



Grupo Chorlaví
Construyendo una red de aprendizaje social
1998 – 2005

Resumen Ejecutivo

Santiago, Enero 2005

Introducción

El Grupo Chorlaví (GC) se propone estimular y facilitar procesos descentralizados de aprendizaje social orientados a enriquecer la calidad y potenciar la efectividad de las iniciativas transformadoras en las sociedades rurales de América Latina y el Caribe (ALC), en relación con una agenda temática definida y delimitada de desarrollo rural sustentable.

La participación en el GC es gratuita y abierta a todas las organizaciones no gubernamentales (ONG), organizaciones rurales (OR), fundaciones, universidades, centros de formación e investigación u otras organizaciones y/o personas que compartan la misión y objetivos del Grupo.

El GC es gobernado por un Consejo de ocho expertos y representantes de las organizaciones auspiciadoras. Es financiado por la Organización Intereclesiástica de Cooperación al Desarrollo (ICCO, Holanda) y el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC, Canadá). Cuenta con el patrocinio de la Asociación Latinoamericana de Organizaciones de Promoción (ALOP). El Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural (Rimisp) es el responsable de la Secretaría Ejecutiva.

Al comienzo del 2005 el Consejo solicitó al Rimisp realizar una sistematización del GC, entendida como un análisis crítico de su desarrollo desde su creación, buscando extraer lecciones de utilidad para otras redes de aprendizaje, así como para mejorar el desempeño futuro del propio Grupo. Este análisis incluyó también una primera evaluación de la calidad de los productos y servicios así como de los resultados y efectos del GC.

La sistematización, que se llevó a cabo entre mayo y septiembre de 2005, incluyó: a) una revisión pormenorizada de los documentos generados por el GC y de los informes anuales de seguimiento y evaluación existentes; b) entrevistas en profundidad a informantes calificados relacionados de distintas formas con el GC; c) análisis específicos de los diversos instrumentos del GC vía encuestas y entrevistas; y d) de forma muy destacada, estudios de caso en profundidad en seis países.

Este documento sintetiza¹ los principales hallazgos a los que arribó, enfatizando dos aspectos: la organización y el desarrollo del GC; sus resultados y efectos. También se presentan conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas relevantes.

Origen y desarrollo del Grupo Chorlaví

La evolución del GC muestra un proceso dinámico de innovación y de "gestión adaptativa". En el siguiente cuadro se presenta un resumen con las etapas de la historia del GC, las que, a su vez, permiten visualizar que los principales cambios se aplicaron a los siguientes aspectos: (1) el marco conceptual; (2) el marco operativo; (3)

¹ La documentación completa –el informe principal y los anexos de respaldo, incluyendo los reportes de cada estudio de caso– se encuentran en: www.grupochorlavi.org

la agenda temática; (4) los participantes y los usuarios; (5) el gobierno y la gestión; y (6) los instrumentos.

Cuadro 1. Etapas y principales hitos en el desarrollo del Grupo Chorlaví

Año	Etapa	Principales hitos
1997/1998	Antecedentes del Grupo	<ul style="list-style-type: none"> Programa de Investigación Sobre Metodologías de Seguimiento y Evaluación de Proyectos de Manejo de Recursos Naturales en América Latina y el Caribe, con financiamiento IDRC; primera experiencia con un fondo concursable de pequeños proyectos. Seminario de Ibarra, Ecuador (en la Hacienda Chorlaví) organizado por ALOP e ICCO, para discutir sobre un mecanismo para el intercambio de experiencias entre ONG y OR.
1999/2000	Puesta en marcha del Grupo	<ul style="list-style-type: none"> ALOP e ICCO seleccionan a Rimisp mediante concurso público para implementar un plan piloto de desarrollo del GC. Ejecución del proyecto con un marcado carácter experimental.
2001/2004	Primer trienio del Grupo	<ul style="list-style-type: none"> Fusión de Fondo Minga (apoyado por IDRC) y del Fondo Chorlaví (apoyado por ICCO y ALOP) para dar origen al Fondo Mink'a de Chorlaví (FMC). Se inicia la edición del Boletín InterCambios en conjunto con FIDAMERICA. Implementación del sitio web del GC y del sitio web del FMC. Al finalizar el 2004 se realiza una reunión ampliada del Consejo del GC y del Comité del FMC para reflexionar sobre la experiencia y extraer lecciones para el diseño de una nueva etapa del Grupo.
2005/2007	Segundo trienio del Grupo (fase actual)	<ul style="list-style-type: none"> Unificación de Consejo del GC y del Comité del FMC en una sola instancia de gobierno (Consejo del GC). Definición de un tema central de aprendizaje de tres años de duración. Definición de proyectos de aprendizaje social como estrategia central del Grupo. Precisión en la definición de la población meta del Grupo.

El marco conceptual: hacia al aprendizaje social

Se transitó desde un concepto inicial de intercambio de experiencias al aprendizaje organizacional para llegar al aprendizaje social. En el aprendizaje organizacional, se entiende que las organizaciones tienen la facultad de aprender a través de los individuos que las conforman, siendo la formación un elemento fundamental para generar procesos de cambios en los estilos de vida y actitud del personal.

El aprendizaje social, por su parte, se enfoca a determinar en qué medida aprenden los individuos no sólo de su experiencia directa sino también de observar lo que les ocurre a otros. Lo anterior representa un salto cualitativo que refleja mejor las características de la plataforma del GC, especialmente en relación al proceso de generación y agregación de valor al conocimiento. El GC fue aproximándose entonces a un proceso de aprendizaje social caracterizado por: a) partir de y estar basado en la reflexión crítica sobre experiencias innovadoras de transformación en sociedades rurales; b) articular el espacio de las experiencias particulares con el espacio en el que las

lecciones de dichas experiencias pueden institucionalizarse; c) estar al servicio de y buscar influir en los agentes de cambio; d) emplear métodos que permitan el desarrollo de potencialidades, capacidades y creatividad; e) movilizar actores que operan en espacios articulados, apoyándose en iniciativas en curso; f) ser de alcance regional (continental); y g) ser multisectorial y transversal a reflexiones y organizaciones temáticas especializadas.

El marco operativo: del ciclo de aprendizaje al proyecto de aprendizaje

El ciclo de aprendizaje fue una estrategia de aprendizaje organizacional que se implementó en relación a tres temas (Acción Colectiva y Mejoras en las Condiciones de Vida de la Población Rural-AC, Desarrollo Territorial Rural-DTR y Gobernanza Ambiental Descentralizada-GAD).

Actualmente la unidad básica de trabajo del GC es constituida por el proyecto de aprendizaje, entendido como un conjunto de actividades de sistematización, reflexión crítica, diálogo, comunicación y documentación, entre otras, que, a través de un proceso sistemático, analítico e integral, buscan dar respuestas a las preguntas formuladas alrededor de un tema específico y relevante (o tema eje).

Respecto al ciclo de aprendizaje, el proyecto de aprendizaje social implica: a) una mayor precisión de los objetivos de aprendizaje, incorporando un detallado estado del arte del tema que permite precisar cuales son las preguntas que están en la frontera del conocimiento y cuales son las lecciones y conocimientos ampliamente conocidos; b) la integración de todos los instrumentos que dispone el GC; y c) una mejor articulación de las distintas formas de participación, destacando la integración de los catalizadores de cambio.

La agenda temática

Se partió con seis temas acotados, luego se dio una apertura temática sobre la base de definiciones anuales independientes entre sí (AC, DTR, GAD), para llegar hoy en día a definir un tema marco trienal que articule los proyectos de aprendizaje que se inician cada año. En esta línea, para el período 2005-2007, las actividades del GC estarán centradas en los procesos de transformación institucional y productiva de territorios rurales pobres y tradicionalmente marginados que, a pesar de enfrentar un contexto adverso, han sido capaces de revalorizarse a partir de visiones estratégicas creativas.

Los participantes y los usuarios

Se inició con una población objetivo centrada en grupos de trabajo temáticos, encontrando al poco tiempo que ello duplicaba el trabajo de otras redes. Se pasó a una preocupación por llegar a aquellas ONG y OR “invisibles”, no integradas en los circuitos internacionales y luego se enfatizó en las organizaciones que se pudieran considerar “nodos” de redes formales o informales. Gradualmente se constataron diversos problemas referidos a una definición tan amplia y vaga de los usuarios del GC.

Sobre las bases anteriores, se tomó finalmente la opción de facilitar procesos de aprendizaje social que involucren a los catalizadores de cambio, es decir, a las personas, grupos u organizaciones que, con sus acciones y/o sus ideas están creando nuevas formas de pensar y de hacer las transformaciones en las sociedades rurales, contribuyendo a mover las fronteras actuales en cuanto a conocimientos, prácticas y políticas. Sin embargo, se mantiene la vocación del GC de hacer llegar los resultados de los proyectos de aprendizaje al más amplio conjunto de instituciones y OR interesadas en la problemática rural latinoamericana. De esta manera el Grupo se mueve, de una manera más coherente, entre “participantes intensivos” y “usuarios extensivos”.

El gobierno y la gestión

Ha sido una preocupación permanente establecer un sistema de gobierno –Consejo o Comité– que sea efectivamente capaz de dar orientación estratégica y programática al GC, pero que no se convierta en una burocracia pesada y costosa. De la misma forma, a nivel de la Secretaría Ejecutiva se ha buscado mejorar continuamente la calidad, eficiencia y transparencia de los procesos, asegurar la apertura a la más amplia participación posible y mantener bajos costos administrativos y de operación. El criterio básico es que ésta es una red o plataforma donde lo central son las iniciativas concretas, y donde el “aparato” debe ser muy ligero. Resultado tangible de estos esfuerzos es que, de los 800 mil dólares que representaron el costo del programa en los cuatro años entre 2001 y 2004, el 9.4% correspondió a gastos de manejo y administración, el 3.1% a seguimiento y evaluación, lo que dejó el 87,5% para financiar las actividades del GC.

Los instrumentos²

La evolución del GC no implicó hacer más complejos los instrumentos sino articularlos mejor, en función del fortalecimiento del aprendizaje y la ampliación y diversificación de la red de usuarios y participantes. Los principales instrumentos del GC son los que se describen a continuación.

El Fondo Mink’a de Chorlaví (FMC)

El concepto de “fondo concursable” ha sido el motor de la generación de conocimiento del GC, y su gestión e instrumentación han sido sujetos de un proceso dinámico de cambios.

Desde el comienzo, los llamados a concurso se hicieron a través de medios electrónicos recibiendo un promedio de más de 90 propuestas por concurso, involucrando en cada ronda a más de 120 organizaciones de alrededor de 12 a 15

² La evaluación de calidad de los usuarios en relación con las conferencias electrónicas, el boletín InterCambios y el sitio web se ha basado en su propia comparación con instrumentos similares de otras instituciones y redes de desarrollo.

países de la región. Se han mantenido y mejorado mecanismos que garanticen la transparencia del concurso.

En el segundo trienio, el FMC presenta tres modificaciones importantes: a) la fusión de los Consejos del GC y del FMC en un solo Consejo que tiene atribuciones de dirección programática y estratégica; b) la selección por el Consejo de una consultora externa, independiente a la Secretaría Ejecutiva, para auditar y certificar el proceso de calificación de los concursos; y c) la introducción de mecanismos orientados a corregir desequilibrios, como los relativos a la zona geográfica. Al haber identificado que algunas subregiones (especialmente Centro América), tendían a quedar sub-representadas en el grupo de ganadores, a partir del 2003 se realizaron talleres de promoción en esta área. El resultado fue que se llegó casi a duplicar la participación de entidades centroamericanas (del 10% al 18%).

Las conferencias electrónicas

Desde su comienzo, el GC ha realizado 12 conferencias electrónicas. En promedio cada conferencia genera más de 150 mensajes de los participantes y es seguida por más de 1.500 personas. La evaluación de las conferencias de los últimos cuatro años permite concluir que una alta proporción de los participantes lee todos o la mayoría de los materiales compartidos durante la conferencia. El 96% de quienes leen los mensajes encuentra que su contenido es muy útil o útil. Un poco más del 76% de quienes respondieron las encuestas considera que la calidad de las conferencias electrónicas es buena o excelente.

El boletín InterCambios y el sitio Web del Grupo Chorlavi

Los resultados de las encuestas muestran que una alta proporción (67%) de los lectores del boletín encuentra que este instrumento les ayuda a realizar mejor su trabajo, el 82% indica que los temas del boletín son relevantes para sus instituciones, mientras más del 54% declara que su calidad es excelente.

El sitio web del GC también muestra un aumento constante en el tiempo de usuarios. Hay más de 800 mil accesos anuales al sitio, con un crecimiento considerable durante el año 2003 que supera los 900 mil accesos. Tres cuartas partes de los usuarios consideran que el contenido del sitio es relevante para las instituciones y la mitad considera que ese contenido le ayuda a realizar mejor su trabajo. Esto explica que, entre el 2001 y el 2005, la obtención de documentos desde el sitio del GC se ha multiplicado por 15 veces, llegando a 32 mil documentos solicitados con éxito al año. La casi totalidad de quienes evalúan el sitio web considera que sus contenidos son de una calidad entre buena y excelente.

Los cursos a distancia

Una vez finalizado el ciclo de aprendizaje sobre Acción Colectiva y Mejora en las Condiciones de Vida de las Familias Rurales el año 2002, se firmó un convenio de

cooperación con la FAO y FODEPAL para editar los materiales del GC sobre el tema de manera de permitir un curso de capacitación a distancia para profesionales del área de desarrollo rural de ALC. Este curso ha sido dictado en dos oportunidades con más de 40 alumnos de alrededor de 12 países de la región. La excelente evaluación ha permitido firmar un nuevo convenio con FAO-FODEPAL para el año 2006. Se destaca que una buena proporción de los alumnos valoran poder trabajar los conceptos teóricos de la acción colectiva con ejemplos de la vida real aportados por el GC.

Resultados y efectos

La sistematización incluyó la realización de estudios de casos³, abordados a través del siguiente eje de sistematización: “¿Son la estrategia y los procesos desarrollados por el GC y el FMC adecuados para el aprendizaje social?”. Las conclusiones principales se focalizan en los siguientes aspectos: a) El FMC como proceso de aprendizaje social; b) Los efectos: ¿Y todo lo que se hace para qué sirve?; c) el GC: aproximaciones al valor agregado de una red interactiva.

El Fondo Mink’a de Chorlaví como proceso de aprendizaje social

Al analizar el proceso de aprendizaje impulsado por el FMC, surgen como relevantes los siguientes aspectos: a) mecanismos y herramientas; b) participación; c) el ciclo de aprendizaje organizacional dinamizador.

Mecanismos y herramientas

Se muestra unanimidad de opiniones respecto a la aceptación y calidad de los principales mecanismos y herramientas empleados por el Fondo, sobre todo en relación con la pertinencia y transparencia del concurso, incluyendo el manejo de la información y con la reunión inicial y la definición de los temas comunes.

Respecto a la conclusión del ciclo de aprendizaje, se emitieron sugerencias en la línea de profundizar la agregación de valor a través de un esfuerzo más articulado y sostenido, dirigido a “cerrar” adecuadamente el proceso, apuntando simultáneamente a una mayor calidad de los productos. Lo anterior podría ser obtenido a través de la realización de una reunión final para compartir y evaluar las experiencias “en vivo y directo”, recibiendo una mayor retroalimentación, la reorientación de la conferencia electrónica de manera que no sea la actividad central del cierre y la diversificación de los productos finales.

Además en el análisis han surgido otros elementos críticos alrededor de la calidad de los informes institucionales, la circulación y uso de estos informes entre los ganadores

³ Éstos se realizaron en seis países involucrando 14 proyectos y alrededor de 90 personas de instituciones y OR que fueron entrevistadas o con las que se realizaron talleres de análisis y evaluación sobre el FMC y el GC.

en los concursos y las políticas de las instituciones ganadoras con relación a la difusión y devolución de los resultados, sobre todo a nivel de las OR involucradas.

Participación

La participación en los proyectos de sistematización muestra tendencias distintas que se pueden agrupar de la siguiente manera: a) una situación extrema y minoritaria –dos proyectos referidos a los concursos 2001 y 2002– en la que la idea del proyecto de sistematización y su desarrollo fueron de carácter básicamente personal, aunque respaldado por una institución; b) una situación intermedia –unos 6 proyectos mayormente referidos al concurso 2001– en la que las propias instituciones conductoras de las sistematizaciones reconocen que la participación de otras entidades privadas, públicas y de las OR, fue circunstancial y limitada a los métodos de recolección de información; lo anterior dificultó, en algunos casos una mayor apropiación de los resultados; en otros, no hubo muchos efectos visibles a nivel local pero sí influencia en la normativa pública; y c) una situación con mayor participación –unos 6 proyectos mayormente referidos a los concursos 2002 y 2003– en los que el involucramiento, sobre todo de OR y gobiernos locales, fue buscado activamente durante el proceso de sistematización, con efectos en el interés y aprendizaje de OR.

El ciclo de aprendizaje dinamizador

Se reconoce que el GC, a través del Fondo, contribuye a un ciclo de aprendizaje donde el proyecto de sistematización es una de las iniciativas, importante, pero no la única. En este sentido se aprecian de manera particular: a) los momentos del ciclo en los que es posible un contacto más cercano e interactivo, esto es, en las reuniones presenciales; b) la combinación entre la adquisición de herramientas metodológicas y la actualización conceptual en temáticas afines al desarrollo rural; c) la interrelación no restringida a los operadores del desarrollo sino ampliada a investigadores, intelectuales y formuladores de políticas; d) la posibilidad de trascender la visión micro de los proyectos para sentirse partícipes de escenarios regionales. Por tanto, el valor agregado parecería estar en ese ciclo de aprendizaje más comprehensivo, tanto desde el punto de vista del alcance metodológico como conceptual, interactoral y territorial, trascendente a lo organizacional.

Los efectos: ¿Y todo lo que se hace para qué sirve?

Una de las principales incógnitas en el análisis de las redes suele ser la identificación de efectos que vayan más allá de resultados concretos, puntuales y con cierta connotación de corto plazo. En el caso del GC se han recogido algunas evidencias para visualizar cambios y aprendizajes influidos por la participación en esta red y concretamente por la ejecución de proyectos del FMC. Estas evidencias se resumen de la siguiente manera:

- a) Un grupo reducido de proyectos en el que se identifican sobre todo aprendizajes vinculados a una esfera personal, con muy escasos efectos en las instituciones y

OR involucradas en la sistematización. Es un buen indicador de la evolución del Fondo el hecho que estos casos correspondan a los primeros concursos.

- b) Un segundo grupo en el que los efectos se explicitan sobre todo en la institución ejecutora, a nivel conceptual y/o metodológico, manteniéndose parcialmente en la actualidad como un mejor estilo de gestión. El supuesto es que un tipo de proyectos como los que apoya el GC sirve en primera instancia para el fortalecimiento institucional y que, a través del mismo, se pueden esperar mejores resultados, efectos e impactos a nivel local. Es un tipo de argumentación bastante común entre las redes y las ONG y no deja de tener cierto asidero, aún cuando la relación entre los unos y los otros no es mecánica.
- c) Un tercer grupo en el que los efectos incluyen diversos ámbitos –instituciones y OR–, se mantienen en el tiempo y, en algunos casos, han incrementado su alcance. Estos efectos implican una amplia gama de posibilidades, desde el diseño y la ejecución de proyectos específicos en terreno, pasando por el desarrollo de capacidades locales hasta llegar a cierta incidencia en políticas, normativas e inversiones públicas.

Dada la envergadura de los efectos que se encontraron, es realista pensar que el proyecto de sistematización fue probablemente uno de los factores que incidió en la evaluación, pero no el único. Sin embargo, es importante subrayar que los involucrados en estas experiencias identifican al FMC como un elemento catalizador determinante para que aquellos efectos ocurrieran o se hicieran más patentes, señalando de esta manera un claro valor agregado del GC.

Algunos ejemplos de aprendizajes y su utilización actual

- Un centro universitario de investigación y extensión está profundizando el enfoque que relaciona DTR y aprendizaje social y lo está “traduciendo” concretamente en dos nuevos proyectos institucionales, en el apoyo a la formulación de un plan municipal y en la realización de cursos anuales de pregrado y postgrado de una universidad pública
- Una agencia internacional de cooperación ha incluido la sistematización como parte de un área institucional de gestión del conocimiento y aprendizaje con responsables asignados y presupuestos sustantivos
- La misma agencia ha fortalecido su perfil y práctica institucional en DTR en las áreas de intervención de tres países, involucrando a decenas de entidades ejecutoras –ONG y OR– y desarrollando sus capacidades en el tema a través de cursos de formación realizados a través de una universidad pública
- Los conceptos de forestería comunitaria y GAD evidenciados en una sistematización han sido incluidos en los planes de trabajo de una institución pública normativa, en la discusión de la ley forestal y en un nuevo programa financiado por la cooperación internacional en un país centroamericano
- Varios gobiernos municipales han adquirido conocimientos respecto a la aplicación de métodos analíticos –visión de perspectiva, identificación de fortalezas y debilidades–, elementos que consideran útiles para la formulación de sus planes municipales de manejo ambiental
- Varias ONG han profundizado sus conocimientos respecto al manejo de recursos naturales –conservación de suelos, agroforestería, manejo de la ganadería, procesos de desertificación, manejo de reservas naturales y pagos por servicios ambientales–, conocimientos que están siendo utilizados en el diseño y ejecución de planes y proyectos en diferentes países
- Varias ONG han orientado paulatinamente sus proyectos a sectores específicos de la población

como mujeres y jóvenes, con resultados en términos de mayor responsabilidad y toma de decisiones de estos actores en las unidades familiares y a nivel colectivo –cabildos, asambleas comunitarias, gobiernos locales–, visualizándose algunos cambios en las relaciones de poder establecidas

- OR de varios países han adquirido mayores hábitos e interés de participación y estructuración de instancias propias de reflexión debate y análisis, no relacionadas solo con un proyecto o una institución; manifiestan el deseo de desarrollar mayores capacidades para participar o llevar adelante nuevos procesos de sistematización.
- ONG, OR y gobiernos municipales de dos zonas de presencia de empresas mineras han identificado y empiezan a usar herramientas concretas para el manejo de conflictos a nivel local.

Nota: Ejemplos recogidos en las entrevistas realizadas en el marco de los estudios de caso de organizaciones que han sido ganadoras del concurso Fondo Mink'a de Chorlaví.

Analizando los efectos con otra mirada, se trató de encontrar señales respecto al grado de aplicación de las conclusiones y recomendaciones temáticas de las sistematizaciones. Al confirmarse que ni la síntesis final general ni los informes institucionales eran referentes claros para dicha aplicación, se trató de identificar más bien los principales cambios que percibían los actores desde el año en el que se concluyó la sistematización hasta la fecha, verificando si había alguna coincidencia con las recomendaciones temáticas.

Igualmente, no se pretende que proyectos de pequeña envergadura como los financiados por el FMC sean artífices de estos procesos, pero por lo menos se puede evidenciar que, en estos casos, hay un nivel de coincidencia entre las recomendaciones de la sistematización y las prácticas que se están desarrollando. Una pregunta que aún queda por responder es en qué medida el aporte sustantivo del GC va a la propagación de aquellas prácticas validadas, cuyos factores de éxito ya han sido internalizados, y en qué medida el FMC está contribuyendo también a un aprendizaje progresivo vinculado a experiencias más innovadoras, que contribuyan a mover la frontera de los conocimientos y de las alternativas. Parecería que este segundo nivel es más incipiente.

Aplicación de conclusiones y recomendaciones temáticas: el caso del concurso de Desarrollo Territorial Rural

- *En transformación productiva:* las prácticas sugeridas que se están implementando son las relativas a la conservación de suelos, los cultivos de pastos, forrajeras y cultivos tradicionales en los terrenos conservados/recuperados, el incremento de productos articulados a mercados tradicionales o de nicho –como el agroecológico– y el desarrollo de iniciativas generadoras de ingresos no agropecuarias.
- *En desarrollo institucional:* las recomendaciones que tienen mayores evidencias de cumplimiento son la conformación y consolidación de empresas y organizaciones económicas campesinas integradoras, el fortalecimiento de la organización local y de los diferentes grupos de interés, en particular los de las mujeres y los jóvenes, la búsqueda de mayor autonomía de las OR respecto a las instituciones, las prácticas de rendición pública de cuentas, una mayor relación con el gobierno municipal y el desarrollo de planes municipales.

El Grupo Chorlaví: aproximaciones al valor agregado de una red interactiva

Se partió de la hipótesis que el GC constituía una red/plataforma que permitía sumar e interconectar esfuerzos y recursos en ALC, tratando de identificar si existía un valor agregado o “sello distintivo” en varios de los ámbitos de acción interinstitucional como la prestación de servicios, los procesos de aprendizaje social, la acción propositiva y el fortalecimiento institucional. En ese marco se ha podido detectar un aprecio notable para el GC como red interactiva “de calidad”. Respecto a otras redes y espacios compartidos, se manifiesta que sus principales valores agregados residen en los siguientes aspectos:

La flexibilidad. A diferencia de redes rígidas organizadas según modelos verticales, se reconoce que el GC es “abierto”. No hay diferencias evidentes entre miembros y no miembros que dificulten la participación. Se trata de una plataforma que posibilita el acceso a otras redes e instituciones. En este sentido se privilegiaría el flujo de contactos, información y conocimientos, el “enredamiento” y no tanto la estructura y el mantenimiento de la misma.

La gestión ejecutiva. Si bien existen observaciones a algunos de los mecanismos y herramientas del Fondo, por lo general se aprecia transparencia y eficiencia en la gestión, sobre todo en lo que se refiere al mecanismo de concurso. La coordinación se muestra como una estructura mínima y suficiente que permite que la red funcione sin “invadirla”, canalizando servicios generalmente apreciados, sobre todo el sitio web considerado versátil y ágil, y los boletines.

El enfoque orientado al conocimiento y el aprendizaje. Se aprecian particularmente: el desarrollo de espacios de discusión –sobre todo los presenciales–, la calidad teórica, la actualización, la difusión y validación de conceptos y temas relevantes de desarrollo rural –atributos que se vinculan a los investigadores del Rimisp– así como los diferentes mecanismos de comunicación, incluyendo las conferencias electrónicas mayormente apreciadas por los usuarios de carácter “extensivo”.

Principales conclusiones y recomendaciones

Con relación a la dinámica del Grupo

1. El GC muestra una gran capacidad de adaptación e innovación en sus conceptos, enfoques, organización, métodos e instrumentos, a partir de la retroalimentación que deriva de la práctica, la evaluación y la reflexión orientada a ajustes proactivos y rápidos. Podría decirse que el GC ha sido un gran programa de aprendizaje para los donantes, el Consejo Directivo y para Rimisp.
2. Como práctica permanente, esta dinámica es recomendable. Pero, luego de las etapas anteriores de desarrollo, hoy en día sería positiva una mayor “estabilidad” desde el punto de vista de permitir intervalos suficientes de aplicación de las nuevas estrategias y los nuevos mecanismos, así como para facilitar la evaluación comparativa de los resultados de la innovación.

Con relación al aprendizaje

1. Como plataforma del aprendizaje social, el GC muestra varios aspectos muy positivos: a) selección de temas novedosos en el contexto actual del desarrollo rural; b) sistematizaciones de experiencias en terreno; c) participación de actores distintos; d) cierto grado de influencia en las instituciones y OR que participan directa e indirectamente en el análisis de los procesos; y e) contribución al conocimiento más amplio en las temáticas definidas. Se reconoce que este aprendizaje es reforzado por la opción de recibir información de buena calidad a través del boletín electrónico o de participar en las discusiones a través de las conferencias electrónicas.
2. Son recomendables esfuerzos adicionales para precisar los aspectos fundamentales del proceso y productos del aprendizaje. Existen interrogantes sobre la capacidad de influir en todos los actores del desarrollo a través de redes basadas en aplicaciones de TIC. Al respecto se requiere de análisis más específicos, sin renunciar a las características del GC como red interactiva con múltiples y diversos usuarios.

Con relación al FMC

1. El FMC es, sin duda, el instrumento más potente del GC. Esta condición se refleja en la dedicación de esfuerzos y recursos, el conocimiento del Fondo entre la población vinculada con el GC, la nutrida respuesta a los llamados a concurso y la contribución de los resultados al resto de actividades que realiza el GC.
2. Las sistematizaciones de experiencias constituyen la fuente primaria del material de aprendizaje del GC. Existe una gran valoración de este instrumento y varios efectos a nivel institucional y de comunidad/OR que pueden asociarse con el

hecho de haber ganado en los concursos y haber sistematizado experiencias en terreno. Existen puntos fuertes y débiles en el proceso de sistematización y en sus resultados, pero, en general, se trata de un instrumento que genera conocimientos y permite el aprendizaje en varios niveles y en audiencias distintas del GC.

3. Los esfuerzos del FMC para incrementar la participación de OR en general y de entidades centroamericanas en lo específico podrían concretarse en acciones más directas como: a) llamado intencionado a ese tipo de OR y entidades en las convocatorias, lo que podría incluir un bono de puntos a las propuestas que provengan de ellas; b) involucramiento de los catalizadores del cambio para que con sus propias redes de contacto ayuden estas instancias a presentar propuestas al Fondo; c) formalización de alianzas entre OR y centros de investigación aplicada para que se formen consorcios para participar en el Fondo; y d) simplificar los términos de las convocatorias y reglamentos para hacerlos de aplicación más universal.
4. Es deseable que las experiencias sean sistematizadas por los propios actores que conocen mejor que nadie los procesos que serán analizados. Para ello, es aconsejable: a) que se asegure la participación de la comunidad desde el diseño de la propuestas, adjuntando evidencia escrita de esa participación; b) demostrar por escrito el compromiso de la comunidad para participar en la sistematización de la experiencia e, idealmente, en el resto del ciclo de aprendizaje; y c) el compromiso de la institución postulante de devolver información a las comunidades con las que realizan la sistematización.
5. Las actividades para agregar valor al conocimiento generado por las sistematizaciones son bien percibidas por los usuarios de los mecanismos de comunicación pero no tanto por los equipos que realizan las sistematizaciones. Se recomienda: a) que haya un compromiso contractual de participación en todas las actividades del ciclo de aprendizaje por parte de los ganadores de los concursos; b) que se haga un seguimiento a la participación de los ganadores en las conferencias electrónicas; c) que se evalúe la calidad de la participación en las conferencias electrónicas como uno de los criterios para participar en otras actividades como las rutas de aprendizaje o la reunión final del proyecto y d) que se vigile la calidad de la síntesis final y se incluya en la publicación los mejores artículos –informes finales– de las sistematizaciones.
6. El producto final de las sistematizaciones debería pasar un control de calidad así como la publicación relativa a cada ciclo de aprendizaje. Para ello se debería: a) ofrecer lineamientos claros y tempranos para la preparación del informe final, incluyendo la asistencia del facilitador de cada proyecto de aprendizaje; b) someter a revisión externa de los informes finales y el material de publicación; c) retener un pago final significativo que será liberado cuando se cumplan los requisitos de calidad de los productos finales; y d) realizar un esfuerzo adicional para reducir las generalizaciones en la síntesis final y tratar de reflejar

adecuadamente las conclusiones y lecciones aprendidas de las sistematizaciones de experiencias.

Con relación a la diversidad de audiencias

1. La calidad de los instrumentos de comunicación del GC y de los resultados de las actividades del FMC son bien valoradas por los usuarios. La múltiple audiencia –población objetivo– del GC obliga a producir y mantener productos diferenciados, aunque todos ellos muestren temas comunes.
2. Las funciones y la participación de la nueva audiencia –catalizadores del cambio– deben monitorearse a fin de asegurar que el GC cuente con instrumentos acordes a las características de esta nueva población objetivo.
3. Una recomendación concomitante a este punto es buscar alianzas con otras redes y/o organizaciones que trabajan en una temática comparativa, a fin de compartir las experiencias valiosas tanto en conocimientos como en la promoción de aprendizajes.

Con relación al sistema de evaluación

1. La evaluación del GC se inició con un enfoque analítico focalizado sobre todo a los planes de trabajo anuales. En la etapa del segundo trienio se está desarrollando una transición hacia el mapeo de alcances, en combinación con la evaluación de los objetivos de aprendizaje. Se recomienda complementar lo anterior con estudios de casos en profundidad para seguir detectando y profundizando el análisis de los efectos de la red en terreno, involucrando para esta actividad estudiantes de postgrado de las universidades.

Lecciones aprendidas

Un esquema de trabajo flexible y un modelo de aprendizaje ágil y efectivo son elementos que favorecen sustantivamente proyectos que trabajan en red, y que mantienen usuarios y audiencias con dependencia virtual y poco identificadas de antemano. Para que tales condiciones se den es necesaria una efectiva integración entre donantes, cuerpo de gobierno y la institución que opera el proyecto. Esta integración debe hacerse a través de un proceso profundo y permanente de análisis de resultados, basado en una consulta amplia y ágiles mecanismos de evaluación.

El logro de los objetivos de aprendizaje en un esquema abierto y virtual parece estar asociado a múltiples factores: a) la capacidad de producir conocimiento en el corto plazo sobre temas de interés para las audiencias y practicantes de dicho temas; b) la capacidad de lograr la participación de actores múltiples que agreguen valor y generalización al conocimiento generado; c) la utilización de métodos analíticos críticos y participativos que involucren a los actores directos en las experiencias de terreno que generan el conocimiento; la diseminación amplia de resultados parciales y finales; d) un esquema de gobierno y manejo muy flexible que permita adaptarse a las respuestas de las distintas audiencias en el corto plazo; y e) un permanente proceso de evaluación y análisis de resultados que permita ajustes pronto y eficientes.

Una herramienta potente para generar el conocimiento que sirva de base para el aprendizaje social y, al mismo tiempo, para contribuir al conocimiento de temas e innovaciones que juegan un papel importante en las estrategias de desarrollo rural en América Latina sería un mecanismo que logre convocar instituciones de investigación aplicada, OR, ONG y otras instancias para que sistematicen experiencias reales sobre temas de punta del desarrollo rural.. Para que sea efectivo, requiere que tenga sus reglas de juego claramente establecidas, que la aplicación de esas reglas sea totalmente transparente, que su manejo sea serio y confiable y que sus propuestas sean suficientemente atractivas e interesantes para asegurar el concurso de propuestas de buena calidad.