentes unidades de operación, y las responsabilidades y competencias delegadas a las subregiones.

a) *Pertinencia:*

Nuestra apreciación general es que la metodología LIL I y LIL II ha tenido buenos resultados, en el sentido de que ha fortalecido procesos sociales y organizativos, y ha permitido afianzar aprendizajes e innovaciones. Esta apreciación general coincide con la de Cider (2000). La metodología tiene una mirada integral, que comprende las exclusiones económica y política que son muy acentuadas en el Magdalena Medio. El PDPMM ha logrado “navegar” de manera exitosa en medio del conflicto sociopolítico de la región. El Programa ha realizado un trabajo de filigrana política admirable, que le ha permitido sacar adelante diferentes iniciativas de los núcleos municipales. El Programa ha ganado respeto y confianza en los niveles regional, nacional e internacional. La transparencia en el manejo del dinero es uno de los aspectos que más destacan las personas entrevistadas.

Es ingenuo pensar que con el monto de recursos que administra la Corporación sea posible financiar un proceso de desarrollo regional que transforme de manera radical las estructuras económicas existentes. En este sentido, el Programa es uno más entre los actores que participan en la región. En la formulación de los objetivos del Programa se sobredimensionan las posibilidades de la intervención. No está en manos del PDPMM la transformación de la región. A pesar de que esta apreciación sea relativamente obvia, sorprende que alrededor del Programa soplen vientos mesiánicos. Y esta no es una crítica al PDPMM. El Gobierno Nacional y las entidades financiadoras han puesto sobre los hombros del Programa una tarea de dimensiones titánicas. Y en sus declaraciones de principios, parecería como si el PDPMM hubiera aceptado asumir dicha tarea, olvidando que las actividades productivas que realiza el Programa son complementarias de otras dinámicas económicas, de naturaleza pública (ECOPETROL, por ejemplo) o privada (ganadería extensiva y cultivos de palma y cacao).

La complementariedad del Programa puede verse de diversas maneras. Un acercamiento posible es a través del monto de los recursos. Los dineros destinados al LIL II son relativamente modestos frente a otros proyectos regionales, como la troncal de la paz, el plan maestro de acueducto y alcantarillado de Barranca, la terminal de transporte de Barranca, las vías de conexión regional, el puente de Yondó, etc.³. En el corto plazo, estas grandes inversiones generan más empleo e ingresos en las familias que los proyectos económicos del LIL II. Y es muy probable que el impacto que tengan sobre la actividad económica de la región sea superior al del LIL II. La troncal de la paz, por ejemplo, desencadena procesos económicos, sociales y políticos, de grandes dimensiones. Sería inocuo pretender comparar la incidencia que tiene en la región este macroproyecto vial con los programas del LIL II. Son dos dimensiones completamente distintas.

La riqueza de la propuesta del PDPMM no debe mirarse a la luz de las transformaciones económicas que logre a través de sus proyectos productivos y educativos, sino desde la dimensión profética de las acciones que realiza. El Programa está mostrando que en medio del conflicto es posible construir una sociedad distinta, basada en la inclusión. Y el LIL II ha contribuido positivamente a lograr este propósito. Ahora el Programa tiene el enorme reto de lograr que su propuesta impregne la dinámica institucional local de tal manera que genere procesos endógenos virtuosos. Es importante, entonces, que el Programa se posicione como

³ El plan maestro de acueducto y alcantarillado de Barranca tiene un valor aproximado de \$23 mil millones, y el terminal de transporte de Barranca puede costar unos \$15 mil millones.

un actor más que complementa la acción de las instituciones públicas, y que junto con otros actores locales, regionales y nacionales, contribuye al desarrollo de la región.

La consolidación de las relaciones interinstitucional ha sido diferenciado. El LIL II fortaleció algunos procesos de los núcleos tendientes a la construcción de la visión municipal y regional. Observamos que se ha creado un espacio para el diálogo y la concertación en los municipios. En líneas generales, podría decirse que en los municipios de influencia del Programa se han generado condiciones favorables al debate público. En algunas subregiones se logró un aumento significativo de las capacidades, y se constata que los pobladores han mejorado sus competencias para definir e implementar proyectos como sucede, por ejemplo, en el caso de las EBIDS. El Programa ha buscado recuperar la acción pública para lo “público”.

El LIL II fue un escenario de avance importante en las relaciones del orden nacional (el Sena, la Red de Solidaridad, el Ministerio de Agricultura, FINAGRO, ECOPETROL), regional (Cormagdalena, las gobernaciones de la región del Magdalena Medio, las secretarías de salud y educación), y municipal (Umatas, alcaldías). También permitió la vinculación con otras entidades como las cámaras de comercio de Barrancabermeja y Aguachica, Fedepalma y Fedecacao, la USO, la Defensoría del Pueblo.

La confianza que, en general, manifiestan los entrevistados en las acciones del PDPMM contrasta con cierto nivel de predisposición y baja credibilidad en municipios como Landázuri y Cimitarra.

b) Descentralización o delegación de responsabilidades

En la etapa de innovación y aprendizaje se considera que los ETP pueden contribuir a descentralizar las actividades. Las subregiones apuntan hacia la descentralización territorial. La dinámica de la Corporación y del programa ha girado, principalmente, en torno a las iniciativas y proyectos presentados por los núcleos y ETP, que son las unidades que retroalimentan y ponen en conocimiento, tanto del Programa como de la Corporación, de las necesidades de los pobladores de la subregión.

Observamos tensiones entre el ritmo de los procesos sociales y los cronogramas de los desembolsos. La administración centralizada de los créditos no siempre es compatible con las dinámicas que nacen de las subregiones. En realidad, no hay descentralización sino desconcentración. La Corporación delega funciones pero mantiene el control de las decisiones fundamentales.

c) Coordinación y articulación entre las diferentes unidades que conforman la Corporación

Notamos cierto grado de desarticulación entre algunas unidades de la Corporación. Hay duplicidad de funciones, tensiones entre los equipos y, particularmente, confusión en los criterios de operación del Programa y la Corporación frente a los nuevos desafíos que plantea el Laboratorio de Paz. Los funcionarios de las diferentes instancias operativas de la Corporación y los pobladores y beneficiarios del Programa se quejan porque, en su opinión, existe una comunicación débil entre núcleos, ETP, ECOR, Corporación, E&S y el Programa. Estas fallas en la comunicación no favorecen el propósito de informar, divulgar y socializar los logros, aprendizajes y dificultades que se presentan en las diferentes subregiones. Cuando

se habla de problemas de comunicación, nos referimos a la comunicación ad intra de la Corporación y el Programa, en las relaciones entre ECOR, ETP, núcleos, E&S.

Dirección:

El Programa se mueve en la tensión entre dos polos. De un lado, su identidad misional. Y de otra parte, la estrategia de las numerosas organizaciones e instituciones regionales con los cuales tiene relación. Eso explica en parte el comentario de algunas de las personas entrevistadas en el sentido de que el Programa es autocentrado frente a las instancias políticas e, incluso, frente a instituciones privadas que también desarrollan programas de intervención social en la región. Y aunque el sentido de inclusión es claro en los documentos y en las apreciaciones de los miembros del PDPMM, las relaciones podrían ser más incluyentes.

El reconocimiento que el director tiene en la región ha favorecido la convergencia de intereses de actores sociales muy heterogéneos. Pero para que la Corporación y el Programa puedan garantizar su sostenibilidad a mediano y largo plazo, es importante construir liderazgos colectivos, basados en la confianza y las credibilidades éticas y políticas similares a las que son reconocidas al director, de tal manera que se puedan fortalecer y potenciar otros actores comprometidos con la región.

Equipo de Coordinación Regional (ECOR)

La función de dirección y planeación estratégica regional del ECOR se ha venido desdibujando y su operación se ha centrado en la asesoría de la formulación de proyectos (cuando son regionales), en la definición del flujo de recursos, y en el estudio de la viabilidad técnica de los proyectos. La dispersión del ECOR también se explica porque tiene que responder a situaciones coyunturales complejas y ello le impiden concentrarse en los aspectos estructurales del Programa. El ECOR tiene una mirada externa que frecuentemente genera tensión con las personas que hacen parte de los ETP. Varios de los entrevistados manifestaron que algunos miembros del ECOR son técnicamente muy capaces pero sin la experiencia suficiente para comprender las situaciones políticas conflictivas que se presentan en la región. Estos conflictos muestran la dificultad de socializar las orientaciones del ECOR hacia los ETP, los núcleos y las organizaciones.

Las tensiones se leen desde el punto de vista de las organizaciones como “rechazo” o “no aprobación” de los proyectos presentados. En tal sentido, la comunicación entre las distintas dependencias no fue la mejor, o el mensaje del ECOR sobre los criterios para la aprobación de algunos proyectos no fue asimilada adecuadamente por los ETP, las organizaciones y los núcleos. En este tipo de conflictos organizacionales siempre cabe la pregunta de si la estructura es la más adecuada o si se trata, más bien, de un problema de comunicación. Se requiere un equipo de reflexión estratégica en vinculación cercana con los ETP.

Los Equipos Técnicos Pedagógicos (ETP)

Los ETP son el punto de encuentro y retroalimentación entre las directrices políticas y administrativas generales de la CDPMM y los procesos concretos en las subregiones y municipios. Los miembros de los ETP son cercanos a los núcleos de pobladores y a las subregiones. Conocen sus necesidades y fomentan la participación en la construcción colectiva de las propuestas municipales para el desarrollo territorial. A través de los

mecanismos de participación que ha generado el Programa, los ETP contribuyen a la construcción de un imaginario de subregión que fortalece la identidad y el sentido de pertenencia de los pobladores y sus organizaciones. En la coyuntura electoral los ETP y los núcleos crearon un espacio que ha estimulado el debate político y la participación ciudadana. Los ETP han evitado caer en la lógica partidista. El funcionamiento de los ETPs no es el mismo en todos los sitios. En el último año, en algunas subregiones se han reducido los espacios de encuentro propios del Programa (núcleos y ETP), y se ha perdido la oportunidad de compartir experiencias valiosas.

Los Núcleos de pobladores

El Núcleo es el centro de construcción de lo público. Busca propiciar un ambiente de paz y de convivencia. Las Propuestas Municipales expresan las necesidades captadas por el Núcleo. El papel estratégico del Núcleo se puede mantener si su campo de acción se amplía y no se limita a los beneficiarios de los proyectos productivos.

Los miembros de los núcleos son más capacitados que el resto de pobladores y ello les da cierta ascendencia. Debe mantenerse la guardia porque los núcleos y los ETP siempre corren el riesgo de transformarse en un pequeño grupo de líderes alejado de la comunidad. Si los núcleos se conciben únicamente como organizaciones ejecutoras de proyectos, pierden fuerza como promotores del desarrollo local y regional. Algunos integrantes de los núcleos sienten que los funcionarios e instancias del Programa y la Corporación los evalúa continuamente, sin que haya suficiente retroalimentación.

Componente 2: Fortalecimiento Institucional

Este componente busca fortalecer las instituciones locales y regionales, tanto públicas como privadas, de manera que puedan responder mejor a las necesidades y prioridades de los pobladores. Indagamos por la forma como el Programa contribuye al mejoramiento de las instituciones locales.

Para el Programa de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio la dimensión de lo público le ha dado sentido a sus iniciativas. La construcción de lo público es una búsqueda colectiva que requiere de tres condiciones fundamentales. En primer lugar, debe partir de los pobladores. En segundo lugar, la acción política debe estar animada por el interés de ampliar las capacidades y libertades de los pobladores. Y en tercer lugar, es importante que haya instituciones públicas que, en el lenguaje de Rawls, propendan por la justicia como imparcialidad.

a) Fortalecimiento de las instituciones locales

La contribución del Programa al fortalecimiento de las capacidades de gestión de las administraciones y entidades locales ha sido desigual, dependiendo de la subregión.

Los proyectos educativos merecen destacarse porque han permitido articular los trabajos de las “zonas educativas” con las administraciones municipales. El Programa ha ajustado y contextualizado los currícula haciéndolos más compatibles con la cotidianidad y la realidad social. Este proceso ha mejorado el arraigo y la permanencia de la población escolar en el sistema educativo. Se ha avanzado considerablemente en la articulación institucional y el Programa está trabajando estrechamente con las instancias locales. El gobierno municipal está implicado en el proyecto (comuna 7 de Barrancabermeja).

A través de las EBIDS y de la Escuela Campesina se está educando y formando en valores como la vida, el respeto al otro, la solidaridad, la tolerancia, el trabajo productivo. Observamos un incremento de la confianza y la autoestima. Las escuelas se han integrado con la dinámica de los municipios. La calidad de la educación rural ha mejorado. Es notorio el caso del Carmen, en donde las 74 escuelas del municipio participan en el Proyecto EBIDS. En Landázuri están vinculados 41 centros educativos que corresponden al 75 % de las escuelas del municipio. El proyecto de las EBIDS ha facilitado la construcción de ciudadanía. La escuela ha sido transformada en un espacio abierto de reflexión y análisis sobre el sentido de la comunidad educativa. Los consejos directivos de las escuelas, las juntas de acción comunal, y los comités de apoyo, ahora son más sensibles y reconocen las bondades del proyecto educativo.

El programa ha promovido la participación de los pobladores en los concejos municipales de planeación, los concejos municipales de desarrollo rural, las juntas municipales de educación, las veedurías y el sistema regional de planeación. No obstante la bondad de estos acercamientos, todavía se requiere mayor integración con los núcleos de pobladores y la Propuesta Municipal. Pese a la debilidad que se manifiesta en las relaciones interinstitucionales entre el Programa y algunas administraciones locales, el Programa y la Corporación han cumplido un papel muy importante en el mejoramiento de los procesos de planeación. Ello se refleja en la dinámica que el PDPMM ha introducido en la constitución y seguimiento de los consejos territoriales de planeación (CTP) y en el sistema regional de planeación. Por esta vía se ha avanzado positivamente en la legitimación de la planeación

participativa. Aunque el proceso no ha sido exitoso en todos los municipios, si ha puesto en evidencia la relevancia que tiene la planeación en el desarrollo local.

Destacamos el caso del CTP de Cimitarra que se reúne cada mes y se encarga de solicitar información, de servir de interlocutor y de intermediario con la administración municipal. Este CTP ha alcanzado cierto nivel de madurez y se ha convertido en una institución tan relevante en el municipio, que los diversos alcaldes le han respetado.

Los miembros de los núcleos han estado atentos a la “rendición de cuentas”, que se ha entendido como el primer paso en el proceso de evaluación y seguimiento de la gestión pública a nivel local. En general, la metodología no ha dado los resultados esperados porque no existe información suficiente, oportuna, clara y disponible, que les permita a los pobladores tener los elementos de juicio necesarios para evaluar la gestión pública. Estos hechos escapan a la dinámica del PDPMM.

El Programa ha llegado a acuerdos con las administraciones municipales con el fin de apoyar conjuntamente los proyectos. Este proceso de fortalecimiento institucional se refleja, por ejemplo, en la Asociación de Pequeños Productores de Cimitarra (CACIM) que ha logrado que la administración municipal colabore en la capacitación técnica en ganadería, y en formación financiera. El vínculo con la administración local se ha debilitado por falta de recursos. También se han establecido acuerdos y convenios con instituciones de nivel central con presencia territorial (Sena, IICA- DRI, ICA), con gremios y con otras entidades del sector privado. Estos vínculos son muy positivos porque garantizan que la estabilidad institucional no dependa solamente del Programa.

b) Las relaciones interinstitucionales

Se percibe una tensión entre el Programa y el poder local con características diferenciadas: en algunos municipios como Landázuri, el Programa tiene mayor poder de convocatoria,⁴ y maneja un volumen de recursos significativo con respecto a los de la administración municipal. En este municipio se presentaron numerosas dificultades porque el alcalde acusó públicamente al Programa de estar haciendo proselitismo político. Fue evidente el debilitamiento del poder local. Esta dinámica no es responsabilidad del Programa. En otros municipios, como el Carmen, el Programa a través de las EBIDS ha mantenido relaciones que articulan de manera adecuada objetivos colectivos. En algunos municipios ya se han dado pasos importantes en la concertación y ejecución de proyectos conjuntos con la administración municipal. Estas acciones integradas favorecen el posicionamiento del Programa a nivel local.

Aunque el Programa ha estimulado la organización y la ampliación de las capacidades de participación de los pobladores, algunos entrevistados expresaron que el PDPMM “opaca” organizaciones que históricamente han hecho presencia en la región (sindicatos, organizaciones campesinas, grupos de mujeres y de jóvenes, comunidades de base, Iglesia Católica, pastoral social, territorio de misión de los jesuitas, entre otros).

⁴ En Landázuri por primera vez en la historia, el PDPMM logró llevar a las autoridades agrarias de nivel nacional e igualmente a la primera dama.

Componente 3: Productivo

El componente productivo está orientado a fortalecer las organizaciones para que los productores y/o beneficiarios tengan acceso a los factores de producción (tecnología, insumos de producción, mercadeo, capacidad empresarial en gestión y finanzas) a través de las siguientes líneas de desarrollo:

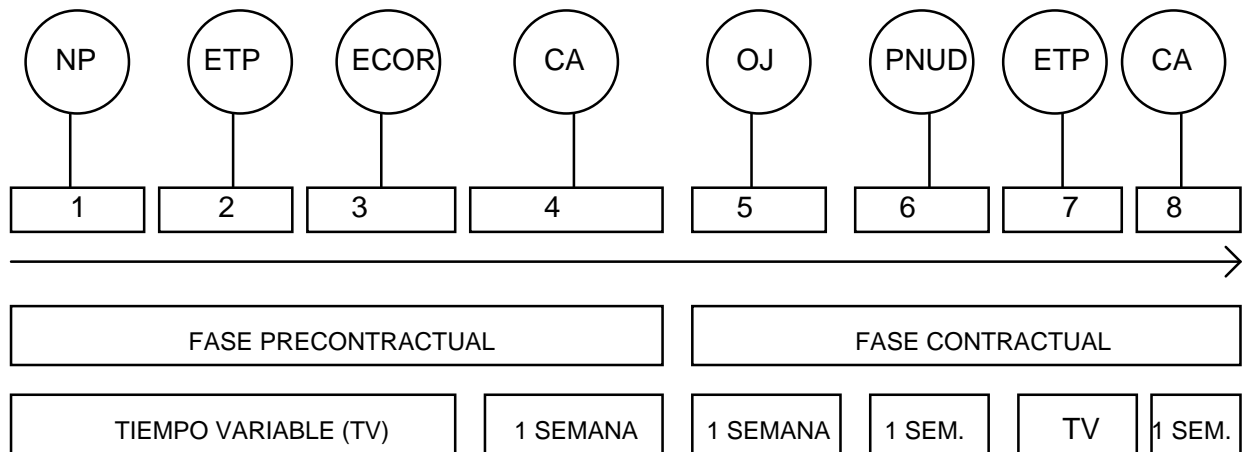
- Finca campesina (microhatos, banano bocadillo)
- Modelo campesino de desarrollo agroindustrial (palma, cacao)
- Economía de pueblos (Merquemos juntos, alfareros y lácteos)
- Microregiones y ecosistemas estratégicos

La evaluación externa se centra en la identificación de los aprendizajes relacionados con la financiación de los proyectos, el fortalecimiento de las organizaciones (capacidad empresarial), las transformaciones tecnológicas, el acceso a los activos productivos y la obtención de beneficios tangibles (número de beneficiarios e ingresos recibidos).

A través de la formulación y ejecución de los proyectos productivos, el Programa busca estimular las organizaciones, dinamizar los procesos de participación, impulsar las capacidades empresariales y posibilitar el acceso a los factores productivos como tierra, tecnología e insumos. Estos proyectos productivos son valorados como exitosos desde una perspectiva integral, entendiendo por ello los beneficios económicos y sociales (temáticas transversales como salud y educación entre otros).

Ruta crítica de los proyectos

- En el proceso de conformación de la empresa inicialmente la comunidad lleva una *propuesta* al Núcleo de Pobladores (NP), que lo presenta al Equipo Técnico Pedagógico, encargado de hacer una primera evaluación del proyecto. Cuando el ETP le da *visto bueno*, pasa al Equipo Coordinador y Orientador, que realiza una *evaluación financiera, social y política*. Finalmente, el proceso concluye en el Comité de Administración (CA), que *asigna los recursos*, o hace recomendaciones en el caso que no sea aprobado. La mayoría de los proyectos que llegan al CA son aprobados. Posteriormente se traslada el proyecto a la oficina jurídica para la *elaboración y firma del contrato* respectivo y del *acta de inicio* (máximo una semana). Finalmente se envía la solicitud de desembolso al PNUD en Bogotá (máximo una semana). El siguiente gráfico ilustra el proceso:



- Los tiempos variables se localizan principalmente en la fase precontractual y de ejecución del proyecto o fase contractual. Desde el momento de aprobación de un proyecto en el CA, el primer desembolso se demora entre dos o tres semanas. A veces se presentan atrasos en los giros por problemas formales (números de cuentas, cédulas, nombres completos, etc.). La Corporación ha mejorado la eficiencia y los tiempos se han ido reduciendo. Parecería que las demoras se originan en la fase pre-contractual (del resorte principal de los ETP) y no en la fase contractual.

Generalidades sobre la formulación y ejecución de los Proyectos

- Aunque la Corporación y el Programa han fijado procesos regulares para la formulación, presentación y aprobación de los proyectos, no siempre se cumplen las condiciones exigidas. Esta situación genera tensiones. Quienes presentan los proyectos respetando todos los procesos, no entienden por qué hay proyectos que se aprueban a pesar de que no hayan seguido los pasos acordados. Estos hechos llevan a dudar de la transparencia del Programa y la Corporación en la aprobación de los proyectos. Desde el punto de vista de la CDPMM y del PDPMM hay proyectos que por su trascendencia regional, nacional e internacional no tendrían que ser considerados por los núcleos.

A pesar de los esfuerzos realizados por la Corporación para reducir los trámites previos de aprobación de proyectos, los núcleos y ETP manifiestan reiteradamente su inconformidad porque consideran que la aprobación del proyecto y los desembolsos toman mucho tiempo. Esto se constata en las entrevistas y talleres realizados con coordinadores de núcleos, ETP, pobladores y representantes de organizaciones de los municipios de San Vicente de Chucurí, El Carmen, Landázuri, San Pablo, Aguachica y Río Viejo.

- Observamos que hay un desbalance temporal entre el ritmo de ejecución de los proyectos y los desembolsos. Señalamos, por ejemplo, lo sucedido con los Microhatos.⁵ El retraso en el desembolso llevó que, en virtud del mayor precio del ganado, el número de beneficiarios se redujera de 50 a 20. Otros siete beneficiarios tuvieron que retirarse posteriormente porque se hizo un mal negocio con el Fondo Ganadero.

⁵ Resultados evidenciados en la entrevista con los beneficiarios de CACIM del Municipio de Cimitarra, realizada el 19 de Agosto de 2003

- En el proyecto de cacao de la subregión de Yariguies se esperaba beneficiar a 1235 familias y renovar 2740 hectáreas en dos años. Esta operación se programó en dos etapas. La primera, aprobada y firmada en noviembre de 2001, incluye 600 hectáreas. La segunda etapa, firmada en febrero de 2002, cubre las 1840 hectáreas restantes. En la etapa II, hasta junio de 2003, apenas se lograron poner en operación 900 hectáreas adicionales. Hubo problemas en la gestión, tanto de las organizaciones como de la CDPMM, y faltó previsión. Esta situación generó dificultades administrativas y técnicas en las organizaciones que no podían responder ante las 1235 familias seleccionadas. También hubo retraso en el número de hectáreas programadas⁶.

- A veces los intereses de las comunidades no coinciden con los criterios definidos para la aprobación de los proyectos. En estos casos, la aplicación estricta de los requisitos no es coherente con las condiciones y la realidad que viven los beneficiarios de los proyectos. No todas las organizaciones tienen la capacidad para responder a las exigencias administrativas de los proyectos. No estamos proponiendo que se reduzcan las exigencias técnicas que se requieren para elaborar los proyectos, sino que se busquen mecanismos para que los pobladores efectivamente puedan cumplir con los requisitos.

- Algunos proyectos no tienen un estudio riguroso de preinversión (perfil, prefactibilidad y factibilidad), y ello pone en riesgo la viabilidad económica y sostenibilidad del proyecto. Esta situación la percibimos en el proyecto de palma de aceite en San Pablo (CDPMM 2000). El Programa cuenta con un estudio genérico de factibilidad para palma de aceite en el Magdalena Medio (cinco municipios), pero no existe un estudio específico y riguroso para el proyecto de palma del municipio de San Pablo.

- En el mediano plazo, en el proyecto de Palma de San Pablo se pueden presentar dificultades en el transporte del fruto hasta la extractora de Puerto Wilches. La infraestructura vial está en malas condiciones, y además, hace falta un ferry. Se estima que los problemas de transporte incrementan los costos en \$8.000 /tonelada (pesos del 2000).

- Aunque se previó la estructura administrativa y jurídica adecuada para el manejo del proyecto de alfareros, en el momento de la evaluación se perciben dificultades en las capacidades gerenciales y administrativas del grupo de trabajadores⁷. Y en cuanto a la forma jurídica de las empresas, no vemos que haya claridad sobre cuál es la modalidad legal más conveniente, dado el objetivo general del Programa.

- El Programa y la Corporación deben hacer un mayor esfuerzo en el diseño y formulación integral de los proyectos. En la formulación de los proyectos se debería tener una perspectiva de más largo plazo, haciendo énfasis en las etapas posteriores a la poscosecha (recolección, acopio, empaque, comercialización, transporte, transformación, etc.)

- Al comparar los proyectos de alfareros y cacao observamos que la relación entre los recursos invertidos y el número de beneficiarios es muy desigual. En alfareros hay cerca de 30 beneficiarios con una inversión de \$1.700 millones. Y en cacao el número de beneficiarios es de 350 (El Carme), con una inversión de \$3.000 millones. No hay duda de que los dos proyectos son muy distintos. Y no cuestionamos la “relación tecnológica” de

⁶ Respuestas obtenidas en entrevista con los técnicos y los beneficiarios del proyecto en el Carmen.

⁷ Dificultades expresadas por los beneficiarios entrevistados el 16 de octubre de 2003

cada modalidad de inversión, sino que nos preguntamos por los criterios que tiene la CDPMM para aprobar empresas tan diferentes desde el punto de vista de los beneficiarios directos.

Recursos invertidos y número de beneficiarios para los proyectos evaluados

Tipo de proyecto	Organización	Ubicación Municipio	Nº Beneficiarios Directos	Monto total de Recursos	RECURSOS DEL LILII
Banano Bocadillo	Bananito	Vereda: Limoncito Mpio: Vélez	46 Familias	Fase 1 : \$275.005.000 Fase 2: \$172.000.000	Fase 1: \$95'137.000 Fase 2: \$102'000.0000
Palma de Aceite San Pablo	APALSA	San Pablo	50 familias	\$2.510.785.141	\$17'500.000
Cacao	APROCAR	El Carmen	350 familias	\$3.046.000.000	\$80'000.000
Alfareros	COOTRASAL BA	Barrancabermeja	22 Flias Socias	\$1.700.000.000	\$91'500.000
Microhatos	CACIM	Cimitarra	43 familias	Fase 1: \$82'694.608 Fase 2: \$254'650.000	Fase 1: \$70'000.000 Fase 2: \$145.600.000
Lácteos	PROSILAC	Simití	23 familias	\$131.151.400	\$70'000.000

- La mayoría de los proyectos evaluados se encuentran en la fase de consolidación y reciben diversas modalidades de subsidio (FIP, ICR, CDPMM, ECOPETROL, Administración Municipal, etc.). Esta financiación se debe más a los oficios de la Corporación y el Programa que a la capacidad de gestión de los beneficiarios.

- Observamos, finalmente, que la información sobre los proyectos no se encuentra sistematizada y ello limita el aprovechamiento de los aprendizajes generados por el LIL.

- Capacidad empresarial de las organizaciones

-- Las organizaciones son espacios fundamentales para la construcción del capital social. Desempeñan múltiples funciones en la ejecución de los proyectos. Tienen que conformar alianzas, defender y promover los intereses comunes, establecer el vínculo entre lo privado y lo público, facilitar la transferencia tecnológica y la divulgación de los saberes populares. Esta dinámica afianza la participación (como un espacio de concertación y conciliación), la confianza, la solidaridad y la cooperación (prestación servicios) entre los actores involucrados. Este proceso contribuye a la creación de capital social.

- El Programa ha sido un baluarte importante en el fortalecimiento de las organizaciones existentes. Los ETP y los núcleos han sido verdaderas escuelas de aprendizaje. Las organizaciones han registrado un incremento en el número de sus asociados. Se han mejorado los registros contables (al pasar de la contabilidad tradicional a la sistematización por centros de costos por ejemplo: banano bocadillo, cacao y microhatos), y se observa una mejor capacidad para administrar recursos. Además, el LIL II contribuyó a la creación, acompañamiento y fortalecimiento de nuevas organizaciones como ECOCAO y APALSA.

- La gestión administrativa y financiera de Merquemos Juntos tiene un manejo adecuado, con prácticas contables ajustadas a los exigencias de Ley, han logrado fortalecer esquemas gerenciales de planificación, los proyectos ejecutados muestran creatividad y flexibilidad en su formulación y gestión.

- Durante la etapa de LIL II se crearon nuevas formas organizativas y se fortalecieron las existentes:

	Tipo de proyecto	Línea de desarrollo	Organización	Ubicación Municipio	Nº Beneficiarios Directos	Alianzas y Convenios
CREACIÓN	Lácteos	Economía de pueblos	PROSILAC	Simití	23 familias	<ul style="list-style-type: none"> • Alcaldía de Simití. • CDPMM. • Firma Montaña y Montaña.
	Alfareros	Economía de pueblos	COOTRASA LBA	Barrancabermeja	22 Socios	<ul style="list-style-type: none"> • CDPMM. • Laboratorio de Paz. • ECOPETROL. • MINERCOL.
	Cacao	Desarrollo Agroindustrial	APROCAR* ECOCACAO	El Carmen	350 familias	<ul style="list-style-type: none"> • ECOCACAO. • CDPMM.
	Palma de Aceite San Pablo	Desarrollo Agroindustrial	APALSA	San Pablo	50 familias	<ul style="list-style-type: none"> • DRI – IICA. • COORMAGDALENA • Empresas palmeras de la región. • FUNDEWILCHES. • UMATA. • Alcaldía municipal.
FORTALECIMIENTO*	Banano Bocadillo	Finca campesina	Bananito	Vereda: Limoncito Mpio: Vélez	Iniciaron 32 productores. Actualmente 46 Familias	<ul style="list-style-type: none"> • Administración Municipio de Vélez. • Fondo Nacional Hortofrutícola – ASOHOFRUCOL. • Sena Vélez. • CDPMM
	Microhatos	Finca campesina	CACIM	Cimitarra	43 familias	<ul style="list-style-type: none"> • Alcaldía de Cimitarra. • CDPMM.

El Programa también ha fortalecido la gestión interinstitucional para establecer alianzas, crear redes de confianza alrededor de los proyectos y sus promotores, además de su ingerencia en la creación de una cultura de crédito, particularmente con los fondos rotatorios. En la subregión de Vélez⁸, el 67% de la inversión de los proyectos productivos se destina a la financiación de estos fondos. Ejemplo Microhatos en Cimitarra y Banano Bocadillo en la vereda El Limoncito en el Municipio de Vélez, Merquemus juntos en Barrancabermeja (crédito estudiantil, microcréditos para microempresarios).

Los proyectos productivos han despertado en los pobladores la esperanza de un futuro mejor. Han visto que hay posibilidades reales. La experiencia exitosa de estos proyectos ha servido para que los pobladores, motu proprio, propongan y ejecuten otros proyectos de cultivos promisorios como la mora y las aromáticas. Estas iniciativas abren espacios alternativos a los cultivos ilícitos.

- En los proyectos de banano bocadillo y cacao constatamos que la integración social es muy buena. Estos proyectos conjugan los aspectos productivos como las experiencias y vivencias de los productores y sus familias.

⁸ Datos obtenidos en la entrevista aplicada al profesional encargado del ETP – Subregión de Vélez, Agosto 22 de 2003

- En la subregión de Velez el 25%⁹ de los recursos destinados a los proyectos productivos se dedican a la implementación del plan social, que permite afianzar los núcleos familiares y las redes sociales.

- En el proyecto de cacao se destaca el nivel y capacidad empresarial de los productores. Estos logros han sido posibles gracias a que junto con el apoyo del Programa y la Corporación, se ha contado con el impulso favorable para la creación de la cooperativa multiactiva de la serranía de los Yarigüíes (ECOCACAO Ltda.)

- Los cacaocultores tienen conciencia de la importancia de los centros de costos y para ello cuentan con buenos instrumentos de gestión como un software contable. Además, cuentan con tres almacenes de insumos agrícolas que cubren la demanda de 8 municipios.

- Con la asesoría del Programa y la experiencia de los productores del proyecto de banano bocadillo, se han ampliado los conocimientos sobre el mercado nacional e internacional y las condiciones de competitividad para acceder y permanecer en ellos.

- Los proyectos productivos están ligados a otros de seguridad alimentaria (huertas caseras, los cultivos de pan coger, aguacate, plátano, etc.), y ello garantiza el sostenimiento de las condiciones de vida de las familias beneficiarias durante el periodo improductivo del proyecto.

Aprendizajes y transferencias tecnológicas

Los aprendizajes y los procesos de transferencias tecnológicas son diversos y variados. Es difícil determinar cuáles son atribuibles solo al Programa y la Corporación y, específicamente, cuáles están ligados directamente a la financiación del LIL II. A continuación analizamos los proyectos de banano bocadillo, cacao (El Carmen), palma de aceite (San Pablo), microhatos, lácteos, merquemientos, y alfareros.

a) Banano Bocadillo

Los productores han interiorizado los retos del mundo globalizado y han entendido que la competitividad pasa por una producción con calidad.

La dinámica del proyecto y las exigencias del mercado han estimulado la capacitación permanente en temas como agricultura orgánica y manejo de los cultivos en las fases de pre cosecha, cosecha y poscosecha.

Los productores han adquirido conciencia de la necesidad de tecnificar las prácticas de siembra y mantenimiento del cultivo para equilibrar ecosistemas. Han avanzado en la utilización de compostaje, de caldos microbióticos y de desechos orgánicos.

Se han incorporado mejoras en el cuidado y mantenimiento del producto que se refleja en el tamaño adecuado de las manitos del fruto, que cumplen con las exigencias del mercado internacional.

Se ha incorporado un registro de costos e ingresos que permite cuantificar los gastos e inversiones de la empresa asociativa.

-

⁹ Ibid

- Los productores de bananito han aprendido a manejar la poscosecha (preclasificación, selección, empaque y transporte).

- Estos aprendizajes fomentan la confianza en los procesos y la capacidad organizativa de los pobladores, estimulan la independencia, la imagen y el reconocimiento en la región.

-
- **b) Cacao**

- La modernización del cacao se ha constituido en uno de los aprendizajes y procesos de transferencia tecnológica más visible de los proyectos productivos estimulados e impulsados por el Programa. Aunque se reconoce que el Programa es el que direcciona y dinamiza el proceso, las actividades de modernización del cultivo se han realizado conjuntamente con las organizaciones cacaoteras y con los técnicos agropecuarios de la región.

- La modernización del cacao se inició con fincas o proyectos demostrativos. Esta modalidad de difusión de los resultados ha sido exitosa, ya que rompe la forma tradicional de la asistencia técnica (visitas), incorpora a la comunidad y tiene en cuenta el saber del productor. Además, hay una articulación adecuada de los procesos de producción en todas sus fases (precosecha, cosecha y poscosecha).

- El cultivo se desarrolla en sistemas agroforestales

- En el manejo del suelo, se ha pasado de la práctica de la quema a la conservación mediante las terrazas, las coberturas vivas y muertas, las barreras vivas y las zanjas de infiltración.

- El control de plagas y enfermedades se hace con prácticas de manejo agroecológicas que, junto con la nutrición orgánica, permiten una reconstrucción gradual del equilibrio natural.

- Un buen número de técnicos capacitados en este proyecto (aproximadamente 60), han adoptado la tecnología orgánica como alternativa de producción limpia, y se han encargado de su difusión a otros lugares donde opera el Programa y a otras regiones cacaocultoras del país.

- La incorporación de nuevas formas de producción del cultivo de cacao ha tenido un impacto positivo en la región, ya que las labores de siembra, injertos y manejo ecológico del cacao han sido adoptados por productores que no están vinculados al Programa.

- Se ha desarrollado el cultivo con la propagación de material vegetal del mismo cacao y de cultivos que sirven como sombrío (plátano, aguacate, cítricos y maderables). En algunos casos como Landázuri la propagación del material fue asumida por los mismos productores, mientras que en San Vicente y el Carmen se realizaron contratos con viveros empresariales. En la región se amplió el número de viveros de propagación de material vegetal (pasó de 2 a 37 entre el 2000 y noviembre de 2002)

- Otro elemento importante en los aprendizajes y transferencias tecnológicas es la elaboración de un manual de manejo orgánico del cacao que se distribuye entre todos los pobladores cultivadores o con expectativas de entrar al cultivo.

- El proyecto de la modernización del cacao ha incrementado en 5 años en 400% el valor de la tierra. En 1998, el valor de la hectárea, en el municipio del Carmen, era de \$1.000.000 aproximadamente. En el 2003 el valor de la hectárea puede alcanzar \$5.000.000¹⁰.

-
- **c) Palma (San Pablo)**

¹⁰ Resultados de las entrevistas y talleres realizados con los beneficiarios y técnicos del Proyecto.

- Por los altos costos que implica la construcción de un vivero de palma, la alcaldía municipal, el PDPMM y Palmas del Sur establecen una alianza para que los productores puedan acceder al pre-vivero y vivero de 14 hectáreas con que cuenta Palmas del Sur.

- Cuentan con acompañamiento técnico contratado y pagado por el PDPMM

- El proyecto genera 2.5 empleos directos y 0.5 empleos indirectos por cada diez hectáreas, es decir, que en las 500 hectáreas se estarían generando 100 empleos indirectos y 25 directos¹¹.

- El proyecto Palma tiene una unidad técnica de carácter regional de la que hacen parte todas las organizaciones del proyecto palma del PDPMM y los miembros de las empresas palmeras de Puerto Wilches. Estos últimos ofrecen apoyo técnico y acompañamiento social

d) Microhatos

- Se incorpora la siembra de pastos mejorados con el fin de acceder al crédito en especie (5 novillas de doble propósito).

- El aprendizaje tecnológico más notorio en los proyectos de microhatos es la adopción de la práctica de rotación de potreros y cultivos de pancoger con el fin de “garantizar” la seguridad alimentaria de las familias beneficiarias. Por las dificultades económicas que registra el proyecto, el proceso ha sido muy lento.

- Vale la pena destacar el manejo de dos fondos rotatorios: uno en especie y el otro en dinero que se utiliza principalmente para la reposición de animales malogrados.

e) Lácteos:

- Desde el punto de vista tecnológico destacamos el montaje de una planta tecnificada para la pasteurización de 8000 mil litros de leche diarios. La planta está ubicada en el casco urbano de Simití lo que facilita el acercamiento a los proveedores.

- La calidad de la leche es una ventaja comparativa que le permite competir en un mercado distante como el de Bogotá.

f) Alfareros

- En este proyecto el cambio tecnológico ha sido significativo, pasó de la producción artesanal a la producción industrial. Se sustituyeron 95 hornos que funcionan con leña por dos hornos a carbón, disminuyendo la contaminación por emisión de humo.

g) Merquemos Juntos

- Es un proyecto centrado en la prestación de servicios. Se ha posicionado en la comunidad por la capacidad y creatividad gerencial y administrativa de sus asociados para generar soluciones económicas y financieras a las necesidades, tanto de los asociados como de los pobladores de la zona nororiental de Barrancabermeja. En el fortalecimiento de estas capacidades el Programa ha jugado un papel preponderante. Como ejemplo se destaca la

¹¹ Estudio del Proyecto de Palma de aceite, PDPMM

diversidad de servicios y proyectos que ofrece a la comunidad: tienda comunitaria, fondo de economía solidaria, olla comunitaria, capacitación, y créditos. Fábrica de confecciones.

- Los beneficiarios de los créditos han adquirido un nivel alto de responsabilidad en la oportunidad y pago de los compromisos crediticios. Esto se denota en los bajos montos de la cartera del servicio de microcréditos (1%), del Fondo de ahorro y crédito (4%) y Economía solidaria (4%). No obstante, el servicio de Tienda Comunitaria tiene una cartera de dudoso recaudo que oscila entre el 10 y 20% de las ventas.

- En líneas generales, los proyectos productivos tratan de enmarcarse en la lógica participativa que inspira a la CDPMM y al PDPMM. Desde el punto de vista de la gestión se busca que la agilidad administrativa y eficiente sea compatible con los propósitos generales del Programa. Observamos un marcado énfasis en la participación de los pobladores en el proceso de elaboración del proyecto, pero no es muy claro cómo la empresa productiva, una vez constituida, garantiza el espíritu social y participativo que le dio origen. Por un lado, la empresa tiene una naturaleza territorial y unas relaciones con los habitantes de su entorno. Y de otro lado, entre los socios se establecen relaciones económicas y sociales que no existían antes de conformar la empresa. Las interacciones de los miembros de la comunidad cuando están pensando en la formulación de un proyecto de empresa son muy diferentes a las que se establecen entre los socios de la empresa constituida con la comunidad que la hizo posible. Esta doble dinámica no ha sido examinada cuidadosamente por el Programa. Tampoco se ha realizado una reflexión sistemática sobre la naturaleza jurídica de la unidad productiva que resulta más compatible con los propósitos estratégicos del Programa. No nos queda claro, por ejemplo, si para el Programa es indiferente que los socios distribuyan entre ellos los excedentes. Las formas jurídicas alternativas son muy variadas y sería interesante que el Programa hiciera un análisis de las ventajas que desde su punto de vista tiene cada opción.

Componente 4: Social

Este componente busca el desarrollo de iniciativas sociales que respondan a las necesidades de las comunidades vulnerables, como los pobres en situación de miseria y los desplazados. El Programa espera que el componente social reduzca la vulnerabilidad de la población en extrema pobreza y/o desplazada, mediante proyectos de asistencia social. Se busca construir, fortalecer y reparar el capital social, promoviendo la ciudadanía y facilitando la participación, con miras al fortalecimiento de lo público. Los proyectos productivos potencian una alternativa económica y de capital social.

Hallazgos:

Relaciones interinstitucionales

- El trabajo con otras entidades (públicas y/o privadas) en la búsqueda de soluciones para la población vulnerable, ha favorecido las sinergias en los campos de la organización y la participación.

- Algunos proyectos adquieren distintos perfiles de acuerdo a quien los propone: i) de carácter asistencial, como el proyecto experimental de construcción de comunidad humana en el barrio 7 de Agosto de Aguachica, ii) de carácter voluntario, como el proyecto de seguridad alimentaria en el Carmen que está en su fase de inicio, iii) de carácter coyuntural, como es el caso de la Alianza por Río Viejo, que hoy no opera, y solo se mantiene una unión de voluntades. Su futuro depende de la sistematización de la experiencia. Mientras tanto se va viendo relegada por la acción del Laboratorio Paz.

- El proyecto de caña (La India) tiene logros significativos, y sus vínculos con la ATCC garantiza su continuidad, y la ampliación de los servicios sociales para sus afiliados.

- En Río Viejo existió el núcleo de pobladores antes del desplazamiento, pero éste ya no funciona. Es el comité operativo creado por la Alianza, quien hace sus veces y elaboró el plan operativo y algunos documentos de propuesta municipal. A este comité asisten quienes eran del comité adhoc que quisieron participar, con el fin de pensar el desarrollo del municipio.

Aprendizajes y capacidades

- Los procesos de capacitación impulsados por las asociaciones vinculadas a estos proyectos sociales, han puesto el énfasis en el fortalecimiento del trabajo en grupo, las relaciones interpersonales, la integración familiar, el servicio a la comunidad y el sentido de pertenencia. También han buscado potenciar las habilidades para la gestión, formulación, implementación y administración de proyectos. Adicionalmente se han preocupado por la producción limpia.

- El nivel educativo y la capacidad técnica de las personas es un elemento clave. Si el individuo desconoce el oficio, obstaculiza la productividad y la competitividad de los proyectos.

- En Río Viejo nos sorprendió favorablemente la existencia de líderes carismáticos que conocen el contexto en el que se mueven los municipios, los proyectos, y que tienen un sentido elevado de la solidaridad y el trabajo comunitario.

- Los liderazgos alcanzados fácilmente se pueden desaprovechar por la lentitud de los procesos. Mientras que algunos proyectos no están aprobados, otros no tienen financiación y otros se encuentran iniciando la ejecución. No pareciera existir continuidad entre los proyectos formulados anteriormente por el Programa con los impulsados recientemente por la Alianza de Río Viejo.

- Es posible que el proyecto de Río Viejo continúe ya que allí estará el Laboratorio de Paz. La situación es muy diferente en Aguachica y El Carmen porque estos municipios no son beneficiarios del LP. En La India el futuro del proyecto depende de su propia sostenibilidad y del acompañamiento de la ATCC.

Beneficios

- Las mayores logros sociales alcanzados, según los participantes en el comité operativo de la Alianza y beneficiarios de los proyectos, han sido las posibilidades de construir identidad a partir de renovar la confianza en si mismos y en los demás, en la generación de espacios de discusión para el conocimiento y la integración social entre pobladores de los diferentes corregimientos y entre lo rural y lo urbano, además de los conocimientos sobre elaboración de proyectos, conocimientos técnicos y gestión de recursos.

- Con la introducción de trapiches, el proyecto de caña (La india) busca atender la producción de autoconsumo de panela y miel. Posteriormente se piensa ampliar la cobertura a la zona de La India. Por el lado de la productividad, la Asociación considera que los trapiches son financieramente autosostenibles.

- La capacitación promovida desde la escuela de padres del barrio 7 de Agosto de Aguachica ha contribuido a incursionar en diferentes fuentes de empleo como dulcerías y panadería. También ha incidido en el mejoramiento de las condiciones de vida y de la seguridad alimentaria a través de la promoción y fomento de huertas caseras, y del mejoramiento de vivienda.

- En Río Viejo la ejecución de proyectos depende de las actividades impulsadas por la Alianza o por las entidades que la conforman. Actualmente hay pocos proyectos activos (merquemos juntos de la asociación de madres comunitarias, Asomujeragra –cría de cerdos-, Asociación Mujeres Cabeza de Hogar con el restaurante y la panadería comunitaria, la Asociación de Pequeños Agricultores de Olivares (APAOL) cultivan caña y tienen un trapiche comunitario y las Mujeres unidas de Buena Señá).

- A pesar de una buena cantidad de reuniones y talleres de capacitación, los atrasos en los desembolsos genera la sensación de que finalmente son una pérdida de tiempo.

- La incertidumbre que genera una situación como el desplazamiento forzado se debe tener en cuenta a la hora de formular acciones de contingencia. La integración de los desplazados, por lo general en zonas deprimidas de los cascos urbanos de los municipios, debe ser lo menos traumática posible. Los proyectos que se impulsen deben tener el suficiente cuidado de no excluir a quienes llegaron antes y continúan viviendo en condiciones de pobreza.

Evaluación y Seguimiento (E&S) y Línea de Base

El sistema de seguimiento, evaluación y aprendizaje busca “contribuir a la consolidación de una cultura de la planeación y la evaluación que incremente las capacidades colectivas de las instancias organizativas de la región”. Para lograr este propósito debe generar información oportuna y pertinente que le ayude a la toma de decisiones de los actores que participan en la ejecución del Programa. (CDPMM 2001, 2002).

El sistema se sustenta y articula en dos áreas:

- **La evaluación formativa:** Tiene como objetivo la generación de capacidades que ayuden a cimentar la cultura de la planeación, sistematización de la información y la evaluación periódica tanto de las instancias, como de los espacios organizativos que hacen parte del Programa. Se diseñó una estrategia que busca que la transferencia de instrumentos y métodos no sea una operación mecánica sino que sea internalizada. De acuerdo con el esquema de Operación de la CDPMM y el Programa, la evaluación formativa se relaciona directamente con los ETP de cada subregión.

La evaluación técnica: Se refiere a la evaluación continua de los proyectos que ejecutan las organizaciones que están vinculadas al Programa. Relaciona la planeación con la ejecución de actividades, recursos y tiempos.

Los principales hallazgos con relación a este tema son los siguientes:

Se ha avanzado en la articulación de los procesos subregionales y se ha iniciado la construcción de una cultura de proyectos. No obstante, este proceso no es suficientemente claro, por cuanto los mecanismos de análisis van desde la implementación de los procesos de auto evaluación a nivel de la empresa (proyecto), hasta la evaluación del conjunto del desarrollo regional. Se reconoce que éste proceso es muy complejo y de difícil implementación.

Cuando el sistema de evaluación y seguimiento se concentra a escala de proyecto, parece realizar tareas similares a las que adelanta el ETP. Esta situación puede leerse desde dos puntos de vista. Primero, puede ser que los ETP no están realizando el seguimiento e interventoría a los proyectos con la rigurosidad que necesita el programa. Segunda, es posible que tanto el equipo de E& S y los ETP están realizando las mismas funciones. En la medida en que el equipo del CID no asistió a los talleres de autoevaluación realizado por el equipo del Programa, no se pueden hacer afirmaciones categóricas al respecto.

Existen dificultades en cuanto al uso de los formatos de evaluación y seguimiento. Parece ser que al estar basados en resultados no pueden ser entendidos y manejados por los beneficiarios de los proyectos, ni por los ETP. Los formatos están más bien diseñados la perspectiva de dar respuesta a las exigencias de los financiadores.

- Los formatos siguen siendo difíciles para los campesinos que en muchos casos no saben leer ni escribir. Por esa razón, en municipios como Landázuri, en vista de las dificultades para evaluar, crearon un sistema propio que implica niveles altos de disciplina por parte de los campesinos. El sistema facilita el registro de las actividades productivas con métodos más sencillos como el de contabilizar el estado de pérdidas y ganancias mediante rayas. Esto no significa que puedan ser eximidos de diligenciar los formatos que exige el sistema.

- El sistema de evaluación y seguimiento ha realizado un gran esfuerzo por acercarse a los núcleos y tener así mayor visibilidad en las subregiones.

El sistema de evaluación no ha logrado definir claramente los flujos o canales de comunicación, divulgación y socialización de la información. La situación debe modificarse con

el fin de que haya una mejor retroalimentación, y que los resultados sirvan realmente como herramienta para la toma de decisiones, la administración y asignación de los recursos.

Tensiones producidas con la implementación del Laboratorios de Paz

Con el *Laboratorio de Paz* queda claro que frente a la violencia y la exclusión, la sociedad civil juega un papel crucial en alianza con instituciones públicas y privadas locales. El Laboratorio intentará fomentar, desarrollar y fortalecer las capacidades de los pobladores y las organizaciones, con respecto a cuatro aspectos fundamentales: la participación ciudadana para la construcción de democracia, la propuesta de desarrollo regional con el fortalecimiento de las organizaciones sociales y comunitarias, la gestión pública y el desarrollo social. El proceso debe llevar a fortalecer la institución pública y privada, y la gestión técnica, económica e institucional de los proyectos productivos.

Siete son los principios básicos del Laboratorio de Paz. Primero, la atención especial a dinámicas de alta participación ciudadana. Segundo, que los proyectos sean propuestos por las organizaciones sociales y las autoridades locales. Tercero, las acciones tienen que ser integradas entre sí pensando en problemáticas globales. Cuarto, que es necesario el aprendizaje para llegar a acuerdos que permitan la reducción de la pobreza y el fortalecimiento institucional. Quinto, se apoyarán las alianzas entre la sociedad civil y las instituciones públicas. Sexto, es necesario consolidar una veeduría ciudadana que vigile la marcha de los proyectos que adelantan las organizaciones públicas y séptimo, se apoyará la coordinación entre los proyectos y actividades de otras organizaciones civiles y públicas.

En este contexto se encuentra que:

Con la entrada del Laboratorio de Paz, financiado por la UE, se perciben cambios organizacionales y funcionales que afectan toda la estructura de la Corporación y del Programa. Esta situación evidencia fuertes tensiones en las relaciones que se establecen entre funcionarios de la Corporación, el ECOR, los ETP, los núcleos, el equipo de seguimiento y evaluación. La falta de claridad se refleja en responsabilidades ambiguas e interlocuciones dispersas.

Se perciben cambios significativos tanto en las funciones como en la operatividad del ECOR y los ETP. Se han generado actividades que obligan a estas instancias a asumir innumerables tareas y responsabilidades que le impiden cumplir con las funciones definidas para cada una de ellas (LIL II). Mencionamos algunas: la revisión de proyectos, la disminución de riesgos en la ejecución, nuevas formas de administración de los recursos, nuevos niveles de responsabilidad ante la ACCI, nuevas formas de diligenciamiento de proyectos y nuevos criterios de evaluación de los mismos. Todo ello exige una readecuación de los ETP.

No se ve aún con claridad cómo se articularán los procesos aprendidos con el LIL II y los objetivos del Laboratorio de Paz. Aparentemente, la visión regional sobre cómo se abordan los proyectos del Laboratorio de Paz (rentabilidad y resultados) es distinta a la del LIL II (aprendizajes e innovación, subsidios). Con la entrada del laboratorio de Paz se pone en cuestión la metodología desarrollada por el LIL I y LIL II, que estuvo centrada en los procesos organizativos de aprendizaje a través de los núcleos de pobladores, de donde surgía la propuesta municipal, los ETP y el ECOR. Mientras que en el Laboratorio de Paz, se hace énfasis en la oferta y demanda de proyectos y en la participación y fortalecimiento de las entidades y administraciones locales.

Se presenta una fuerte tensión en los núcleos y los ETP. Con la propuesta metodológica del Laboratorio de Paz se conforma un nuevo equipo de trabajo, los núcleos se abren y se convoca a otras personas e instituciones diferentes. Además, cualquier comunidad, individuo, organización

pública o privada puede presentar un proyecto, que es “evaluado” por un comité ad- hoc creado para ello. En este sentido, tanto los ETP como los núcleos estarían condenados a desaparecer de la estructura del Programa y de la Corporación. Si ello sucediera, se perdería el valor agregado que ha generado el Programa en estos espacios de concertación.

Una diferencia que se observa entre el LIL II y el Laboratorio Paz, es el énfasis que éste pone en trabajar conjuntamente con las administraciones municipales. Y aunque promueve una salida negociada al conflicto prima el criterio de temporalidad ligado a la eficiencia y eficacia. La entrada de diferentes actores aparentemente puede facilitar un concurso más abierto y más justo y puede oxigenar con nuevos proyectos, pero puede jugar un rol desestabilizador de los procesos sociales. Como expresan algunos pobladores: ¿Si no tenemos proyectos, no valemos?.

A raíz de la abundancia de iniciativas (302) que se le han presentado al Laboratorio de Paz. El CDPMM ha tomado la decisión de agruparlas con el fin de poder darles una atención más integral. Y a partir del 2004 habrá 11 líneas de acción (finca campesina, economía de pueblos, planeación participativa, espacios humanitarios, educación, ciudadela educativa, derechos sociales y civiles, procesos de paz, comunicación y cultura, protección de los recursos naturales, y derecho a la tierra).

Fortalezas del Programa con el LIL II

En medio del conflicto, de la desaparición y muertes violentas, de los cultivos ilícitos, de los niveles de pobreza tan altos, el Programa ha influido positivamente en la recuperación de valores humanos: la vida, la solidaridad, la honestidad, el sentido del bien común por encima del bien individual, el reconocimiento de otras formas de subsistencia en medio del conflicto como, por ejemplo, la posibilidad de asociarse alrededor de la producción legal. El Programa ha mostrado que es posible, elevar la calidad de vida no sólo porque los ingresos y las competencias han mejorado, sino porque se recupera la fe en el valor del ser humano y en su dimensión trascendente.

El Programa al estar inscrito en un horizonte de largo plazo, se vislumbra como una propuesta alternativa de paz y desarrollo que junto con otros actores puede afectar la correlación de fuerzas frente al conflicto por el cambio en la mentalidad “hacia la no violencia “, y “ hacia la participación política “ de sus miembros.

Los valores fundamentales

En la sociedad fragmentada del Magdalena Medio, atravesada por una historia de exclusiones sociales y violencias, que ha una cultura de desconfianza y miedo, el Programa de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio propone una metodología de intervención pertinente para la región. Busca generar un tipo de desarrollo integral y sostenible, que fortalezca el capital social de la región y, además, permita construir un espacio de lo público incluyente, en el que quepan todos.

Conclusiones de las visitas de campo

Ha sido diferenciada la construcción del imaginario de región en la sociedad del Magdalena Medio. En algunos municipios y subregiones se evidencia más que en otras. En general, el proceso avanza en sentido positivo.

La esfera cultural, que es uno de los ejes centrales en la construcción de lo público, es todavía muy débil. El reto es cimentar el sentido y el significado de las diversidades culturales presentes en el Magdalena Medio, como un factor determinante en el fortalecimiento del tejido social.

III. RECOMENDACIONES

La persona del director es una figura carismática que encarna la esperanza de muchos pobladores, y se ha transformado en un símbolo a nivel regional, nacional, e internacional. Este hecho, que es positivo en un contexto de conflicto y guerra que busca referentes simbólicos que jalonen procesos sociales humanistas, también tiene problemas.. Es necesario insistir en la búsqueda de mecanismos que efectivamente lleven a una dirección más colegiada.

Con respecto a la estructura organizativa, reflejada en el organigrama de la Corporación, se recomienda reformular algunas de las funciones de sus instancias (comité de dirección, equipo de evaluación y seguimiento) y, en otros casos, evaluar la pertinencia, permanencia y operatividad de otros componentes de dicha estructura (ECOR), con el fin de mejorar y cualificar los procesos de gestión, planeación, información, retroalimentación y de toma de decisiones en el marco de la perspectiva democrática del Programa.

Se considera conveniente no restringir los espacios de relación e interlocución de los núcleos y los ETP. Igualmente den promoverse las reuniones y asambleas que sean necesarias entre los núcleos de pobladores y demás instancias interesadas, con el fin de orientar el proceso regional del Programa.

El monto de recursos que llega al Programa a través de la Unión Europea para los Laboratorios de Paz, preocupa porque la cifra es elevada y las exigencias de ejecución son muy altas. Fácilmente el Programa puede transformarse en una agencia de proyectos. Igualmente se corre el riesgo de perder la fortaleza que han alcanzado los procesos de innovación y aprendizaje con el LIL I y LIL II. El Programa debe reafirmar su filosofía y modo de proceder ante las agencias internacionales de cooperación y el Gobierno Nacional. Debe tratar de conservar su identidad.

La evaluación externa percibe la distancia que se presenta entre el PDPMM y algunas instituciones del orden local. Es importante redefinir los espacios de interlocución, de planeamiento conjunto del desarrollo local, con visión regional, para que el objetivo de fortalecimiento de lo público cada vez sea más consistente.

Con el objeto de suplir las deficiencias en la formulación y ejecución de los proyectos económicos en las subregiones, la Corporación debería garantizar recursos para apoyar estudios de preinversión (perfil, prefactibilidad y factibilidad), donde haya participación de los futuros beneficiarios en ese proceso. Se recomienda que el manejo de estos recursos, pueda estar en manos del ETP por su proximidad a los contextos y realidad subregional. Es necesario enfatizar que estos estudios deben realizarse antes de dar comienzo a la ejecución del proyecto productivo y, además, deben contemplar todas las fases productivas del proyecto, dando especial importancia a las etapas posteriores de la producción (comercialización, distribución, consumo).

Los proyectos del Laboratorio de Paz, presentan complejidades en sus procesos administrativos. Para su formulación, ejecución, seguimiento y evaluación, se requieren conocimientos que no siempre tienen quienes quieren acceder a ellos. Es necesario estar atentos para que el desenvolvimiento de los proyectos del Laboratorio no debilite los procesos sociales y políticos que se han fortalecido con el LIL I y con el LIL II.

Si en el componente social la apuesta es reducir la vulnerabilidad de la población en extrema pobreza y/o desplazada, los proyectos pueden reforzar la dependencia y el imaginario de ser personas “asistidas”. Para evitar que ello suceda, y desde la etapa de la emergencia, la estrategia política para construir, fortalecer o reparar el capital social, debe ser la promoción de la ciudadanía y la participación con miras al fortalecimiento de lo público. Desde esta perspectiva,

los proyectos productivos dejarían de ser residuales, y podrían constituirse en una real alternativa económica y social.

La evaluación externa percibió debilidad en los temas cultural y ambiental. Puesto que son ejes transversales estratégicos en los cambios y transformaciones regionales que se buscan, se recomienda trabajarlos más y hacerlos más visibles, ya que son parte integral del desarrollo regional sostenible. La construcción social de la realidad pasa por la cultura y por los imaginarios alrededor de lo que da sentido a la vida. De ahí que su fortalecimiento es una necesidad sentida para que la propuesta por la vida digna y en paz, sea posible.

El sello del PDPMM es el humanismo cristiano. Este es un valor considerable si se tiene en cuenta los estragos de la guerra en la pérdida de esperanza y de sentido de la vida en quienes han vivido la crueldad de las masacres, las desapariciones y los asesinatos contra la población civil desarmada. Por esta razón, se recomienda no perder de vista en los análisis la recuperación de sentido que proporciona la creencia en algo distinto a la guerra, y la esperanza fundamentada en los valores como la solidaridad, el respeto por la dignidad de las personas y la construcción de lo público, en donde los intereses individuales se supeditan al bien común.

IV. PROPUESTA METODOLOGICA

Dadas las características y complejidad del PDPMM se presentan algunas limitaciones para establecer con precisión los cambios que se han producido en la región por efectos del mismo, por ello el proceso metodológico que desarrolló el CID para la evaluación recoge elementos y herramientas, cuantitativas y cualitativas, de análisis utilizadas bajo diferentes técnicas con el fin de lograr mejores resultados en un tiempo restringido.

Para lograr una mejor y más completa evaluación, se aplicaron diseños cualitativos (lógica comprensiva) que buscaban interpretar la especificidad, riqueza y profundidad de los aspectos simbólicos, las representaciones y los discursos sociales que existen sobre el Programa y, diseños cuantitativos (lógica analítica-explicativa) medibles, de corte empírico y causal orientados particularmente a los aspectos económicos y productivos del programa (número de beneficiarios, participantes, costos, productividad, etc.)

La metodología tuvo un carácter participativo y logró generar espacios de comunicación y retroalimentación significativos entre las y los pobladores, los miembros del Programa (de diversos niveles) y los evaluadores externos. Este tipo de acercamiento, dinamizó los procesos de identificación de los cambios en las capacidades, aprendizajes, resultados, logros y limitaciones presentadas y generadas por el Programa.

Para conseguir los objetivos planteados por la Evaluación y abordar los aspectos cualitativos y la dimensión simbólica de los componentes institucional, social y de fortalecimiento del poder local, se utilizó el análisis de los imaginarios colectivos, a través de la recolección y exploración de información secundaria, diseño y realización de entrevista con profundidad y talleres. Este análisis aportó elementos que ayudaron a identificar los cambios y transformaciones que se han generado a partir de la implementación del programa y cuáles de estos cambios pueden ser atribuibles a su acción, así como conocer el nivel de fortalecimiento del capital social, del capital humano y el fortalecimiento institucional que se ha dado en la región a partir de las acciones del programa.

Por ser el programa un proceso de construcción colectiva permanente, se utilizó para los talleres la metodología de cartografía social que consiste en compartir, de forma simbólica, los saberes que tienen los individuos o actores locales en torno a una realidad histórica, social,

política, económica y cultural y, sobre los procesos de planeación del desarrollo humano que contribuyen en la construcción de un territorio.

El ejercicio de dibujar la realidad permite poner en un mismo lenguaje saberes, imaginarios y deseos subjetivos que, al socializarse a través de la representación (dibujo de mapas) y la conversación, se hacen conscientes y se retroalimentan, de manera que las múltiples visiones, miradas y formas de comprender el mundo se encuentran y generan consensos. En la medida que los saberes subjetivos se socializan y complementan entre sí y se legitiman. (ENDA- América latina – Colombia 2003).

La cartografía social se convierte en un escenario donde se construye conocimiento colectivo, para a partir de allí posibilitar acciones transformadoras de un territorio.

Diseño metodológico

De manera general se presentan tres momentos en el desarrollo metodológico:

i) Se establecieron las categorías de análisis: capital social, construcción de lo público, desarrollo regional, empoderamiento, para cada uno de los componentes y su relación con el contexto y estrategias del programa, lo cual permitió identificar los aspectos más relevantes del programa. Todo ello con base en la información secundaria disponible por el programa en cada uno de los escenarios territoriales en que se desarrolla.

ii) Se realizó un análisis temático y por componente para tener una perspectiva más amplia del programa y poder identificar los cambios esperados con las nuevas formas de gestión y operación desarrolladas por el Programa. Se analizó el fortalecimiento del tejido social a partir de indicadores tales como las redes sociales que funcionan en la región, la capacidad de negociación para dirimir los conflictos y el fortalecimiento de las organizaciones sociales y de las organizaciones comunitarias, entre otros.

Esta primera aproximación permitió detectar las necesidades de información y las metodologías y aplicación instrumental a desarrollar en campo. Esto nos condujo al diseño y selección de variables, diseño de guías para entrevistas individuales y grupales y a identificar las diferentes fuentes de información, en cada uno de los niveles de ejecución y operación del programa, así como con los miembros de la comunidad y diferentes grupos o núcleos seleccionados en cada una de las subregiones de la muestra.

iii) Se realizó un análisis correspondiente al resultado del proceso que dio lugar a un conocimiento más fiable del programa y sus resultados.

El análisis del componente económico y productivo se realizó a través de la selección de casos por producto y subregión. Este análisis comprende:

Actividades metodológicas

1. Recolección y revisión de información secundaria en Bogotá y en una muestra de municipios que hacen parte de la región del Magdalena Medio donde interviene el Programa: Barrancabermeja, Aguachica, El Carmen, Landázuri, Cimitarra, la India, San Vicente, San Pablo y Simití.

2. Reuniones semanales del equipo para discusión y construcción colectiva de la evaluación

Aspectos metodológicos y logísticos de la evaluación.

Base conceptual común sobre categorías de análisis: desarrollo, región, capital social, construcción de lo público y empoderamiento.

Discusión y confrontación de la información secundaria y los resultados preliminares encontrados en las visitas de campo

3. Reuniones y entrevistas en Bogotá con personas que conocen el programa y en algún momento han estado vinculados con su proceso.

Se realizaron 10 entrevistas –Semiestructuradas-, con el fin de indagar sobre aspectos específicos y relevantes del Programa como su conceptualización, los procesos de puesta en marcha, objetivos e impactos generados en la región. Estas entrevistas se aplicaron también en campo a los miembros del programa que permanecen continuamente en la región, con el fin de contrastar los resultados obtenidos con el primer grupo de entrevistados. Algunas de estas preguntas se aplicaron a los pobladores y miembros de los núcleos, a través de los talleres y entrevistas realizados en la primera visita de campo.

4. Formulación de las hipótesis de trabajo por componente, que fueron contrastadas a medida que se ejecutaba el trabajo de campo.

5. Diseño de los formatos de entrevistas con profundidad dirigidas a los coordinadores/as de ETP, núcleos, líderes de las organizaciones, miembros del Programa, ONG y autoridades locales (tales como párrocos, alcaldes, secretarios municipales, directores del hospital, cámara de comercio, entre otros).

6. Visita de campo: Las visitas de campo tuvieron como objetivo general obtener información sobre el Programa en tres niveles:

De una parte, a funcionarios de las entidades municipales incluyendo algunos candidatos a las corporaciones públicas a representantes de agremiaciones privadas. En segundo lugar, a funcionarios del programa en las distintas instancias y en tercer lugar a beneficiarios del programa.

En unos casos estas entrevistas fueron realizadas de manera individual. En otros, se realizó una entrevista grupal y en el abordaje a beneficiarios del programa, se realizó en unos casos entrevistas grupales y en otros se realizó un taller de evaluación.

Las percepciones de los entrevistados fueron contrastadas posteriormente con la información secundaria sobre la ejecución del Programa. El equipo de evaluación mediante reuniones semanales, comentó las percepciones obtenidas y socializó la información estadística pertinente para confirmar o negar los hallazgos iniciales.

Las visitas tuvieron como objetivo confrontar las lecturas y revisión de fuentes secundarias, con la realidad del trabajo en terreno. En la segunda visita se profundizó el conocimiento del desarrollo del LIL II, mediante el diseño de talleres con los beneficiarios / as y entrevistas con profundidad a líderes y miembros de la Corporación y del Programa.

Conocer las particulares del trabajo en campo, permitió al equipo evaluador ampliar a la comprensión de múltiples variables locales, que normalmente sólo son percibidos en la región o zona de estudio tales como: medios y tiempos de transporte entre la sede principal del PDPMM y sus beneficiarios, condiciones y comportamientos de los poderes locales (públicos y privados) con relación a los funcionarios y beneficiarios del Programa, visibilizar los discursos críticos o antagónicos al Programa, cotejar datos, informaciones y opiniones entre distintos agentes de un mismo proceso.

Con las dos visitas de trabajo de campo se realizaron 116 entrevistas que se contrastaron con la información secundaria y con los resultados de los talleres realizados.

Diseño de la metodología de cartografía social ¹² para la realización de Talleres dirigidos a los beneficiarios de cada uno de los proyectos de estudio.

La cartografía social permitió contrastar los aspectos técnicos, administrativos y operativos de los proyectos con la realidad, los aciertos, problemáticas y limitaciones de la estructura organizativa y operativa del Programa, identificar de manera colectiva los avances y aprendizajes generados por la intervención del Programa, su pertinencia y potencialidad en el desarrollo regional. Es de anotar que la realización de este ejercicio puso en evidencia los niveles de participación y conocimiento de los participantes sobre estas metodologías, lo cual facilitó la realización de los mismos.

Selección de los Municipios y Proyectos

La selección de los municipios y proyectos a evaluar fue realizada de manera conjunta con el Programa, teniendo en cuenta la visión integral de todos los componentes del programa a saber: i) lo organizacional. ii) el fortalecimiento institucional y local. iii) lo productivo. iv) lo social, para tener una primera aproximación tanto de los proyectos como de los procesos de construcción del programa.

Del total de municipios (29) donde interviene el Programa se seleccionó una muestra de 8 municipios, correspondientes a 6 de las 7 subregiones. En estos municipios se eligieron 14 proyectos y procesos.

Con esta muestra de municipios y proyectos se confrontaron los datos obtenidos en información secundaria con los encontrados en campo. Esta labor se realizó desde dos perspectivas: Una la revisión y visión del proyecto específico y la otra, sobre el PDPMM visto desde el proyecto.

Sobre los proyectos, aquellos que contaron con información sobre producción (bananito) fueron estudiados. Los proyectos que no estaban en fase de producción (alfareros, cacao) fueron examinados con relación a la fase del proceso donde se encontraban. Para los proyectos no productivos (Ebids, Ciudadela en su componente educativo y plan parcial) se establecieron parámetros de referencia.

A continuación se presenta un resumen de los municipios y proyectos visitados.

¹² La metodología de la cartografía social busca que los participantes se autoevalúen y se apropien de su realidad a partir de dibujar individualmente su experiencia grupal y comunitaria en relación con el Programa de Desarrollo y Paz, el municipio y la región. Los dibujos se hacen sobre distintos momentos del proceso, mediante preguntas sobre su propia experiencia. Primer momento: ¿Cómo estoy vinculado al proyecto?, ¿Qué beneficios he encontrado? Segundo Momento: ¿Cómo es la relación del proyecto con el PDPMM?, ¿Qué beneficios tenemos de esta relación? Tercer momento: ¿Cómo nos relacionamos como participantes del proyecto con otras autoridades locales y organizaciones de la región? Cuarto momento: ¿Cómo conecto mi experiencia de pertenecer a un proyecto, con el programa, las autoridades locales y las regionales? Una vez que los dibujos están elaborados, se realiza una plenaria de socialización, que es un intercambio de experiencias muy valioso para el reconocimiento de cada uno de los proyectos y de las vivencias que cada uno expresó en el dibujo.

Municipio	Proceso	Proyecto	Entrevistados	Investig.-CID
Barrancabermeja (Concentración del componente organizativo)	Componente organizativo en términos del funcionamiento interno de la Corporación y del Programa	- Alfareros, - Merquemos Juntos - Ciudadela educativa	Javier Moncayo Grupo de E&S ECOR	Equipo CID – UN
Landázuri (todos los Componentes)	EBIDS (Miralindo)- Reunión Ministro Agricultura, presidentes del Banco Agrario, FINAGRO, primera dama, participantes de todos los proyectos de la sub región de Vélez, director del Programa y la Corporación, coordinador del ECOR y autoridades y entidades locales Participación del ETP y miembros del núcleo .	Bananito (Limoncito)	- Coordinador ETP - Profesional ETP - Asistente ETP - Técnicos de BANANITO ¹³ - Beneficiarios - Representante de la Comercializadora ¹⁴ - Padre Nelson Ruiz - Alcalde: Milton Téllez - Director hospital: Dr. Jorge Buitrago	Equipo CID – UN
Cimitarra	Consejo territorial de planeación	Microhatos – Asociación de campesinos de Cimitarra	- Coordinador Núcleo - Delegada del ETP - Presidente de de CACIM ¹⁵	Equipo CID – UN
La India (Landázuri)	Seguridad alimentaria	Trapiche (C4)		Equipo CID – UN
San Vicente	Proyecto de Jóvenes Reunión de núcleo – Propuesta municipal	Cacao	-Coordinador -proyecto jóvenes -Coordinador ETP -Coordinador núcleo -Beneficiarios del núcleo Coordinadores proyecto Cacao	Equipo CID – UN
El Carmen	EBIDS, Seguridad alimentaria, Tierras por la Paz Reunión del proyecto mujeres	Cacao	Coordinador EBDIS Coordinador SA Coordinador Tierras por la paz Beneficiarios	Equipo CID – UN
San Pablo		Palma Lácteos	Coordinador ETP Coordinador técnico lácteos Beneficiarios de Palma (núcleo) Visita de proyectos	Equipo CID – UN
Simití	Proyecto productivo	Lácteos	- Coordinador técnico - Presidente PROSILAC ¹⁶ - Coordinador Núcleo - Beneficiarios	Equipo CID – UN
Aguachica	Proyecto Experimental de Construcción de Comunidad Humana en el Barrio 7 de Agosto	Componente social del proyecto	Coordinadora ETP, miembro de Núcleo, Grupo gestor, ETP, funcionarios de entidades vinculados con el proyecto, taller con Beneficiarios	Equipo CID – UN
Río Viejo	Alianza por Río Viejo	Componente social del proyecto	Funcionarios de entidades vinculados con el proyecto, taller con Beneficiarios	Equipo CID – UN
En todos los municipios se realizaron entrevistas con personas que no están vinculadas con el programa Igualmente se realizaron entrevistas con autoridades locales como Alcaldes, secretarios de Planeación, Educación, Salud, Umatas, Miembros del Consejo territorial de planeación, del consejo municipal, Personerías, Cámara de Comercio, párrocos, pastoral social de la Diócesis, entre otros.				

¹³ BANANITO: Asociación de Productores de Banano Bocado del Carare Opón

¹⁴ CI. FRUTAS COMERCIALES S.A.

¹⁵ CACIM: Asociación de Campesinos Agropecuarios de Cimitarra

¹⁶ PROSILAC: Procesadora Simitiense de Lácteos

V. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALFONSO Oscar., 2001, ed. *Ciudad y Región en Colombia. Nueve Ensayos de Análisis Socioeconómico y Espacial*, Universidad Externado, Bogotá.

ARCHILA Mauricio., GARCIA Marta., 2002. *Luchas Sociales en Colombia y en el Magdalena Medio, 1975-2000*, Cinep, Bogotá, mimeo.

CADAVID, Amparo. Una región para la paz y el desarrollo. *Campo Adentro*, No. 14, año 4, noviembre de 1996.

Campo Adentro, 1996. “En el Magdalena Medio ni hambre ni sangre, desarrollo y paz” y “Petróleo y región”. No. 14, noviembre.

CENTRO INTERDISCIPLINARIO DE ESTUDIOS REGIONALES, CIDER., 2000. *Segunda Fase de la Evaluación Intermedia Externa*, Programa de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio, Pdpmm, Universidad de los Andes, Bogotá, mimeo.

CONSORCIO DESARROLLO Y PAZ DEL MAGDALENA MEDIO, CDPMM., 2000. *Proyecto de Palma de Aceite para Pequeños Productores del Magdalena Medio*, Bogotá, mimeo.

CONSORCIO DESARROLLO Y PAZ DEL MAGDALENA MEDIO, CDPMM., 2001. *30 Meses de Acción. Informe*, Programa de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio, Bogotá.

CONSORCIO DESARROLLO Y PAZ DEL MAGDALENA MEDIO, CDPMM., 2002. *Segundo Proyecto de Desarrollo Regional del Magdalena Medio. Marco Lógico*, Bogotá, mimeo.

CORPORACIÓN DE DESARROLLO Y PAZ DEL MAGDALENA MEDIO. Manual de Políticas y Procedimientos. CDPMM. Mimeo, s.f.

————— Manual operativo: segunda fase de aprendizaje e innovación. Mimeo, s.f.

————— Etapa de aprendizaje e innovación del PDPMM, 2001. 30 meses de acción.

————— Informe CDPMM, 2002. Laboratorio de Paz en el Magdalena Medio. junio.

————— Cuadro de Alineación de Componentes u Objetivos II LIL – Laboratorio de Paz. 2002.

CUERVO Luis., ALFONSO Oscar., 2001. “Localización de la Actividad Económica y el Empleo”, en **ALFONSO Oscar.**, ed. *Ciudad y Región en Colombia. Nueve Ensayos de Análisis Socioeconómico y Espacial*, Universidad Externado, Bogotá, pp. 33-196.

DE ROUX Francisco., 1996. *Documento Central de Diagnóstico, Conclusiones y Recomendaciones*, Programa de Desarrollo y Paz en el Magdalena Medio, Pdpmm, Consorcio, Seap-Cinep, Bogotá, mimeo.

DE ROUX, Francisco., 1996. ¿Por qué el PDPMM? *Campo Adentro*, Bogotá, No. 14, año 4, noviembre

DE ROUX Francisco., 1999. “El Magdalena Medio en el Centro del Conflicto y de la Esperanza”, *Controversia*, no. 174, jun., pp. 13-40.

GARCIA Arturo., SARMIENTO Alfredo., 2002. “Programas Regionales de Desarrollo y Paz”, en **SALAZAR Manuel., CORRAL Luis.**, ed. *Conflicto, Reconstrucción y Capital Social. La Política Social: 1998-2002*, Fundación Ideas para la Paz, Presidencia de la República, Consejería Presidencial para la Política Social, Bogotá, pp. 175-325.

GONZALEZ Jorge., 2002. “El Proceso de Construcción de la Ley”, en *Los Derechos Integrales. Condición para el Desarrollo*, Cinep, Corporación Desarrollo y Paz del Magdalena Medio, Embajada Real de los Países Bajos, Indepaz, Bogotá, pp. 11-16.

GONZALEZ Jorge., CASTILLA Paola., MERCHAN Juan., 2003. “El Imaginario Regional del Programa de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio”, *Controversia*, no. 181, agosto, pp. 58-79.

GUTIÉRREZ, Omar. *El contexto Histórico del Magdalena Medio*. Capítulo Primero. Mimeo, s.f.

KATZ Mauricio., 1999. “El Proceso Metodológico del PDPMM”, *Controversia*, no. 174, jun., pp. 75-82.

KATZ Mauricio., 1999. “La Construcción de lo Público en el Escenario del Actual Magdalena Medio”, *Controversia*, no. 174, jun., pp. 97-108.

KRUGMAN Paul., 1991. *Geography and Trade*, MIT Press, Cambridge.

MURILLO Amparo., 1999. “Historia y Sociedad en el Magdalena Medio”, *Controversia*, no. 174, jun., pp. 41-62.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo., 2001. Proyecto del Gobierno Nacional. Proyecto de Aprendizaje e Innovación para el Programa de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio – Fase II.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. PAD Español BIRF, mimeo, s.f.

PROGRAMA DE DESARROLLO Y PAZ DEL MAGDALENA MEDIO, 2002. Siete años construyendo la región del Magdalena Medio. Por el Programa, No. 1, año 1, noviembre.

————— Los antecedentes del PDPMM, 2002. Plan de Acción 2001 – 2003 PDPMM, Bogotá, abril.

ROMERO Mauricio., 1999. “El Programa de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio (Pdpmm): Desarrollo y Paz ‘En Caliente’”, *Controversia*, no. 174, jun., pp. 63-74.

VARGAS Marcos., RINCON Alberto., 2001. *Los Rostros del Magdalena Medio*, Cdpmm, Cinep, Bogotá, mimeo.

Resultados de las entrevistas y talleres realizados con los beneficiarios del proyecto, funcionarios de la Corporación, el Programa y servidores públicos del orden local y regional.

VI. ANEXOS

Anexo 1. FICHA TECNICA PROYECTOS PRODUCTIVOS

- Proyecto 1. Modernización de la Cacaocultura en la región de los Yariguies
- Proyecto 2. Palma de aceite para pequeños productores (San Pablo)
- Proyecto 3. Desarrollo Productivo Comercial y Social del Cultivo de Banano Bocadillo “Mussa Acuminata” en la Región del Carare Opón.
- Proyecto 4. Fondo Rotatorio de crédito en especie para ganadería doble propósito de Cimitarra.
- Proyecto 5. Procesamiento de Leche para la obtención de Queso y sus derivados en el Municipio de Simití.
- Proyecto 6. Mejoramiento Tecnológico para la Producción de Ladrillo
- Proyecto 7. Merquemos Juntos

Anexo 2. RESEÑAS PROYECTOS PRODUCTIVOS

El presente anexo esta elaborado con base en información secundaria recolectada en los talleres y entrevistas realizadas en las visitas a cada uno de los municipios de la muestra, teniendo en cuenta las opiniones y conceptos reportados por los participantes.

- Proyecto 1. Modernización de la Cacaocultura en la región de los Yariguies
- Proyecto 2. Palma de aceite para pequeños productores (San Pablo)
- Proyecto 3. Desarrollo Productivo Comercial y Social del Cultivo de Banano Bocadillo “Mussa Acuminata” en la Región del Carare Opón.
- Proyecto 4. Fondo Rotatorio de crédito en especie para ganadería doble propósito de Cimitarra.
- Proyecto 5. Procesamiento de Leche para la obtención de Queso y sus derivados en el Municipio de Simití.
- Proyecto 6. Mejoramiento Tecnológico para la Producción de Ladrillo
- Proyecto 7. Merquemos Juntos

Anexo 3. PROCESOS PRODUCTIVOS

Anexo 4. ENTREVISTAS - TALLERES
