

**INFORME DE EVALUACIÓN INTERMEDIA  
GRUPOS DIÁLOGO RURAL | IMPACTOS A GRAN ESCALA**



**Evaluación piloto de la incidencia del  
Proyecto de RIMISP  
“Conocimiento y Cambio en Pobreza Rural y  
Desarrollo” en Colombia**

Autores: Ernesto Castagnino y Leandro Echt

Diciembre, 2013

NOTA: El equipo consultor agradece a RIMISP por haberle confiado la realización de esta evaluación, y expresa su reconocimiento por la amplia colaboración recibida de la doctora Ignacia Fernández de RIMISP y la consultora Vanesa Weyrauch, autora de la metodología “Eslabones de Incidencia”, quienes asimismo formularon valiosos comentarios sobre la versión inicial de este informe, así como del ingeniero Santiago Perry, Secretario Técnico del GDR de Colombia, y todas las personas que accedieron a ser entrevistadas y proporcionar información para la realización de este trabajo.

## Resumen



Este documento presenta los resultados de la evaluación de las actividades del Proyecto de RIMISP "Conocimiento y Cambio en Pobreza Rural y Desarrollo" en Colombia. Dicho proyecto, que se propuso contribuir a mejorar estrategias, políticas e inversiones nacionales y sub-nacionales con foco en la pobreza rural, se llevó a cabo entre 2010 y 2013 en 4 países de América Latina y contó con financiamiento del FIDA y del IDRC.

# ÍNDICE

Resumen Ejecutivo .....	1
I. ESTRUCTURA DEL INFORME .....	4
II. EL PROYECTO "CONOCIMIENTO Y CAMBIO EN POBREZA RURAL Y DESARROLLO" .....	5
III. LA EVALUACIÓN: METODOLOGÍA Y PROCESO .....	8
IV. ÁRBOL DE PROBLEMAS .....	11
V. MAPA DE ACTORES.....	14
VI. RESULTADOS.....	16
VII. EL GDR COMO ESTRATEGIA CENTRAL DE INCIDENCIA DE RIMISP EN EL MARCO DEL PROYECTO.....	26
VIII. CONCLUSIONES.....	30
IX. RECOMENDACIONES.....	32
ANEXOS .....	36

# **Evaluación piloto de la incidencia del Proyecto de RIMISP**

## **“Conocimiento y Cambio en Pobreza Rural y Desarrollo” en Colombia**

### **Resumen Ejecutivo**

Este documento presenta los resultados de la evaluación de las actividades del Proyecto de RIMISP “Conocimiento y Cambio en Pobreza Rural y Desarrollo” en Colombia. Dicho proyecto, que se propuso contribuir a mejorar estrategias, políticas e inversiones nacionales y subnacionales con foco en la pobreza rural, se llevó a cabo entre 2010 y 2013 en 4 países de América Latina y contó con financiamiento del FIDA y del IDRC.

Los objetivos, la estrategia, los componentes y la metodología del Proyecto, que contó con un financiamiento total de cerca de US\$3,4 millones financiados en un 55% por FIDA y 45% por IDRC, se presentan en el Anexo A. Desde la concepción original del proyecto ocupaban un lugar central los Grupos de Trabajo sobre Pobreza Rural, que luego pasaron a denominarse Grupos de Diálogo Rural (GDR). El GDR de Colombia figura de manera frecuente y prominente en este informe, en tanto representa la principal estrategia de RIMISP para lograr incidencia sobre los actores y las políticas públicas en materia de pobreza rural y sus procesos.

La evaluación constituye un caso piloto de aplicación del modelo analítico “Eslabones de Incidencia”<sup>1</sup>. La naturaleza de este trabajo como caso piloto es, por una parte, cronológica (al ser la primera vez que se aplica el modelo), y por otra, metodológica (al aprovechar el ejercicio para completar y/o mejorar el modelo). Los términos de referencia de la evaluación indican que sus objetivos son:

- a) “Realizar una evaluación piloto aplicando el modelo analítico conceptual para documentar los impactos en materia de incidencia de RIMISP en el marco del proyecto mencionado, que sirva como referencia para los distintos programas y proyectos que ejecuta la organización.
- b) Formular recomendaciones de mejora de dicho modelo aprovechando las lecciones generadas en la conducción de la evaluación piloto.”

Desde el punto de vista metodológico, el modelo “Eslabones de Incidencia” ha sido concebido para ser aplicado y proporcionar apoyo a proyectos a lo largo de su ciclo completo, comenzando desde su fase de diseño (ex ante) y en forma participativa. En el presente ejercicio, realizado ex post y en forma esencialmente no participativa, la metodología se ha podido aplicar, pero enfrentando las limitaciones que son inherentes a los vacíos de la información disponible ex post.

Los términos de referencia, con base en el modelo “Eslabones de Incidencia”, indican los siguientes contenidos temáticos para la evaluación:

- Árbol de problemas
- Mapa de actores
- Resultados intermedios en actores y resultados en políticas y sus procesos

La evaluación se llevó a cabo entre octubre y noviembre de 2013 y se basó en la consulta de fuentes secundarias de información (en especial la amplia documentación sobre el proyecto

---

<sup>1</sup> Documento “Eslabones de Incidencia; Una Metodología para Registrar la Incidencia en Políticas de RIMISP”, preparado por la consultora Vanesa Weyrauch para RIMISP [agosto 2013].

proporcionada por RIMISP) y una serie de entrevistas a la mayoría de los miembros del Grupo de Diálogo Rural (GDR) realizadas en forma presencial en Bogotá entre el 12 y el 15 de noviembre de 2013.

Para el árbol de problemas y el mapa de actores se logró, dentro de los límites de la información y el tiempo disponibles, desarrollar versiones iniciales que deberían servir como base para ulteriores perfeccionamientos incorporando en forma más amplia las contribuciones de los actores.

En el árbol de problemas (Anexo B) se organizan los problemas identificados en torno a una tipología que distingue cinco familias de problemas que inciden sobre el problema central de la pobreza rural en Colombia, organizados según su proximidad al problema central.

En el mapa de actores (Anexo C) se identificaron un número considerable de actores, que pueden provenir de ámbitos de actuación globales, regionales (en el sentido de continente, subcontinente o grupo de países), nacionales, y subnacionales (regionales/territoriales o locales), acerca de los cuales se presenta información adicional sobre los recursos con los que cuentan para generar cambios en torno a la problemática de la pobreza rural en el país, y las estrategias y productos del proyecto "Conocimiento y Cambio en Pobreza Rural y Desarrollo" que podrían vincularse con cada actor.

Por medio del análisis de los resultados en actores, en procesos y en políticas, la evaluación examina los logros alcanzados en Colombia por RIMISP a través del proyecto "Conocimiento y Cambio en Pobreza Rural y Desarrollo" en materia de incidencia, y que en general confirman los hallazgos de informes anteriores<sup>2</sup>, mostrando que se ha alcanzado el objetivo del proyecto "Conocimiento y Cambio en Pobreza Rural y Desarrollo", y del GDR Colombia en particular, en cuanto a "elevar la prioridad de la pobreza rural y del desarrollo rural en la agenda política nacional".

La estrategia de diálogo de políticas impulsada por RIMISP mediante este proyecto se ubica en el contexto más general de lo acaecido en Colombia en materia de políticas públicas durante su ejecución. En las conclusiones de la "Consulta Nacional sobre Pobreza Rural - Colombia", elaborada en agosto de 2009, se destacaba que "la pobreza rural como tal no figura en las prioridades de política pública ni en las decisiones de política nacional". Cuatro años más tarde el tema rural ha vuelto a los primeros planos de la agenda pública, bajo la administración del presidente Juan Manuel Santos, y luego de dos períodos presidenciales de una relativa ausencia. Además, durante el período, la formulación de las políticas públicas en general ha tenido lugar en un contexto de creciente apertura a las opiniones de los actores.

A nivel de los actores, el mayor logro de incidencia de la estrategia de diálogo de políticas impulsada por RIMISP en Colombia ha sido el de interesar a actores identificados como clave en el marco de las políticas públicas rurales en Colombia en formar parte del GDR. Muchos de estos actores, provenientes de diversos espacios han encontrado en el GDR un espacio de reflexión inclusivo, donde diversas miradas logran expresarse en pos de la construcción colectiva. En este sentido, el GDR cumplió el principal objetivo que se había trazado al ser creado: convertirse en una herramienta útil para el análisis de las diversas temáticas relacionadas con la pobreza rural, ámbito en el cual se concentran algunos de los problemas más graves y trascendentales de Colombia.

---

<sup>2</sup> Incluyendo el Informe Inicial de Evaluación del proceso de instalación y puesta en marcha de los Grupos de Diálogo Rural, el Informe de Evaluación Intermedia, el Informe de Cierre y el Informe Técnico complementario del mismo, preparados a mediados del presente año.

La actividad del GDR en materia de procesos de política pública puede verse en dos vertientes que se articulan estrechamente entre sí: espacios de diálogo e interacción directa con los tomadores de decisiones en el sector público. Se observa que RIMISP, por intermedio del GDR, ha tenido una gran capacidad para responder a las oportunidades que se le presentaron para contribuir a los procesos de políticas sobre pobreza rural, no obstante que dichos procesos han tenido características y formatos muy variados. A su vez las estrategias utilizadas han sido múltiples, y han incluido la participación en foros, seminarios, las alianzas y reuniones con actores clave, y la elaboración y presentación de documentos analíticos y con recomendaciones de política pública.

En materia de políticas, corresponde señalar la incidencia que el GDR ha tenido en el proyecto de Ley de Tierras y Desarrollo Rural así como en el proceso histórico de negociación entre el gobierno y las FARC, acontecimientos que marcarán el devenir en materia rural para el país. Si bien se trata de procesos de larga duración que no han dado aún frutos en términos de aprobación de políticas públicas, ambos llevan la marca de los aportes del GDR y, en última instancia, de RIMISP<sup>3</sup>.

Complementariamente, las opiniones captadas de los miembros del GDR reflejan que durante sus tres años de funcionamiento el GDR ha desarrollado valiosas fortalezas que, sin duda, subyacen a su efectividad como estrategia central de RIMISP en el proyecto "Conocimiento y Cambio en Pobreza Rural y Desarrollo". Al mismo tiempo, se han identificado algunos desafíos de importancia (entre ellos la necesidad de superar una cierta indefinición respecto al propio concepto de incidencia, que en otros informes ha sido identificado como un desafío en otros países también) y diversos temas pendientes relativos al funcionamiento del GDR, que ameritarían ser incluidos en una agenda de análisis y discusión sobre su futuro accionar.

Se considera al respecto que el GDR representa un activo de indudable valor dentro de la estrategia de RIMISP y debería ser preservado, y más aún puede ser fortalecido, de cara a la posibilidad de una segunda etapa del proyecto.

En materia de metodología, debe considerarse que la presente evaluación ha sido exitosa en cuanto a probar la factibilidad de utilizar el marco analítico "Eslabones de Incidencia" para un proyecto de las características de "Conocimiento y Cambio en Pobreza Rural y Desarrollo", y en cuanto a identificar algunos aspectos puntuales específicos para facilitar la implementación del marco analítico. Junto con ello, han quedado de manifiesto las dificultades y las limitaciones inherentes a una evaluación de incidencia realizada exclusivamente ex post.

---

<sup>3</sup> El GDR también ha tenido incidencia significativa en otros temas de política pública, entre ellos la formulación del Plan Nacional de Desarrollo y de la política de desarrollo rural de INCODER.

## **I. ESTRUCTURA DEL INFORME**

El presente documento se organiza en la siguiente forma:

En la sección 2 se presenta información sintética sobre el proyecto "Conocimiento y Cambio en Pobreza Rural y Desarrollo", particularizando en el contexto colombiano. Dentro de la misma, se destaca la información relativa a la estrategia clave de RIMISP para incidir sobre la agenda gubernamental en materia de reducción de la pobreza rural: el Grupo de Diálogo Rural, cuya composición se muestra en el Anexo D.

En la sección 3 se examinan aspectos de la metodología empleada para la evaluación, dentro del marco del documento "Eslabones de Incidencia". En particular, se ubica este trabajo en el contexto de las opciones ex ante-ex post y participativo-no participativo, y se exponen los aspectos en que el trabajo requirió extender o completar algunas de las orientaciones de dicho documento, en particular la formulación de un cuestionario o pauta para orientar las entrevistas realizadas durante el trabajo de campo (Anexo E). Se indican asimismo las fuentes de información utilizadas (Anexo G).

En las secciones 4, 5 y 6 se presentan los principales productos generados por el ejercicio de evaluación con relación al caso colombiano: el árbol de problemas, el mapa de actores, y la evidencia obtenida sobre resultados intermedios en actores y resultados en políticas y sus procesos.

En la sección 7, que complementa a la sección 6, se examinan aspectos relativos al GDR en tanto estrategia central de RIMISP para el diálogo de políticas rurales en Colombia, según la percepción de sus miembros.

En la sección 8 se sintetizan las principales conclusiones de esta evaluación piloto, referidas tanto al caso colombiano como a la metodología en proceso de validación.

Finalmente, en la sección 9 se presentan las recomendaciones que surgen del trabajo realizado, también desagregadas entre las que se refieren específicamente al caso colombiano y las que serían aplicables a la metodología, aprovechando los aprendizajes que dejó esta primera experiencia de aplicación con vistas a su uso futuro.

## **II. EL PROYECTO “CONOCIMIENTO Y CAMBIO EN POBREZA RURAL Y DESARROLLO”**

Mediante el proyecto “Conocimiento y Cambio en Pobreza Rural y Desarrollo”, RIMISP se propuso elevar la prioridad de la pobreza rural y del desarrollo rural en la agenda política nacional de cuatro países de la región: Colombia, Ecuador, El Salvador y México. Además, buscaba contribuir a mejorar estrategias, políticas e inversiones nacionales y subnacionales con foco en la pobreza en dichos países. El proyecto se llevó a cabo entre 2010 y 2013 y contó con un presupuesto total de US\$3.309.375. Fue ejecutado por RIMISP y financiado por el Fondo internacional para el Desarrollo Agrícola (FIDA) y el International Development Research Center (IDRC, Canadá), que aportaron respectivamente 55% y 45% del presupuesto.

Esta iniciativa formó parte del “Programa Dinámicas Territoriales Rurales”, que tuvo por objetivo la generación de conocimiento sobre las claves que explican procesos exitosos de desarrollo territorial, realizó investigación sobre crecimiento económico rural, inclusión social y gobernanza ambiental responsable, y desarrolló también acciones de construcción de capacidades e incidencia para la toma de decisiones. Recientemente, el programa fue transformado en el nuevo Programa de RIMISP denominado Cohesión Territorial para el Desarrollo, y asimismo se encuentra bajo consideración avanzada una segunda etapa del proyecto<sup>4</sup>.

Los objetivos específicos del proyecto fueron:

- a) Generar coaliciones de políticas hacia la pobreza rural, activas y efectivas en los cuatro países,
- b) Mejorar la comprensión de la pobreza rural, generando un mayor grado de acuerdo entre policy makers y otros stakeholders, acerca de los cambios prioritarios de la agenda hacia la pobreza rural y/o el diseño e implementación de estrategias, políticas e inversiones para la reducción de la pobreza rural,
- c) Implementar cambios de la agenda hacia la pobreza rural y/o el diseño e implementación de estrategias, políticas e inversiones para la reducción de la pobreza rural, y
- d) Mejorar las capacidades de los equipos país y del staff operativo de FIDA para involucrarse en los procesos de políticas y para responder proactivamente a los marcos de políticas.

La estrategia principal para cumplir con este propósito fue la conformación, en cada país, de un Grupo de Trabajo sobre Pobreza Rural (que luego pasó a llamarse Grupo de Diálogo Rural), que pudiera organizar y conducir procesos de diálogo político, análisis de políticas y asistencia técnica a los tomadores de decisiones. Cada Grupo fue conformado por destacadas personalidades políticas, sociales y académicas, con capacidad de acceso y diálogo con actores públicos y privados al más alto nivel. A través de su Secretaría Técnica, el proyecto proporcionó apoyo técnico, logístico y financiero al grupo para elaborar una agenda de trabajo, realizar análisis de políticas sobre temas específicos, y convocar reuniones, talleres de trabajo, seminarios y otros espacios de diálogo.

El GDR Colombia, fue creado el 23 de diciembre de 2010. Para identificar posibles miembros del GDR, RIMISP llevó a cabo un ejercicio previo de mapeo de actores. De conformidad con el procedimiento adoptado por RIMISP de que cada GDR fuese convocado por una institución de gobierno y otra ligada al mundo académico o a la sociedad civil, el Grupo de Diálogo Rural de Colombia fue convocado por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y por la Corporación PBA.

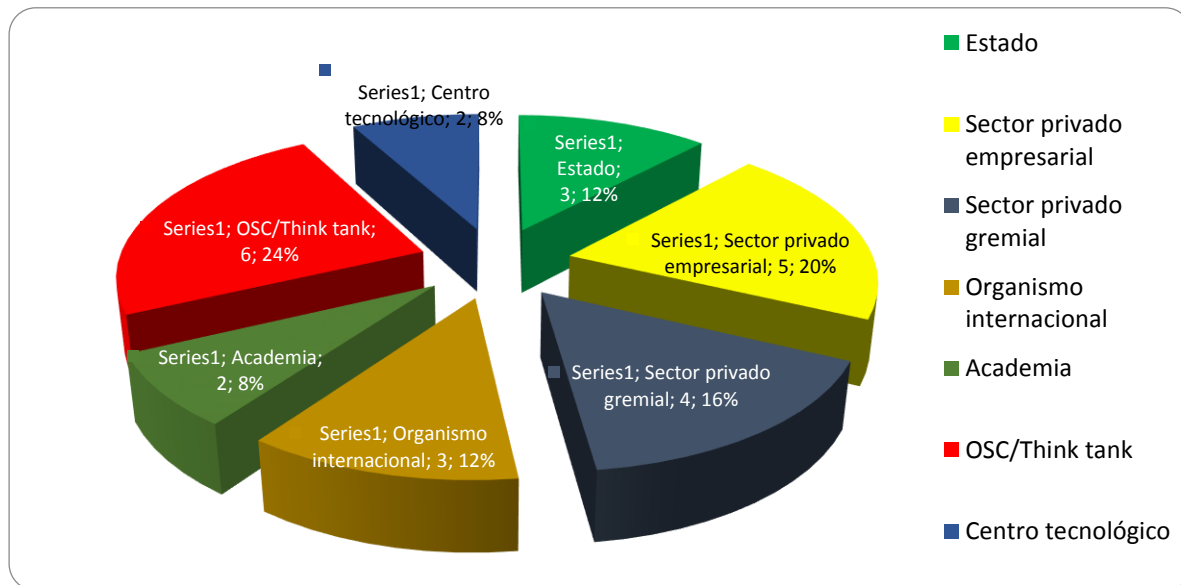
---

<sup>4</sup> Información proporcionada por la doctora Ignacia Fernández, Coordinadora adjunta del proyecto “Conocimiento y Cambio en Pobreza Rural y Desarrollo” de RIMISP.



El GDR Colombia estuvo integrado inicialmente por 20 miembros de carácter honorario y un secretario técnico contratado a tiempo parcial. Como Secretario técnico fue designado el ingeniero industrial y economista Santiago Perry, ex viceministro de Agricultura y actual Director Ejecutivo de la Corporación para el Desarrollo Participativo y Sostenible de los Pequeños Productores Rurales.

Se compone, en la actualidad, de 25 miembros provenientes de diversos sectores vinculados a las políticas públicas rurales. Diecinueve de ellos, incluyendo al secretario técnico, se han desempeñado en forma continua desde la creación del GDR. El siguiente gráfico da cuenta de la composición por sector:



El Grupo de Diálogo Rural ha mantenido una dinámica importante de reflexión y aportes a la comprensión de los problemas rurales del país. La conformación heterogénea y pluralista del GDR –con figuras provenientes de sectores diversos, como la academia, los gremios de la producción, el gobierno y la sociedad civil–, fue uno de los rasgos más destacados del grupo (para conocer la conformación del grupo, ver Anexo D).

Corresponde comentar que, desde el ángulo del propósito de esta evaluación en cuanto a registrar los logros del proyecto “Conocimiento y Cambio en Pobreza Rural y Desarrollo” en materia de incidencia en Colombia, no cabe duda de que el GDR ha sido desde los puntos de vista institucional y técnico la estrategia clave de RIMISP. En consecuencia, y en forma coherente con el enfoque adoptado al respecto en el documento “Eslabones de Incidencia”, la evaluación analiza la incidencia de RIMISP, en gran medida, con base en los hallazgos relativos al GDR. Al respecto, el principal objetivo trazado por el GDR fue convertirse en una herramienta útil para el análisis de las diversas temáticas relacionadas con la pobreza rural, ámbito en el cual se concentran algunos de los problemas más graves y trascendentales de Colombia.

Es importante ubicar a la estrategia de diálogo de políticas impulsada por RIMISP mediante el proyecto “Conocimiento y Cambio en Pobreza Rural y Desarrollo” en el contexto de lo acaecido en materia de políticas públicas durante su ejecución. En las conclusiones de la “Consulta Nacional sobre Pobreza Rural - Colombia”<sup>5</sup>, elaborada en agosto de 2009 en el marco del

<sup>5</sup> Elaborado por Luis Arango – Nieto.

proyecto, se destacaba que “la pobreza rural como tal no figura en las prioridades de política pública ni en las decisiones de política nacional”.

Cuatro años después de dicho documento, existe consenso entre los entrevistados acerca de que el tema rural ha vuelto a los primeros planos de la agenda pública, coincidiendo con la llegada al poder de la administración del presidente Juan Manuel Santos, luego de dos períodos presidenciales en los que se puede hablar de una relativa ausencia del tema. Además, durante el período, la formulación de las políticas públicas en general ha tenido lugar en un contexto de creciente apertura a las opiniones de los actores.

Adelantando los hallazgos de esta evaluación, que se presentan in extenso en las secciones 6 y 7, la información disponible confirma los aspectos que habían sido ya destacados como los logros principales del GDR de Colombia en materia de incidencia en las políticas públicas rurales en el Informe de Cierre del Proyecto (publicado en octubre de 2013): la participación en los procesos referidos al Plan Nacional de Desarrollo, la Ley de Tierras y Desarrollo Rural, la política de desarrollo rural de INCODER, y los diálogos para la paz entre el gobierno y las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC).

### III. LA EVALUACIÓN: METODOLOGÍA Y PROCESO

#### Metodología

Esta evaluación constituye un caso piloto de aplicación del modelo conceptual desarrollado para documentar los impactos en materia de incidencia de los proyectos llevados adelante por RIMISP, que se denomina "Eslabones de incidencia". Dicho modelo se basa en una adaptación del enfoque de senderos de impacto (impact pathways), del cual existe en la literatura especializada abundante experiencia de aplicación, y que permite vincular el trabajo de "segundo piso" que realiza RIMISP con los impactos finales de los procesos de incidencia sobre la población. El modelo propuesto fue desarrollado con los siguientes objetivos:

- Ayudar a RIMISP a construir un argumento sólido sobre las contribuciones que espera alcanzar más o menos directamente, y aquellas otras a las que puede contribuir, pero cuyo logro final depende también de muchos otros actores directos e indirectos.
- Incluir la dimensión de impacto en la cadena causal con el fin de registrar evidencia sobre los presupuestos que fundamentan el vínculo entre las políticas implementadas y cómo afectaron/afectarán a la población objetivo.
- Realizar un diseño flexible que permita su aplicación en diversos grados de profundidad y complejidad, tanto ex ante como ex post de un proyecto, y mediante participación o no de otros socios y actores involucrados. Con esta flexibilidad se busca asegurar la viabilidad de la herramienta analítica.

El modelo responde a la siguiente lógica:

1. Existe una serie de **problemas sociales, económicos, políticos**, etc. que requieren intervención del Estado y que RIMISP busca atender.
2. Para ellos, elige **estrategias** y desarrolla una serie de **productos** que buscan influir en los actores vinculados con estos problemas.
3. El seguimiento o la evaluación buscan **registrar los distintos tipos de cambios** con los que colabora RIMISP a través de sus estrategias y productos de incidencia (pero que también son consecuencia del accionar de los demás actores): en los **actores, en las políticas y sus procesos**.
4. Dichos cambios deberían producir un determinado **impacto** (que puede tener lugar o no, por varias razones)

La lógica del modelo se traduce en el esquema de 4 etapas y 6 pasos que se desarrolla in extenso en el documento "Eslabones de Incidencia" y que se tomó en consideración para llevar a cabo el ejercicio de evaluación.

Respecto a la metodología de esta evaluación, corresponde efectuar una precisión importante. Dentro del marco conceptual del modelo "Eslabones de Incidencia" se señala que el mismo puede ser aplicado ex ante o ex post, y asimismo que la aplicación puede ser participativa o no participativa. De la lectura del documento metodológico, queda claro que la intención es que el modelo se use durante la etapa inicial del proyecto, para apoyar el diseño detallado de actividades y guiar la puesta en marcha y posterior ejecución<sup>6</sup>. Por definición esto implica aplicarlo ex ante y con amplia participación de los actores en tareas críticas como la formulación del árbol de problemas, la identificación del universo de actores relevantes y la identificación de impactos deseados. Es en ese escenario cuando el modelo está en condiciones de generar sus

---

<sup>6</sup> De hecho la literatura sobre el tema habla del "participatory impact pathways approach", o "analysis" (PIPA) y se enfoca en el ciclo completo de los proyectos incluyendo sus etapas de planeación, ejecución, monitoreo y evaluación, lo cual coincide en general con el uso ex ante del modelo descrito en el documento "Eslabones de Incidencia".

mayores beneficios, y la metodología y la estructura de etapas y pasos están claramente alineadas con tal propósito.

En contraste con lo anterior, el presente caso piloto se llevó a cabo una vez finalizadas las actividades que se evalúan. Por lo tanto, se trata de una aplicación ex post de la metodología. Además se trata de un ejercicio llevado a cabo por el equipo consultor evaluador basado fundamentalmente en su análisis e interpretación de las diferentes fuentes de información a las que tuvo acceso, mayoritariamente secundarias. Por su propia naturaleza, no se trata tampoco de un trabajo participativo en sentido estricto.

En atención a ello, la metodología de trabajo procuró enriquecer dicho análisis mediante el aprovechamiento sistemático de las oportunidades de validar aspectos claves de la evaluación a través de la interacción con RIMISP, la consultora autora del modelo "Eslabones de Incidencia" y los miembros del GDR (en particular su secretario técnico). Al respecto, el equipo evaluador quiere dejar constancia de los importantes y útiles comentarios recibidos durante dichas instancias de interacción e incorporados a este trabajo, en particular sobre el árbol de problemas y el mapa de actores. Para el futuro, y en virtud de los condicionamientos expuestos, los resultados presentados en este informe no deben verse como productos definitivos y acabados, sino que constituyen puntos de partida susceptibles de ulteriores mejoras.

En lo que se refiere específicamente a la obtención de información para la evaluación, en el tema resultados en actores, en políticas y sus procesos, luego de la revisión inicial del documento "Eslabones de Incidencia", se pasó a desarrollar los instrumentos de trabajo que complementan las orientaciones metodológicas que el mismo contiene sobre recolección de información para analizar la incidencia, en lo que corresponde a las entrevistas con actores clave que contemplan los términos de referencia.

El equipo evaluador diseñó a tal efecto un plan de entrevistas semiestructuradas, con base en una pauta de entrevistas compuesta de una serie de posibles preguntas que cubrieran de manera amplia la temática a considerar. La pauta de entrevistas se agrega como Anexo E. La misma fue utilizada como una guía flexible para el entrevistador, con la posibilidad de enfatizar algunas preguntas y omitir otras sobre la marcha, con el propósito de optimizar la captación de información sobre los temas de mayor interés y conocimiento de cada entrevistado.

Complementando lo requerido en los términos de referencia de la evaluación acerca de los resultados en actores, procesos y políticas, se abordó un ejercicio de reconstrucción parcial de lo que en el modelo analítico "Eslabones de Incidencia" se denomina "ruta de incidencia"<sup>7</sup>.

Este ejercicio llevado a cabo ex post es de alcance limitado, en primer lugar, porque el proyecto llevado a cabo en Colombia no contó con una identificación ex ante de estrategias, productos y actividades, así como de resultados esperados en actores, procesos, o políticas, que más tarde puedan ser utilizados como término de comparación con lo realmente ocurrido, y en segundo lugar, porque el proyecto tampoco contó con indicaciones acerca de cómo se generaría la información acerca evidencia de la evidencia concreta de los efectos y resultados de su incidencia. En tales condiciones, es normal que en un ejercicio ex post la información necesaria para reconstruir retrospectivamente los elementos faltantes no esté siempre disponible y que la que existe normalmente presente algunos vacíos.

No obstante, y dado el carácter piloto de esta evaluación, se estimó útil, con carácter exploratorio de las posibilidades de la metodología, realizar un primer intento de reconstrucción, con el fin de ofrecer algún nivel de ilustración sobre la manera en cómo se relacionaron, en la práctica,

---

<sup>7</sup> Documento "Eslabones de Incidencia", especialmente pp. 4-5 y 20-21.

productos y actividades, los resultados en actores, los resultados en procesos y los resultados en políticas.

Finalmente, es de señalar que en función de la importancia del GDR como mecanismo clave para la estrategia de RIMISP en Colombia (y en el resto de los países participantes en "Conocimiento y Cambio en Pobreza Rural y Desarrollo"), se decidió abordar en la evaluación un análisis de cómo funcionó en la práctica el GDR, basado en las opiniones de sus miembros, complementando en este sentido lo especificado en los Términos de Referencia.

## **Proceso**

La presente evaluación se realizó entre los meses de octubre y noviembre de 2013. En primer lugar, se llevó a cabo una revisión en escritorio de los documentos existentes del proyecto "Conocimiento y cambio en pobreza rural y desarrollo". En especial, la evaluación se articula con dos ejercicios anteriores en el tiempo: la evaluación intermedia<sup>8</sup>, realizada a mediados de 2012, al transcurrir prácticamente dos años desde el inicio del proyecto, y el informe de cierre del proyecto, que da cuenta de los resultados del trabajo de los distintos GDR a tres años de su lanzamiento. Además, se analizó documentación adicional externa al proyecto<sup>9</sup>.

Sobre esa base, se procedió a la elaboración de un árbol de problemas y un mapa de actores vinculados a la pobreza rural en Colombia. Ambos ejercicios fueron validados por RIMISP y la consultora a cargo del diseño de la metodología. El mapa de actores fue validado, además, por el Secretario Técnico del GDR.

Para analizar los resultados en actores, políticas y procesos, se recabó información mediante un trabajo de campo que fue llevado adelante en la ciudad de Bogotá, Colombia, entre los días 12 y 15 de noviembre de 2013. Entre esas fechas, se realizaron 15 entrevistas, 14 de ellas a miembros del GDR pertenecientes a distintos sectores (academia, sector privado empresarial, sector privado gremial, organismos internacionales y organizaciones de la sociedad civil) y una a dos miembros del Departamento Nacional de Planeación de Colombia (ver Anexo F para conocer el listado de entrevistados).

Para guiar dichas entrevistas, se elaboró un cuestionario guía, que cubrió de manera amplia un conjunto de aspectos relevantes para la evaluación y fue utilizado de manera flexible por el encuestador tomando en cuenta las áreas de conocimiento e interés puestas de manifiesto por cada actor. El cuestionario se presenta en el Anexo E.

Por último, se procedió a la elaboración del presente informe final, que incluye versiones mejoradas del árbol de problemas y mapa de actores, revisadas a la luz de los comentarios recibidos, así como los hallazgos en materia de resultados en actores, políticas y procesos y acerca del trabajo del GDR Colombia, y recomendaciones sobre posibles formas de incrementar la incidencia en programas similares. Además, se formulan recomendaciones que podrían ser útiles para futuros casos de aplicación de la metodología "Eslabones de incidencia", aprovechando las lecciones generadas en la conducción de la evaluación piloto.

---






<sup>8</sup> El informe "Evaluación intermedia del proyecto Conocimientos para el cambio: resultados y avances de incidencia" fue conducido por la consultora Asesorías para el Desarrollo.

<sup>9</sup> Para conocer el listado completo de documentos consultados, consultar el Anexo G.


#### IV. ÁRBOL DE PROBLEMAS

Una de las tareas principales de la evaluación consistió en la construcción de un árbol de problemas relativos a la situación de la pobreza rural en Colombia. Tomando a la pobreza rural como el problema central y eje del análisis, se procedió al análisis exhaustivo de los documentos asociados al proyecto "Conocimiento y Cambio en Pobreza Rural y Desarrollo" y otros vinculados a la temática de la pobreza rural colombiana, procurando identificar aquellos problemas que se pueden considerar relacionados con el de la pobreza rural. Esta tarea resultó en la identificación de un universo compuesto por problemas relativamente numerosos, que constituyen en muchos casos causas de la pobreza rural, y en otros casos se pueden considerar consecuencias de la misma.

A efectos de facilitar la comprensión de los hallazgos de esta parte del análisis, se adoptó el siguiente esquema de colores que dan cuenta de la proximidad de cada problema respecto del problema central:

	El problema central
	Familias de problemas
	Problemas relacionados más directamente con el problema
	Problemas relacionados de manera menos directa con el
	Problemas sólo indirectamente vinculados con el problema

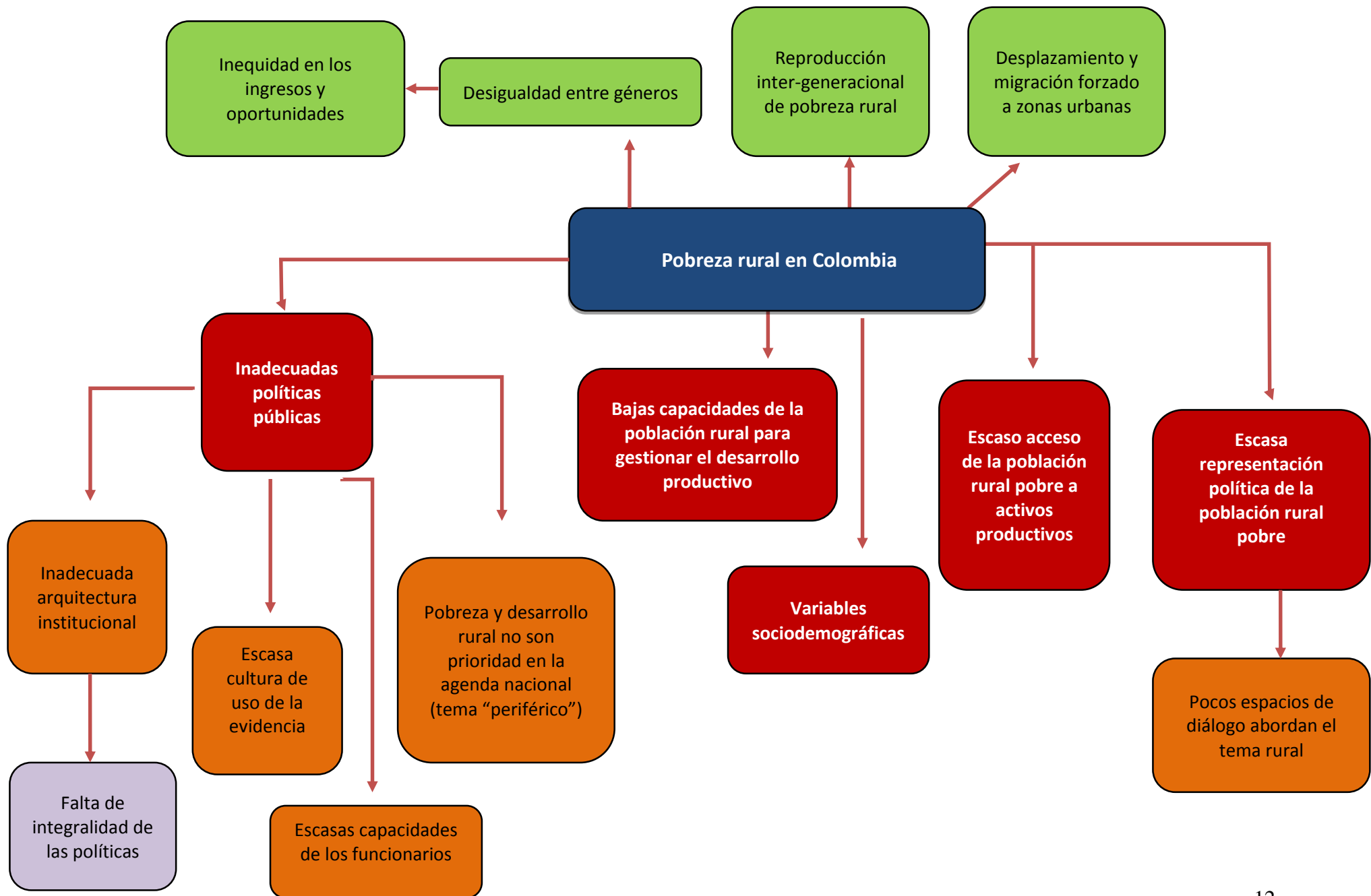
También se identifican con un color diferente las principales consecuencias de la pobreza rural, que influyen sobre los problemas de pobreza y desigualdad en Colombia en una forma más general:

	Consecuencias vinculadas al problema central
---	--

Con base en el análisis realizado se puede interpretar que el problema central de la pobreza rural en Colombia está relacionado con cinco tipos de causas principales:

- Inadecuadas políticas públicas
- Escaso acceso de la población rural pobre a activos productivos
- Bajas capacidades de la población rural para gestionar el desarrollo productivo
- Escasa representación política de la población rural pobre
- Variables sociodemográficas

El análisis sugiere que estos cinco tipos de causas principales constituyen familias de problemas, y cada una de las cuales está compuesta por problemas de mayor o menor proximidad al problema central. Esto se puede ver en forma sintética en el siguiente gráfico, y en forma mucho más desagregada en el árbol de problemas completo que se muestra en el Anexo B.



Previo al trabajo de campo, y con el propósito de contar con una base más firme para el mismo, el ejercicio de identificación de problemas a partir de los documentos consultados fue compartido con la consultora a cargo del desarrollo de la metodología y con la coordinadora del proyecto "Conocimiento y Cambio en Pobreza Rural y Desarrollo", miembro de RIMISP, a efectos de su validación, y las observaciones fueron incorporadas al análisis de este tema.

En virtud de los condicionamientos ya explicados en la sección sobre Metodología, el árbol de problemas relativos a la pobreza rural en Colombia presentado en este documento no debería considerarse un producto acabado, que agote el análisis de este tema clave para la problemática. Se espera que los resultados ya alcanzados, no obstante, representen una contribución útil, que estimule y sirva de base para ulteriores discusiones sobre el tema de la pobreza rural en Colombia.



## V. MAPA DE ACTORES

Luego de construir el árbol de problemas, se procedió a la elaboración de un mapa de actores en torno al problema de la pobreza rural en Colombia. En el mismo se procuró identificar a todos los actores y grupos de actores que: a) podrían afectar a, o ser afectados por, las estrategias, actividades y productos del proyecto "Conocimiento y Cambio en Pobreza Rural y Desarrollo" en Colombia, y b) tienen capacidad para generar cambios en las políticas públicas destinadas a resolver el problema de la pobreza rural en el país.

En principio, los actores identificados pueden provenir de ámbitos de actuación globales, regionales (en el sentido de continente, subcontinente o grupo de países), nacionales, y subnacionales (regionales/territoriales o locales), como se muestra esquemáticamente en el siguiente gráfico.



El mapa de actores completo se presenta en el Anexo C. En el mismo se listan los actores que se han identificado, ordenados también según el nivel o ámbito de actuación en el que opera cada uno. Además, se consignan otras variables relevantes para el análisis, como los recursos con los que cuentan para generar cambios en torno a la problemática de la pobreza rural en el país, y además, se identifican estrategias y productos puntuales del proyecto "Conocimiento y Cambio en Pobreza Rural y Desarrollo" que podrían vincularse con cada actor. Dichas estrategias y productos provienen del Anexo 1 "Estrategias y productos frecuentes de RIMISP" del documento "Eslabones de incidencia. Una metodología para registrar la incidencia en políticas de RIMISP". Con muchos actores se podrían emplear diversos tipos de productos y actividades, y en estos casos en el cuadro se destaca en negrita cuál de ellos se considera más relevante en función del actor.

Los actores de naturaleza más global aparecen listados en las primeras filas del cuadro, en tanto que los actores que actúan en el nivel territorial o local y gozan de una situación de mayor

cercanía o proximidad con los beneficiarios de las políticas relativas a la pobreza rural, se encontrarán por lo general en las últimas filas.

Por último, si bien los miembros del GDR lo son a título personal, se ha incorporado en el mapa de actores una columna que da cuenta del tipo de relación que los actores identificados mantienen con el GDR, para ilustrar sobre la amplia cobertura institucional de la membresía de dicho grupo<sup>10</sup>.

Al igual que el árbol de problemas, el mapa de actores fue compartido, previo al trabajo de campo, con RIMISP, la consultora responsable del modelo, y el Secretario Técnico del GDR Colombia, a efectos de su validación, y se incorporaron al mismo las observaciones que surgieron de dicha consulta.

También en forma similar a lo indicado en el árbol de problemas, cabe aclarar que el ejercicio ha dado por resultado la identificación de un conjunto integrado por numerosos actores de muy diversa naturaleza institucional y ámbito geográfico de actuación, así como un importante volumen de información vinculada con su comportamiento en torno a los objetivos del proyecto “Conocimiento y Cambio en Pobreza Rural y Desarrollo”.

Sin embargo, no se puede considerar que los resultados alcanzados necesariamente cubran de manera exhaustiva la totalidad del universo de actores. Se espera, no obstante, que lo aquí presentado constituya una base para futuros trabajos en esta materia, incorporando los aportes de otras personas involucradas en la temática de la pobreza rural en Colombia.

---

<sup>10</sup> Los miembros del GDR habían sido identificados como actores relevantes en el mapa preliminar preparado por RIMISP en 2010, y forman parte del universo de actores sobre los que el proyecto se propuso incidir.

## VI. RESULTADOS

Los hallazgos de la evaluación acerca de la incidencia del proyecto de RIMISP en Colombia, según se contemplaba en los términos de referencia, cubren la incidencia a nivel de (a) actores, (b) procesos de política y (c) políticas. Estos hallazgos se presentan organizados en tres subsecciones; sin embargo, los hallazgos en esos tres planos se interconectan entre sí, reflejando el hecho de que los actores, los procesos y las políticas están siempre interconectados, y al presentarlos es inevitable cierta duplicación. En este sentido, más que buscar absoluta precisión formal en la delimitación de subsecciones, se procuró presentar de manera amplia la información captada mediante la revisión documental y las entrevistas realizadas en Bogotá.

Además, para complementar el enfoque fundamental del documento “Eslabones de Incidencia” hacia la aplicación ex ante de la metodología a lo largo de todo el ciclo del proyecto, se llevó a cabo un ejercicio de reconstrucción ex post de los vínculos y encadenamientos entre algunos de los hallazgos<sup>11</sup>. Aunque el ejercicio no puede considerarse un producto totalmente acabado, constituye una ilustración que se ha considerado valioso incluir en este documento con carácter de exploración del uso de la metodología.

Es importante señalar que los resultados que se presentan a continuación han tenido lugar en un contexto de indefinición respecto de lo que el GDR, en tanto grupo, entiende por incidencia. La evaluación intermedia ya destacaba las diferencias que existían al interior de los cuatro GDR del proyecto “Conocimiento y Cambio en Pobreza Rural y Desarrollo” respecto del concepto de incidencia: “para algunos esta incidencia tiene que ver con la generación de documentos que sean un insumo para el gobierno, generando discusión y diálogo respecto a sus contenidos; y que por lo tanto el éxito o no del GDR debe medirse por el número de reuniones que se sostengan y el número de publicaciones que se desarrollen. Para otros en cambio, lo anterior debe ser considerado sólo como un vehículo que permita generar cambios en las condiciones de vida de los habitantes de los territorios focalizados, ya sea trabajando directamente con ellos, y/o a través del diseño e implementación de programas venidos desde el Gobierno”. A la luz de las entrevistas realizadas, estas diferencias aún coexisten al interior del GDR Colombia.

No obstante, como comentario general, la información sobre resultados presentada en esta sección muestra el alto grado en que se ha alcanzado el objetivo del proyecto “Conocimiento y Cambio en Pobreza Rural y Desarrollo”, y del GDR Colombia en particular, en cuanto a “elevar la prioridad de la pobreza rural y del desarrollo rural en la agenda política nacional”.

### Resultados a nivel de actores

Los resultados a nivel de actores contemplan un amplio abanico de cambios posibles en los actores objetivos del proyecto: en sus actitudes (los actores prestan atención a nuevos temas, tienen nuevas percepciones sobre los mismos, se interesan en participar en ciertos ámbitos), en sus discursos (cambios en la forma que tienen los actores de denominar problemas, temas y soluciones), en sus conductas, en sus conocimientos, en sus capacidades (mejora de habilidades y competencias de los actores para abordar problemas y temas), y en sus relaciones<sup>12</sup>.

El primer logro de incidencia a nivel de actores de la estrategia de diálogo de políticas impulsada por RIMISP en Colombia ha sido el de interesar a actores identificados como clave en el marco de las políticas públicas rurales en Colombia en formar parte del GDR. Muchos de estos actores, provenientes de diversos espacios (ver Sección 2) han encontrado en el GDR un espacio de

---

<sup>11</sup> Una reconstrucción similar está mencionada en el documento “Eslabones de Incidencia”, como una tarea a ser llevada a cabo desde la Unidad de Coordinación del proyecto.

<sup>12</sup> Eslabones de Incidencia, página 10.

reflexión inclusivo, donde diversas miradas logran expresarse en pos de la construcción colectiva.

Como se presenta en el Informe de cierre del proyecto, los GDR han demostrado ser un “mecanismo que ofrece una alternativa a los sectores interesados de participar y vincularse con las agendas políticas de los países y de esta forma plasmar sus visiones, argumentos y prioridades en el diseño y ejecución de políticas públicas”. Además de ser un espacio de reflexión, “los miembros de los GDR han visto en este proyecto una oportunidad para unir fuerzas y lograr la instalación de temáticas relevantes en una agenda pública que comúnmente no pone en primera línea de importancia las problemáticas rurales”. Ello queda demostrado por el éxito en haber reunido a actores clave en el GDR, y más aún, por el hecho de que 19 de los 21 miembros iniciales continúen participando luego de tres años (ver Sección 2).

Esto se ve reforzado por el hecho de que durante esos tres años ha habido no menos de tres casos de actores relevantes que solicitaron su incorporación al GDR, ampliando de esta manera el espectro de perspectivas e intereses que consideran relevante expresarse en el marco del mismo. Además, en las reuniones del GDR han participado representantes de organismos claves de la institucionalidad pública rural colombiana, tales como el DPS, el INCODER y el director del futuro Censo Nacional Agropecuario.

Como se señaló en la sección 2, durante el período se observó un auge de lo rural en la política colombiana, que adquiere una de sus máximas expresiones en las palabras de un actor del nivel del presidente Santos en ocasión del informe al Congreso del año 2012: “El sector agropecuario como locomotora es uno de los sectores estratégicos para el país debido a su alto potencial de crecimiento y generación de ingresos en las zonas rurales.”

El cambio en el comportamiento de los actores públicos y la mayor prioridad que le otorga el gobierno al tema rural, se evidencian en el aumento de las partidas presupuestarias destinada a dichas políticas. También el reciente lanzamiento por parte del Ministerio de Agricultura del denominado “Gran Pacto por el Sector Agropecuario” (septiembre de 2013), da cuenta de la importancia que la gestión actual le asigna al tema rural. En palabras del Ministro de Agricultura y Desarrollo Rural, Rubén Darío Lizarralde: “La política agropecuaria dejó de ser la cenicienta de la nación” (Ministerio de Agricultura, 2013).

La mayor prioridad de la política rural se origina, como ya se señaló en la sección 2, en cambios más generales en la política del gobierno de Colombia. Los procesos simultáneos de posicionamiento del tema rural como estratégico para la nación y de creación del GDR dan cuenta, al menos, de lo oportuno de la iniciativa de RIMISP en esta materia. En palabras de Ángela Penagos, Directora de Desarrollo Rural Sostenible del Departamento Nacional de Planeación (DNP), “en una época en la que nadie hablaba de desarrollo rural, el grupo empezó a hablar del tema”. No solo el GDR ha contribuido a posicionar el tema rural en la agenda pública, sino que, además, su Secretario Técnico Santiago Perry destacó que se “ha contribuido a poner temas y visiones nuevas en la agenda pública y gubernamental” (Territorios Rurales en Movimiento. Informe Final del Programa Dinámicas Territoriales Rurales 2007-2012).

Además, cabe anotar que el cambio de prioridades de política, al estar acompañado por una disposición de mayor apertura en los debates públicos, crea la oportunidad de que los actores se expresen en los temas que los afectan, y al mismo tiempo crea la necesidad de contar con mecanismos que favorezcan tanto la participación de un número creciente de actores como la convergencia de posiciones en temas altamente complejos.

En este sentido el Secretario Técnico del GDR Santiago Perry destacó que “hemos contribuido a acercar posiciones entre los diversos actores del quehacer rural en Colombia” (Informe de cierre del proyecto). Además de haber ayudado a que actores importantes en materia rural construyan

visiones más abiertas y conciliadoras, el Secretario Técnico menciona como logro destacado el hecho de que actores como los gremios, con marcada presencia en el GDR, se interesen por temas de pobreza rural, siendo que antes se encontraban interesados en temas agropecuarios en general, pero sin abordar directamente la superación de la pobreza. Según Perry, “los consensos logrados al interior del GDR han contribuido a construir acercamientos y consensos en la sociedad”.

Naturalmente, la modificación del discurso de los actores vinculados al sector rural es solamente un primer paso que tiene valor en la medida en que sea sucedido por modificaciones en sus comportamientos. Por ejemplo, en cuanto al trabajo a nivel territorial, se observa un renovado lenguaje que da cuenta de la incorporación de nuevos enfoques para su abordaje. Sin embargo, en general son más largos los tiempos que se requieren para que los nuevos comportamientos se vuelvan plenamente observables.

Otro destacable resultado a nivel de los actores se vincula a la contribución que las discusiones al interior del grupo hacen a la tarea de sus miembros. El GDR se conforma por personas que, en mayor o menor medida, tienen un rol activo en la definición de políticas públicas rurales (sea desde el sector público, el privado, el gremial, la academia o la sociedad civil). En ese sentido, los entrevistados coinciden en que los propios debates e intercambios que tienen lugar en las reuniones del GDR amplían y enriquecen la mirada de sus miembros quienes vuelven a sus prácticas cotidianas con nuevas ideas, enfoques y opiniones acerca del desarrollo rural.

Está claro que, dado las posiciones que ocupan los miembros que integran el GDR, la información que circula en el grupo es actualizada permanentemente. De allí que los miembros del DNP hayan destacado que en el GDR “se habla sobre cuestiones que no maneja todo el mundo”, lo que el parecer constituye un atractivo para los miembros.

### **Resultados a nivel de procesos**

Los cambios de procesos, según el documento “Eslabones de Incidencia” son “todas las modificaciones en la manera de formular, implementar, monitorear y evaluar una política pública, es decir, inciden en el cómo se llevan a cabo las políticas de manera tal que se pueden volver más o menos incluyentes, más o menos transparentes, más o menos eficaces”.

Dado el contexto de política pública en materia rural ya explicado anteriormente, las mayores oportunidades para la incidencia de RIMISP en esta materia han estado en la fase de formulación de las políticas relativas a la pobreza rural. En este sentido, el GDR ha sido una experiencia oportuna en la medida en que ha logrado acompañar “la mayor apertura a la discusión de políticas públicas” (Asesorías para el desarrollo, 2011) de la gestión de Santos, respecto de administraciones anteriores. En palabras de Nohora Iregui, ex Directora de Desarrollo Rural del Ministerio de Agricultura y ex miembro del GDR: “Este trabajo con el Grupo Diálogo Rural está llevando a que las decisiones de política que se tomen o se vayan a tomar por parte del Gobierno Nacional, se revisen y analicen conjuntamente con el sector privado para su implementación” (Informe de cierre del proyecto).

La actividad del GDR en materia de procesos de política pública puede verse en dos vertientes que se articulan estrechamente entre sí: espacios de diálogo e interacción directa con los tomadores de decisiones en el sector público.

En lo que hace a los espacios de diálogo, es necesario contextualizar la importancia del diálogo en una sociedad como la colombiana, cuya dinámica a nivel político y social ha estado signada, en las palabras de uno de los entrevistados, por “la violencia ante la disidencia”. En ese sentido, los entrevistados coinciden en el valor del diálogo en sí mismo como estrategia de incidencia en políticas públicas. Máxime en un contexto caracterizado por la falta de espacios para discutir

políticas públicas o, aún en caso de existir, por ser éstos “inoperantes, intrascendentes, restringidos y tecnocráticos” (Asesorías para el desarrollo, 2011).

En ese sentido, se destacaba en los Resultados a nivel de actores el valor del GDR en tanto espacio de diálogo que ha permitido que actores relevantes en materia de política rural en Colombia pudieran expresarse. Corresponde agregar a ello que la existencia de espacios en los cuales los actores, incluyendo los gubernamentales, pueden buscar miradas más integrales y posiciones de síntesis, constituye un aporte a los procesos de debate de política pública del país, con un valor agregado en términos de proceso que excede en mucho a la sumatoria de los impactos en cada actor tomados individualmente.

Parte del valor agregado del GDR radicaría en la posibilidad de generar consensos sobre temas estratégicos de política rural, o por lo menos de ir acercándose a ellos. A nivel interno, estos consensos, en muchos casos, son superadores de las posiciones que inicialmente tenían los miembros. A nivel externo, la contribución del grupo al logro de consensos es el primer paso para que luego se puedan poner en marcha cambios a nivel de los procesos de política en sentido estricto.

Además del espacio en sí mismo, también vale la pena destacar sus características, pues hay acuerdo entre los miembros en que el valor agregado del grupo, y su principal fortaleza, es la diversidad de su composición: reúne no solo expertise técnica, sino también las miradas desde las prácticas empresarial, gremial y pública<sup>13</sup>. La participación de actores que se mueven en diferentes escenarios, posibilita la construcción de una mirada integral sobre los distintos temas vinculados al desarrollo rural. Junto con ello, el hecho de que la participación en el grupo tenga lugar a título personal y no institucional, ofrece la oportunidad, según los entrevistados, para que los diálogos sean más abiertos y francos, y que los intereses políticos, económicos y otros, sin desaparecer, encuentren una posibilidad de articularse en pos de la construcción colectiva de soluciones para el problema de la pobreza rural.

También a nivel de procesos, y atado a lo que se mencionaba acerca de los resultados en los actores, cabe destacar cómo las discusiones abordadas en el GDR se insertan en las prácticas institucionales de sus miembros. Como se menciona en el Informe de cierre del proyecto, las reflexiones al interior permiten que “esa información, después, los miembros del Grupo las lleven y promuevan dentro de su respectivos ámbitos de trabajo”. En ese sentido, uno de los entrevistados ha destacado que los encuentros del GDR se encuentran incluidos como práctica en la planificación estratégica del organismo internacional a que pertenece su oficina. Además, otro ha mencionado que los intercambios y conclusiones a nivel del GDR le permiten alimentar el diálogo de su organismo con el gobierno (por ejemplo, en ocasión del diseño de una de sus operaciones en el sector agropecuario, junto al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural). Por último, el miembro de otra organización internacional ha declarado que ha llevado las discusiones del GDR al seno de su trabajo en dicha institución.

Lo anterior se articula con las alianzas que el GDR logró tejer con otros actores del desarrollo, como OXFAM y USAid, por ejemplo en ocasión del debate y proceso de reformulación del proyecto de Ley de Tierras y Desarrollo Rural.

A nivel regional, el GDR también ha contribuido a impulsar nuevos espacios de diálogo que en sí mismos vienen a fortalecer los procesos mediante los cuales los actores expresan, desarrollan y debaten sus posiciones. Ejemplos paradigmáticos de ello son las conformaciones de los GDR regionales en Huila (febrero de 2012), Caribe (abril de 2012) y Boyacá (septiembre de 2012), que a su vez dieron origen a eventos de nivel regional como diversos foros sobre Desarrollo

---

<sup>13</sup> Para mayor información sobre la composición del grupo, ver Anexo D.

Rural y la Ley de Desarrollo Rural, dos organizados por el GDR Huila en marzo y mayo de 2012, y otro realizado en la ciudad de Tunja (Boyacá) en septiembre de 2012.

El GDR también promovió y/o participó, generalmente por intermedio del Secretario Técnico, en espacios de reflexión junto a otros actores relevantes en materia rural en Colombia, como el Foro "Política comercial agropecuaria" (organizado por la SAC en julio de 2011), el Seminario internacional sobre pobreza rural, como programa académico del Congreso de la SAC en noviembre de 2012, en donde se examinaron experiencias de política pública para atender a los pobres en Sudáfrica y Brasil, y se discutió con el auditorio sobre la conveniencia de revisar las estrategias de transferencias de ingresos, y el Foro "Tierras y Desarrollo Rural" (Bogotá, marzo de 2012).

La otra vertiente de resultados en procesos de política tiene que ver con la interacción con los tomadores de decisiones en materia de política rural en el sector gubernamental. En un país que ya cuenta con una institucionalidad desarrollada, no cabe duda de que la posibilidad de que actores no gubernamentales influyan en el proceso de formulación de políticas públicas depende, en medida importante, de que los tomadores de decisiones muestren una apertura a incorporar o aceptar tal tipo de influencia. A la luz del trabajo del GDR en el contexto colombiano reciente, dicha tendencia claramente ha existido, y ha asumido diferentes formas en cuanto a los mecanismos adoptados para que los actores se expresen, con una preponderancia de procesos ad hoc.

En este sentido, la contribución de RIMISP por intermedio del GDR a la reflexión en torno a los desafíos y soluciones de la política rural se ha materializado, por ejemplo, en las consultas específicas por parte de las agencias del sector público y otros actores relevantes en el campo, lo que demuestra el reconocimiento que ciertos actores de la arena política mantienen por el GDR. El GDR, o algún subconjunto de sus miembros, ha logrado reunirse en numerosas ocasiones con funcionarios de primera línea del sector público y de organismos de desarrollo, a veces a pedido de estos últimos y otras por propia iniciativa del grupo. Entre las agencias gubernamentales que más frecuentemente han interactuado con el GDR, destacan: el DNP, el Departamento para la Prosperidad Social (DPS), el Instituto Colombiano de Desarrollo Rural (INCODER), la Agencia Nacional para la Superación de la Extrema Pobreza (ANSPE) y el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE)<sup>14</sup>.

Por la importancia de los temas tratados, hay que mencionar la participación del GDR en las mesas regionales de trabajo para buscar la paz, convocadas por el Congreso de la República, donde el GDR presentó una ponencia sobre los cambios que el país debería hacer en materia rural, y en el Foro Agrario realizado en Bogotá en diciembre de 2012, por solicitud de la mesa de negociaciones en La Habana, con el objetivo de recoger aportes para las discusiones sobre el tema agrario y rural.

Finalmente, es de particular relevancia para este tema mencionar la invitación que le formuló el DNP al GDR en marzo de 2013 para hacer aportes al diseño de una misión de gobierno que propondría cambios en las políticas públicas para el sector rural<sup>15</sup>. Se trata en efecto de la posibilidad de influir en un nuevo mecanismo de formulación de políticas públicas. Para apoyar

---

<sup>14</sup> El Informe de cierre menciona que en enero de 2011, el grupo se reunió con el director de desarrollo rural sostenible del DNP, para hacer aportes al componente de desarrollo rural y agropecuario del Plan Nacional de Desarrollo. En mayo de 2011, una misión del Banco Mundial se reunió con el GDR para escuchar sus sugerencias y validar el diseño del nuevo programa de crédito para el ministerio de agricultura, llamado "Alianzas productivas". En febrero de 2012, la Red Prodepaz, que reúne a 19 programas regionales de desarrollo y paz, solicitó al secretario técnico del GDR apoyo del grupo en cuanto a la formulación de propuestas para el desarrollo rural. Este apoyo se tradujo en la iniciativa de la Red "Movilización social y participación ciudadana por la paz", basada en el documento del GDR sobre los grandes cambios que necesita el país en materia rural.

<sup>15</sup> Ver ["GDR Colombia ayudará a definir futuras políticas en materia rural"](#).

el diseño de la misión, miembros del GDR se reunieron con el subdirector sectorial del DNP en un taller con participación de otros expertos en temas rurales, y en el que los miembros del GDR plantearon sus observaciones y sugerencias para mejorar el resultado de esta iniciativa.

Por lo tanto, se observa que RIMISP, por intermedio del GDR, ha tenido una gran capacidad para responder a las oportunidades que se le presentaron para contribuir a los procesos de políticas sobre pobreza rural, no obstante que dichos procesos han tenido características y formatos muy variados. A su vez las estrategias utilizadas han sido múltiples, y han incluido la participación en foros, seminarios, las reuniones con actores clave, y la elaboración y presentación de documentos analíticos y con recomendaciones de política pública.

No obstante estos claros avances, varios entrevistados opinaron que el GDR no ha llegado a ser todavía un órgano de consulta permanente y habitual por parte de las agencias públicas ligadas al tema rural (objetivo que sería el "ideal" según muchos miembros del grupo).

### **Resultados a nivel de políticas**

En el documento "Eslabones de incidencia" se indica que "los cambios de políticas abarcan tanto modificaciones en el contenido de políticas públicas existentes (programas, leyes, planes, presupuestos, etc.) como aportes parciales o totales en el diseño y aprobación de nuevas políticas".

En ocasión de la creación del GDR el 23 de diciembre de 2010, sus miembros intercambiaron ideas acerca de si el grupo debería concentrar su trabajo en los temas de coyuntura (por ejemplo, por ese entonces el drama invernal que atravesaba el país) o en los temas de mediano plazo. Producto de ese intercambio, el GDR acordó que se concentraría en temas de mediano plazo (Acta N°1, GDR Colombia, 2010). A la luz de los resultados que se mencionan a continuación, es posible decir que el GDR ha cumplido con este objetivo. Desde su creación, en efecto, el GDR ha logrado involucrarse en la discusión sobre los principales instrumentos de política pública para superar la pobreza rural debatidos en el período, entre los cuales se destacan el Plan Nacional de Desarrollo, la Ley de Desarrollo Rural, y los diálogos para la paz entre el gobierno y las FARC (Informe de cierre del proyecto). Tanto la Ley, actualmente en discusión, como los actuales diálogos de paz, marcarán el devenir del país en materia rural.

En cuanto al Plan Nacional de Desarrollo, que es el instrumento de política pública más importante del gobierno del Presidente Juan Manuel Santos, pocas semanas después de su conformación el GDR se reunió con la Dirección de Desarrollo Rural Sostenible del DNP para hacer aportes al componente de desarrollo rural y agropecuario. La línea de trabajo con el DNP se ha mantenido en el tiempo; en marzo de 2013, este organismo pidió al GDR Colombia apoyar la definición de la misión de políticas rurales.

El GDR también marcó un hito de incidencia al aportar significativamente a la redacción del proyecto de Ley de Tierras y Desarrollo Rural, proyecto emblemático en la agenda de prioridades del Presidente Santos. A fines de agosto de 2011 el Ministro de Agricultura dio a conocer un primer borrador del proyecto de Ley de Desarrollo Rural, y convocó a cuatro miembros del GDR –entre ellos su Secretario Técnico- a un grupo de trabajo ad hoc para mejorar la propuesta. Como se sostiene en el "Informe Final del Programa Dinámicas Territoriales Rurales": "El proyecto inicial se proponía principalmente resolver problemas de conflictos de tierra. El nuevo adoptó el enfoque de desarrollo rural con enfoque territorial, y cambió sustancialmente lo que había en el proyecto original, que formulaba las llamadas "áreas de desarrollo rural", definidas desde Bogotá y desde oficinas públicas, por programas de desarrollo rural con enfoque territorial, que pueden ser propuestos por cualquier territorio en cualquier lugar del país. Se incluyó también la formulación de proyectos integrales de generación de ingresos para las comunidades pobres".



Así, en el texto del proyecto hay al menos cinco aspectos en que el GDR ejerció influencia que, en conjunto con las de otros actores que participaron del proceso, ha devenido en modificaciones al texto original: desarrollo rural con enfoque territorial; proyectos integrales de generación de ingresos de comunidades pobres; importancia de los bienes públicos; el capital social, y el enfoque participativo (Informe de cierre del proyecto). Si bien en ese proceso intervinieron un número de otros actores y por lo tanto sería difícil que el GDR haya sido el único o principal responsable de los cambios al proyecto de Ley, los entrevistados coinciden en que la acción del GDR ha ayudado a que el texto actual del proyecto de ley presente mejoras importantes respecto del original.

Otro importante tema de política pública, destacado por los entrevistados, está relacionado con el proceso histórico de negociación entre el gobierno y las FARC. Por solicitud de la mesa de negociaciones entre representantes del gobierno y de las FARC que transcurre en La Habana, el GDR Colombia fue invitado como ponente en el panel central del Foro Agrario realizado en Bogotá en noviembre de 2012 cuyo objetivo era recoger aportes para las discusiones sobre el tema agrario y rural. En dicha oportunidad, se presentó el documento "Saldar la deuda histórica con el sector rural" que presenta los puntos de vista del GDR acerca de cómo "resultaría más productivo para el proceso de diálogo y negociación abordar la consideración del tema rural, dentro del orden preestablecido por las partes" (GDR Colombia, 2012).

Específicamente, el documento contiene recomendaciones en seis puntos críticos para el desarrollo rural: i) Acceso y uso de la tierra. Tierras improductivas. Formalización de la propiedad. Frontera agrícola y protección de zonas de reserva; ii) Programas de desarrollo con enfoque territorial; iii) Infraestructura y adecuación de tierra; iv) Desarrollo Social: Salud, educación, vivienda, erradicación de la pobreza; v) Estímulo a la producción agropecuaria y a la economía solidaria y cooperativa. Asistencia técnica. Subsidios. Crédito. Generación de ingresos. Mercadeo. Formalización laboral; y vi) Sistema de seguridad alimentaria. Según los entrevistados, todos estos puntos forman parte del acuerdo agrario entre el gobierno y las FARC de mayo de 2013<sup>16</sup>. Obviamente, no es posible atribuir al GDR el contenido específico del acuerdo, pero es indudable la relevancia y oportunidad de los aportes que el GDR ha efectuado en el marco de un proceso tan importante para el país.

Otras instancias de contribución a las políticas públicas rurales, mencionadas por los entrevistados, han sido el apoyo que el GDR ha brindado a la ANSPE para el diseño de una política para la superación de la pobreza extrema, las conversaciones con el INCODER para formular una estrategia de apoyo a las comunidades rurales y los aportes a la formulación de los instrumentos vinculados al futuro Censo Agropecuario. No en todos los casos hay evidencia sobre la forma concreta como esos aportes fueron utilizados por los organismos públicos destinatarios, y en un caso, la evidencia sugiere que las recomendaciones no fueron aceptadas<sup>17</sup>, ambas situaciones que no pueden considerarse anormales.

Habiendo dado cuenta de las principales contribuciones que RIMISP, vía el trabajo del GDR, ha realizado en materia de políticas, corresponde subrayar que tanto la Ley de Tierras y Desarrollo Rural como el proceso histórico de negociación entre el gobierno y las FARC, son acontecimientos que marcarán el devenir en materia rural para el país, y que si bien se trata de procesos de larga

---

<sup>16</sup> Dado el estado actual y el carácter reservado de las negociaciones entre el gobierno y las FARC, los consultores no han tenido acceso a documentos que respalden dichas afirmaciones de los entrevistados.

<sup>17</sup> Una de las recomendaciones de la Evaluación del contexto para la puesta en marcha del GDR, de Colombia era: "Llamar la atención sobre la necesidad de mejorar los sistemas de información sobre el sector agropecuario, en particular los relativos a la pobreza rural" (Molina, 2011). Cuando el DANE inició las tareas preparatorias del Censo Agropecuario, que no se realiza en Colombia desde hace 40 años, y solicitó sugerencias del GDR, se hicieron recomendaciones que como se destaca en la evaluación intermedia, "no fueron incorporadas ya que el DANE consideró que su incorporación hacía demasiado extenso el instrumento" (Asesorías para el Desarrollo, 2012).

duración que no han dado aún frutos en términos de aprobación de políticas públicas, ambos llevan la marca de los aportes del GDR y, en última instancia, de RIMISP.

### **Reconstrucción parcial de la ruta de incidencia**

Para complementar lo requerido en los términos de referencia de la evaluación acerca de los resultados en actores, procesos y políticas, se abordó un ejercicio de reconstrucción parcial de lo que en el modelo analítico “Eslabones de Incidencia” se denomina “ruta de incidencia”. El ejercicio es de alcance limitado, en primer lugar, porque el proyecto no contó con una identificación ex ante de resultados esperados en actores, procesos, o políticas, y en segundo lugar, porque tratándose de un ejercicio ex post la información disponible presenta algunos vacíos que impiden la reconstrucción total de la ruta de incidencia del proyecto “Conocimiento y Cambio en Pobreza Rural y Desarrollo” en Colombia.

No obstante, y dado el carácter piloto de esta evaluación, se estimó útil, con carácter exploratorio de las posibilidades de la metodología, realizar un primer intento de reconstrucción. El ejercicio reproduce información sobre los resultados que se presentan en las subsecciones anteriores, sin agregar sustantivamente a la misma, y su mérito, si lo tiene, es ofrecer algún nivel de ilustración sobre la manera en cómo se relacionaron, en la práctica, productos y actividades, los resultados en actores, los resultados en procesos y los resultados en políticas.

En primer lugar, la implementación de la estrategia central de RIMISP para este proyecto llevó a la creación del GDR en diciembre de 2010. Esto tuvo consecuencias ya analizadas en términos de atraer a un número importante de personas con conocimientos, trayectoria y reconocimiento en materia de la problemática rural en Colombia. La casi totalidad de estas personas continúan siendo miembros del GDR por considerarlo un espacio válido para su actuación, y a lo largo del tiempo otros actores buscaron espontáneamente su incorporación al mismo. La acción del GDR indujo en diferentes momentos a tomadores de decisiones en el sector público a reconocer al GDR como una instancia válida de asesoramiento y discusión, y a otras organizaciones a buscar formas de asociación con el GDR (**Resultados en actores**).

En segundo lugar, el GDR fue constituyendo progresivamente un espacio válido para el diálogo de políticas, el cual también es parte esencial de la estrategia de RIMISP. A su vez, dentro de su actividad, el GDR participó en otros espacios de diálogo y/o promovió la creación de otros nuevos, a nivel regional. En el contexto de una mayor apertura a la discusión de las políticas públicas desde el gobierno, la multiplicación de instancias y espacios de diálogo es de por sí **un resultado en procesos de política** que debe destacarse. En otros casos, los actores públicos buscaron apoyo técnico y/o diálogo con el GDR para el diseño de propuestas de política pública, o solicitaron su participación en mecanismos ad hoc como los relacionados con las negociaciones para la paz (**Resultado en procesos de política**).

Sobre esta base, se intentan describir a continuación lo acaecido en dos de los casos más importantes de formulación de políticas en los que el GDR ha tenido influencia, empleando las categorías del modelo “Eslabones de Incidencia”. Como ya fuera mencionado, en ambos casos los resultados de dicho proceso de incidencia serán más palpables en el largo plazo.

### **El GDR y la Ley de Tierras y Desarrollo Rural**

El GDR tomó contacto por primera vez con el tema a fines de agosto de 2011, cuando el Ministro de Agricultura dio a conocer un primer borrador del proyecto de Ley de Tierras y Desarrollo Rural, un proyecto emblemático en la agenda de prioridades del Presidente Santos, y convocó a cuatro miembros del GDR –entre ellos su Secretario Técnico- a un grupo de trabajo ad hoc para mejorar la propuesta (**Resultados en procesos**), cuya versión original había merecido críticas de muchos los sectores y de los especialistas en el tema.

Además de este proceso de revisión del texto de la ley a pedido de los tomadores de decisión, el GDR también desarrolló otras estrategias en la búsqueda de aportar al debate en torno al proyecto de ley. En ese sentido, destaca la participación del grupo en diversos espacios de discusión: "Foro sobre Desarrollo Rural regional" (organizado por el GDR Huila en la ciudad de Neiva en marzo de 2012), Foro "Tierras y Desarrollo Rural" (Bogotá, marzo de 2012), Foro sobre la Ley de Desarrollo Rural (organizado por el GDR Huila en mayo de 2012), y Foro amplio sobre la ley de Desarrollo Rural (Tunja, septiembre de 2012), contribuyendo a generar consenso en torno a las modificaciones que debían incorporarse al proyecto de Ley. En ocasión del foro de mayo de 2012, los medios de comunicación regionales dieron despliegue al evento titulado "Se prende el debate sobre la Ley de Desarrollo Rural".

En muchos casos, la estrategia del GDR para generar una mayor masa crítica en torno a la necesidad de discutir el proyecto de ley, fue tejer alianzas con otros actores del desarrollo, como OXFAM y USAid, con quienes el GDR propició foros y reuniones de distinto nivel, siempre con el objetivo de proponer mejoras al proyecto.

Como resultado agregado de dichas estrategias y actividades por parte del GDR, en el texto actual del proyecto, que está en proceso de consulta a los pueblos originarios, hay al menos cinco aspectos en que el GDR ejerció influencia, en conjunto con las de otros actores que participaron del proceso, y que se han materializado en modificaciones al texto original.

Uno de los puntos más importantes, señalado en el "Informe Final del Programa Dinámicas Territoriales Rurales", es el nuevo enfoque de desarrollo rural con enfoque territorial que se hace presente en el texto del proyecto de ley (**Resultados en actores**). El nuevo texto introduce los programas de desarrollo rural con enfoque territorial, que pueden ser propuestos por cualquier territorio en cualquier lugar del país, en lugar del enfoque inicial de programas definidos centralmente (**Resultados en procesos**). Además, se incluyó también la formulación de proyectos integrales de generación de ingresos para las comunidades pobres (**Resultados en políticas**)

### **El GDR y los diálogos de paz de La Habana**

El GDR se incorporó activamente a esta temática en diciembre de 2012, con motivo del Foro Agrario que se realizó en Bogotá por solicitud de la mesa de negociaciones en La Habana, con el objetivo recoger aportes para las discusiones sobre el tema agrario y rural, uno de los puntos principales del proceso de diálogo.

El GDR elaboró y presentó allí el documento "Saldar la deuda histórica con el sector rural", el cual presenta los puntos de vista generales del GDR acerca de cómo "resultaría más productivo para el proceso de diálogo y negociación abordar la consideración del tema rural, dentro del orden preestablecido por las partes" (GDR Colombia, 2012), así como recomendaciones en seis puntos críticos para el desarrollo rural de Colombia. El GDR fue uno de los cinco panelistas invitados a exponer sus ideas en la materia en el plenario del Foro. El documento fue acercado a los diálogos de paz que transcurren actualmente en La Habana y, según los entrevistados, ha sido utilizado como insumo por miembros de las dos partes (gobierno y FARC) (**Resultados en procesos**).

Además de la elaboración de productos como el documento mencionado, otra estrategia que el GDR llevó adelante fue la participación en mesas regionales de trabajo para buscar la paz, convocadas por el Congreso de la República, donde el grupo presentó una ponencia sobre los grandes cambios que el país debe hacer en materia rural.

Si bien las negociaciones de paz siguen un proceso de larga e imprevisible duración, está claro que el acuerdo agrario logrado en mayo de 2013 marcará, junto con otras decisiones como la Ley de Tierras y Desarrollo Rural, el devenir de las políticas rurales colombianas. Según los entrevistados, todos los puntos establecidos en el documento de GDR han sido abordados e incorporados en dicho acuerdo agrario (**Resultados en políticas**).

## **VII. EL GDR COMO ESTRATEGIA CENTRAL DE INCIDENCIA DE RIMISP EN EL MARCO DEL PROYECTO**

En esta sección se presenta información captada en su gran mayoría durante las entrevistas realizadas a miembros del GDR. Dado el rol absolutamente central que ocupan los GDR como estrategia central de incidencia de RIMISP en el proyecto "Conocimiento y Cambio en Pobreza Rural y Desarrollo", los consultores estimaron de interés incluir dicha información obtenida, ya que contribuye a comprender cómo la capacidad, el funcionamiento y las decisiones internas del GDR pueden ayudar a explicar el alcance de los resultados mencionados en la sección anterior, así como identificar desafíos de cara a futuro.

Entre las fortalezas, y como se menciona en la sección anterior, existe un extendido consenso entre los propios miembros del GDR en que el principal valor agregado del grupo es la diversidad de su composición.

Esta característica que ya se mencionaba en la evaluaciones inicial e intermedia de los cuatro GDR que componen el proyecto "Conocimiento y cambio en pobreza rural y Desarrollo", se ha mantenido y consolidado: "Una de las virtudes principales de los GDR- constatación que ya aparece en la primera evaluación- es la variedad de actores que se encuentra presentes en él y por lo tanto la riqueza de sus reflexiones y los contenidos de sus propuestas viene en gran medida dada por la diversidad de visiones, experiencias, y puntos de vista que cada miembro aporta". Hemos visto ya cómo esta característica le otorga al grupo cierta legitimidad ante otros actores también vinculados a las políticas rurales colombianas<sup>18</sup>.

En segundo lugar, junto con la heterogeneidad sectorial, otra fortaleza del GDR, según muchos de los entrevistados, es el hecho de que la membresía del grupo tenga lugar a título personal, y no institucional, en el sentido de que esta característica permite a los miembros participar de un diálogo abierto sin comprometer directamente a las instituciones de las cuales forman parte<sup>19</sup>.

Tercero, también aparece como un aspecto de vital importancia el contar con un liderazgo como el que hasta ahora ha llevado adelante su Secretario Técnico, y que ilustra sobre las características que debería tener la persona que ocupe esa posición: trayectoria en el campo rural, reconocido transversalmente entre la clase política, con capacidad de convocatoria y de interacción con los sectores público y privado.

Junto con estas fortalezas, se señalaron aspectos del GDR susceptibles de mejora:

Primero, la diversidad de la membresía del GDR no es acompañada por una presencia de actores trabajando a nivel regional. Este aspecto es relevante, dado que el GDR, desde sus inicios, ha considerado y declarado que el desarrollo rural tiene sentido desde lo territorial. Así lo ha planteado, por ejemplo, en ocasión de la revisión del texto de la Ley de Tierras y Desarrollo Rural. Pero, en la práctica, desde su composición (y también, como se vio en la sección 6, desde

---

<sup>18</sup> Esta fortaleza se presenta sin embargo matizada por lo que algunos entrevistados perciben como cierto déficit en el compromiso de los miembros con el trabajo colectivo, posiblemente por restricciones de tiempo. Los miembros del GDR destinan su tiempo de manera honoraria, y no obstante la intención de participar de los encuentros del grupo, sus agendas tan ocupadas harían que la presencia de muchos de ellos sea intermitente. Las frecuentes ausencias harían a su vez que, en la práctica, se observe un cierto sesgo hacia lo académico.

<sup>19</sup> Este aspecto positivo tiene una contracara, ya que no todos los miembros tienen claridad acerca de que cuando uno de sus colegas del GDR se expresa en público (seminarios, conferencias, entrevistas), lo haga a título personal, o en representación del grupo. Esta duda parece ser frecuente ante las participaciones del Secretario Técnico, quien, por la naturaleza de su actividad, es uno de los miembros más expuestos a este tipo de intervenciones. En el Taller de trabajo en Santiago de Chile de marzo de 2012, el Secretario Técnico declaraba: "Es un grupo heterogéneo y por lo tanto hemos sido muy cuidadosos en no hablar a nombre del grupo". Por otro lado, es claro que en ciertas oportunidades expresarse a nombre del grupo ayuda a forjar la identidad del GDR y a posicionarlo en la agenda pública.

su práctica de trabajo), el grupo mantiene un perfil centralista. No solo todos sus miembros se encuentran en Bogotá, sino que allí se desarrollan todos sus encuentros.

Más allá de este aspecto relativo a su composición, según los entrevistados, el vínculo con el nivel regional debe ser reforzado en términos de estrategia de incidencia. Si bien en el Informe de cierre del proyecto, el Secretario Técnico destaca que "el GDR ha ayudado a que se entienda mejor que el desarrollo rural "hay que construirlo desde los territorios y con la gente de los territorios""<sup>20</sup>, los esfuerzos del grupo para articular con las regiones no han dado los frutos esperados.

Si bien se ha impulsado la creación de los GDR regionales, y se han llevado adelante algunas visitas aisladas a las regiones (destacan una visita de varios miembros del GDR a la región del sur del departamento de Santander, en el nororiente colombiano, algunos encuentros en Bogotá con líderes rurales y pequeños productores, como los sostenidos con los caficultores de los departamentos de Cauca y Magdalena y con productores de fresas de la sabana de Bogotá<sup>20</sup>), una de las debilidades del grupo, en opinión de la mayoría de sus miembros, es el ya mencionado centralismo que aún marca su trabajo.

Ya en la evaluación inicial, se indicaba como un desafío la necesidad de reflexionar acerca de la forma en la cual se incorporaban a las discusiones del GDR nacional, los temas tratados en los GDR territoriales. Esta debilidad no es solo una cuestión de un discurso o una creencia que no logra expresarse en la práctica, sino que, en materia de política rural, las regiones son las verdaderas protagonistas, puesto que es en ese ámbito donde se puede lograr mayor contacto con los pobladores destinatarios de las políticas, y además, la ejecución de planes y programas se encuentra descentralizada.

Sin embargo, según los mismos entrevistados, una mayor presencia de lo territorial en el trabajo del GDR, sea por incorporación de nuevos actores, como por una ampliación de las actividades del grupo, plantearía importantes desafíos. Estas intenciones se ven dificultadas si no se cuenta con los recursos que permitan la movilización de los actores. Además, el esfuerzo logístico se vería incrementado, y se sumaría a las dificultades que ya tienen los actuales miembros para acomodar sus ocupadas agendas y hacerse presentes en las reuniones del GDR.

Un segundo tema señalado por varios actores como un aspecto a ser mejorado, y que impacta en sus logros de incidencia, es la falta de planificación de las acciones de incidencia. Según las opiniones captadas, la mayor parte de las acciones del GDR (reuniones ad hoc con actores vinculados a la política rural, participación en seminarios, etc) habrían surgido "de manera circunstancial en los distintos contextos y, sobre todo debido al sentido de oportunidad del Secretario Técnico". De allí la necesidad de complementar dicha capitalización de oportunidades con una planificación estratégica que proyecte el trabajo del GDR en el tiempo (Asesorías para el desarrollo, 2012).

Sin duda, las acciones de incidencia podrán ser más estratégicas en la medida en que los miembros del GDR lleguen a un consenso en torno a lo que entienden por incidencia, aspecto mencionado en la Sección 6 y sobre el cual se efectúan recomendaciones en la sección 9.

En ese sentido, las entrevistas sugieren que podría haber consenso en torno a la necesidad de reforzar las acciones que podrían generar una incidencia más inmediata, lo cual atraerá la mirada de los funcionarios públicos, mayormente pendientes del día a día y las urgencias de la gestión.

---

<sup>20</sup> Ver Informe de cierre del proyecto "Conocimiento y Cambio en Pobreza Rural y Desarrollo".

Para ello, según los entrevistados, una estrategia que se podría explorar es la asistencia técnica a agencias estatales vinculadas a la temática rural<sup>21</sup>.

En el corto plazo, el panorama colombiano pareciera allanar el camino para explorar nuevas estrategias de incidencia. Tanto la campaña presidencial y legislativa que tendrá lugar en 2014, así como los acuerdos que emanen de los diálogos de paz de La Habana, presentan la oportunidad para el GDR de seguir posicionando el tema rural y erigirse como un actor valioso y con capacidad de contribuir a la política rural.

Otro espacio para considerar de cara al próximo año es el ya mencionado "Gran Pacto por el Sector Agropecuario", que "será el fundamento de la Política de Estado para la ruralidad colombiana". El Pacto "recogerá necesidades y prioridades con enfoque territorial y será parte fundamental del próximo Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018". En octubre de este año, el Ministro de Agricultura y Desarrollo Rural afirmaba que "el gran desafío es derrotar la pobreza extrema en el campo", objetivo que coincide con el GDR, lo que abre una oportunidad de incidencia inmejorable para el grupo. En ocasión de esta iniciativa, el Ministerio ya ha comenzado a interactuar con algunas de las instituciones cuyos miembros hacen parte del GDR, como es el caso de la Sociedad de Agricultores de Colombia (SAC).

Un tercer aspecto señalado como susceptible de mejora en aras de lograr una mayor incidencia es el fortalecimiento de la visibilidad del trabajo del GDR. Hoy en día, los miembros del GDR son reconocidos de manera individual, pero el grupo aún mantiene un perfil bajo. Según los entrevistados, valdría la pena reforzar su estrategia de comunicación haciéndola más proactiva, así como fortalecer la aparición en prensa del GDR. Hasta el momento, la visibilidad del grupo ha estado concentrada en los eventos en los que se ha participado. Si bien se han escrito algunos artículos de manera aislada, y se han logrado algunas apariciones en la prensa regional, los entrevistados sostienen que el nivel de reconocimiento del que goza cada uno de los integrantes del grupo, habilitaría un esfuerzo mayor en cuanto a visibilidad en los medios. A su vez, esto ayudaría a posicionar el tema rural en la agenda mediática, donde aún no es abordado con la importancia que sí tiene en otros espacios. En general, los entrevistados coinciden en que una estrategia de comunicación más proactiva contribuiría a posicionar al grupo en diversos espacios en donde hoy no es reconocido (sobre todo a nivel del sector público).

Es importante destacar que este deseo de posicionar mediáticamente al GDR, buscando su reconocimiento en otros espacios, a primera vista representaría un cambio respecto de las opiniones expresadas al llevarse a cabo la evaluación intermedia. Por ese entonces, parecía prevalecer la opción de no visibilizar al GDR en los medios, por considerar que era "mejor mantener el GDR en una posición discreta, que le da independencia y lo protege de suspicacias" (Asesorías para el desarrollo, 2012). Correlativamente el Secretario Técnico afirmaba: "Cada uno incide de manera distinta. Nosotros no le hemos asignado un papel muy preponderante al tema de los medios de comunicaciones" (Taller de trabajo en Santiago de Chile, marzo 2012).

Sin embargo, este aparente cambio de estrategia, al parecer, todavía no ha sido objeto de discusión explícita o decisiones formales al interior del GDR. En definitiva, a la fecha, la combinación de la "política de perfil bajo" que ha llevado adelante el GDR y lo poco atractivo del tema rural para los medios, ha dado como resultado unos bajos niveles de aparición en prensa del GDR Colombia en comparación con otros GDR (Informes de seguimiento de actividades. Año 1, Año 2 y Período Junio-Diciembre 2012).

En cuarto lugar, otra estrategia del GDR que, según los entrevistados, es necesario reforzar, es el nivel de relaciones institucionales con entidades del Estado. Muchos miembros sostienen que

---

<sup>21</sup> Según la doctora Ignacia Fernández, se contempla que la asistencia técnica sea una estrategia clave de la nueva etapa del proyecto.

el GDR no ha sabido articular plenamente con los órganos rectores. En ese sentido, se vuelve necesario superar los vínculos personales, principal capital político de los miembros del GDR, en pos de la construcción de canales sólidos de transmisión entre el grupo y los órganos de decisión política.

Quinto, y ya a nivel de los productos generados por el GDR, ha merecido la reflexión por parte de los entrevistados el trabajo que el GDR ha realizado en materia de producción de información y documentos vinculados al desarrollo rural. Además de los documentos "Consulta nacional sobre prioridades en pobreza rural en Colombia" y "La pobreza rural en Colombia", elaborados como ya se mencionó en el marco del proyecto "Conocimiento y cambio en pobreza rural y desarrollo" como parte de la confección del contexto rural colombiano, el grupo ha producido el documento "Saldar la deuda histórica con el sector rural", elaborado en ocasión del Foro Agrario realizado en Bogotá en noviembre de 2012, el cual contiene recomendaciones que se han acercado a la mesa de negociación de La Habana. En el Informe de cierre del proyecto se menciona también un informe de consultoría que revisa los principales arreglos institucionales para el Desarrollo Territorial Rural existentes en distintos países de América Latina y realiza recomendaciones para el rediseño de la institucionalidad colombiana en caso de ser aprobada la Ley de Tierras y Desarrollo Rural.

Sin embargo, la labor realizada en esta materia se considera insuficiente. Los entrevistados coinciden en que el GDR debería profundizar esta línea de trabajo, ya que los documentos de análisis y recomendaciones son instrumentos valiosos para disparar procesos de discusión con otros actores. Una línea de publicaciones sostenida en el tiempo, podría hacer que otros actores (por ejemplo, el sector público), estén atentos a los insumos que surjan de dichos documentos. Sin embargo, la escasez de tiempo por parte de los miembros del GDR y la falta de recursos para apoyar la investigación y la producción de documentos han sido señaladas como las principales causas de las pocas publicaciones elaboradas hasta el momento.

De lo mencionado anteriormente, se desprende que varias de las opiniones parecen apuntar hacia un funcionamiento del GDR algo más estructurado que el que ha tenido. En ese sentido, muchos entrevistados comparten la inquietud de que el GDR determine con mayor claridad sus prioridades de trabajo. Desde los inicios del GDR, donde se acordó concentrar la agenda temática en dos asuntos principales, generación de ingresos y desarrollo y arreglo institucional (dándole menor prioridad, por ejemplo, al tema tierras, de enorme importancia en Colombia), hay opiniones en el sentido de que las diversas coyunturas han corrido los ejes de trabajo, perdiendo el GDR algo del foco de sus esfuerzos.

Por otro lado, diversos entrevistados han destacado la importancia de contar con una agenda temática para las reuniones que cubra un mayor horizonte temporal, y que aborde temáticas de mediano y largo plazo, lo cual permitiría a los miembros prepararse con mayor anticipación y profundidad para las reuniones. En cuanto a esto último, se reconoce la dificultad que implica el hecho de que la política rural en Colombia sea tan dinámica, lo cual obliga a la GDR a analizar temas coyunturales para mantenerse a tono con los procesos de la nación. Vinculado al desafío de seleccionar temas prioritarios, otro desafío señalado es que el GDR logre aterrizar en forma más concreta las conclusiones de los debates e intercambios que se mantienen en su seno.

De todo lo expuesto en esta sección se puede concluir que durante sus tres años de funcionamiento el GDR ha desarrollado valiosas fortalezas que, sin duda, subyacen a su efectividad como estrategia central de RIMISP en el proyecto "Conocimiento y Cambio en Pobreza Rural y Desarrollo". Al mismo tiempo, se han identificado desafíos de importancia y diversos temas pendientes relativos al funcionamiento del GDR, que ameritarían ser incluidos en una agenda de análisis y discusión sobre su futuro accionar, especialmente de cara a la posibilidad de una segunda etapa del proyecto.



## VIII. CONCLUSIONES

### Relativas al caso Colombia<sup>22</sup>

Habiendo transcurrido tres años y medio desde que se iniciara la implementación de la estrategia de diálogo de políticas de RIMISP por vía de la creación del GDR Colombia, es posible afirmar que el grupo ha acompañado activamente dos procesos que se han venido desarrollando en el país en los últimos años: por un lado, una creciente atmósfera de diálogo entre el gobierno y otros actores de la comunidad de políticas, y por otro, una renovada importancia de lo rural en el marco de las políticas colombianas. Involucrándose activamente en estos procesos, es que el GDR ha contribuido a posicionar a la superación de la pobreza rural como una de las prioridades en materia de política pública en Colombia.

En cuanto a los **resultados a nivel de actores**, el GDR ha contribuido a atraer al diálogo a diversos actores vinculados a la política rural colombiana, así como a acercar posiciones entre los mismos. Además, ha logrado interesar a sectores como el empresarial o el gremial en la búsqueda de la superación de la pobreza rural y ser reconocido por muchos tomadores de decisiones en el sector público.

Como se destacara en diversos ejercicios de evaluación de las actividades del GDR, su principal fortaleza radica en la diversidad de su composición, lo cual le otorga legitimidad frente a otros actores, a la vez que lo vuelve un espacio atractivo para aquellas personas e instituciones vinculadas a la política rural colombiana desde diversos ámbitos.

**A nivel de procesos**, el GDR ha sido efectivo en la promoción de espacios de diálogo y reflexión, aunque se destaca el desafío pendiente de la incorporación de los niveles territorial y local al debate.

En cuanto a la penetración de ideas en la arena **política**, dos iniciativas se destacan por sobre el resto: la participación en la revisión del proyecto de Ley de Tierras y Desarrollo Rural y los aportes acercados a los diálogos para la paz entre el gobierno y las FARC.

En ambos casos, el GDR logró responder a las oportunidades que se le presentaron para contribuir a la discusión en el campo mediante actividades y productos tales como participación en seminarios y conferencias y elaboración de documentos con recomendaciones.

El proyecto de ley se encuentra en proceso de consulta a pueblos originarios, y aún se requiere de tiempo para que el proceso de diálogo concluya en acuerdos formalizados. No obstante que por su larga duración ninguno de estos dos procesos ha madurado todavía en términos de resultados de política en sentido estricto, ambos marcarán el devenir en materia rural para el país, y ambos ya llevan la impronta de los aportes de RIMISP a través del GDR.

A futuro, el contexto se sigue presentando como auspicioso para el GDR. Algunas iniciativas recientes, en efecto, apuntan a fortalecer su presencia en la agenda pública. En el corto plazo, la campaña presidencial y legislativa que tendrá lugar en 2014, los acuerdos que emanen de los diálogos de paz de La Habana, y el denominado "Gran Pacto por el Sector Agropecuario", presentan la oportunidad para el GDR de explorar nuevas estrategias de incidencia y seguir posicionándose como un actor valioso y con capacidad de contribuir a la política rural colombiana.

---

<sup>22</sup> Las conclusiones aquí presentadas aquí se agregan a los aprendizajes referidos a los cuatro países del proyecto, en la sección 3 del documento "Conocimiento y Cambio en Pobreza Rural y Desarrollo; Complemento al Informe Técnico Final del Proyecto". Los mismos son enteramente compatibles con estas conclusiones.

Para poder aprovechar las oportunidades del contexto a futuro, los principales **desafíos** del GDR serán el lograr una mayor visibilidad de su trabajo (tanto a nivel mediático como de la arena pública), incrementar la producción de documentos que generen valor agregado a la discusión del sector, y fortalecer las relaciones institucionales con los órganos tomadores de decisión. Estos desafíos pueden ser abordados mediante una planificación más estratégica de las acciones de incidencia del GDR.

Para finalizar, los miembros del GDR están convencidos de que es conveniente darle continuidad al grupo, sobre todo ante las buenas perspectivas en materia rural en el corto y mediano plazo. En ese sentido, de cara a la posibilidad de que el proyecto sea extendido o tenga una segunda etapa, se lograría darle **sostenibilidad** al GDR.

### **Relativas al uso de la metodología "Eslabones de Incidencia"**

De la realización del presente caso piloto surgen algunas conclusiones de carácter general sobre el uso de la metodología desarrollada en el documento "Eslabones de Incidencia":

- Primero, en la práctica resultó factible la aplicación de la metodología "Eslabones de Incidencia" para evaluar la incidencia de un proyecto con las características de "Conocimiento y Cambio en Pobreza Rural y Desarrollo" en Colombia, dentro de los límites impuestos por el hecho de tratarse de una aplicación ex post de la metodología y por las limitaciones de la información disponible.
- Segundo, es necesario reconocer que, por naturaleza, en una aplicación ex post de la metodología "Eslabones de Incidencia" existen condicionamientos en cuanto a seguir estrictamente la lógica del modelo entendida como "encadenamiento" de etapas y pasos, ya que dicha lógica solamente adquiere pleno sentido en una aplicación ex ante. Los diferentes componentes de esta evaluación, en efecto, constituyen en este caso productos relativamente aislados e independientes, no obstante el valor intrínseco de la información que los mismos aportan.
- Tercero, aún dentro de las restricciones que por naturaleza afectan a un ejercicio realizado exclusivamente ex post, el análisis de la información obtenida permitió confirmar en términos generales los hallazgos de informes anteriores en materia de resultados de incidencia del proyecto, a la vez que ampliar y profundizar el conocimiento con que ya se contaba acerca de la incidencia de RIMISP por intermedio de las actividades del proyecto en Colombia.
- Cuarto, también fue posible desarrollar versiones iniciales de instrumentos como el árbol de problemas y el mapa de actores, que pueden constituir la base para el perfeccionamiento de dichos instrumentos en futuras actividades en materia de pobreza rural.
- Quinto, como subproducto del trabajo realizado se desarrollaron algunos instrumentos de trabajo y se identificaron algunas oportunidades puntuales para aclarar la metodología y/o facilitar su aplicación en futuros casos similares. Tomando en cuenta las importantes diferencias que puede haber entre proyectos, dichos instrumentos son ilustrativos y no deberían considerarse como "modelos".
- Por último, se realizó un intento de reconstrucción de la "ruta de incidencia" en la que se traduce el encadenamiento mencionado más arriba. Este ejercicio tuvo principalmente carácter exploratorio de las posibilidades de la metodología, con el fin de ilustrar sobre la manera en cómo se relacionaron, en la práctica, productos y actividades, los resultados en actores, los resultados en procesos y los resultados en políticas.

## **IX. RECOMENDACIONES**

### **Recomendaciones sobre el caso Colombia**

#### *Recomendaciones para potenciar la incidencia del GDR*

- Fomentar la discusión al interior del GDR en torno a qué se entiende por incidencia. Un acuerdo extendido al respecto posibilitará un mayor consenso en torno a los objetivos del grupo y las acciones para lograrlos, además de que alineará a todos los miembros detrás de una misma misión.
- Planificar las acciones de incidencia de manera de proyectar el trabajo del GDR en el mediano y largo plazo. En lo posible, y coincidiendo con lo sugerido en la evaluación intermedia, se debería operacionalizar la idea de "logros en incidencia".
- En términos de planificación de las acciones de incidencia, se recomienda identificar los principales hitos políticos, empresariales, gremiales, académicos y de la sociedad civil en materia rural, y anticipar qué tipo de estrategia se podría llevar adelante y qué tipo de productos se podrían elaborar para contribuir en dichas instancias. En el corto plazo, la campaña presidencial y legislativa que tendrá lugar en 2014 se presenta como una buena oportunidad para el GDR de seguir posicionando el tema rural y erigirse como un actor valioso y con capacidad de contribuir a la política rural. También el "Gran Pacto por el Sector Agropecuario", que se propone recoger necesidades y prioridades con enfoque territorial y ser parte fundamental del próximo Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018", ofrece un interesante espacio para hacer aportes desde el GDR.
- Impulsar una estrategia de comunicación más proactiva para potenciar la visibilidad del GDR en otros espacios. En ese sentido, contar con una página web propia (independiente de lo que se comunica a través de la web de RIMISP) o un blog donde se vuelquen reflexiones, serían opciones a explorar por el GDR.
- También en materia de comunicación, se recomienda que el GDR discuta qué tipo de perfil quiere tener de cara a los medios. Si la decisión se orienta hacia lograr una mayor visibilidad, sería deseable explorar la posibilidad de obtener columnas frecuentes en algún espacio gráfico o audiovisual.
- Reforzar la estrategia de producción de documentos de políticas por parte del GDR. Estos documentos deberían ser analíticos a la vez que cuenten con recomendaciones de política destinadas a los actores con capacidad decisoria en el campo. Un ejemplo a seguir en este sentido es el documento "Saldar la deuda histórica con el sector rural", elaborado en ocasión del Foro Agrario realizado en Bogotá en noviembre de 2012, el cual contiene recomendaciones que se han acercado a la mesa de negociación de La Habana.
- Reforzar el nivel de relaciones institucionales con entidades del Estado. Complementar los vínculos personales, principal capital político de los miembros del GDR, en pos de la construcción de canales sólidos de transmisión entre el grupo y los órganos de decisión política.
- Explorar la asistencia técnica y el desarrollo de capacidades a agencias estatales vinculadas a la temática rural como estrategias de incidencia.

### *Sobre el funcionamiento del GDR*

- Reforzar la actividad del GDR a nivel regional y local. En coincidencia con la evaluación intermedia, se sugiere elaborar una metodología para captar el aporte del ámbito local en las discusiones del GDR nacional. Además, definir el tipo de incidencia que se espera logren los GDR regionales y/o locales.
- Para tomar en cuenta el carácter descentralizado de la ejecución de las políticas públicas rurales, contemplar la posibilidad de incorporar a actores provenientes de las regiones (secretarios de agricultura de las regiones, dirigentes campesinos, ONGs trabajando a nivel rural, profesionales del agro, etc) que puedan aportar su mirada del tema. Esto aumentaría el carácter inclusivo del GDR. Definir las modalidades presenciales o virtuales de participación de los actores regionales.
- Explorar posibles acciones para generar un mayor sentido de pertenencia de parte de los miembros al GDR, mejorar el nivel de participación de los distintos miembros en las reuniones y dar mayor continuidad a los diálogos, tales como i) aumentar la visibilidad del GDR, de manera que los miembros empiecen a ver algunos de sus esfuerzos materializados, lo cual alimentaría su interés en el GDR; ii) incrementar la frecuencia de las reuniones del GDR; iii) contar con una agenda temática para las reuniones que cubra un mayor horizonte temporal, y que aborde temáticas de mediano y largo plazo; iv) contemplar la posibilidad de incorporar modalidades virtuales de reunión.
- Formular las conclusiones y recomendaciones de los trabajos del GDR en los formatos y términos que puedan ser más fácilmente presentados a los tomadores de decisión y de mayor utilidad para los mismos. Para ello, un aspecto a considerar es la inclusión de un análisis de viabilidad política y presupuestaria de implementar las decisiones recomendadas.
- Diseñar una agenda estratégica para abordar temas prioritarios para el desarrollo rural del país.
- Establecer criterios para decidir cuándo los diversos miembros del GDR que tienen la oportunidad de expresarse en público (seminarios, conferencias, entrevistas), deben hacerlo a título personal o en nombre del GDR.
- Explorar fuentes alternativas de financiamiento para nuevas actividades del GDR: publicaciones, seminarios, talleres. Esto es especialmente relevante pensando en la sostenibilidad del GDR en mediano y largo plazo.
- Construir vínculos con otros GDR que componen el proyecto "Conocimiento y Cambio en Pobreza Rural y Desarrollo", de manera de compartir las experiencias y conocer cuáles han sido sus desafíos y qué estrategias les han posibilitado incidir en las políticas rurales de sus países. Una manera de fomentar este intercambio sería manteniendo reuniones virtuales con los Secretarios Técnicos de los distintos GDR, en la que los miembros del grupo de Colombia puedan hacer consultas específicas sobre su metodología de trabajo.

## **Recomendaciones sobre la metodología “Eslabones de Incidencia”**

### *De carácter general*

- Enfatizar el uso de la metodología “Eslabones de Incidencia” ex ante, como herramienta de apoyo y guía para los proyectos durante todo su ciclo (incluyendo diseño, ejecución, monitoreo y evaluación), y en forma participativa.
- Cuando por excepción sea necesario aplicarla, como en este caso, ex post y en forma no participativa en relación a un proyecto ya ejecutado, especificar las modalidades de aplicación de la metodología y las limitaciones y condicionamientos al definir el alcance del trabajo de evaluación a realizar.
- Buscar mayor conexión entre el árbol de problemas y el mapa de actores, por ejemplo considerando en el mapa qué actores se vinculan con qué problemas, o con sus soluciones.
- Como aspecto puntual, en el documento “Eslabones de Incidencia”, Anexo 1, se entiende que en la columna Productos podrían estar incluidos tanto productos como actividades, y podría ser oportuno hacer el ajuste respectivo.

### *Sobre el árbol de problemas*

- Dada la amplitud de los temas que trabaja RIMISP en sus proyectos, es altamente recomendable que el equipo encargado de la elaboración del árbol de problemas utilice (o pueda apoyarse en) miradas interdisciplinarias y multidimensionales.
- Además se sugiere estudiar la conveniencia de incorporar a la metodología una tipología de problemas, ordenados según su proximidad respecto del problema central, similar a la utilizada en esta evaluación.

### *Sobre el mapa de actores*

- Para aquellos proyectos que cuenten con un mecanismo similar al GDR, se sugiere estudiar la conveniencia de incorporar a la metodología el análisis de su membresía vis-a-vis el conjunto de actores. La columna que en esta evaluación se incorporó al mapa de actores sería un punto de partida al respecto.

### *Sobre el trabajo de campo*

- Se sugiere estudiar la conveniencia de mencionar explícitamente en la metodología la realización de entrevistas a un conjunto de actores relevantes, como las llevadas a cabo en esta evaluación.
- La selección debería incluir personas que actúan en la temática, independientemente de que hayan sido o no miembros del GDR u organismo similar, o estado vinculadas o no en alguna forma a las actividades del proyecto.
- La selección de personas a entrevistar debe tomar en cuenta a quienes tuvieron alguna forma de actuación relevante para el proyecto durante el período correspondiente a las actividades a evaluar; puede no ser relevante entrevistar a personas que se incorporaron muy recientemente al GDR y/o no tenían ninguna vinculación anterior con la temática.

- A fin de alcanzar algún grado de homogeneidad en la cobertura temática de las entrevistas, se deberían llevar a cabo con base en una pauta flexible para uso de los entrevistadores<sup>23</sup>.

#### *Sobre el funcionamiento del GDR*

- Dada la centralidad del GDR en la estrategia y las actividades del proyecto “Conocimiento y Cambio en Pobreza Rural y Desarrollo”, se sugiere estudiar la conveniencia de incorporar a la metodología el análisis de su funcionamiento en otros países donde se aplique la metodología, así como en otros proyectos que cuenten con instancias similares al GDR.

---

<sup>23</sup> La pauta que figura en el Anexo E puede considerarse a este respecto como una ilustración, pero no necesariamente como un modelo, ya que el contenido de la pauta puede variar en cada país en función de la problemática, el mapa de actores y las actividades del proyecto.

## **ANEXOS**

### **Anexo A - Metas, objetivos, estrategia y componentes del programa “Conocimiento y Cambio en Pobreza Rural y Desarrollo”**

#### *Meta y objetivos globales*

La meta general del programa es mejorar las estrategias, políticas e inversiones nacionales y subnacionales con foco en la pobreza rural, a través del análisis de políticas, el diálogo político y el apoyo a la implementación de políticas –con un enfoque basado en la evidencia y en el aprendizaje-, en cuatro países de América Latina.

Los objetivos del programa son:

- a) Formar coaliciones de políticas hacia la pobreza rural, activas y efectivas en cuatro países.
- b) Mejorar la comprensión de la pobreza rural, generando un mayor grado de acuerdo entre los policy makers y otros stakeholders, acerca de los cambios prioritarios de la agenda hacia la pobreza rural y/o el diseño e implementación de estrategias, políticas e inversiones para la reducción de la pobreza rural.
- c) Implementar cambios en la agenda hacia la pobreza rural y/o el diseño e implementación de estrategias, políticas e inversiones para la reducción de la pobreza rural.
- d) Mejorar las capacidades de los equipos país y del staff operativo de FIDA para involucrarse en los procesos de políticas y para responder pro activamente a los marcos de políticas.

#### *Estrategia*

La estrategia del programa involucra:

- a) Generar o apoyar el desarrollo de coaliciones políticamente independientes que trabajen por la reducción de la pobreza rural en cada uno de los cuatro países y que concuerden con los valores y objetivos estratégicos de FIDA;
- b) Movilizar la capacidad de análisis existente en las universidades de la región, centros de estudio, organizaciones de la Sociedad Civil y organizaciones no gubernamentales, para proporcionar análisis de políticas de alta calidad, y basado en evidencias, de forma que sean útiles a las necesidades y características de los procesos de políticas con impacto en la pobreza rural;
- c) Sistematizar y movilizar el conocimiento implícito de FIDA, extraído de la experiencia de sus operaciones, para su utilización en la discusión pública sobre asuntos político estratégicos de importancia para la pobreza rural;
- d) Estimular y apoyar procesos de diálogos amplios y no partidistas, que permitan visualizar o aumentar la visibilidad de las políticas y de la opinión pública frente a los problemas de importancia para la pobreza rural;
- e) Comprometer de manera sistemática y profesional a los periodistas de los principales periódicos, revistas, estaciones de radio y canales de TV relacionados con ediciones de corte económico, social y medioambiental en cada uno de los cuatro países, para proveerles de información de alta calidad y análisis relevantes en los que pueden confiar y utilizar en su trabajo;
- f) Proporcionar ayuda semilla (inicial) y apoyo al desarrollo de capacidades de los creadores de las políticas nacionales y subnacionales que deseen llevar a cabo iniciativas a favor de las políticas de pobreza rural; y;
- g) Facilitar el nexo de las operaciones de FIDA, los equipos y personal de cada país en los procesos de políticas, así como desarrollar mecanismos de retroalimentación desde los procesos de políticas hacia las estrategias de país, operaciones y equipos de FIDA.

### *Componentes del Programa*

El programa tendrá cuatro componentes:

- Componente 1: construcción de coaliciones y redes de stakeholders,
- Componente 2: análisis de políticas,
- Componente 3: diálogo político e incidencia político comunicacional y
- Componente 4: apoyo a la implementación de políticas.






Todos estos elementos trabajan de una manera integrada e interactiva, y su separación en componentes se piensa solamente para facilitar su presentación y discusión.

Fuente: Documento de Proyecto FIDA. En este documento se puede encontrar mayor detalle acerca de los cuatro componentes, según habían sido concebidos originalmente.




## Anexo B - Árbol de problemas

A efectos de facilitar la comprensión de los hallazgos de esta parte del análisis, se adoptó el siguiente esquema de colores que da cuenta de la proximidad de cada problema respecto del problema central:

-  El problema central
-  Familias de problemas
-  Problemas relacionados más directamente con el problema
-  Problemas relacionados de manera menos directa con el
-  Problemas sólo indirectamente vinculados con el problema

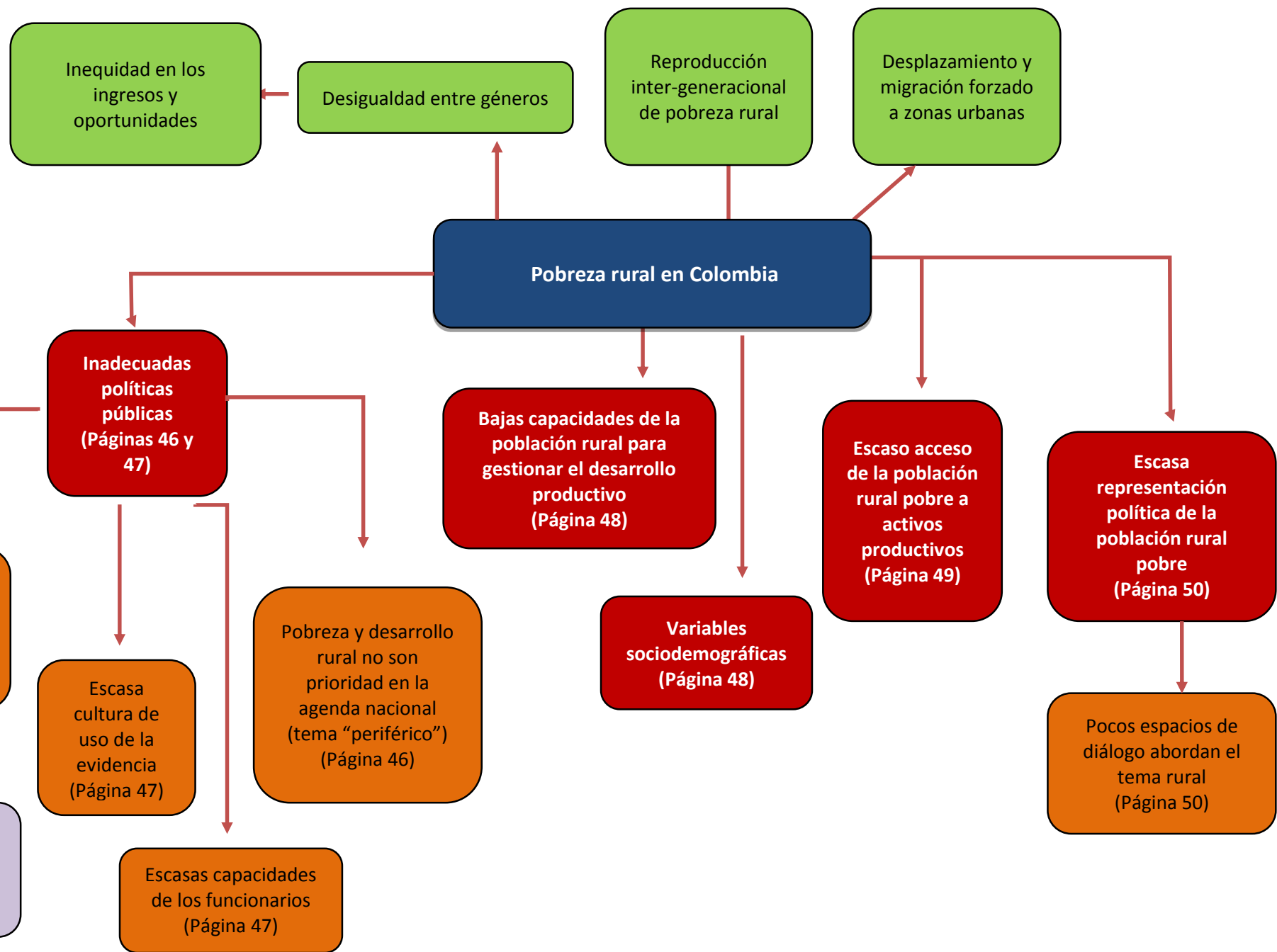
También se identifican con un color diferente las principales consecuencias de la pobreza rural, que influyen sobre los problemas de pobreza y desigualdad en Colombia en una forma más general:

-  Consecuencias vinculadas al problema central

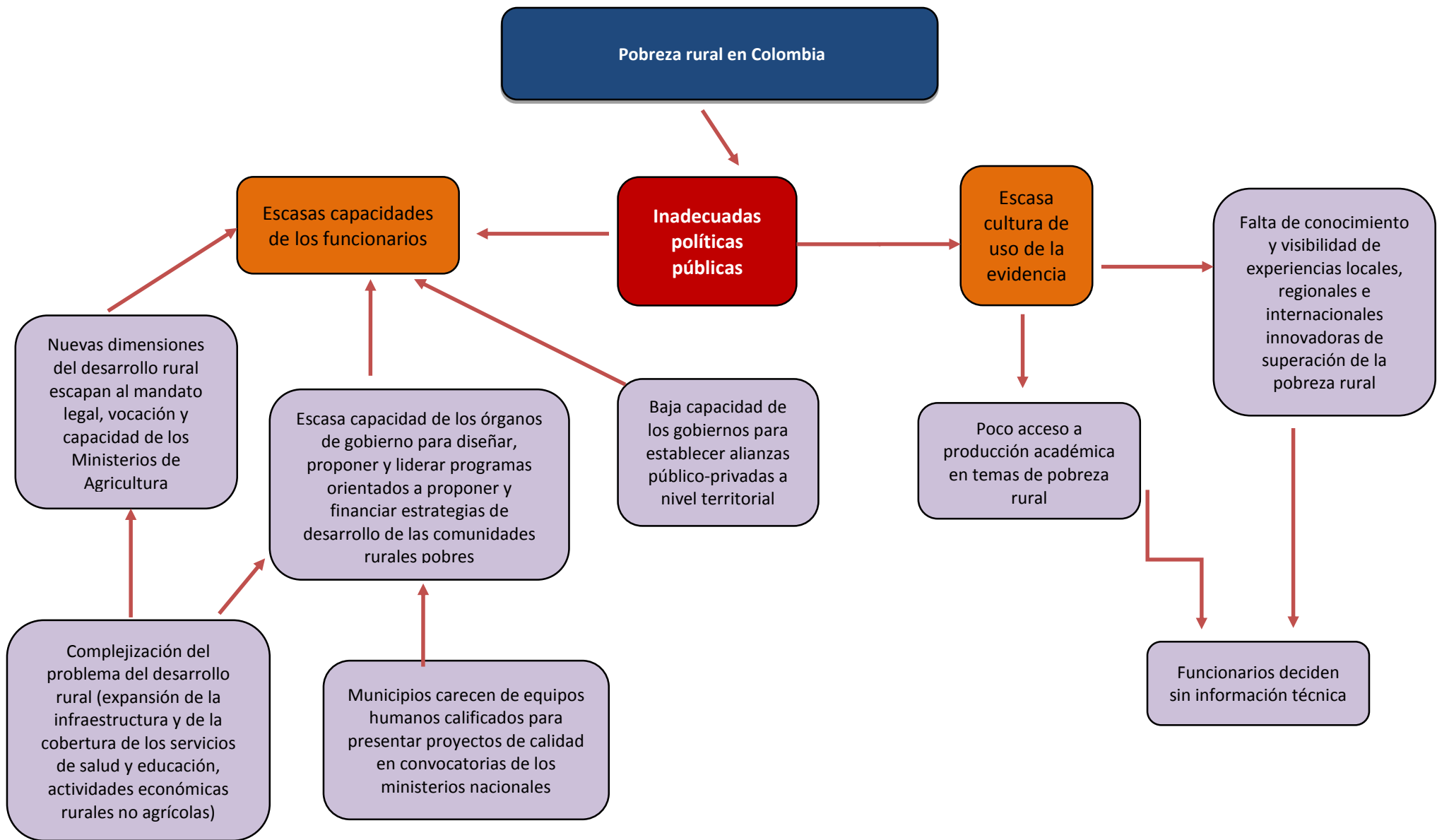
Con base en el análisis realizado se puede interpretar que el problema central de la pobreza rural en Colombia está relacionado con cinco tipos de causas principales:

- Inadecuadas políticas públicas
- Escaso acceso de la población rural pobre a activos productivos
- Bajas capacidades de la población rural para gestionar el desarrollo productivo
- Escasa representación política de la población rural pobre
- Variables sociodemográficas

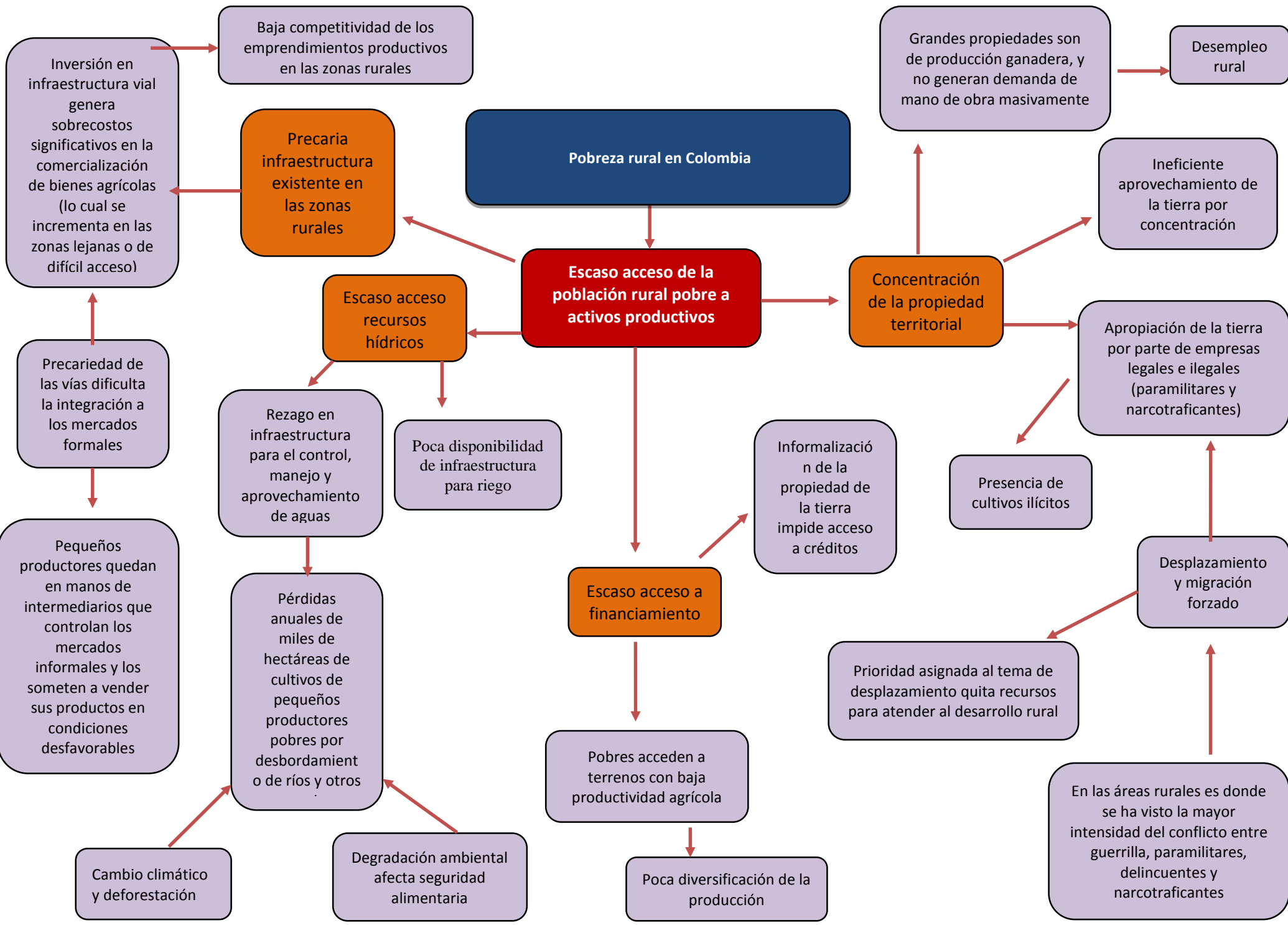
El análisis sugiere que estos cinco tipos de causas principales constituyen familias de problemas, y cada una de las cuales está compuesta por problemas de mayor o menor proximidad al problema central. Esto se presenta en forma desagregada en las páginas siguientes.

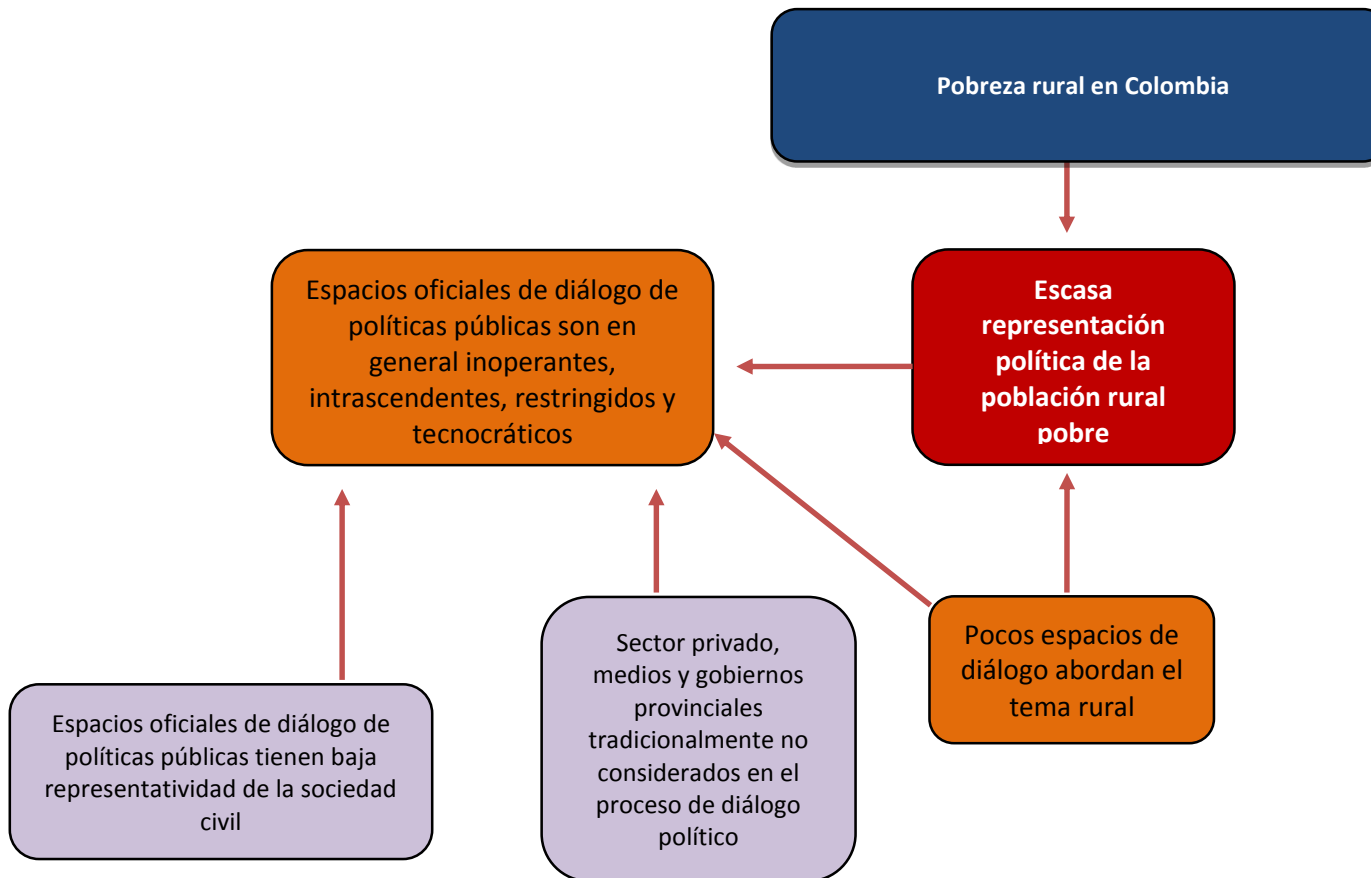












## **Anexo C - Mapa de actores**

El mapa de actores en torno al problema de la pobreza rural en Colombia que se presenta a continuación, procuró identificar a todos los actores y grupos de actores que: a) podrían afectar a, o ser afectados por, las estrategias, actividades y productos del proyecto “Conocimiento y Cambio en Pobreza Rural y Desarrollo” en Colombia, y b) tienen capacidad para generar cambios en las políticas públicas destinadas a resolver el problema de la pobreza rural en el país.

En el cuadro se listan los actores que se han identificado, ordenados también según el nivel o ámbito de actuación en el que opera cada uno: global, regional (en el sentido de continente, subcontinente o grupo de países), nacional, y subnacional (regional/territorial o local). Además, se consignan otras variables relevantes para el análisis, como los recursos con los que cuentan para generar cambios en torno a la problemática de la pobreza rural en el país, y además, se identifican estrategias y productos puntuales del proyecto “Conocimiento y Cambio en Pobreza Rural y Desarrollo” que podrían vincularse con cada actor. Dichas estrategias y productos provienen del Anexo 1 “Estrategias y productos frecuentes de RIMISP” del documento “Eslabones de incidencia. Una metodología para registrar la incidencia en políticas de RIMISP”. Con muchos actores se podrían emplear diversos tipos de productos y actividades, y en estos casos en el cuadro se destaca en negrita cuál de ellos se considera más relevante en función del actor.

Los actores de naturaleza más global aparecen listados en las primeras filas del cuadro, en tanto que los actores que actúan en el nivel territorial o local y gozan de una situación de mayor cercanía o proximidad con los beneficiarios de las políticas relativas a la pobreza rural se encontrarán por lo general en las últimas filas.

Por último, si bien los miembros del GDR lo son a título personal, se ha incorporado en el mapa de actores una columna que da cuenta del tipo de relación que mantienen con el grupo los actores identificados, para ilustrar sobre la amplia cobertura institucional de la membresía del GDR.



Nivel	Involucrados	Recursos	Estrategias	Productos/Actividades	Relación con el GDR
Global	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA)	Financiamiento Vínculos con OSC y formuladores de políticas Conocimiento técnico	Construcción de coaliciones y redes de stakeholders e instituciones Apoyo conjunto a la implementación de políticas	Grupos de diálogos de políticas a nivel nacional, regional o local Creación de fondos de proyectos a los que postulan los gobiernos regionales y locales	FIDA apoya al GDR
	Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT)	Reputación y reconocimiento público Conocimiento técnico	Construcción de coaliciones y redes de stakeholders e instituciones Análisis de políticas	<b>Grupos de diálogos de políticas a nivel local, nacional o regional</b> Trabajo en red Productos de investigación Documentos de discusión (ej: Diagnósticos de pobreza) Propuestas y recomendaciones para los responsables políticos y otros sectores de la sociedad Talleres de trabajo, Seminarios y conferencias	Diana Toscano, Oficial de Enlace Técnico del CIAT, es miembro del GDR
	Banco Mundial	Financiamiento (Brinda créditos para el Programa "Alianzas Productoras") Conocimiento técnico	Construcción de coaliciones y redes de stakeholders e instituciones Apoyo conjunto a la implementación de políticas Análisis de políticas y Generación de conocimiento		Natalia Gómez, especialista en Desarrollo Rural del Banco Mundial, es miembro del GDR
	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)	Financiamiento Conocimiento técnico	Construcción de coaliciones y redes de stakeholders e instituciones		Absalón Machado, consultor del PNUD, es miembro del GDR
	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO)	Financiamiento Vínculos con OSC y formuladores de políticas a nivel nacional Conocimiento técnico	Construcción de coaliciones y redes de stakeholders e instituciones Análisis de políticas		

	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAid)	Financiamiento (Apoya el programa "Más Inversión para el Desarrollo Alternativo Sostenible" (MIDAS))	Construcción de coaliciones y redes de stakeholders e instituciones		USAid tuvo contactos frecuentes con el GDR
	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)	Financiamiento Conocimiento técnico	Construcción de coaliciones y redes de stakeholders e instituciones		
	OXFAM	Conocimiento técnico Vínculos con OSCs y otros actores locales	Construcción de coaliciones y redes de stakeholders e instituciones		Adriana Rodríguez, Coordinadora de Incidencia en Política Económica de Oxfam, es miembro del GDR
Regional (continente)	Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)	Conocimiento técnico Vínculo con decisores políticos	Construcción de coaliciones y redes de stakeholders e instituciones Análisis de políticas y Generación de conocimiento		Olga Lucía Acosta, Asesora Regional de la CEPAL, es miembro del GDR
	Corporación Andina de Fomento (CAF)	Financiamiento Conocimiento técnico Vínculo con decisores políticos	Construcción de coaliciones y redes de stakeholders e instituciones Apoyo conjunto a la implementación de políticas		
Nacional	Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural	Decisión política Llegada a territorios Vínculo con actores políticos y del sector privado Financiamiento Conocimiento técnico Gestión de programas de desarrollo productivo/apoyo a los sectores rurales	Construcción de coaliciones y redes de stakeholders e instituciones Apoyo a la implementación de políticas Asistencia en el diseño de una política Análisis de políticas  Desarrollo de capacidades en policymakers	<b>Grupos de diálogos de políticas a nivel nacional</b> Documentos de discusión (ej: Diagnósticos de pobreza) <b>Propuestas y recomendaciones</b> Creación de fondos de proyectos a los que postulan los gobiernos regionales y locales Acuerdos de trabajo con gobiernos Talleres de trabajo, Seminarios y conferencias	Nohora Iregui, Directora de Desarrollo Rural del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, fue miembro del GDR

				<b>Reuniones cara a cara con los tomadores de decisiones</b>	
	Fondo para el financiamiento del sector agropecuario (Finagro)	Financiamiento (Administra los recursos de crédito estatal para el sector) Vínculo con actores políticos y del sector privado Conocimiento técnico	Construcción de coaliciones y redes de stakeholders e instituciones Apoyo a la implementación de políticas	<p>Grupos de diálogos de políticas a nivel nacional</p> <p>Documentos de discusión, Propuestas y recomendaciones</p> <p>Creación de fondos de proyectos a los que postulan los gobiernos regionales y locales</p> <p>Talleres de trabajo, Seminarios y conferencias</p> <p>Reuniones cara a cara con los tomadores de decisiones</p>	
	Banco Agrario y Programa de Desarrollo Rural con Equidad (DRE)	Financiamiento Vínculo con actores políticos y del sector privado	Construcción de coaliciones y redes de stakeholders e instituciones Apoyo a la implementación de políticas		
	Banco de la República	Financiamiento Vínculo con actores políticos y del sector privado	Construcción de coaliciones y redes de stakeholders e instituciones		Adolfo Meisel, Miembro de la Junta Directiva del Banco de la República, es miembro del GDR
	Ministerio de Hacienda	Decisión política Vínculo con actores políticos y del sector privado Financiamiento	Construcción de coaliciones y redes de stakeholders e instituciones Análisis de políticas		
	Departamento para la Prosperidad Social (DPS)	Decisión política Llegada a territorios Vínculo con actores políticos Financiamiento Conocimiento técnico	Construcción de coaliciones y redes de stakeholders e instituciones Asistencia en el diseño de una política Análisis de políticas		DPS tuvo contactos frecuentes con el GDR
	Departamento Nacional de Planeación (Dirección de Desarrollo Social Sostenible)	Decisión política Llegada a territorios Vínculo con actores políticos nacionales, regionales y locales Conocimiento técnico	Construcción de coaliciones y redes de stakeholders e instituciones Análisis de políticas		DNP tuvo contactos frecuentes con el GDR
	Instituto Colombiano de Desarrollo Rural (INCODER)	Decisión política Financiamiento	Construcción de coaliciones y redes de stakeholders e instituciones		INCODER tuvo

		Vínculo con actores políticos nacionales, regionales y locales Conocimiento técnico Lidera los procesos de coordinación inter e intrasectoriales que posibiliten la integración de las acciones institucionales en el medio rural Coordina el Sistema Nacional de Reforma Agraria y Desarrollo Rural Campesino	Análisis de políticas Apoyo a la implementación de políticas Asistencia en el diseño de una política Desarrollo de capacidades en policymakers		contactos frecuentes con el GDR
Agencia Nacional para la Superación de la Extrema Pobreza (ANSPE)	Decisión política Financiamiento Vínculo con actores políticos nacionales, regionales y locales Conocimiento técnico	Construcción de coaliciones y redes de stakeholders e instituciones Análisis de políticas Apoyo a la implementación de políticas Asistencia en el diseño de una política	Grupos de diálogos de políticas a nivel nacional Documentos de discusión, Propuestas y recomendaciones Talleres de trabajo, Seminarios y conferencias	ANSPE tuvo contactos frecuentes con el GDR	
Oficina Alto Comisionado de Paz	Vínculo con actores políticos nacionales e internacionales	Construcción de coaliciones y redes de stakeholders e instituciones	Grupos de diálogos de políticas a nivel nacional Documentos de discusión, Propuestas y recomendaciones	Álvaro Balcázar, Asesor de la Oficina Alto Comisionado de Paz, es miembro del GDR	
Comisión seguimiento política pública sobre desplazamiento forzado	Reúne a actores reconocidos en materia de desplazamiento forzado Vínculo con actores políticos nacionales, regionales y locales Conocimiento técnico	Construcción de coaliciones y redes de stakeholders e instituciones Análisis de políticas Apoyo conjunto a la implementación de políticas Desarrollo de capacidades en policymakers	Trabajo en red Documentos de discusión, Propuestas y recomendaciones Talleres de trabajo, Seminarios y conferencias	Comisión seguimiento política pública sobre desplazamiento forzado es miembro del GDR	
Congreso y parlamentarios	Decisión política Negocia y aprueba presupuesto nacional	Construcción de coaliciones y redes de stakeholders e instituciones Análisis de políticas	<b>Documentos de discusión, Propuestas y recomendaciones</b>	Luis Enríque Dussan,	

		Elabora legislación		Talleres de trabajo, Seminarios y conferencias Testimonios en comisiones parlamentarias	Congresista, es miembro del GDR
	Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE)	Capacidad de relevar información en territorios rurales Cuenta con información sobre los territorios rurales	Desarrollo de capacidades en policymakers	Documentos de discusión, Propuestas y recomendaciones Talleres de trabajo, Seminarios y conferencias	DANE tuvo contactos frecuentes con el GDR
	Consejos nacionales vinculados al desarrollo rural: Comisión Nacional de Crédito agropecuario, Consejo Nacional de Adecuación de Tierras, Consejo nacional de Reforma agraria y desarrollo rural campesino, Consejo de Secretarías de Agricultura	Vínculo con actores políticos, del sector privado y de la sociedad civil Acercan opiniones a los tomadores de decisión Conocimiento técnico	Construcción de coaliciones y redes de stakeholders e instituciones Análisis de políticas		
	Otros Consejos: Consejo Nacional de Políticas Sociales, Comisión Permanente de Concertación de Políticas Laborales y Salariales, Consejo Nacional de Planeación, Consejo Nacional de Política Social, Consejo Nacional de Seguridad Social en Salud, Consejo Nacional de Economía Solidaria, Red Nacional para el Emprendimiento	Vínculo con actores políticos, del sector privado y de la sociedad civil Acercan opiniones a los tomadores de decisión Conocimiento técnico	Construcción de coaliciones y redes de stakeholders e instituciones Análisis de políticas	Documentos de discusión, Propuestas y recomendaciones Talleres de trabajo, Seminarios y conferencias	
	Sector privado empresarial vinculado al sector rural (ej: CEBAR, ProAntioquia, Manuelita, Alquería, Grupo de Inversiones Suramericana)	Generación de empleo en zonas rurales Capacidad de incidir en políticas públicas	Construcción de coaliciones y redes de stakeholders e instituciones	Grupos de diálogos de políticas a nivel nacional, regional o local Documentos de discusión Talleres de trabajo, Seminarios y conferencias Reuniones cara a cara	Carlos Enrique Cavelier, Presidente de Alquería, Juan Sebastián Betancur, Presidente de Proantioquia , Henry Eder,

				<p>Presidente de Junta Directiva de Inversiones Manuelita, David Bojanini, Presidente de Grupo de Inversiones Suramerican a, y Fabio Velázquez, Gerente de SFA CEBAR, son miembros del GDR</p>
	<p>Sector privado gremial vinculado al sector rural (ej: Conalgodón, Federación Nacional de Cafeteros, Fedepalma, Sociedad de Agricultores de Colombia, Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, Asociación de Cultivadores de Caña de Azúcar, Asohofrucol, FedeCacao, FedePanela, FedePapa)</p>	<p>Vínculo con actores políticos, del sector privado y de la sociedad civil Incidencia en políticas públicas vinculad al sector rural Conocimiento técnico</p>	<p>Construcción de coaliciones y redes de stakeholders e instituciones</p>	<p>Ricardo Villaveces, Gerente Técnico de Fedecafé, Luz Amparo Fonseca, Directora de Conalgodón, Gabriel Martínez, Director de Asuntos Institucionales de Fedepalma, y Luis Fernando Forero, Secretario General de la SAC, son miembros del GDR</p>

	<p>OSC y redes de la sociedad civil vinculadas a y que trabajan en zonas rurales (ej: Mesa Nacional de Unidad Agraria, Fundación Corona, Fundación Alpina, Red Prodepaz, Corporación PBA)</p>	<p>Acceso a comunidades rurales Conocimiento de las necesidades de la población Conocimiento técnico</p>	<p>Construcción de coaliciones y redes de stakeholders e instituciones Análisis de políticas y Generación de conocimiento Apoyo conjunto a la implementación de políticas Desarrollo de capacidades en policymakers y otros líderes</p>	<p><b>Trabajo en red</b> Documentos de discusión (ej: Diagnósticos de pobreza) Propuestas y recomendaciones para los responsables políticos y otros sectores de la sociedad Talleres de trabajo, Seminarios y conferencias Productos de comunicación: Boletines, Sitios web (ej: Blog Red Prensa Rural), Artículos de prensa y en sitios web, Revistas</p>	<p>Santiago Perry, Director Ejecutivo de Corporación PBA, Luis Jorge Garay, Director del proceso de verificación y de la Comisión Seguimiento Política Pública sobre Desplazamiento Forzado, y Eduardo Díaz, Director de Fundación Alpina, son miembros del GDR. Además, Hernando Palomino, Director Ejecutivo de la Red Colombia Verde, fue miembro del GDR</p>
	<p>Think tanks (ej: Fedesarrollo, Economía y Desarrollo, Centro de Estudios sobre Desarrollo Económico)</p>	<p>Conocimiento técnico Reputación entre los diversos actores vinculados a los asuntos rurales</p>	<p>Construcción de coaliciones y redes de stakeholders e instituciones Análisis de políticas y Generación de conocimiento Apoyo conjunto a la implementación de políticas Desarrollo de capacidades en policymakers y otros líderes</p>	<p><b>Trabajo en red</b> <b>Productos de investigación</b> (Libros, Documentos de trabajo, Casos de estudio, Series de documentos de políticas, Informes de consulta nacional,</p>	<p>Juan José Perfetti, Investigador de Fedesarrollo, y Alfredo Sarmiento Gómez,</p>

				<p>Sistematización de bibliografía especializada/de experiencias, Reportes, One-pagers, entre otros)</p> <p>Propuestas y recomendaciones para los responsables políticos y otros sectores de la sociedad</p> <p>Talleres de trabajo, Seminarios y conferencias</p>	<p>Director de Economía y Desarrollo, son miembros del GDR</p>
	Centros de Investigación Tecnológica (ej: Corpoica)	Conocimiento técnico	<p>Construcción de coaliciones y redes de stakeholders e instituciones</p> <p>Análisis de políticas y Generación de conocimiento</p> <p>Apoyo conjunto a la implementación de políticas</p>	<p>Trabajo en red</p> <p>Productos de investigación</p>	<p>Juan Lucas Restrepo, Director Ejecutivo de Corpoica, es miembro del GDR</p>
	Universidades (ej: Universidad Javeriana, Universidad Nacional, Universidad Pedagógica y Tecnológica, Los Andes)	<p>Conocimiento técnico</p> <p>Reputación entre los diversos actores vinculados a los asuntos rurales</p>	<p>Construcción de coaliciones y redes de stakeholders e instituciones</p> <p>Análisis de políticas y Generación de conocimiento</p> <p>Apoyo conjunto a la implementación de políticas</p> <p>Desarrollo de capacidades en policymakers y otros líderes</p>	<p><b>Trabajo en red</b></p> <p>Productos de investigación</p> <p>Programas de postgrado (ej: Red Latinoamericana de Postgrados en Desarrollo Territorial Rural)</p> <p>Propuestas y recomendaciones para los responsables políticos y otros sectores de la sociedad</p> <p>Talleres de trabajo, Seminarios y conferencias</p>	<p>Manuel Pérez, Director de la Maestría en Desarrollo Rural de la Universidad Javeriana, y Ana María Ibáñez, Directora del CEDE de Universidad de Los Andes Universidad Los Andes, son miembros del GDR</p>
—	Medios de comunicación	<p>Capacidad de visibilizar asuntos vinculados a la pobreza y al desarrollo rural</p> <p>Forman opinión pública</p>	<p>Análisis de políticas</p> <p>Desarrollo de capacidades en periodistas para abordar temática rural</p> <p>Contribución al debate político</p>	<p>Reportes (ej: Reporte sobre Pobreza e Inequidad en América Latina) y One-pagers</p> <p>Talleres de trabajo, Seminarios y conferencias</p>	



				Productos de comunicación: Boletines, Sitios web (ej: Blog Red Prensa Rural), <b>Artículos de prensa</b> y en sitios web, Revistas	
Regional (país)	Administraciones regionales en territorios rurales	Decisión política Recursos humanos y expertise técnica Presupuesto Articulación con actores políticos a nivel nacional y local	Construcción de coaliciones y redes de stakeholders e instituciones Análisis de políticas Apoyoa la implementación de políticas Desarrollo de capacidades en policymakers	Grupos de diálogos de políticas a nivel regional Documentos de discusión (ej: Diagnósticos de pobreza) <b>Propuestas y recomendaciones</b> <b>Acuerdos de trabajo con gobiernos sub nacionales</b>	Las administraciones regionales han tenido contactos frecuentes con el GDR
	Otras agencias estatales a nivel regional (ej: Corporación Autónoma Regional de Boyacá - Corpoboyacá)	Articulación con actores políticos a nivel nacional y local	Construcción de coaliciones y redes de stakeholders e instituciones Apoyoa la implementación de políticas	Creación de fondos de proyectos a los que postulan los gobiernos regionales  Talleres de trabajo, Seminarios y conferencias  Reuniones cara a cara con los tomadores de decisiones	
Local	Administraciones locales en territorios rurales	Decisión política Recursos humanos y expertise técnica Presupuesto Articulación con actores políticos a nivel regional y local	Construcción de coaliciones y redes de stakeholders e instituciones Análisis de políticas  Apoyo a la implementación de políticas Asistencia en el diseño de una política	Grupos de diálogos de políticas y Red de stakeholders a nivel local <b>Propuestas y recomendaciones</b> <b>Acuerdos de trabajo con gobiernos sub nacionales</b> <b>Creación de fondos de proyectos a los que postulan los gobiernos regionales y locales</b> Talleres de trabajo, Seminarios y conferencias Reuniones cara a cara con los tomadores de decisiones Documentos de discusión (ej: Diagnósticos de pobreza)	Las administraciones locales han tenido contactos frecuentes con el GDR
	Consejos municipales vinculados al desarrollo rural: Consejo Municipal de Desarrollo Rural, Consejos Territoriales de Planeación	Vínculo con actores políticos, del sector privado y de la sociedad civil Acercan opiniones a los tomadores de decisión Conocimiento técnico	Construcción de coaliciones y redes de stakeholders e instituciones Análisis de políticas		
	Pequeños productores agrícolas	Conocimiento del territorio y de los	Construcción de coaliciones y redes de stakeholders e instituciones	Grupos de diálogos de políticas y Red de stakeholders a nivel local	Pequeños productores agrícolas

		necesidades para la producción	Desarrollo de capacidades en otros líderes	Reuniones cara a cara	han tenido contacto con el GDR
	Líderes rurales	Liderazgo y movilización de comunidades rurales Conocimiento del territorio y las necesidades de la población	Construcción de coaliciones y redes de stakeholders e instituciones Desarrollo de capacidades en otros líderes		
	Comunidades campesinas	Conocimiento del territorio y las necesidades de la población Capacidad de demanda ante el Estado	Construcción de coaliciones y redes de stakeholders e instituciones Desarrollo de capacidades en otros líderes		

## Anexo D - Grupo de Diálogo Rural Colombia

Composición al 15 de noviembre de 2013

Nombre	Institución	Sector
Santiago Perry	Secretario Técnico del GDR y Director Ejecutivo de Corporación PBA	OSC/Think tank
Luis Enrique Dussan	Congreso de la República, Presidente de la Comisión V	Estado
Absalón Machado	Académico y Consultor del Programa Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)	Organismo internacional
Olga Lucía Acosta	Asesora Regional de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL)	Organismo internacional
Carlos Enrique Cavelier	Presidente de Alquilería	Sector privado empresarial
Manuel Pérez	Director de la Maestría en Desarrollo Rural de la Universidad Javeriana	Academia
Natalia Gómez	Especialista en Desarrollo Rural del Banco Mundial	Organismo internacional
Juan José Perfetti	Investigador de Fundación para la Educación Superior y el Desarrollo (Fedesarrollo)	OSC/Think tank
Ricardo Villaveces	Gerente Técnico de Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (Fedecafé)	Sector privado gremial
Fabio Velázquez	Gerente de SFA CEBAR	Sector privado empresarial
Juan Lucas Restrepo	Miembro del Directorio de RIMISP y Director Ejecutivo de Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria (CORPOICA)	Centro tecnológico
Diana Toscano	Oficial de Enlace Técnico del Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT) Colombia	Centro tecnológico
Alfredo Sarmiento Gómez	Director de Economía y Desarrollo	OSC/Think tank
Gabriel Martínez	Director de Asuntos Institucionales de la Federación Nacional de Cultivadores de Aceite de Palma (Fedepalma)	Sector privado gremial
Luis Fernando Forero	Secretario General de la Sociedad de Agricultores de Colombia (SAC)	Sector privado gremial
Ana María Ibáñez	Directora del Centro de Estudios sobre Desarrollo Económico (CEDE), Universidad de Los Andes	Academia
Luis Jorge Garay	Director del proceso de verificación y de la Comisión Seguimiento Política Pública sobre Desplazamiento Forzado	OSC/Think tank
Adolfo Meisel	Miembro de la Junta Directiva del Banco de la República	Estado
Álvaro Balcázar	Asesor de la Oficina Alto Comisionado de Paz	Estado
Adriana Rodríguez	Coordinadora de Incidencia en Política Económica de Oxfam	OSC/Think tank
Eduardo Díaz	Director de Fundación Alpina	OSC/Think tank
Luz Amparo Fonseca	Directora de Confederación Colombiana de Algodón (Conalgodón)	Sector privado gremial
Juan Sebastián Betancur	Presidente de Proantioquia	Sector privado empresarial
Henry Eder	Presidente de Junta Directiva de Inversiones Manuelita	Sector privado empresarial
David Bojanini	Presidente de Grupo de Inversiones Suramericana	Sector privado empresarial

## Anexo E - Pauta de entrevistas<sup>24</sup>

- ¿Por qué se ha unido al GDR?
- ¿Cuál es/fue para usted el objetivo de este grupo?
- ¿Qué entiende por incidencia?
- ¿Considera que el GDR ha alcanzado algún grado incidencia en el escenario en que se configuran las estrategias y políticas de superación de la pobreza rural a nivel nacional, regional y local?
- ¿Podría contar alguna/s historia/s de los cambios que han tenido lugar gracias a la contribución del GDR?
- ¿Qué actividades y/o productos han logrado un mayor impacto?
- ¿Cuáles diría usted que son las principales fortalezas y debilidades del GDR teniendo en cuenta el objetivo de incidir en políticas públicas?
- En caso de estimarlo necesario, ¿qué acciones podrían llevarse a cabo para aumentar este nivel de influencia?
- ¿Considera que el GDR ha sido efectivo en materia de promoción de espacios?
- ¿Considera que la promoción de espacios para el diálogo de políticas públicas es una buena estrategia de incidencia?
- ¿Qué estrategias de incidencia/influencia han sido más efectivas a su juicio y por qué? (Alianzas y coaliciones, Investigación, Asistencia técnica, Desarrollo de capacidades, Comunicación y debate).
- ¿Qué opinión le merece la conformación del grupo? ¿Qué otros actores con influencia en las decisiones políticas sobre los temas abordados por el GDR podrían ser incluidos?
- ¿Cómo evalúa usted la generación de documentos de trabajo por parte del GDR?, ¿se ha logrado incrementar el grado de información disponible sobre las materias abordadas por los GDR?, ¿se han llevado a cabo análisis claros y relevantes de tendencias y asuntos que afectan la pobreza?,
- ¿Cómo evalúa usted el nivel de difusión de las actividades y documentos generados por el GDR?
- ¿Qué le aporta su participación en el GDR?
- En caso que se pretenda implementar un GDR en otros países de Latino América, ¿qué recomendaciones de mejora a este proceso de conformación e implementación podría realizar usted?
- ¿Cómo visualiza la sostenibilidad del GDR en el mediano y largo plazo? ¿Visualiza su continuidad más allá de la finalización del proyecto Conocimiento y Cambio?

---

<sup>24</sup> El listado de preguntas fue adaptado durante el curso de cada entrevista según el grado de interés y conocimiento evidenciado por cada actor acerca de los diferentes temas. Para entrevistar a actores externos al GDR se utilizó una versión adaptada y simplificada de la presente pauta de entrevistas.

## Anexo F – Listado de entrevistados

Las entrevistas fueron realizadas durante el trabajo de campo llevado adelante entre los días 12 y 15 de noviembre en Bogotá. Fueron entrevistados 14 miembros del GDR Colombia y dos miembros de la Dirección de Desarrollo Sostenible del Departamento Nacional de Planeación. A continuación, se presenta el listado de actores entrevistados:

Nombre	Institución
Santiago Perry	Secretario Técnico del GDR y Director Ejecutivo de la Corporación PBA
Luis Enrique Dussan	Congreso de la República, Presidente de la Comisión V
Absalón Machado	Académico y Consultor del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)
Olga Lucía Acosta	Asesora Regional de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL)
Carlos Enrique Cavelier	Presidente de Alquilería
Manuel Pérez	Director de la Maestría en Desarrollo Rural de la Universidad Javeriana
Natalia Gómez	Especialista en Desarrollo Rural del Banco Mundial
Juan José Perfetti	Investigador de Fundación para la Educación Superior y el Desarrollo (Fedesarrollo)
Ricardo Villaveces	Gerente Técnico de Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (Fedecafé)
Fabio Velázquez	Gerente de SFA CEBAR
Diana Toscano	Oficial de Enlace Técnico Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT) Colombia
Alfredo Sarmiento Gómez	Director de Economía y Desarrollo
Gabriel Martínez	Director de Asuntos Institucionales de la Federación Nacional de Cultivadores de Aceite de Palma (Fedepalma)
Luis Fernando Forero	Secretario General de la Sociedad de Agricultores de Colombia (SAC)
Ángela Penagos	Directora de Desarrollo Rural Sostenible del Departamento Nacional de Planeación (DNP)
Diego Andrés Mora García	Subdirector de Producción y Desarrollo Rural del Departamento Nacional de Planeación (DNP)

## **Anexo G – Documentos consultados**

Para realizar la presente evaluación, se consultó documentación del proyecto “Conocimiento y Cambio en Pobreza Rural y Desarrollo” proporcionada por RIMISP y/o disponible en [www.RIMISP.org](http://www.RIMISP.org). Además, se relevaron documentos elaborados específicamente en el marco del trabajo del GDR Colombia. Por último, se consultaron otras fuentes de información no vinculadas al proyecto.

### *Documentos del proyecto “Conocimiento y cambio en pobreza rural y desarrollo”*

- Propuesta “Conocimiento para el cambio: procesos de políticas con impacto en la superación de la pobreza rural”
- Documento “madre” del proyecto “Conocimiento y Cambio en Pobreza Rural y Desarrollo”.
- Acta de la reunión de Conformación de Comité Asesor del Proyecto. Marzo de 2011
- Acta de la reunión de trabajo Secretarios Técnicos Grupos Diálogo Rural. San Salvador, Marzo de 2011.
- Acta del Taller de trabajo del proyecto “Conocimiento y Cambio en Pobreza Rural y Desarrollo”. Santiago de Chile, Marzo de 2012.
- Conocimiento y Cambio en Pobreza Rural y Desarrollo. Informe de Seguimiento de Actividades. Año 1: Junio 2010- Mayo 2011
- Conocimiento y Cambio en Pobreza Rural y Desarrollo. Informe de Seguimiento de Actividades. Año 2: Junio 2011 - Mayo 2012
- Conocimiento y Cambio en Pobreza Rural y Desarrollo. Informe de Seguimiento de Actividades. Período Junio - Diciembre de 2012
- Evaluación del proceso de instalación y puesta en marcha de los Grupos de Dialogo Rural. Informe inicial. Asesorías para el desarrollo S.A. Santiago de Chile, Agosto de 2011.
- Evaluación intermedia del proyecto “Conocimiento y cambio en pobreza rural”: resultados y avances en incidencia. Informe final. Asesorías para el desarrollo S.A., 2012.
- Informe de cierre del proyecto “Conocimiento y cambio en pobreza rural y desarrollo”. 2010-2013.
- Conocimiento y cambio en pobreza rural. Complemento al informe técnico final del proyecto.
- Diálogo de políticas para el desarrollo rural. Informe regional. Apoyando la puesta en marcha de la estrategia del FIDA.

### *Documentos específicos del GDR Colombia*

- GDR Colombia, Acta N° 1. Diciembre de 2010.
- GDR Colombia. Plan Operativo Anual. Año 1.
- GDR Colombia. Plan Operativo Anual. Año 3.
- Consulta nacional sobre Pobreza rural. Colombia. Luis Arango - Nieto. Bogotá, Agosto de 2009.
- La pobreza rural en Colombia.
- Evaluación del contexto colombiano para la puesta en marcha de Grupos de Trabajo sobre Pobreza Rural y Desarrollo. Juan Patricio Molina, Junio de 2011.

### *Otros documentos*

- Eslabones de incidencia. Una metodología para registrar la incidencia en políticas de RIMISP. Vanesa Weyrauch, 2013.
- Propuesta “Policy processes for Large Scale Impact”
- Territorios Rurales en Movimiento. Informe Final del Programa Dinámicas Territoriales Rurales. 2007-2012.
- Informe al Congreso, 2012. Juan Manuel Santos. Presidencia de la República de Colombia.