

Proyecto Piloto

---

# Zonas de Reserva Campesina



Serie documentos  
Proyecto piloto



Libertad y Orden

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural  
República de Colombia



BANCO MUNDIAL



Oficina en Colombia



INCODER  
Instituto Colombiano de Desarrollo Rural

## Sistema de Planeación, Seguimiento y Evaluación PS&E

---

Escenario de aprendizaje e innovación

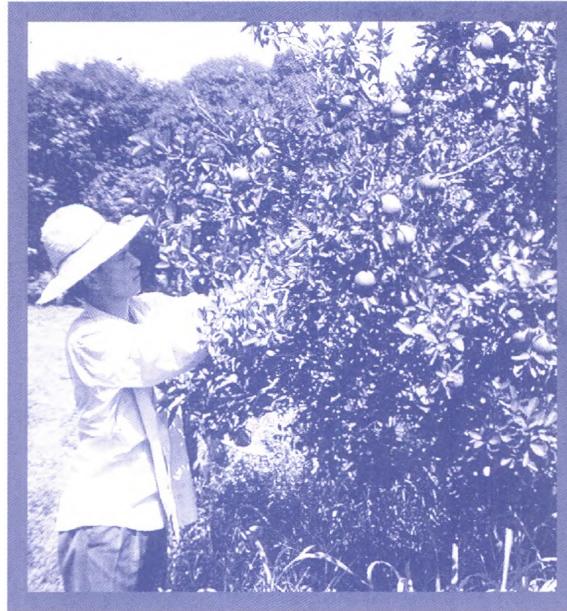


Proyecto Piloto

---

# Zonas de Reserva Campesina

5



## Sistema de Planeación, Seguimiento y Evaluación PS&E

---

Escenario de aprendizaje e innovación





Libertad y Orden

**Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural**

**Instituto Interamericano de  
Cooperación para la Agricultura - IICA**

**Banco Mundial**

**Comité Directivo**

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural  
Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial

Dirección de Desarrollo Agrario  
Departamento Nacional de Planeación  
Instituto Interamericano de  
Cooperación para la Agricultura -IICA

**INCODER**

Un representante de las organizaciones comunitarias-OCE

**Grupo de Manejo del Proyecto –GMP  
1998 – 2000 (Octubre)**

Dario Fajardo Montaña  
DIRECTOR

Mario Osorio Marín  
ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

Constanza Ramírez  
Ana Fernanda Carrizosa  
DESARROLLO RURAL

Sergio Rodríguez Ovalle  
DESARROLLO INSTITUCIONAL

Carlos Becerra Chaparro  
Olga Fonseca Navarro  
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

**Grupo de Manejo del Proyecto -GMP  
2000 (Noviembre) – 2003**

Hernando Palomino Palomino  
DIRECTOR

Luis Fernando Guarín Vargas  
Juliana Bottia Becerra  
ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

Juan José Arango  
DESARROLLO INSTITUCIONAL

Martín Emilio Perea Gómez  
AMBIENTAL

Gilberto Mendoza  
COMERCIALIZACIÓN

Adriana Castro Fernández  
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Mario Alexander Moreno Ordóñez  
ASISTENTE

Duilia Gloria Alvarado  
ASISTENTE

**Grupos técnicos –GT zonales**

**ZRC CABRERA 2000 - 2003**

Jesús Morales Salazar  
Mario Alexander Moreno Ordóñez  
DIRECTOR

Jenny Esperanza García  
Robert Ríos  
ADMINISTRATIVO

Carlos Iván Dimaté Castellanos  
DESARROLLO RURAL LOCAL

**ZRC CALAMAR 1998 - 2003**

Roberto Castro  
Arcángel Cadena  
Juan Carlos Sanabria Fajardo  
DIRECTOR

Pedro Gavilán  
ADMINISTRATIVO

Elida Pérez Orjuela  
DESARROLLO RURAL LOCAL

Luz Yaneth Pérez  
SECRETARIA

**ZRC EL PATO–BALSILLAS 1998 - 2003**

Aldemar Soto  
Gildardo Bello Pascuas (E)  
DIRECTOR

Gildardo Bello Pascuas  
ADMINISTRATIVO

Ana Cenet Pardo  
DESARROLLO LOCAL RURAL

Rosa María Pardo  
SECRETARIA

PRODUCCIÓN EDITORIAL

Hernando Palomino Palomino  
Daisy Teresa Niño Carrillo  
COORDINACIÓN EDITORIAL

Daisy Teresa Niño Carrillo  
ASESORA PUBLICACIONES Y DIVULGACIÓN

Esperanza Martínez González  
Orlando González Martínez  
EDICIÓN, DISEÑO E IMPRESIÓN

COPYRIGHT  
ISBN: 958-9328-58-X  
www.zonasreservacampechina.gov.co  
BOGOTÁ, COLOMBIA



# Presentación

En la gestión de proyectos de desarrollo, la evaluación adquiere gran importancia y significado dentro de un proceso de planificación, y debe hacer parte del propio proceso de intervención que se desea realizar.

Los conceptos en torno a la evaluación de proyectos de desarrollo social nos llevan a entenderla como un proceso objetivo y sistemático, en que se hace una apreciación o juicio de valor sobre un proyecto o programa para analizar el cumplimiento de resultados, el alcance de objetivos y su impacto en el sentido de su mejoramiento, y como herramienta de planificación y toma de decisiones.

En este contexto, para el Proyecto Piloto de Zonas de Reserva Campesina –PPZRC el proceso de evaluación y seguimiento fue entendido también como un espacio que trascendía su función instrumental para convertirse en un escenario de aprendizaje e innovación en el cual, tanto las comunidades campesinas organizadas como los equipos de trabajo encargados de implementar el PPZRC, aprendían de manera conjunta a relacionar la ejecución de propuestas concretas con marcos más amplios de construcción social del desarrollo rural.

Fue así como la evaluación y el seguimiento, como ejercicio pedagógico, no sólo permitió poner en marcha procesos analíticos y sistemáticos que garantizaban la correcta aplicación de fondos públicos, sino que contribuyó a generar en las comunidades campesinas una cultura de manejo de información para la toma de decisiones y un aprendizaje continuo a partir



de los errores y aciertos, que sirvió para modificar actuaciones y conductas futuras, ampliando sus horizontes mentales y asumiendo la evaluación como algo fundamental de su trabajo diario.

En este sentido, el Sistema de Planeación, Seguimiento y Evaluación – PS&E del Proyecto Piloto fue concebido como la herramienta principal de la innovación y el aprendizaje y fue puesto en marcha para contribuir a la sistematización de las lecciones aprendidas de la experiencia, además de la elaboración de una metodología replicable de S&E para el desarrollo de futuras ZRC y de la evaluación permanente de los subproyectos con la participación activa de las comunidades ejecutoras. El fin último perseguido fue la formulación de un modelo y una metodología de gestión susceptible de ser aplicada en otras Zonas de Reserva Campesina -ZRC del país.

Con esta publicación, dedicada al Sistema de Seguimiento y Evaluación del Proyecto Piloto, concluimos la serie de cinco documentos que complementan el Informe Final del PPZRC.

Esperamos que encuentren en ella elementos novedosos y útiles que permitan concebir el proceso de seguimiento y evaluación de cualquier proyecto o programa de desarrollo rural como un espacio de aprendizaje cuyo verdadero valor lo encontramos en la posibilidad de transmitir y transferir los resultados y conclusiones a los responsables de definir las políticas y de orientar el desarrollo sostenible de las comunidades campesinas en el país, así como a los actores mismos del desarrollo local.

# Introducción

El establecimiento de una ZRC es el reconocimiento que el Estado hace de la territorialización de una comunidad, punto de partida para una relación de convivencia pacífica y de viabilidad del pacto social.

No obstante, a las comunidades que aspiran a ser reconocidas como ZRC se les plantean una serie de retos. Si bien los propósitos de tener reconocimiento del Estado se encuentran en todas las comunidades, como vía de acceso a los recursos requeridos para las inversiones básicas en servicios e infraestructuras, no todas ellas cuentan con la experiencia para formular sus propósitos, definirlos en términos de “proyectos”, priorizarlos y cuantificarlos.

Los proyectos de desarrollo implican formas de apreciar los problemas y las soluciones, lenguajes y técnicas especializadas que requieren ser compartidas entre comunidades y profesionales para que efectivamente reflejen los propósitos de las primeras. Esto incluye un serio ejercicio de relación horizontal entre profesionales y comunidades, así como una fuerte labor de capacitación en fortalecimiento institucional y organizacional a las comunidades para que puedan participar con mayor grado de igualdad en la definición de los proyectos y en su ejecución.

En este sentido, el Sistema de PS&E debe reflejar la realidad y relacionar, en un plano de igualdad, tanto los componentes técnico-ambientales de las zonas como los componentes de incremento de capital social y fortalecimiento institucional de las comunidades y sus organizaciones.

Por ello, el Sistema de PS&E del PPZRC contempló el comportamiento de indicadores de pobreza, capital social, conflictos y problemática ambiental, que conformaron, a su vez, las cuatro áreas de intervención de la agenda programática del Proyecto Piloto.

Adicionalmente, el sistema contribuyó a la cualificación de las organizaciones sociales en tanto fue concebido como espacio de interrelación no sólo técnico sino pedagógico y político.



Pedagógico ya que buscó una constante interacción entre el personal del Proyecto Piloto y las organizaciones de base, propiciando una relación más horizontal y un flujo de información en las dos vías, de manera que constantemente los mecanismos de operación del PPZRC se adaptaran a la realidad regional, y las comunidades pudieran entender y apropiarse de la necesidad de asumir la cultura de la planeación, el seguimiento a las acciones de desarrollo, la necesidad de trabajar pensando en el largo plazo y generar información para la toma de decisiones más acertadas.

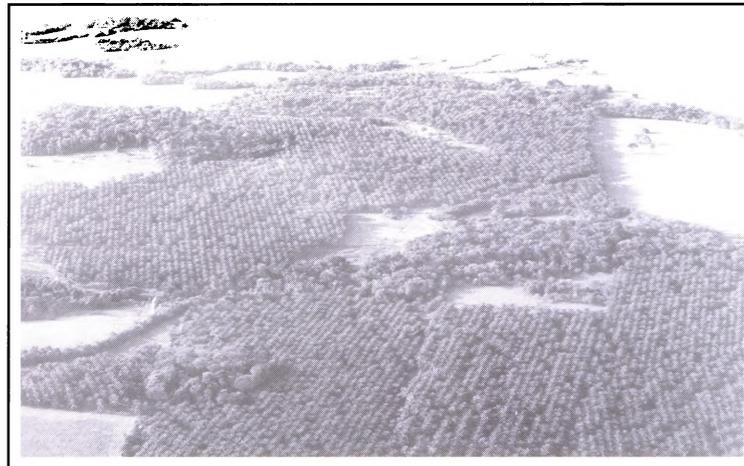
Este proceso pedagógico tuvo como aprendizaje adicional la aparición, en el contexto de las ZRC, de la dimensión política del desarrollo, ya que en la medida en que las comunidades y organizaciones comunitarias campesinas participan de los procesos de selección de los proyectos y en su ejecución y seguimiento son capaces de ejercer control social sobre las inversiones públicas y privadas ejecutadas en sus territorios y adquieren conciencia de sus derechos como sujetos políticos y entidades representativas del campesinado colombiano.

La posibilidad que genera el Sistema de PS&E de convertirse en un espacio pedagógico fortalece en las comunidades la necesidad de participar de su propio desarrollo planificando el uso y manejo de la base natural de que disponen, y contribuye a su crecimiento político.

Esto constituye un elemento fundamental de la sostenibilidad, ya que en tanto se cuenta con un plan de desarrollo sentido y asumido por las comunidades y una conciencia política clara alrededor de sus derechos, deberes, necesidades y aspiraciones, es mucho más fácil que vayan avanzando hacia su concreción en el largo plazo.



Este documento está distribuido en cinco partes. En la primera se describe el Sistema General de Planeación, Seguimiento y Evaluación construido en el marco de ejecución del PPZRC; en la segunda parte se hace referencia al Sistema Especial de Planeación, Seguimiento y Evaluación orientado fundamentalmente al seguimiento de las pequeñas inversiones locales o subproyectos en cada una de las zonas piloto; en la tercera parte se relaciona el procedimiento utilizado para analizar los resultados generados por el Sistema de Seguimiento y Evaluación aplicado; y la cuarta y quinta parte se refieren a los logros, dificultades y resultados generados por el Sistema de PS&E.



## **El Sistema General de Planeación, Seguimiento y Evaluación - PS&E\_G**



## Antecedentes

**El Sistema de PS&E está orientado fundamentalmente a responder por el comportamiento de indicadores de pobreza, capital social, conflictos y problemática ambiental.**

En el marco del Proyecto Piloto de Zonas de Reserva Campesina-PPZRC, la planeación, el seguimiento y la evaluación fueron concebidos, en un principio, como un único sistema encargado de responder por el comportamiento de indicadores de pobreza, capital social, conflictos y problemática ambiental, los cuales conformaban las cuatro áreas de intervención de la agenda programática del Proyecto. Para su implementación se trabajó, a nivel regional, en el diseño de los sistemas de recolección de información y, en el nivel central, en su procesamiento.

El resultado fue un sistema pesado en tanto requería de un nivel técnico alto para su manejo. Adicionalmente, presentaba dificultades para recoger y sistematizar con la frecuencia requerida la información generada de manera continua en las zonas piloto.

Por ello y con el propósito de adecuar el sistema a las condiciones de campo durante la etapa de ejecución del PPZRC, en la cual se invierte la mayor cantidad de tiempo y recursos, se decidió considerar dos tipos de sistemas de planeación, seguimiento y evaluación. Uno de ellos fue un sistema general para todo el Proyecto Piloto (PS&E\_G).

## Subsistemas del Sistema de PS&E\_G

Este sistema general cuenta con tres subsistemas: planeación, seguimiento y evaluación. Desde el punto de vista temporal la

planeación se hace *antes*, la evaluación se hace *después*, y el seguimiento se hace sobre la marcha.

---

### El subsistema de planeación

La planeación establece el estado del conocimiento que orienta las acciones de un determinado proyecto o programa que se quiera realizar y, en este sentido, es una mediación entre el conocimiento y la acción, permanentemente presentes a lo largo del ciclo del PS&E\_G.

Además, al subsistema de planeación le corresponde establecer unos principios que relacionen de manera contrastable el pasado y el presente del territorio, su gente y sus recursos, en función de una adecuada gestión actual con una proyección de futuro, social y ecológicamente deseable.

Este subsistema incluye:

- Buena parte del proceso anterior a la intervención propiamente dicha como la definición de los

elementos del marco lógico, la construcción de indicadores, la definición de actores, objetivos y resultados, así como los tiempos, presupuestos y metodologías sectoriales.

- Los indicadores "basales", que marcan el punto de partida sobre el cual se empieza la ejecución y que constituyen la línea de



base, elemento fundamental de la planeación.

- El diagnóstico que contiene la

caracterización social y ambiental de las zonas.

---

## El subsistema de seguimiento

Es un instrumento de gestión que permitió determinar de manera continua los progresos logrados en la puesta en marcha del PPZRC en relación con las metas y plazos previstos. Posibilitó también la producción y entrega periódica de información a la dirección general del Proyecto Piloto y a los coordinadores y responsables de los proyectos locales, para facilitar el logro de los resultados mediante la adopción oportuna de decisiones, el ajuste de tiempos, procedimientos, metodologías, y, en general, la evaluación del modelo y la metodología adoptada.

Es importante tener en cuenta que el seguimiento se convierte en un elemento de mayor jerarquía cuan-

do no sólo tiene como fin observar el comportamiento de los indicadores de gestión y de los procesos, sino que tiene en cuenta lo que se quiere lograr finalmente como resultados e impactos.

Es en esta etapa donde, de manera privilegiada, se consolidan las organizaciones sociales para hacer seguimiento y evaluar los proyectos, y donde se da una reflexión colectiva sobre los aprendizajes. De esta manera el Sistema se convierte no sólo en un espacio de medición técnica sino en un espacio pedagógico y político, al que se denomina *evaluación formativa*.

---

## El subsistema de evaluación

Permite valorar los cambios ocurridos en las variables que se planeó afectar.

## Características del Sistema de PS&E\_G

El Sistema estableció unos indicadores de la estabilidad en las ZRC y para su seguimiento y medición definió un punto de partida, mediante una línea de base, así como una operación de diagnóstico que le permitió aislar problemáticas y definir sistemas de solución, bajo la forma de Planes de Desarrollo Sostenible - PDS y subproyectos concretos que buscaban materializar dichos planes.

También incluyó el manejo de encuestas y la sistematización de la información cuantitativa para generar la línea de base y dependió del sistema de subproyectos, subsidiario del general, para poder evaluar los efectos del PPZRC en campo sobre las áreas de intervención.

En razón de que el Sistema manejaba indicadores de resultados y de impacto, su funcionalidad estuvo limitada a las etapas inicial y final del PPZRC, ya que durante la fase de ejecución se trabajó con el sistema subsidiario de subproyectos.

Teniendo en cuenta los objetivos, la naturaleza participativa y la ope-

ración del Proyecto Piloto, contractualmente se establecieron indicadores que reflejaran los avances en las cuatro áreas de intervención (pobreza, capital social, conflictos y ambiental).

Estos indicadores se organizaron en tres grupos, así:

### Insumo / Proceso

- Otorgamiento personería jurídica a organizaciones comunitarias ejecutoras
- Comité Interinstitucional
- Grupos Técnicos funcionan de manera proactiva
- Implementación análisis social y ambiental
- Establecimiento Índice de Conflictos
- Establecimiento Índice de Capital Social
- Establecimiento Índice de Pobreza

### Resultados

- Títulos otorgados
- Acuerdo sobre el Plan de Manejo Ambiental de la ZRC con base en la evaluación ambiental



- Consenso sobre la priorización de subproyectos en cada ZRC con base en la evaluación social
- Capacidad local para identificar, priorizar y manejar subproyectos
- Subproyectos ejecutados

### Impacto

- Familias beneficiarias elegibles que obtienen los efectos económicos asociados con subproyectos
- Porcentaje de proyectos exitosos
- Mejor acceso a recursos externos (se relaciona con el Índice de Capital Social)
- Oportunidades para reducir pobreza con base en la línea establecida (se relaciona con el Índice de Pobreza)
- Reducción de conflictos con base en la línea establecida (se relaciona con el Índice de conflictos)
- Uso actual de recursos naturales respecto del Plan de Manejo Ambiental

### Recuerde

Teniendo en cuenta los objetivos, la naturaleza participativa y la operación del PPZRC se establecieron indicadores que reflejan los avances en los cuatro áreas de intervención del Proyecto: pobreza, capital social, conflictos y ambiental.

## Aspectos metodológicos del Sistema de PS&E\_G

Este sistema general de seguimiento estuvo orientado fundamentalmente a responder por el comportamiento de indicadores de pobreza, capital social, conflictos y problemática ambiental, áreas de intervención del Proyecto Piloto.

Se apoyó en la Evaluación Socioeconómica y Ambiental Participativa – ESAP, que entregó un diagnóstico participativo inicial y permitió el establecimiento de una línea de base. El proceso concluyó con la identificación de los subproyectos.



**El Sistema Especial de Planeación,  
Seguimiento y Evaluación de Subproyectos  
PS&E\_S**



## Antecedentes

### **La inversión en los subproyectos o pequeñas inversiones locales se consideró una tarea subordinada a la construcción metodológica**

En el desarrollo del Proyecto Piloto de Zonas de Reserva Campesina - PPZRC se contempló la realización de pequeñas inversiones locales o subproyectos, con los cuales se buscaba resolver una o más necesidades o problemas identificados por las comunidades.

Los subproyectos se convirtieron en la unidad de ejecución a través de la cual se aplicó el principio de «aprender - haciendo», esencial en el desarrollo metodológico del PPZRC. Además, para su realización se adecuaron unos medios y unos recursos importantes (externos e internos) que permitieran el logro de los resultados esperados. La inversión en los subproyectos se consideró una tarea subordinada a la construcción metodológica.

Dado que estas pequeñas inversiones, a través de la ejecución del PPZRC en lo local, fueron adquiriendo mayor peso ya que sobre ellas recaía gran parte de la tarea de transformar los indicadores, y constituían un número elevado de iniciativas de las comunidades, se vio la necesidad de poner en práctica un sistema especial y exclusivo para su seguimiento y evaluación.

El Sistema Especial de Planeación, Seguimiento y Evaluación de Subproyectos - PS&E\_S, fue diseñado sobre la marcha, aplicando los aprendizajes del camino ya recorrido y utilizando un principio empírico practicado por las organizaciones comunitarias y los Grupos Técnicos durante tres años, el cual consistía en aprovechar los contenidos

de un subproyecto ya elaborado para agilizar la formulación de otro de la misma índole. Fundamentado en este principio, el PS&E\_S recoge e incorpora información, de manera programática y hacia la definición de alcances, desde el mismo momento de la planificación.

El PS&E\_S refiere sus indicadores a los del Sistema General. Esto se logró ligando objetivos con efectos socioeconómicos esperados y

con áreas de intervención que corresponden a pobreza, capital social, conflictos y problemática ambiental, a partir de la formulación misma de los subproyectos.

Es decir, un mismo subproyecto puede apuntar a intervenir más de un aspecto de la agenda programática del PPZRC, a través de diferentes objetivos, y de esta manera se identifican los óptimos a implementar de acuerdo con áreas específicas de interés.

## Características del Sistema de PS&E\_S

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente, las características del Sistema son:

- **Participativo.** Se acuerda, elabora, desarrolla y ejecuta a partir de la comunidad.
- **Formativo.** Tiene un carácter formativo<sup>1</sup>, busca el entendimiento y aprendizaje de los procesos y mecanismos de diseño, planeación, ejecución, operación y gestión del proyecto.
- **Inclusivo.** Incluye a todas las personas, organizaciones, grupos y comités de la comunidad interesados en el proyecto.
- **Monitorea.** Produce y difunde información para alimentar y retroalimentar las decisiones y el aprendizaje.
- **Evalúa.** Produce informes sobre los resultados del seguimiento y evaluación, que son discutidos ampliamente entre la comunidad.

<sup>1</sup> Hace referencia a la *Evaluación Formativa* que convierte al sistema en un espacio no sólo de medición técnica, sino también pedagógico y político.

### Recuerde

Un mismo subproyecto puede apuntar a intervenir más de un aspecto de la agenda programática del PPZRC, a través de diferentes objetivos, y de esta manera se identifican los óptimos a implementar de acuerdo con áreas específicas de interés.

## Aspectos metodológicos del Sistema de PS&E\_S

El ciclo de vida de los subproyectos está compuesto por cuatro fases principales, las cuales se describen a continuación

- **Fase de Identificación:** comprende la identificación de problemas y necesidades, la elaboración de los perfiles de subproyectos, la aplicación de los criterios de elegibilidad, la inclusión de los perfiles en el Banco de Perfiles, la clasificación de los subproyectos por tipo (infraestructura, productivos, fortalecimiento y ambientales), y su priorización, identificación de costos globales y selección preliminar de los más aptos para ser financiados.

- **Fase de formulación:** comprende la conformación del comité de beneficiarios, la formulación propiamente dicha del subproyecto con la elaboración del presupuesto detallado, su aprobación e inclusión en el Banco de Subproyectos y en el Plan Operativo Anual (POA).

- **Fase de ejecución:** comprende la suscripción del convenio con el ente administrador de los recursos; los términos de referencia para las actividades del subproyecto; la solicitud, selección y aprobación de propuestas; la suscripción de contratos con proveedores, consultores, constructores; la ejecución de las actividades a realizar; el recibo de bienes, obras o servicios; y la liquidación de contratos.

- **Fase de evaluación:** comprende los instrumentos y procedimientos para evaluar la gestión de los subproyectos en las distintas fases, el cumplimiento de los objetivos planteados en el momento de su formulación, y la evaluación de efectos e impactos en las áreas de intervención establecidas.

El PS&E\_S toma este ciclo y unifica todas sus fases para lograr una coherencia entre lo planeado y lo alcanzado a través de indicadores homologados a los cuales se está en capacidad de hacer seguimien-

### Recuerde

El ciclo de vida de los subproyectos está compuesto por cuatro fases principales: identificación, formulación, ejecución y evaluación. El PS&E\_S toma este ciclo y unifica todas sus fases para lograr una coherencia entre lo planeado y lo alcanzado

to por parte de todos los involucrados en el proyecto.

Parte de esta homologación consiste en el establecimiento de una tipología más específica que la que ofrece la categoría «tipo» de proyecto, lo que permite precisar mejor la naturaleza del subproyecto y mejorar la capacidad de medición de los indicadores.

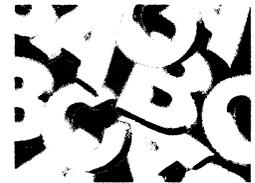
En el marco del PPZRC se introdujeron tres nuevos niveles de clasificación de los subproyectos, adicionales al único planteado originalmente de «tipo»: “clase”, “subclase” y “prototipo”.

- **Tipo:** nivel más generalizado de clasificación.
- **Clase:** nivel más específico pero demasiado generalizado

para indicar la finalidad del subproyecto.

- **Subclase:** nivel que genera una idea precisa sobre la finalidad del subproyecto.
- **Prototipo:** patrón que permite estandarizar los objetivos, indicadores y efectos socioeconómicos esperados para un subproyecto dado. Es importante tener en cuenta que el prototipo es el resultado de la combinación entre clase y subclase, y no un mayor nivel de desglosamiento de la subclase.

A manera de ilustración, a continuación se describen las clases, subclases y prototipos que corresponden a cada uno de los cuatro tipos de subproyectos originalmente establecidos en el PPZRC:



**Tabla 1. Niveles de clasificación de los subproyectos**

Definición de clases, subclases y prototipos				
Tipo	totipos	Clase	Subclase	Prototipo
(I) Infraestructura  Encaminados a la realización de pequeñas obras que permitan crear, ampliar o mejorar la infraestructura existente, con el fin de facilitar las actividades relacionadas con la producción y comercialización asociada de las comunidades. También permite la realización de obras para mejorar la calidad de los servicios básicos de las comunidades.		(Co) Construcción	(Ac) Acueducto	ICoAc
			(Al) Alcantarillado	ICoAl
			(Bs) Baterías sanitarias	ICoBs
			(Eg) Escuelas – general	ICoEg
			(Ev) Escuelas – vivienda	ICoEv
			(Pd) Polideportivos	ICoPd
			(Pu) Puentes	ICoPu
		(Vi) Vias	ICoVi	
		(Me) Mejoras	(Cr)Camino Real	IMeCr
			(Eg) Escuelas – general	IMeEg
			(Pu) Puentes	IMePu
			(Vi) Vias	IMeVi
		(In) Instalaciones	(Do) Dotación de escuelas	IDoEg
(Pe) Pelton-energía	IInPe			
(Po) Postes-energía	IInPo			
(linMv)Molino de viento	IInMv			
(P) Productivos  Comprende todas las actividades que permitan el mejoramiento de la capacidad local en los temas relacionados con la producción agropecuaria sostenible y forestal, y de uso de biodiversidad. Además, incluye los subproyectos de infraestructura relacionados con el establecimiento de instalaciones que permiten manipular, almacenar o procesar productos alimenticios.		(Ag) Agropecuario	(Gi) Granja Integral	PAGGi
			(Sp) Sistemas de producción sostenible	PAGSp
			(Sa) Seguridad alimentaria	PAGSa
			(Av) Avícola	PAGAv
			(Ga) Ganadería	PAGGa
			(Po) Porcicola	PAGPo
			(Md) Minidistrito de riego	PAGMd
		(Pa) Parcelas Agroforestales	PAGPa	
		(Pt) Procesos de transformación y comercialización	(PAiPc) Plantas procesadoras	PAiPc
			(PAiMA)Molino de arroz	PAiMA
(A) Ambientales  Permiten conservar y mejorar el medio ambiente deteriorado mediante procesos de recuperación de los suelos, el manejo adecuado de cuencas, la protección de fuentes de agua y el manejo sostenible de los recursos naturales. También contemplan la educación y gestión ambiental.		(Pm) Prevención/ Mitigación	(Pr) Planta de reciclaje	ApmPr
			(Mr) Manejo de Residuos	ApmMr
		(Pr) Protección/ Restauración	(Pm) Protección de microcuencas	AprPm
(F) Fortalecimiento  Se refiere a la construcción y reforzamiento de la capacidad de la comunidad para identificar, elaborar, administrar y gestionar subproyectos.		(Ad) Administración y gestión	(Ca) Capacitación y/o talleres temáticos administrativos	FadCa
			(Ff) Fondo de Fomento	FAdFf
			(Do) Dotación de la organización comunitaria	FAdDo
			(Cu) Cultural	FAdCu

Cada uno de los prototipos tiene sus propios objetivos comunes a partir de los cuales se realizan los enlaces entre objetivos, indicadores, efectos y áreas de intervención como lo podemos apreciar en el siguiente ejemplo:

**Tabla 2. Objetivos**

Prototipo: IcoAc-Acueducto (Infraestructura/Construcción/Acueducto) Objetivo:				
Construir (nuevo) o fortalecer (mejorar) el acueducto veredal que permite garantizar el suministro de agua a los pobladores				
Objetivo específico	Indicador	Efectos esperados	Agenda Programática	
Capacitar a la comunidad en el manejo hídrico	Se conformó un junta administradora de acueducto a nivel veredal. La junta de acueducto cuenta con estatutos. Se han elegido de manera democrática los miembros de "n" juntas.	Fortalecer la capacidad técnica y administrativa de las organizaciones comunitarias	Capital social	
Proveer el servicio de agua al sector	Número de usuarios que cuentan con el servicio.	Mejorar el acceso de agua potable para la comunidad	Pobreza	
Realizar las inversiones y obras programadas	Rubros y valores presupuestados y rubros y valores ejecutados. Acta de entrega de la obra a satisfacción.	Establecer una infraestructura adecuada para la prestación del servicio	Pobreza	
Reducir el consumo de agua de dudosa calidad	Pruebas de laboratorio de calidad de agua. Registro de enfermedades intestinales o de piel en los centros de salud o enfermerías de los colegios.	Reducir riesgos en salud por la proximidad de contaminantes	Ambiental	
Reducir los costos de prestación del servicio	Costos reales de operación y mantenimiento/año, tarifa/año, valor recaudado/año, frente a costos sin servicio.	Mejorar las eficiencias de producción	Pobreza	
Desarrollar actividades de protección de la cuenca	Plan de manejo y conservación de la cuenca alimentadora. Pacto firmado para la conservación de la cuenca. Áreas con intervención en reforestación, aislamiento u obras de contención y manejo de caudales	Garantizar la integralidad física y Biológica del área	Ambiental	

La utilidad de la figura del prototipo como patrón de definición de subproyectos radica en el potencial de replicabilidad de determinadas acciones hacia el logro de unos resultados en un área determinada.

Así, el prototipo ofrece al técnico que acompaña los procesos de for-

mulación participativa, una gama de opciones posibles para la planificación de subproyectos y permite, más adelante, unas fases de ejecución y evaluación más precisas.

Lo novedoso de la nueva estructura de seguimiento es que le permite a los formuladores crear enlaces,

desde la planificación, a tres niveles: 1) entre el objetivo específico y su respectivo indicador; 2) entre el objetivo específico y el efecto socio-económico esperado y 3) entre el objetivo, efecto socio-económico y su respectiva área de intervención de la agenda programática.

Los prototipos se convierten en un instrumento que permite hacer explícitos, en los subproyectos, los principios y fines últimos de las

ZRC en sus respectivas áreas (Capital Social, Pobreza, Ambiental). Esto permite, por una parte, elevar la calidad de la formulación participativa de subproyectos, y, por otra, garantizar que todas las acciones emprendidas en las zonas se orienten a afectar de manera positiva las áreas de intervención.

A continuación se describe un modelo de prototipo derivado de las intervenciones del Proyecto Piloto:

**Tabla 3. Modelo de prototipo del PPZRC**

Prototipo: IcoAc-Acueducto (Infraestructura/Construcción/Acueducto)				
Objetivo: Construir (nuevo) o fortalecer (mejorar) el acueducto veredal que permite garantizar el suministro de agua a los pobladores				
Objetivo específico	Indicador	Efectos socioeconómico esperados	Agenda Programática	
Recuperar e introducir especies agrícolas y pecuarias alimenticias en los sistemas de producción	Inventario de especies. Sistemas de producción con especies alimenticias introducidas.	Incrementar especies alimenticias en los sistemas de producción y en la dieta de los productores. Recuperar la cultura de seguridad alimentaria.	Pobreza	
Capacitar amas de casa y docentes en preparaciones culinarias y nutrición balanceada.	Planes de alimentación definidos y funcionando en los restaurantes escolares y familias. Recetarios	Mejoramiento de las condiciones alimenticias de los estudiantes y las familias campesinas y la capacidad de las amas de casa y docentes para preparar dietas balanceadas.	Pobreza	
Establecer huertas caseras o escolares, dado el caso.	Huertas caseras o escolares funcionando y entregando productos para la alimentación cotidiana de estudiantes y familias campesinas.	Diversificar y mejorar la dieta alimenticia.	Pobreza	
Dotar restaurantes escolares con la infraestructura, mobiliario y utensilios necesarios para programas de nutrición	Infraestructura de comedores y cocinas terminada y equipada.	Establecer una infraestructura adecuada para la prestación del servicio de alimentación balanceada a la infancia.	Pobreza	
Establecer un fondo rotatorio para implementar huertas caseras y huertas escolares, así como sistemas de producción de proteína animal (piscicultura, cunicultura, avicultura, etc.)	Diseño del fondo, reglas de juegos negociadas y asumidas por la comunidad y plan de negocios del fondo.	Promover la financiación de iniciativas productivas que permitan mejorar la disponibilidad de alimentos en las familias y las escuelas.	Capital Social	

## Operación del Sistema PS&E\_S

El Sistema opera en doble vía entre el nivel local y el central: en el primer nivel la tarea es coordinada por el Grupo Técnico con la participación de la organización comunitaria y los comités de beneficiarios quienes realizan la auto evaluación y los ajustes a la intervención; en el segundo nivel actúan las entidades responsables del programa teniendo a su cargo la coordinación y administración del sistema y los ajustes de política.

A su vez, el PS&E\_S cuenta con tres instrumentos para su opera-

ción que se caracterizan por su sencillez y no constituyen una carga adicional de trabajo para técnicos y ejecutores ya que la información que se consigna en los mismos es producto de la interacción entre técnicos, ejecutores y beneficiarios en el ejercicio de la *evaluación formativa*. Todos los instrumentos están diseñados para que sean diligenciados conjuntamente entre los involucrados y el responsable directo que es el ejecutor.

Los instrumentos son:




---

### Matriz de planificación de subproyectos

Se realiza en el momento de la formulación de un subproyecto y permite anticipar y precisar la información necesaria para tener unas fases de ejecución y evaluación más precisas. Además, asegura no solamente la obtención de los productos en el corto plazo sino también la visión de largo plazo definiendo la perspectiva desde la que deben realizarse las intervenciones del proyecto

Esta matriz es un cuadro de entrada del Sistema de S&E, se elabora en el nivel local con la participación de los técnicos, ejecutores y comité de beneficiarios en el momento de la formulación del subproyecto.

Se realiza una sola vez y debe ser enviada al nivel central para ser incorporada al Sistema.



El contenido de la matriz propuesta en el PPZRC, es el siguiente:

**Tabla 4. Matriz de planificación**

Objetivos/ Productos	Indicador	Fuente de Verificación	Frecuencia	Responsables	Agenda Programática

### Registros de seguimiento

Facilita la recolección de los datos al tiempo que van transcurriendo los hechos. Esto permite contar con datos reales y precisos, en lugar de datos aproximados y generalizados.

Este registro se elabora en el nivel local, se realiza trimestralmente, alimenta el Plan Operativo Anual -POA y genera la memoria institucional.

Las acciones que incluye son:

- Recibir de los ejecutores la información de cada subproyecto que es diligenciada por el comité

de beneficiarios.

- Analizar los resultados con los técnicos, ejecutores y el comité de beneficiarios para tomar las decisiones pertinentes.
- Procesar y diligenciar el registro de monitoreo.
- Enviar al nivel central.

A manera de ejemplo se describe la estructura que puede tener un registro de seguimiento:

**Tabla 5. Registro de información cuantitativa**

Nombre del Subproyecto	POA	Tipo	Ubicación Vereda	Ve/das Benef	Duración Prog meses	Estado	FECHAS				PRESUPUESTO (en pesos)
							Formulación	Inicio	Terminación	Liquidación	
							mes/año	mes/año	mes/año	mes/año	

**Tabla 6. Registro de información cualitativa**

Nombre del Subproyecto	Inversión realizada (en pesos)			No. de visita	Cumplimiento (en términos de objetivos y actividades)	Dificultades		Decisiones/correctivos	Comentarios
	PPZRC	Comunidad	Otros			Con solución	Sin solución		

---

## Informe de cierre

Reúne todos los elementos del subproyecto de manera que permite emitir un concepto sobre el éxito de su implementación y resultados a la vez que ayuda a guiar las reuniones de *evaluación formativa*.

Se realiza una sola vez, en el momento de terminación de un subproyecto, y su elaboración contempla varias fases tales como:

**Fase 1: Elaboración del borrador del informe final de cierre.** Es el momento en el cual se agrega toda la información de los registros para analizarla en conjunto e incorporarla a un informe final. Se realiza en el nivel central cuando se ha terminado la ejecución del subproyecto.

Acciones:

- Agregar toda la información de los registros de monitoreo y de-

más información relevante del subproyecto.

- Elaborar el borrador del informe final de cierre conforme a la estructura definida. Este borrador guiará las reuniones de evaluación formativa.

**Fase 2: Evaluación Formativa.** El espacio de la *evaluación formativa* es lo que convierte al seguimiento y evaluación no sólo en un espacio de medición técnica, sino también pedagógico y político.

Implica un proceso de reflexión crítica aplicada a la experiencia de cada subproyecto al tiempo que también supone un proceso participativo realizado fundamentalmente por los actores involucrados del nivel local y central, para llegar a un consenso definitivo sobre los logros del proyecto.

Acciones:

- Reunir a todos los actores involucrados para llegar a un consenso sobre el logro del proyecto. Este es el momento en que se acuerdan las modificaciones que se deben incorporar al informe.
- Se evalúa si el proyecto logró sus metas por encima o por debajo de los planteamientos originales.
- Se registran los aportes más importantes en cuanto a la evaluación del proyecto.

**Fase 3: Elaboración del informe final de cierre.** El informe final cuenta con una estructura pre-determinada que incluye los planteamientos originales del subproyecto definidos en el momento de la formulación, los resultados en términos de productos, los resultados en términos de ejecución, los resultados en términos de impacto y las conclusiones y recomendaciones. Veamos un ejemplo:

Estructura del informe final de cierre			
R	Título de la sección	Temas manejados	Función
1	Planteamientos originales del subproyecto (formulación)	Antecedentes.	Generar una idea clara de lo que pretendía el proyecto en términos de objetivos y metas.
		Descripción.	
		Objetivos (general / específicos)	
		Efectos socio-económicos esperados	
		Indicadores.	
2	Resultados en términos de productos	Talleres	Contenidos / participantes y costos
		Obras	Descripción técnica y costos
		Dotación	Equipos / suministros y costos
		Constitución/fortalecimiento de organizaciones	Entidad / estatutos o reglamentos
		Procesos productivos	
		Asesoría técnica (a)	Tipo de asesoría recibida
3	Resultados en términos de ejecución.	Subcontratos	Cumplimiento de procedimientos y términos del contrato
		Duración	Duración prevista vs. real
		Ejecución de recursos	Presupuestado vs. Ejecutado
		Cofinanciación	Programado vs. Ejecutado
4	Resultados en términos de impacto.	Beneficiarios Sostenibilidad	Programado vs. Real Económica y de las prácticas introducidas
5	Conclusiones	Síntesis de numerales 2 y 3, teniendo en cuenta el numeral 1	
6	Recomendaciones	Como se puede mejorar-fortalecer el subproyecto	
7	Aportes de la evaluación formativa	Observaciones generales	Incorporar las opiniones y conceptos de los actores locales en la evaluación de cierre
		Modificaciones solicitadas al informe	
		Calificación definitiva del subproyecto	

## Los Subproyectos

Los subproyectos son pequeñas iniciativas comunitarias de inversión que están en capacidad de ser desarrolladas en todas sus etapas por las comunidades con el apoyo técnico requerido a nivel local y central.

En el caso del PPZRC se clasificaron en cuatro tipos: Productivo, Ambiental, de Infraestructura y de Fortalecimiento Comunitario.

Criterios para la selección de los subproyectos

- Sostenibilidad, es decir, que los procesos puedan mantenerse en el tiempo sin comprometer la oferta ambiental
- Equidad, es decir, que todos tengan las mismas condiciones de acceso a los recursos y a su manejo
- Cofinanciación, es decir, que todo proyecto involucre un aporte de la comunidad beneficiada, ya sea en dinero, especie o trabajo.

Proyectos que no se fundan:

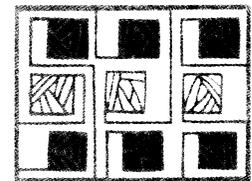
Son aquellos proyectos que:

- Hagan parte de actividades ilícitas.
- Impliquen depredación de los recursos naturales.
- Vulneren a las comunidades indígenas.

- Impliquen concentración de la propiedad de la tierra.
- Sean contrarios al Plan de Desarrollo Sostenible de la ZRC.
- Sean contrarios a los objetivos y a las disposiciones del Acuerdo de Préstamo.

Cada proyecto identificado por la comunidad para ser incluido en el Plan Operativo Anual -POA debe cumplir requisitos como:

- Ser integralmente sostenible.
- Contribuir a hacer compatible la base ambiental con el desarrollo económico de la zona.
- Buscar adquisición de habilidades de gestión, a nivel individual y colectivo.
- Fomentar la organización comunitaria.
- Lograr, en el caso de proyectos dirigidos a la producción agropecuaria, el mayor número posible de familias beneficiarias. Lo anterior no significa que no se puedan realizar proyectos individuales siempre y cuando se demuestre que no van a tener impacto negativo sobre las condiciones de producción o de vida de otras familias o sobre el medio ambiente.



- \* Beneficiar a un mínimo de 15 familias cuando se trate de proyectos de construcción de infraestructura.
- \* Promover el desarrollo, entre los productores beneficiados, de habilidades de manejo empresarial de las unidades productivas.

Al final de este documento se presenta, como anexo, el listado completo de los subproyectos de las tres ZRC piloto durante los cinco años de ejecución del PPZRC.

## Aprendizajes



Desde la experiencia del Proyecto Piloto de Zonas de Reserva Campesina respecto al seguimiento y evaluación de los subproyectos se deben tener en cuenta las señales de alarma.

### Señales de alarma

Las señales de alarma sirven para aprender a intervenir los procesos y actividades y corregir su curso. Se componen de banderas cuyos colores advierten sobre situaciones de mayor o menor riesgo y el análisis de sus resultados orienta a los encargados de ejecutar las acciones correctivas.

A partir del registro de seguimiento, donde se describen las acciones necesarias para mejorar la gestión, se puede avanzar hacia un sistema que clasifique las decisiones y los correctivos según el nivel de riesgo en que se encuentre el subproyecto. De esta manera se sabría claramente cuál es la medida prioritaria que tiene que ser aplicada, y si esta corresponde a una medida de refuerzo, de mantenimiento o de sostenibilidad.

Para calcular el valor de cada bandera se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{Resultado Real} \times 100\% = \frac{\text{Resultado Real}}{\text{Resultado esperado}}$$

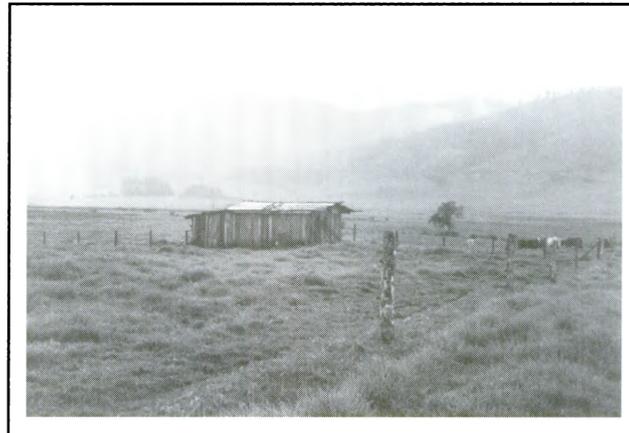
En el caso del PPZRC los subproyectos en ejecución fueron clasificados de acuerdo con la siguiente tabla:

**Tabla 8. Clasificación de los subproyectos de acuerdo a las señales de alarma**

Símbolo	Valor	Riesgo	Nivel de intervención
Bandera Roja	0- a 49%	Alto	Medidas Correctivas Inmediatas
Bandera Amarilla	50 a 69%	Medio	Medidas de refuerzo
Bandera Verde	70 a 95%	Bajo	Medidas de mantenimiento
Bandera Blanca	96 a 100%	Muy Bajo	Sostenibilidad



## Tercera parte



### **Procedimiento para analizar Los resultados generados por el Sistema de Planeación, Seguimiento y Evaluación - PS&E y derivar aprendizajes**



## Antecedentes

**El propósito del procedimiento para analizar los resultados generados por el Sistema de PS&E es el de disponer de un instrumento para hacer análisis de resultados del conjunto de los subproyectos, a partir de las características y resultados de cada uno de ellos.**

El procedimiento propuesto, desde la experiencia piloto, para el análisis de resultados de los proyectos y la identificación de los aprendizajes se deriva a partir de la disponibilidad y facilidad de estimación de la información arrojada por el sistema de S&E.

Para el efecto, se toma el producto final del sistema de S&E, como son los informes finales de cierre que aportan los elementos de juicio necesarios para observar la eficiencia, eficacia y efectividad de los subproyectos, como elementos de intervención establecidos.

Es importante señalar que el propósito de este procedimiento es el de disponer de un instrumento para hacer análisis de resultados del conjunto de los subproyectos, a partir de las características y resultados de cada uno de ellos, y no para utilizarlo de manera individual para el análisis de cada subproyecto.

## Categorías de clasificación

El procedimiento utiliza tres categorías de clasificación, las cuales se describen a continuación:



---

## Categoría de características

Aparece para cada subproyecto la siguiente información: ZRC a la que pertenece, en "qué" consiste y "para qué" se desarrolla, aspec-

to de la agenda programática que se pretende intervenir (P: pobreza, C: capital social A: Medio Ambiente).

---

## Categoría de alcance

Comprende: número de veredas involucradas, prototipo, fecha de iniciación del subproyecto, duración de las actividades, presupuesto del proyecto (discriminando fuentes de cofinanciación), núme-

ro de productos esperados del subproyecto, beneficiarios y puntaje de pertinencia asignada al subproyecto según la evaluación del perfil (efectuado en su momento por la comunidad).

---

## Categoría de resultados

Se presentan los resultados de los subproyectos de manera cuantitativa y cualitativa, de acuerdo con el tipo de variable en observación. Los resultados cuantitativos son duración, valor, aportes, productos terminados, alcance, funcionamiento y / o aplicabilidad y evaluación final.

Los resultados cualitativos se refieren a los conceptos de sostenibilidad, gestión en el desarrollo del proyecto y participación de la comunidad, los cuales se obtienen como una apreciación al analizar cada una de estas variables y que, a su vez, le sirven como puntos de control al procedimiento.

### Recuerde

Se presentan los resultados de los subproyectos de manera cuantitativa y cualitativa, de acuerdo con el tipo de variable en observación.

## Evaluación y análisis de resultados

La información obtenida en la categoría de resultados se respalda con el valor de la variable evaluación, la cual se obtiene a partir de cinco de las siete variables cuantitativas relacionadas para cada subproyecto.

Estas variables se expresan en términos relativos, respecto de las expectativas que se tenían sobre cada una de ellas al inicio del subproyecto. Es decir, que con la obtención de estas variables se inicia la evaluación.

Así, en general, un valor de uno para estas variables significa que el resultado es similar a lo esperado; de manera particular, en la medida en que cada una de las variables duración y valor sea mayor que uno se empeora el resultado y viceversa, en la medida en que cada una de estas sea inferior el resultado mejora frente a lo esperado. Es decir, hay una relación inversa del valor de la variable respecto de su resultado.

En cuanto a las variables productos, logros y funcionamiento, la relación valor /resultado es directa, es

decir, valores superiores a uno significan mejores resultados y los inferiores a uno, resultados inferiores a los esperados.

Con los valores de las anteriores variables se evalúa finalmente cada subproyecto sobre cien puntos, teniendo en cuenta las siguientes ponderaciones: 5% para duración, 5% para valor, 25% para productos alcanzados, 40% para logros y 25% para funcionamiento.

Estas ponderaciones pueden variarse de acuerdo con el criterio del análisis del momento. En este caso se recomienda que el análisis se enfoque en los logros y los resultados del proyecto en términos de su capacidad para intervenir un aspecto determinado, y de esta manera se estarían privilegiando los conceptos de eficacia y efectividad.

Así las cosas, la eficacia de los subproyectos se pondera en 65%, repartido en las variables productos y alcance, mediante las cuales se observa hasta donde se consiguió el resultado previsto. La efecti-

### Recuerde

Se recomienda que el análisis se enfoque en los logros y los resultados del proyecto en términos de su capacidad para intervenir un aspecto determinado.

vidad se ha ponderado en 25%, representada en la variable funcionamiento y/o aplicabilidad, mediante la cual se observa hasta donde el resultado resolvió el problema.

Finalmente, el concepto de eficiencia se pondera en un 10% a través de las variables duración y valor. Se da una menor ponderación a este concepto ya que depende más de externalidades que los otros dos.

Teniendo en cuenta las ponderaciones indicadas anteriormente, se evalúan los subproyectos. Esto permite tener una escala de los resultados según sean Buenos, Aceptables, Regulares y Malos o Excelentes, Satisfactorios y no satisfactorios.

Complementariamente, como soporte para el análisis, en la categoría de resultados se cuenta con variables de tipo informativo/cualitativo a saber: sostenibilidad, gestión y participación.

La información sobre sostenibilidad consiste en indicar el mecanismo adoptado finalmente para alcanzar sostenibilidad (generalmente deter-

minado como pacto entre los diferentes actores). Gestión y participación corresponden a información cualitativa, como una apreciación que sobre estos conceptos se deduce de los resultados e información disponibles.

Esta información, junto con la relacionada como "problema" y "pertinencia" en la categoría de características, conforma una serie de referentes cualitativos frente a los cuales se analizará la evaluación obtenida con la metodología de tipo cuantitativo descrita anteriormente.

Es a través de este método que el PPZRC efectuó el análisis de la Evaluación Final frente a pertinencia, objetivos, sostenibilidad, gestión y participación de la comunidad, respecto de los cuales se derivaron correlaciones, conclusiones y aprendizajes.

Además, mediante la aplicación de este procedimiento, el Proyecto Piloto guió la identificación de los aprendizajes de la implementación de sus acciones a nivel local, los cuales hacen parte del Informe final.



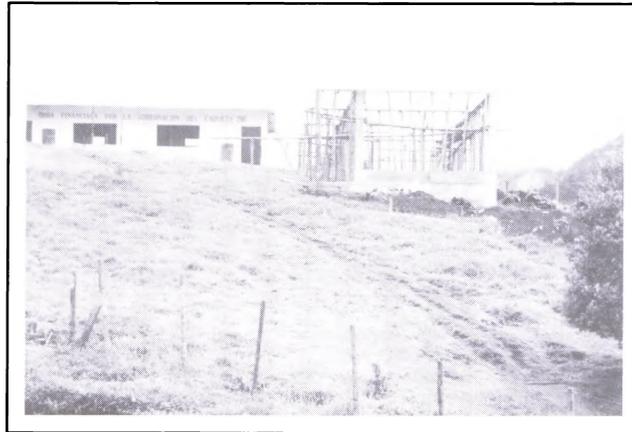
## Aprendizajes



En el marco del Proyecto Piloto de Zonas de Reserva Campesina para abordar el análisis de los resultados y de los aprendizajes básicos derivados del desarrollo de subproyectos se recurrió a la información disponible de los ya terminados en las tres zonas y se conformó una muestra de 40 subproyectos de los cuales la información disponible eran los perfiles, los registros de seguimiento y los informes de cierre de cada uno de ellos. La distribución de los 40 subproyectos de la muestra por ZRC fue la siguiente: 25 de El Pato-Balsillas, 9 de Calamar y 6 de Cabrera.

### Algunos aprendizajes claves de los subproyectos de la muestra

- En la medida en que las comunidades perciben los procesos de intervención del Estado como una oportunidad para acceder a infraestructura y servicios, no es raro que los proyectos de infraestructura sean los que más posibilidad de éxito tengan y los que conciten mayor participación activa, ya que necesidades aplazadas por mucho tiempo y la posibilidad de ver resultados inmediatos son fuertes condicionantes para el compromiso de las comunidades.
- Se podría afirmar que proyectos que incentiven la participación y la gestión de las comunidades como manifestaciones del empoderamiento comunitario, seguramente van a tener más garantías de éxito que proyectos que dejen a un lado estos poderosos instrumentos de acción social.
- Las intervenciones sociales en entornos con problemas de orden público están expuestas a altos niveles de incertidumbre, por lo tanto es indispensable considerar muy seriamente la posibilidad de fracasos e interrupciones en el desarrollo normal de los proyectos. En la definición, elaboración y ejecución de los mismos se debe tratar de tener, en lo posible, planes alternativos y posibilidades de flexibilidad en el tiempo y cambios en algunos aspectos de los proyectos.
- La información es una expresión de la gestión y un instrumento para la participación.
- La sostenibilidad de los logros obtenidos por los proyectos depende en gran medida de su pertinencia y el grado de participación y gestión de las comunidades en el mismo.
- La Asistencia Técnica debe pasar de una simple transmisión de información sobre la base de conceptos abstractos, para convertirse en procesos de construcción colectiva de conocimiento, donde tanto técnicos como actores comunitarios interactúen sobre la base de un diálogo de saberes horizontal que permita actuar en concreto y oportunamente en los procesos productivos que se están impulsando con los proyectos.



**Logros, dificultades y aprendizajes  
del Sistema de Planeación,  
Seguimiento y Evaluación - PS&E**

## Logros del Sistema PS&E

**El PS&E es un ejercicio que puede ser compartido con las comunidades y al cual se le ve una función inmediata y muy positiva hacia la planeación, el seguimiento y la evaluación de los proyectos, al tiempo que define compromisos y responsabilidades de los actores.**

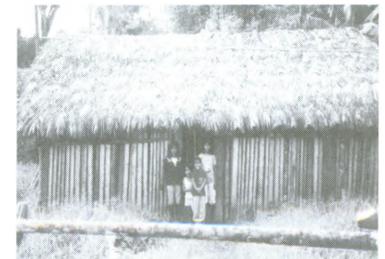
- Facilita dar cuenta de los resultados obtenidos en las áreas de intervención de la agenda programática, ya que dispone de instrumentos que permiten indagar en diferentes momentos por el avance de las acciones hacia dichos resultados.
- Permite, por una parte, elevar la calidad de la formulación participativa de proyectos, y, por otra, garantizar que todas las acciones emprendidas apunten a afectar de manera positiva las áreas de la agenda programática.
- Logra coherencia entre lo planeado y lo alcanzado a través de indicadores homologados a los cuales se está en capacidad de hacer seguimiento por parte de todos los actores.
- Es un ejercicio que puede ser compartido con las comunidades y al cual se le ve una función inmediata y muy positiva hacia la planeación, el seguimiento y la evaluación de los proyectos, al tiempo que define compromisos y responsabilidades de los actores.
- Se convierte en un mecanismo para garantizar una mayor transparencia en el uso de los recursos, al tiempo que disminuye la tensión frente a la rendición de cuentas.

- Fomenta el uso de mecanismos deliberativos, de diálogo y concertación para la toma de decisiones.
- Facilita la sistematización de experiencias en forma más institucional que personal.

---

## Dificultades del Sistema

- La debilidad en la formulación de los proyectos, especialmente en lo relacionado con la identificación de objetivos, indicadores y efectos, exige la revisión de los proyectos y una reformulación que permita coherencia entre lo planeado y lo alcanzado.
- El no hacer el diseño e implementación del Sistema en un proceso continuado desde el inicio del proyecto puede ocasionar una inversión de tiempo y esfuerzo no planeado del área de S&E en un momento de plena ejecución.
- La necesidad de precisar conceptos con anterioridad a la formulación y ejecución de proyectos implica tiempo y esfuerzo que no siempre están dimensionados y constituye una fuente de tensión dado el interés de las comunidades en avanzar desde el principio en la ejecución de proyectos.
- Resistencia inicial por parte del personal técnico a utilizar de manera formal y sistemática el protocolo que exige el Sistema. El no contar desde el principio con un Sistema formal puede reforzar la actitud de que se puede «hacer» sin tener S&E.




---

## Aprendizajes de su aplicación

- Es necesario contar con un Sistema de S&E desde el momento inicial de la intervención de un Proyecto. Este sistema debe contar, como mínimo, con la de-
- finición de los siguientes elementos: responsables entre los actores del Proyecto a todos los niveles, instrumentos sencillos que garanticen que todas las ac-

- ciones emprendidas apunten a afectar de manera positiva las áreas de la agenda programática, mecanismos formales de diálogo y concertación donde las organizaciones comunitarias realicen el ejercicio pedagógico y político.
- Para lograr una capacidad local de implementación del sistema de S&E, es necesario que toda la capacitación que incluye esta metodología se realice con miembros de la organización comunitaria.
  - El sistema es vulnerable pues depende en gran medida de la pertinencia que ofrece y de la responsabilidad de quien lo aplica tanto a nivel central como a nivel local.
  - El valor de uso de la parte técnica del sistema está dado por el nivel central dado que a nivel local, con las comunidades, lo más representativo es el ejercicio pedagógico y político que se realiza en el marco de la Evaluación Formativa.
  - La estandarización de los procedimientos ayuda a la gestión de informes.
  - El respeto, la confianza y las buenas relaciones entre los involucrados son muy importantes. Esto implica tiempo, recursos y paciencia.



**Resultados generados  
por el Sistema de Planeación,  
Seguimiento y Evaluación - PS&E**



## Antecedentes

**La aplicación del Sistema de PS&E implicó un fuerte ejercicio participativo que generó un trabajo conjunto de permanente diálogo que incluyó una adecuación de textos y formatos a las lógicas de las comunidades.**

El sistema de PS&E presentado es una metodología que se construyó colectivamente durante el desarrollo del Proyecto Piloto, y que se aplicó durante el último año y medio con diferente énfasis entre el nivel central y el local, permitiendo su validación como una metodología flexible y funcional que puede adaptarse a diferentes necesidades e intereses.

Entre los resultados de su aplicación resalta el hecho de servir para los propósitos sociales y de empoderamiento de las comunidades en tanto que basa su gestión local en las propuestas, intereses y fortalecimiento de las organizaciones comunitarias.

Además, implicó un fuerte ejercicio participativo que generó un trabajo conjunto de permanente diálogo que incluyó una adecuación de textos y formatos a las lógicas de las comunidades. Uno de los indicadores más expresivos de la participación se manifiesta en que para la formulación de proyectos se contó con la vinculación directa de los beneficiarios.

Así mismo, generó posibilidades concretas y formales de vinculación de los beneficiarios, a través del Comité de Beneficiarios, en todos

los momentos del proceso del proyecto. Por esta misma vía se evidenciaron patrones de control social y de intervención en las decisiones de enfoque de los proyectos.

En esta medida, el Sistema de PS&E contribuye a generar en las organizaciones comunitarias una cultura de manejo de información para la toma de decisiones y un aprendizaje continuo a partir de los errores y aciertos.

La metodología propuesta permite evidenciar la integralidad de la acción. La incorporación explícita de objetivos de desarrollo organizacional paralelos a los de desarrollo técnico facilitan que las co-

munidades aborden los proyectos de una manera integral.

La aplicación del sistema es un elemento que ha favorecido la precisión de las críticas que se hacen a los líderes y la capacidad de respuesta que ellos pueden dar a través de datos contrastables. El sistema proporcionó un ordenamiento a la batalla política de los líderes en su entorno local cotidiano, el cual incluye cuestionamientos o ponderaciones sobre la gestión y los resultados de las acciones.

Otro de los aspectos señalados por las comunidades tiene que ver con la conciencia de realizar el ciclo completo de cada subproyecto no como un ejercicio "interesante" sino como una garantía de éxito.



## ANEXO I

### Los subproyectos de EL PATO-BALSILLAS

#### POA 1998 a 2000

Zona No.	NOMBRE	Ubicación Vereda	Vdas Benef	PRESUPUESTO ESTIMADO (en pesos)		INVERSIÓN REALIZADA (en pesos)	
				PPZRC	Cominidad	PPZRC	Cominidad

#### Zona El Pato

1	Postería Guayabal	Guayabal	1	24.709.552	5.025.000	24.709.552	5.025.000
2.	Aulas Guayabal	Guayabal	4	40.927.045	5.009.493	40.927.045	5.009.493
3.	Casa Cultura	Guayabal	4	19.277.690	4.800.000	19.277.690	4.800.000
4.	Seguridad Alimentaria Abisinia 1	Abisinia	1	44.652.680	13.515.000	44.652.680	13.515.000
5.	Avicola Chorreras	Chorreras	5	2.713.761	732.000	2.568.603	1.575.000
<b>Subtotal Año 1998</b>				<b>132.280.728</b>	<b>29.081.493</b>	<b>132.135.570</b>	<b>29.924.493</b>
6.	Fondo Agropecuario Coomultipato	Guayabal	38	20.000.000	2.500.000	21.213.824	2.500.000
7	Granja Integral los andes	Andes	1	22.499.454	2.225.800	21.254.803	3.150.000
8.	Puente Quebrada Los monos Rovira	Rovira	2	16.451.494	4.035.265	16.451.454	4.035.265
9.	Granja Integral Lusitania	Lusitania	3	9.795.454	2.225.800	9.049.452	2.435.000
10.	Granja Integral La Paz	la Paz	2	7.659.454	2.225.800	5.571.072	2.125.000
11.	Baterías sanitarias Campo Bello	Campo Bello	1	3.222.400	1.600.000	3.222.400	1.150.000
12.	Construcción Laterales Puerto Amor	Puerto Amor	1	6.402.400	2.500.000	6.402.400	20.725.000
13.	Ganadería Extensiva Abisinia	Abisinia	1	20.362.600	5.200.000	19.236.456	4.250.000
14.	Mejoramiento via Perlitás	Perlitás	2	4.240.000	2.210.000	4.240.000	5.000.000
15.	Mejoramiento via Pescador Honduras	Pescador	2	5.300.000	2.100.000	5.300.000	2.800.000
16.	Mejoramiento via las Vegas	Las Vegas	2	5.300.000	3.250.000	5.300.000	3.250.000
17.	Mejoramiento via Gibraltar	Gibraltar	3	15.900.000	8.500.000	15.900.000	8.500.000
18.	Instalación Pelton la Vereda la Campana	La Campana	1	3.180.000	7.150.000	0	
18.	Planta solar para la escuela de La Campana	La Campana	1	3.180.000	7.150.000	3.180.000	
19.	Baterías Sanitarias escuela Perlas Bajo Pato	Perlas Bajo Pato	1	2.120.000	1.250.000	2.120.000	1.250.000
20.	Dotación casa Abisinia	Abisinia	5	9.351.055	2.250.000	8.542.590	1.500.000
21.	Puente Colgante Vista Hermosa	Vista Hermosa	1	51.239.902	12.500.000	51.239.787	13.100.000
<b>Subtotal Año 1999</b>				<b>203.024.213</b>	<b>61.722.665</b>	<b>198.224.238</b>	<b>75.770.265</b>
22.	Puente Quebrada pueblitos	Pueblitos	1	21.200.000	3.500.000	21.196.354	5.240.000
23.	Mejoramiento camino Chorreras Unión 1	Chorreras	5	21.200.000	3.250.000	0	
23.	Puente Quebrada Montero	Chorreras	5	21.200.000	3.250.000		
24.	Mejoramiento Camino Real San Jorge	San Jorge	4	21.200.000	3.500.000	21.200.000	3.525.000
25.	Mejoramiento camino Real San Luis	San Luis	2	10.600.000	3.500.000	10.600.000	3.525.000
26.	Remodelación escuela miravalle	Miravalle	1	8.480.000	2.500.000		

27.	Remodelación Escuela el Roble	El Roble	1	12.500.000	2.500.000	12.500.000	2.700.000
28.	Remodelación Escuela la Abeja	La Abeja	1	5.300.000	2.000.000	5.300.000	1.375.000
29.	Reconstrucción Puente Río Caguan Darien	Darien	6	7.420.000	2.000.000	7.262.000	2.750.000
30.	Construcción Puente mad, perlas Bajo Pato	Perlas Bajo P	3	7.420.000	1.800.000	3.710.000	
31.	Reconstrucción puente Vereda Laureles	Avance	2	5.300.000	1.500.000	5.300.000	1.950.000
32.	Galpón Vereda La Campana	La campana	1	5.300.000	1.500.000	4.289.608	
33.	Mejoramiento Camino Campo Bello	Campo Bello	2	5.300.000	1.260.000	5.300.000	3.100.000
34.	Puente vereda las Vegas	Las Vegas	2	14.720.000	3.000.000	14.840.000	4.820.000
35.	Cosntrucción Acueducto vereda Gibraltar	Gibraltar	1	15.900.000	3.000.000	15.900.000	3.260.000
36.	Mejoramiento escuela Perlitás	Perlitás	1	5.300.000	2.000.000	5.180.000	3.250.000
37.	Pelton en Puerto Amor	Puerto Amor	1	15.900.000	25.000.000		
37.	Construcción polideportivo Puerto Amor	Puerto Amor	1	15.900.000	25.000.000	14.100.000	10.275.000
38.	Adecuación Puente en Medio Avance	Medio Avance	2	2.180.000	3.500.000	2.120.000	3.950.000
Subtotal Año 2000				176.740.000	62.810.000	148.797.962	49.720.000
Total El Pato (38)				512.044.941	153.614.158	479.157.770	155.414.758

(ii) Los recursos del subproyecto No. 23 se trasladaron para la construcción del Pte. Quebrada Montero No. 23'

(iii) Los recursos del subproyecto No. 26 se trasladan al No. 27 y su ejecución por lo tanto no se realizará.

(iv) Los recursos del subproyecto No. 37 se trasladan para la construcción del polideportivo de Pto Amor No. 37'

La ejecución del subproyecto No. 30 quedó suspendida debido a crecientes del río.

Del No. 42 se trasladan \$20 mill para el No. 66 del POA 2003

## ANEXO 2

### Los subproyectos de EL PATO - BALSILLAS

#### POA 2001 a 2003

Zona No.	NOMBRE	Ubicación Vereda	Vdas Benef	PRESUPUESTO ESTIMADO (en pesos)		INVERSIÓN REALIZADA (en pesos)	
				PPZRC	Cominidad	PPZRC	Cominidad

#### Zona El Pato

39.	Mejoramiento del camino Altamira	Perlitás-Altamira	2	21.200.000	4.500.000	21.200.000	11.300.000
40.	Mejoramiento escuela la Libertad	La Libertad	1	13.780.000	3.500.000	13.780.000	2.800.000
41.	Polideportivo vereda los Andes	Los Andes	9	24.380.000	4.500.000	24.380.000	4.275.000
42.	Fortalecimiento de coomultipato	Guayabal	38	60.875.800	10.500.000	38.525.894	
43.	Mejoramiento via Miravalle	Miravalle	3	47.700.000	12.500.000	47.700.000	8.340.000
44.	Puente sobre río pato Miravalle	Miravalle	2	61.480.000	10.000.000	61.480.000	37.800.000
45.	Adecuación Planta de Reciclaje Guayabal	Guayabal	2	68.370.000	15.000.000	67.645.204	
46.	Seguridad alimentaria Playon	Playon	1	23.320.000	3.500.000	21.157.748	
47.	Mejoramiento camino Real Chorreras - Alto Avance	Chorreras	3	42.400.000	10.500.000	42.400.000	27.700.000
48.	Seguridad alimentaria alto pato	La esperanza	4	50.000.000	13.500.000	25.720.000	

49.	Proyecto Ambiental quebrada los Negritos	El Oso	1	30.000.000	12.500.000	30.000.000	12.500.000
Subtotal Año 2001				443.505.800	100.500.000	393.988.846	104.715.000
50.	Sistemas productivos sostenibles	Toda la ZRC	38	154.000.000	23.100.000	75.057.886	
51.	Dotación planta Diesel Abisinia	Abisinia	1	21.200.000	8.000.000	21.200.000	8.000.000
52.	Plantación Forestal Productiva	Guayabal, Perlitas	38	48.000.000	30.240.000		
53.	Protección y conservación de nacimientos	Perlitas, Pto Amor y Campo Bello	38	56.000.000	8.400.000	23.093.907	
54.	Uso y aprovechamiento de la biodiversidad y los recursos naturales	Toda la ZRC	38	84.000.000	12.600.000	16.750.000	
55.	Educación e Investigación Ambiental	Toda la ZRC	38	85.000.000	12.750.000	11.775.330	
56.	Post cosecha de los SPS y seguridad alimentaria	Toda la ZRC	38	21.000.000			
57.	Proyecto ecoturístico	Toda la ZRC	38	20.000.000	3.000.000		
58.	Clauster para caña panelera	Los Andes	38	100.000.000			
Subtotal Año 2002				400.200.000	64.850.000	147.877.123	8.000.000
59	Fondo Rotatorio para compra de cosechas de café orgánico y lulo	Guayabal	20	50.000.000			
60	Apoyo al INCORA- titulación baldíos	Toda la ZRC	38	70.000.000	10.500.000	2.500.000	
61	Formular el Plan de Ordenamiento ambiental del Territorio de la ZRC de El Pato	Toda la ZRC	38	100.000.000	15.000.000		
62	Realizar un estudio de producción y mercadeo de los productos promisorios de la ZRC: Café, lulo, derivados lácteos.	Toda la ZRC	38	25.000.000			
63	Formular los lineamientos para la actualización del plan de desarrollo de la zona.	Toda la ZRC	38	10.000.000	1.500.000		
64	Capacitar en procesamiento de Derivados Lácteos a los parceleros organizados, de la inspección de Balsillas	Balsillas		20.000.000			
65	Estrategia de mercadeo y fondo rotatorio (tiene 4 componentes)	Toda la ZRC	38	136.000.000	20.400.000		
66	Programa de fortalecimiento organizacional ICO	Toda la ZRC	38	60.000.000	9.000.000		
Subtotal Año 2003				376.000.000	56.400.000	2.500.000	
<b>Total El Pato (59)</b>				<b>1.731.750.741</b>	<b>375.364.158</b>	<b>1.023.523.739</b>	<b>268.129.758</b>

(v) Los recursos del subproyecto No. 52 y 58 se trasladan y su ejecución por lo tanto no se realizará. Se trasladan \$50 mill para el No. 50, \$30 mill para el 54 y \$20 mill para el 60.

(vi) Comprende 3 componentes: parte comunitaria del POAT con \$20 mill, ecoturismo con \$20 mill y proy de edu amb con \$45 mill.

(vii) Los subproyectos Nos. 56, 59, 62 y 64 se trasladan al 65 que los recoge

(viii) Valía \$40 mill y se adicionan \$20 del No. 42 del POA 2001

Del No. 42 se trasladan \$20 mill para el No. 66 del POA 2003

ANEXO 5  
**Los subproyectos de CALAMAR**  
**POR 1998 a 2000**

Zona No.	NOMBRE	Ubicación Vereda	Vdas Benef	PRESUPUESTO ESTIMADO (en pesos)		INVERSIÓN REALIZADA (en pesos)	
				PPZRC	Cominidad	PPZRC	Cominidad
<b>Zona Calamar</b>							
1	Establecimiento de un núcleo porcícola.	La Gaitana	1	50.044.453	24.909.000	50.044.453	24.909.000
2	Instalación y puesta en funcionamiento de un molino de viento	Diamante I	1	7.205.900	4.310.000	7.205.900	4.310.000
3	Instalación y puesta en funcionamiento de un molino de viento	Diamante II	1	7.006.400	2.868.000	7.006.400	2.868.000
4	Provisión de alimentos y dotación de restaurante escolar	Las Damas	1	10.665.100	3.340.000	10.589.000	3.340.000
5	Fortalecimiento a COAGROGUAVIARE.	CU Calamar	11	13.491.147	6.442.320	13.566.267	6.442.320
6	Encerramiento perimetral de la escuela rural mixta El Progreso	El Progreso	1	1.587.000	900.000	1.587.880	900.000
<b>Subtotal Año 1999</b>				<b>90.000.000</b>	<b>42.769.320</b>	<b>89.999.900</b>	<b>42.769.320</b>
7	Parcelas agroforestales de frutales amazónicos	11 veredas	11	105.978.050	35.103.880	105.978.050	35.103.880
8	Planta procesadora de cárnicos (b)	CU Calamar	11	103.000.000	8.870.000	98.467.638	4.435.000
9	Fortalecimiento a la Asociación Comunal de Juntas - Calamar	CU Calamar	11	49.714.000	8.085.000	49.714.000	8.098.000
<b>Subtotal Año 2000</b>				<b>258.692.050</b>	<b>52.058.880</b>	<b>254.159.688</b>	<b>47.636.880</b>
10	Planta procesadora de frutales amazónicos.	CU Calamar	11	110.400.000	10.700.000	1.720.000	
11	Planta procesadora de suplementos proteínicos	CU Calamar	11	69.412.600	6.000.000	1.462.468	
12	Instalación de un molino de arroz dentro del complejo agroindustrial	CU Calamar	11	112.679.400	13.000.000	68.505.643	
13	Fortalecimiento a la Asoc. De Jóvenes del Guaviare «ASOJAG»	CU Calamar	11	27.200.000	4.688.000	27.200.000	4.219.200
14	Fortalecimiento a la Asoc. De Artistas de Calamar «ASOARCAGUA»	CU Calamar	11	27.200.000	5.075.600	27.200.000	5.075.600
15	Protección, conservación y recuperación de nacaderos en el área de influencia del PPZRC.	11 veredas		30.000.000	7.000.000	30.000.000	7.000.000
<b>Subtotal Año 2001</b>				<b>376.892.000</b>	<b>46.463.600</b>	<b>156.088.111</b>	<b>16.294.800</b>
<b>Total Calamar (15)</b>				<b>725.584.050</b>	<b>141.291.800</b>	<b>500.247.699</b>	<b>106.701.000</b>

ANEXO 6

Los subproyectos de CALAMAR  
POA 2202 - 2003

Zona No.	NOMBRE	Ubicación Vereda	Vdas Benef	PRESUPUESTO ESTIMADO (en pesos)		INVERSIÓN REALIZADA (en pesos)	
				PPZRC	Cominidad	PPZRC	Cominidad

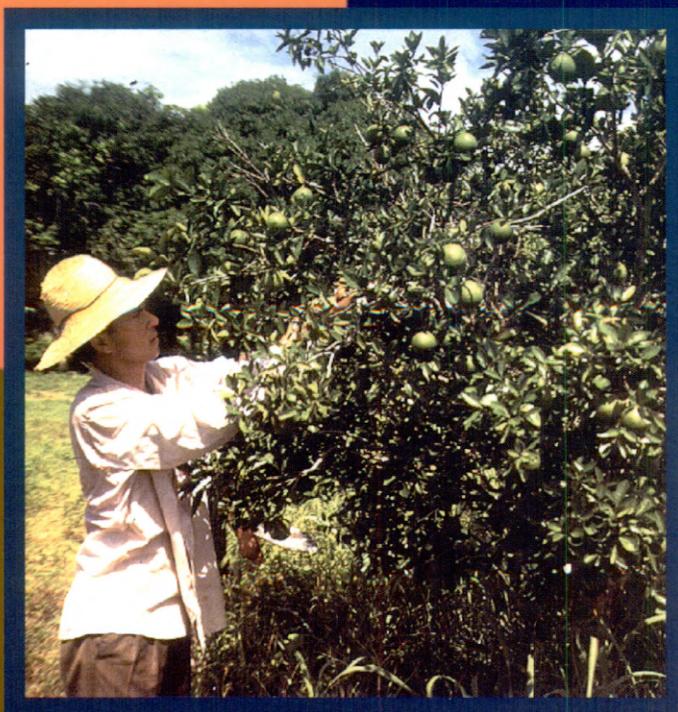
Zona Calamar

16	Establecimiento de sistemas de producción sostenible	11 veredas	11	80.000.000	29.680.000	104.345.985	
17	Construcción de aula escolar	El Progreso	1	17.000.000	5.380.000	1.691.179	
18	Construcción de aula escolar	Agua Bonita Alta	1	17.000.000	5.380.000	1.446.000	
19	Construcción de instalaciones para trapiche com/tario	La Argelia		7.500.000	7.500.000	1.563.000	
20	Construcción de instalaciones para trapiche com/tario	Puerto Gaviotas		7.500.000	7.500.000	1.563.000	
21	Compra de trapiches comunitarios Vdas Altamira, Agua Bonita Alta, Diamate Dos	Altamira, Agua Bonita Alta, Diamante II		23.666.000	2.366.700	12.465.000	
22	Compra de trapiches comunitarios Vdas La Gaitana, Tierra Negra, Diamante Uno, Las Damas, El Progreso, San Juan	La Gaitana, Tierra Negra, Diamante I, Las Damas		47.334.000	4.733.400	28.930.000	
23	Protección, conservación y recuperación de los nacedores Caño Rico, Caño Gaitana y reforestación de las Damas	Las Damas		8.600.000	1.735.000	5.660.000	
Subtotal Año 2002				208.600.000	64.275.100	157.664.164	0
24	Fondo Rotatorio Arroz, Frutales y Cárnicos	CU Calamar	11	50.000.000			
25	Apoyo a los procesos de transformación	CU Calamar	11	10.000.000			
26	Fortalecimiento al establecimiento de sistemas productivos sostenibles	11 veredas	11	10.000.000	1.000.000		
27	Apoyo al INCORA titulación de baldíos en el Retorno y San José (fuera de Calamar)			50.000.000			
28	Manejo de microcuencas y nacedores	11 veredas	11	20.000.000	2.000.000	7.060.430	
29	Realizar un estudio de producción y mercadeo de los productos de la ZRC: Arroz, Frutales Amazónicos.	11 veredas	11	25.000.000			
30	Formular los lineamientos para la actualización del plan de desarrollo de la zona.	11 veredas	11	10.000.000		10.000.000	
31	Montaje de plantaciones forestales productivas			58.400.000	5.840.000	2.948.000	
32	Estrategia de mercadeo, fondo rotatorio (comprende los componentes de estudio prod promisorios, fondo rot, fort org en post cosecha)	11	11	135.000.000	13.500.000	2.880.000	
33	Análisis del potencial ecoturístico de la ZRC	11	11	11.000.000	1.100.000		
34	Programa de fortalecimiento organizacional ICO	11	11	40.000.000	4.000.000		
35	Aprovechamiento productos del bosque	11	11	40.860.000	4.086.000		
36	Capacitación en planes de manejo ambiental	11	11	38.800.000	3.880.000	6.000.000	
37	Comunicación, divulgación y edu amb	11	11	16000000	1600000	3040000	
Subtotal Año 2003				430.060.000	37.006.000	31.928.430	
Total Calamar (34)				1.364.244.050	242.572.900	689.840.293	106.701.000

Los subproyectos Nos. 24, 25 y 29 se trasladan al 32 que los recoge



Serie documentos  
Proyecto piloto



Proyecto Piloto

---

# Zonas de Reserva Campesina



Libertad y Orden

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural  
República de Colombia



BANCO MUNDIAL



Oficina en Colombia



INCODER  
Instituto Colombiano de Desarrollo Rural

Digitized by Google