



Grupo Chorlaví
Construyendo una red de aprendizaje social
1998 – 2005

Santiago, Enero 2006

Este trabajo de sistematización ha sido realizado por un equipo de investigadores de Rimisp y ha contado con la colaboración de numerosas personas que con sus ideas han contribuido a entender de una mejor manera los aprendizajes del Grupo Chorlaví.

Equipo de Sistematización:

- Germán Escobar, Investigador Principal de Rimisp. Responsable de la coordinación general de esta sistematización.
- Claudia Ranaboldo, Investigadora Principal de Rimisp. Integrante del equipo de sistematización.
- Eduardo Ramírez, Investigador Principal de Rimisp y Coordinador del Grupo Chorlaví.
- Rubén Pino, Asistente de Investigación de Rimisp.
- María Rueda y Silvia Borsellino, Ricardo Vásquez y Olga Lucía Molano realizaron estudios de caso en Argentina, Honduras y Perú respectivamente.

Prefacio

En los últimos años hay cada vez mas interés por el aprendizaje en organizaciones de desarrollo. Creemos que esto es un requisito crítico para que la lucha contra la pobreza tenga más éxito. Sin embargo aun se cuenta con relativamente pocas experiencias bien documentadas sobre la práctica de estos procesos. Por ello esperamos que el contenido de este documento sea de gran utilidad para todas aquellas personas que trabajan en el área del desarrollo y el aprendizaje. El documento describe y analiza el avance de las iniciativas inicialmente paralelas del Fondo Mink'a de IDRC y del Grupo Chorlaví de ICCO y ALOP, y su posterior desarrollo en conjunto hasta conformar lo que ahora es el Grupo Chorlaví y su instrumento principal, el Fondo Mink'a de Chorlaví. Dichas iniciativas fueron siempre facilitadas por Rimisp - Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural.

Para nosotros, como representantes de las agencias de apoyo, ha sido un gran placer y nos sentimos favorecidos de haber tenido la posibilidad de participar en este proceso. Todo era novedoso para nosotros y hemos aprendido mucho. No es nada común que organizaciones en el Sur compartan la responsabilidad de la ejecución de programas con las agencias que les están financiando. Nos permitió seguir de cerca las actividades y participar intensivamente en las discusiones y decisiones para hacer posible las continuas adaptaciones. Así también hemos sido testigos de la forma en que los integrantes de Rimisp han ejercido su rol de facilitadores de este proceso. Ya que esta sistematización crítica fue elaborada por el mismo Rimisp, es comprensible que el papel de los integrantes de esta institución no reciba la debida atención, razón por la cual no podemos dejar de dar algunas luces sobre ello.

A nosotros no nos queda duda de que los resultados obtenidos se deben en gran parte al profesionalismo de Rimisp. Un profesionalismo que se manifestó en puntualidad, agilidad y absoluta transparencia, resultando en una excelente gestión. El profundo conocimiento de los actores y del contexto rural Latinoamericano y la capacidad de incidir con ideas en otros espacios, fueron elementos muy importantes. Además la actitud con el cual los integrantes de Rimisp trabajaron en todo este experimento fue clave: saber escuchar, el compromiso con aprender, mejorar y aumentar el rigor. Todos estos elementos juntos forman la base para que los resultados, incluso de esta sistematización, llegaran a ser lo que son.

Estamos animados por lo que se ha logrado hasta la fecha: la construcción de un valioso instrumento de aprendizaje y todo lo aprendido sobre el manejo de recursos naturales y el desarrollo rural. Aún falta mucho por hacer e innovar desarrollando nuevos instrumentos que permitan difundir mejor los resultados de este tipo de procesos para que lleguen a todas y todos quienes buscan reforzar sus capacidades y conocimientos. Que permitan, a la vez, la apropiación de los resultados del aprendizaje por las organizaciones sociales mismas y las y los técnicos de las ONG y gobiernos que trabajan en el área del desarrollo rural y el manejo de los recursos naturales. Al mismo tiempo, que faciliten un diálogo más profundo sobre los procesos de aprendizaje

social y su papel en el desarrollo equitativo y sustentable entre los actores claves del mundo rural Latinoamericano y Caribeño.

IDRC e ICCO sin duda seguirán comprometidos con el aprendizaje para el desarrollo en todo el trabajo que apoyan a favor del inmenso número de personas rurales y pobres que luchan para mejorar sus condiciones de vida. Esperamos que este documento también sea motivador para muchas otras personas en su trabajo.

Simon Carter
IDRC

Maarten Boers
ICCO

ABREVIACIONES Y SIGLAS

GC	Grupo Chorlaví
ONG	Organización No Gubernamental
OR	Organización Rural
TIC	Tecnologías de Información y Comunicación
ICCO	Organización Intereclesiástica de Cooperación al Desarrollo
IDRC	Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo
ALOP	Asociación Latinoamericana de Organizaciones de Promoción
Rimisp	Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural
FMC	Fondo Mink'a de Chorlaví
MRN	Manejo de Recursos Naturales
AC	Acción Colectiva
DTR	Desarrollo Territorial Rural
GAD	Gobernanza Ambiental Descentralizada
FODEPAL	Proyecto Regional de Cooperación Técnica para la Formación en Economía y Políticas Agrarias y de Desarrollo Rural en América Latina
ALC	América Latina y el Caribe
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
SIMAS	Servicio de Información Mesoamericano sobre Agricultura Sostenible

1. Introducción	7
2. Origen y Desarrollo del Grupo Chorlaví.....	9
2.1 Las etapas en el desarrollo del Grupo Chorlaví	9
2.1.1 Antecedentes del Grupo.....	9
2.1.2 Puesta en marcha del Grupo Chorlaví.....	9
2.1.3 Primer trienio del Grupo Chorlaví.....	11
2.1.4 Segundo trienio del Grupo Chorlaví.....	12
2.2 Los aspectos sobresalientes del Grupo Chorlaví	14
3. Ciclos y proyectos de aprendizaje.....	15
3.1 Del aprendizaje organizacional al aprendizaje social	15
3.2 El ciclo de aprendizaje del Grupo Chorlaví	16
3.3 De ciclo a proyecto de aprendizaje	18
3.4 Actores y participantes	20
4. Instrumentos del Grupo Chorlaví	21
4.1 Los instrumentos del Grupo en las diferentes etapas.....	21
4.2 El Fondo Mink'a de Chorlaví	22
4.3 Conferencias electrónicas.....	24
4.4 El Boletín InterCambios y el sitio web del Grupo Chorlaví	26
4.5 Formación de capacidades a través de cursos a distancia	30
5. Dirección y gestión del Grupo Chorlaví.....	31
5.1 Gobierno del Grupo Chorlaví.....	31
5.2 Secretaría Ejecutiva del Grupo Chorlaví.....	32
5.3 Seguimiento y evaluación del Grupo Chorlaví	32
5.4 Costos y recursos humanos del Grupo Chorlaví	33
6. Resultados y efectos	34
6.1 El Fondo Mink'a de Chorlaví como proceso de aprendizaje social	34
6.1.1 Mecanismos y herramientas	35
6.1.2 Participación	37
6.1.3 El ciclo de aprendizaje organizacional dinamizador	38
6.2 Los efectos: ¿Y todo lo que se hace para qué sirve?.....	40
6.3 El Grupo Chorlaví: Aproximaciones al valor agregado de una red interactiva	42
7. Conclusiones y recomendaciones	43
8. Lecciones aprendidas.....	46
9. Documentos consultados	48

1. Introducción

El Grupo Chorlaví (GC) es una iniciativa orientada a apoyar procesos de aprendizaje social enfocados a proyectos de transformación institucional y productiva de territorios rurales pobres y tradicionalmente marginados en América Latina y el Caribe (ALC).

El Grupo se propone como objetivo general 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 ALC, en relación con una agenda temática definida y delimitada de desarrollo rural sustentable.

Sus objetivos específicos son: (a) facilitar el intercambio y el diálogo entre agentes sociales, a partir de su involucramiento en los distintos niveles de los procesos de aprendizaje social; (b) relevar lecciones innovadoras de lucha contra la pobreza rural y la exclusión en América Latina a través de proyectos de aprendizaje social; (c) fomentar el uso y la apropiación de los procesos y productos del aprendizaje social entre los agentes sociales del desarrollo rural sustentable y (d) sistematizar la experiencia del GC como un sistema de trabajo en red para el aprendizaje social.

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 GC.

El Grupo tiene un conjunto de instrumentos que se articulan para dar forma a proyectos de aprendizaje social que son el centro de la actividad. Estos instrumentos incluyen el Fondo Mink'a de Chorlaví (FMC), que es un fondo concursable de proyectos de sistematización de experiencias innovadoras; herramientas basadas en tecnologías de información y comunicación (TIC), tales como: el boletín electrónico InterCambios, el sitio web del Grupo (www.grupochorlavi.org) y conferencias electrónicas para discusiones temáticas amplias.

El GC es gobernado por un Consejo de ocho expertos y representantes de las organizaciones auspiciadoras. El Consejo tiene la responsabilidad de dirigir estratégica y programáticamente el Grupo. El GC es financiado por la Organización Intereclesiástica de Cooperación al Desarrollo (ICCO, Holanda, www.icco.nl) y por el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC, Canadá, www.idrc.ca). El Grupo cuenta además con el patrocinio de la Asociación Latinoamericana de Organizaciones de Promoción (ALOP, www.alop.ac.cr). Rimisp, Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural (www.rimisp.org), es el responsable de la Secretaría Ejecutiva del GC.

A través de la presente sistematización se realiza un análisis crítico del proceso que ha tenido el GC desde su creación. Se busca que esta sistematización documente el

proceso de desarrollo del GC y proporcione lecciones que puedan ser de interés y utilidad para otras redes de aprendizaje así como para mejorar el desempeño futuro del propio Grupo.

La sistematización se basó en los siguientes elementos: (a) revisión 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 (participantes en diversas actividades, postulantes a los concursos del Fondo, miembros del Consejo, donantes, personal de Rimisp, etc.); (c) análisis específicos de los diversos instrumentos del GC, mediante entrevistas en profundidad y encuestas a usuarios, dando énfasis a preguntas sobre su utilidad, pertinencia y calidad y (d) estudios de caso en profundidad -mediante entrevistas a informantes calificados y revisión documental- de una muestra de proyectos ganadores de los concursos del FMC, agrupados por países.

Este informe se organiza en nueve secciones. Después de esta introducción, la sección 2 describe y analiza el origen y el proceso de desarrollo del GC a través de sus diferentes etapas. La sección 3 aborda lo que se puede considerar el corazón del GC, esto es, los ciclos o proyectos de aprendizaje. La sección 4 presenta los instrumentos con que cuenta el GC. A continuación la sección 6 se refiere –en una primera aproximación– a los resultados y efectos logrados. Las secciones 7 y 8, respectivamente, presentan las conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas. Finalmente se agrega una sección con la documentación consultada.

2. Origen y Desarrollo del Grupo Chorlaví

2.1 Las etapas en el desarrollo del Grupo Chorlaví

2.1.1 Antecedentes del Grupo

El GC tiene su origen en dos actividades que nacieron de manera independiente: (a) el Programa de Investigación sobre Metodologías de Seguimiento y Evaluación de Proyectos de Manejo de Recursos Naturales en América Latina y el Caribe, apoyado por IDRC desde el año 1997 y que financiaba pequeños proyectos de investigación centrados en el manejo de los recursos naturales y (b) el GC que es apoyado por ICCO y ALOP y que tiene su origen en un Seminario con la participación de 66 ONG y Organizaciones Sociales Rurales de ALC.

El objetivo general del Programa de Investigación sobre Metodologías de Seguimiento y Evaluación de Proyectos de Manejo de Recursos Naturales en América Latina y el Caribe fue contribuir a mejorar la capacidad de las sociedades de ALC para definir, desarrollar e implementar estrategias de manejo de recursos naturales (MRN) que sean a la vez sustentables y equitativas. Su principal instrumento era un Fondo Competitivo de Pequeños Proyectos de Investigación administrado por Rimisp y gobernado por un comité de expertos con atribuciones de dirección temática, selección de propuestas ganadoras, supervisión de la calidad de los productos y búsqueda de nuevos apoyos para el Fondo. Este proyecto se planteaba establecer un fondo multidonantes para apoyar la investigación destinada a la generación y utilización de nuevos conocimientos pertinentes al mejoramiento de la toma de decisiones del MRN en las sociedades de ALC.

Por su parte, el Grupo Chorlaví nace en la reunión realizada en la Hacienda Chorlaví, en Ibarra, Ecuador, en Octubre de 1998, al alero de ALOP e ICCO. En ésta se reúnen representantes de 66 OR y ONG provenientes de 17 países. La reunión tuvo como objetivo detectar el interés que varios actores pudieran tener en establecer un sistema de intercambio basado en el aprovechamiento de las experiencias de los proyectos y programas de desarrollo rural, la interrelación con otros actores y un intercambio más efectivo entre cada una de las experiencias (Grupo Chorlaví, 1999).

2.1.2 Puesta en marcha del Grupo Chorlaví

En diciembre de 1998 ALOP e ICCO realizaron un concurso de proyectos para establecer un sistema de información para el intercambio en agricultura y desarrollo rural sostenible en ALC. Rimisp fue seleccionado para desarrollar esta iniciativa, dando origen al GC. En esta etapa se definió que el objetivo del Grupo era construir conocimientos para fortalecer las capacidades y competencias de los actores e instituciones comprometidas en la agricultura y el desarrollo agrícola sostenibles. De esa forma, se buscaba contribuir a mejorar la calidad, pertinencia y eficiencia de las

propuestas de desarrollo, con especial énfasis en las zonas rurales con predominio de población en situación de pobreza.

En este primer momento el Grupo cuenta con dos instrumentos: (a) comunicación basada en TIC para estimular el intercambio, el análisis comparativo y la documentación electrónica de estrategias, métodos y herramientas que surgen de la práctica concreta de las ONG y OR de ALC y (b) el Fondo Chorlaví, un fondo concursable de co-financiación de proyectos orientados a sistematizar experiencias en temas específicos. La organización del Grupo en este primer momento reflejaba los grupos de trabajo temáticos constituidos en el seminario de Chorlaví: tenencia de la tierra, agroindustria y comercialización, desarrollo microrregional, servicios financieros rurales, organizaciones campesinas y sistemas de producción.

El GC tiene un Consejo que apoya y entrega las orientaciones estratégicas que deben ser implementadas por Rimisp como Secretaría Ejecutiva del Grupo.

Por el lado del programa de investigación apoyado por el IDRC, se seleccionan y llevan adelante las investigaciones de las propuestas ganadoras del primer concurso del Fondo de Pequeños Proyectos. El proceso finaliza con la publicación de un libro titulado "*Seguimiento y Evaluación del Manejo de Recursos Naturales*" que presenta los informes de resultados de cada una de las propuestas de investigación y un análisis comparativo de las mismas (Berdegué et al. 2000).

Los principales logros de este período se pueden resumir en los siguientes aspectos: (a) la experiencia de diseño y operación del mecanismo de fondos concursables de proyectos, con un esquema de funcionamiento eficiente y transparente, abierto a la participación de la más amplia gama de organizaciones; (b) el desarrollo de un conjunto de instrumentos de TIC como son conferencias electrónicas, listas electrónicas para la discusión y distribución de literatura relativa a temas de interés; (c) la identificación de un nicho en base al cual el Grupo podía crecer con su propuesta de aprendizaje e intercambio y (d) se establecieron relaciones con personas y organizaciones en la mayoría de los países de América Latina, de tal forma que al final del período se contaba ya con una sólida base de participantes.

Las principales debilidades tienen que ver con la amplitud temática y la baja precisión de la convocatoria a los concursos, lo que genera múltiples y más bien dispersos espacios de diálogo que no logran ser agregados y sintetizados adecuadamente. El resultado es un número más o menos amplio de documentos y actividades que alcanzan cierta relevancia gracias a la masividad de las conferencias electrónicas, pero que no logran un impacto ni en las OR ni en los ámbitos académicos o de discusión de política pública. Ello conducirá a identificar la necesidad de dotarse de objetivos de aprendizaje orientados a dar respuesta a preguntas acotadas y bien fundamentadas.

Igualmente se descubre que los grupos de trabajo temáticos en la práctica duplican redes formales o informales ya existentes y que, por tanto, se debe orientar la agenda hacia temas de carácter transversal. Además, la manera en que se definieron los términos de referencia y los métodos de trabajo del Consejo, resultó en una

participación desigual de sus integrantes y en confusiones respecto de los ámbitos de responsabilidad del organismo de gobierno en comparación con la Secretaría Ejecutiva.

2.1.3 Primer trienio del Grupo Chorlaví

Terminada la puesta en marcha del GC se desarrolló un nuevo proyecto (2001-2004). El objetivo en esta etapa fue facilitar el desarrollo de nuevas capacidades para mejorar las políticas y las intervenciones sobre desarrollo agrícola y rural sostenibles. Los objetivos específicos incluían renovar el Consejo del GC, ampliar su membresía invitando a participar a las principales redes y organizaciones de las sociedades civiles rurales de la región, definir con mayor precisión una agenda temática, apoyar la sistematización de experiencias innovadoras de desarrollo agrícola y rural sostenibles, facilitar el análisis comparativo de experiencias innovadoras y comunicar las conclusiones.

Para definir la agenda temática se instituyó el mecanismo de consulta a personalidades destacadas y líderes de redes, ONG, OR, organismos gubernamentales (incluyendo gobiernos municipales), organismos internacionales, instituciones académicas y empresas privadas así como a personas y organizaciones que participan en el GC. Este criterio se ha mantenido y perfeccionado a lo largo del tiempo.

Para apoyar la sistematización de experiencias se establece el FMC. Ello es el resultado de la fusión de los dos fondos concursables que existían en la etapa anterior, lo que permite ganar eficiencia y masa crítica. Sin embargo, se decide que el FMC cuente con un órgano de gobierno independiente de aquél que dirige al GC. Esta decisión se explica por dos motivos: primero, la necesidad de construir gradualmente confianzas entre dos organismos que nunca habían trabajado conjuntamente –como eran ICCO e IDRC– que contaban con tradiciones y misiones diferentes, aunque complementarias. Segundo, el hecho que IDRC limita su apoyo financiero al FMC y no lo extiende al resto de los instrumentos del GC. La complejidad de este arreglo requería una gestión muy ágil y transparente de parte de la Secretaría Ejecutiva y especialmente de mucha flexibilidad y buena voluntad de los miembros del Consejo del GC y del Comité del FMC.

En esta etapa el Grupo cuenta con un sitio web que se apoya en los diferentes instrumentos de difusión e intercambio así como con el Boletín InterCambios, editado en asociación con FIDAMERICA, una red de aprendizaje de proyectos de desarrollo rural y reducción de pobreza apoyados por el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola, FIDA.

Entre los principales logros de esta etapa se cuenta la consolidación del FMC, que gana en reconocimiento y capacidad de convocatoria, además de mejorar sus procedimientos y metodologías de trabajo. El GC se hace conocido también por sus conferencias electrónicas, un medio de intercambio de ideas y de difusión que llega a convocar a centenares de participantes. Por su parte, el Boletín InterCambios alcanza

más de 10 mil suscriptores. A su vez el sitio web es ampliamente conocido y utilizado por ONG, OR y sectores académicos interesados en la problemática rural en ALC.

Por el lado de las principales debilidades de esta etapa se cuenta el carácter complejo del sistema de gobernanza paralelo del Grupo y del FMC, que se traduce en una insuficiente integración del Fondo con los demás instrumentos del GC, y en la coexistencia de agendas temáticas relacionadas, pero no plenamente articuladas.

Igualmente, la apertura casi sin límites a la participación de todo tipo de organizaciones públicas y privadas deriva en la dificultad de establecer con precisión cuál es el “grupo meta” o “población objetivo” al que se intenta servir y apoyar. Este problema se acrecienta al momento de la definición temática para el diseño y convocatoria del concurso anual de sistematizaciones del FMC. En este sentido, muchas veces los temas que aborda el Grupo corresponden a preguntas más generales y abstractas en perjuicio de temas más aplicados.

Además, si bien se avanza en mejorar la calidad de los instrumentos de comunicación e intercambio de carácter electrónico, también se ponen en evidencia sus limitaciones desde el punto de vista de los efectos que se pueden esperar de ellos, especialmente cuando el objetivo es el aprendizaje y no sólo la comunicación o difusión.

Este conjunto de aciertos y debilidades de la experiencia de nacimiento y desarrollo del GC son analizados en una reunión presencial del Consejo del GC y del Comité del FMC realizada en Lima en febrero de 2004. En esta reunión se discuten cuatro preguntas centrales que luego serán un insumo para el segundo trienio del Grupo: (a) ¿cuál es el valor agregado del GC?; (b) ¿cuáles son los usuarios o la población meta del GC?; c) ¿cómo integrar los diferentes instrumentos del GC para mejorar la calidad y la eficacia de los procesos de aprendizaje social? y d) ¿cómo mejorar la gobernanza del GC?

2.1.4 Segundo trienio del Grupo Chorlaví

A partir del análisis de las fortalezas, debilidades, valor agregado y nicho del GC, la propuesta para esta nueva etapa introduce varias innovaciones. Entre estas sobresalen las siguientes:

- a. Opción por el Aprendizaje Social como concepto central de la acción del GC. Este concepto se define como un proceso de aprendizaje caracterizado por: (i) partir y estar basado en la reflexión crítica sobre experiencias innovadoras de transformación en distintos ámbitos o dimensiones de las sociedades rurales; (ii) articular el espacio de las experiencias particulares con el espacio en el que las lecciones de dichas experiencias pueden institucionalizarse; (iii) estar al servicio y buscar influir en los catalizadores del cambio; (iv) emplear métodos que permitan el desarrollo de potencialidades, capacidades y creatividad de los actores del aprendizaje, viabilizando la construcción de nuevas relaciones; (v) movilizar actores que operan en espacios articulados, apoyándose y apoyando

iniciativas ya en curso; (vi) operar con alcance regional (continental) y (vii) ser multisectorial y transversal a reflexiones y organizaciones temáticas especializadas.

- b. Orientación prioritaria del GC a facilitar procesos de aprendizaje que involucren a 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.
- c. Definición de un tema marco para acotar la agenda temática para el período 2005-2007. Este tema marco fue definido de la siguiente forma: *“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”* (Rimisp, 2005).
- d. Proyectos de aprendizaje como unidades básicas de trabajo del GC. Un proyecto de aprendizaje es un conjunto de actividades de sistematización, reflexión crítica, diálogo, comunicación y documentación que, a través de un proceso sistemático, analítico e integral, busca dar respuesta a las preguntas formuladas alrededor de un tema específico y relevante (tema eje).

La unidad de trabajo, es decir, el proyecto de aprendizaje, considera las siguientes etapas y componentes: (a) identificación de temas prioritarios mediante procesos de consulta con los catalizadores de cambio; (b) síntesis del conocimiento y de las experiencias existentes en esos temas y, a partir de ello, formulación de objetivos de aprendizaje; procesos de reflexión crítica (sistematización) a partir de experiencias que ilustran sobre los temas priorizados; (c) análisis comparativo de los resultados de las sistematizaciones para extraer resultados, conclusiones y recomendaciones; (d) comunicación de los resultados y e) fortalecimiento de capacidades a través de la capacitación a distancia y de otros métodos como rutas de aprendizaje.

A continuación, en el cuadro 1, se presenta un resumen con las etapas de la historia del GC.

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

Año	Etapas	Principales hitos
1997/1998	Antecedentes del GC	- Programa de Investigación Sobre Metodologías de Seguimiento y Evaluación de Proyectos de Manejo de Recursos Naturales en ALC, 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 la necesidad de un mecanismo para el intercambio de experiencias entre ONG y OR.
1999/2000	Puesta en marcha del GC	- ALOP e ICCO seleccionan a Rimisp mediante concurso público para implementar un plan piloto para el desarrollo del Grupo Chorlaví. - Ejecución del proyecto con un marcado carácter experimental.

2001/2004	Primer trienio del GC	<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 FMC. - Inicio de 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 GC (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.

2.2 Los aspectos sobresalientes del Grupo Chorlaví

Como se desprende de la sección anterior, el recorrido desde los antecedentes hasta el segundo trienio ha sido un proceso muy dinámico de innovación y “gestión adaptativa”. Se trata de un proceso rápido y no formalizado, de constante reflexión y toma de decisiones a partir de los problemas, éxitos y “sorpresas” que se van encontrando en el camino –apoyado por evaluaciones anuales sobre el GC y sus instrumentos– y un análisis crítico de los conceptos, estrategias y respuestas de los participantes. En esta evolución se innova en los siguientes aspectos:

- *El marco conceptual.* Éste transita del “intercambio de experiencias” al aprendizaje organizacional y luego al aprendizaje social.
- *La agenda temática.* Se parte con seis temas acotados, luego se da una apertura temática sobre la base de definiciones anuales independientes entre sí, para después buscar la definición de un tema marco trienal que articula o vincula los proyectos de aprendizaje que se inician cada año.
- *Los instrumentos.* La transición del Fondo Chorlaví y del Fondo de proyectos inicial con IDRC, al FMC, permitió afianzar este instrumento. El mismo se va perfeccionando de año en año, como se constata al revisar los cambios en su reglamento de operaciones. La aparición gradual de otras herramientas aporta nuevas capacidades para apoyar los procesos de aprendizaje y para ampliar la red de usuarios y participantes. Un tema constante ha sido cómo mejorar la articulación de los diferentes instrumentos, hasta la aparición de la idea de proyectos de aprendizaje.
- *Los usuarios.* El camino se inició con una población objetivo centrada en grupos de trabajo temáticos. A poco andar se concluyó que ello duplicaba el trabajo de otras redes. Se pasa así por un énfasis en dar apoyo y servicios a una población caracterizada amplia y vagamente como ONG y OR. Una preocupación de esta etapa es cómo llegar a aquellas ONG y OR “invisibles”, es decir, que no están integradas en los circuitos internacionales más o menos formales. Gradualmente se constatan los diversos problemas que surgen de una definición tan amplia y vaga de los usuarios del GC y, con esa base, se toma la opción por los

catalizadores de cambio, buscando que ellos se constituyan en los principales “dueños y usuarios” del GC. Sin embargo, se mantiene la obligación de hacer llegar los resultados parciales y finales de los proyectos de aprendizaje al más amplio conjunto de ONG y OR interesadas en la problemática rural latinoamericana. Esta dinámica de participación y adhesión de distintas audiencias y participantes en el GC está encaminada a involucrar los aportes y los puntos de vista de múltiples actores del desarrollo rural, cuidando, a su vez, la calidad de dicha participación.

- *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, ha existido una búsqueda de fórmulas para 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 de tal forma que lo fundamental de los presupuestos vayan a las actividades. El criterio básico es que ésta es una red o plataforma donde lo central son las actividades y donde el “aparato” debe ser mínimo y lo más liviano posible.

3. Ciclos y proyectos de aprendizaje

3.1 Del aprendizaje organizacional al aprendizaje social

Es necesario no perder de vista que el aprendizaje al que se enfoca la plataforma del GC es a través de una red que hace un fuerte uso de medios electrónicos de comunicación. Lo anterior conlleva características específicas tanto en el aprendizaje como en la evaluación de los logros que puedan obtenerse ya que se cuenta con una audiencia difusa e indeterminada.

Se trata de un “aprendizaje en la acción” que se genera desde la práctica de implementar un programa, proyecto o intervención de la cual se produce conocimiento –lecciones aprendidas–. El rescate de dicho conocimiento se utiliza para mejorar las implementaciones en terreno (institucionalización) y para contribuir al cuerpo mayor de conocimiento sobre el tema del ciclo de aprendizaje (Guijt et al. 2002).

Desde este punto de vista, el GC ha experimentado una evolución. El primer proyecto de tres años se propuso facilitar el aprendizaje organizacional para mejorar las intervenciones orientadas a abatir la pobreza, modificar los sistemas de exclusión, promover el desarrollo rural sustentable y mejorar el manejo de los recursos naturales. La idea respondía a la necesidad de facilitar procesos de aprendizaje en las organizaciones públicas y privadas cuya acción tiene un efecto sobre la inequidad, la pobreza rural, el manejo de los recursos naturales y el desarrollo rural sustentable (Rimisp, 2002).

Las organizaciones tienen la facultad de aprender a través de los individuos que las conforman; por lo tanto, la formación y el desarrollo de las personas son un elemento fundamental en el andamiaje del aprendizaje organizacional. Este tipo de aprendizaje genera innovación y procesos de cambio en los estilos de vida y actitudes del personal que integra las organizaciones.

El aprendizaje social, por su parte, se enfoca a determinar en qué medida aprenden los individuos no sólo de la experiencia directa sino también de observar lo que les ocurre a otros. El aprendizaje social es el modo en que los individuos adquieren conocimientos, que modifican sus estructuras cognitivas y conductas, a través de la socialización e interacción que mantienen con otros individuos en un determinado contexto sociocultural y físico. Este tipo de aprendizaje se centra, más que en el individuo, en los procesos de interacción social a partir de los cuales las personas adquieren y construyen conocimiento (Suné Torrents, 2004; Urquijo et al. 1998).

En el proyecto que está actualmente en ejecución se plantea que “el Grupo Chorlaví tiene por objetivo general 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, en relación con una agenda temática definida y delimitada de desarrollo rural sustentable (tema marco)” (Rimisp. 2005).

Esta evolución de aprendizaje organizacional a social es un salto cualitativo que refleja mejor las características de la plataforma, especialmente en relación al proceso de generación y agregación de valor al conocimiento que se genera en los ciclos de aprendizaje. Tanto la recuperación del saber empírico como el instrumento participativo que se utiliza, modelan el conocimiento específico y la contribución al desarrollo temático con las experiencias individuales, de tal manera que el resultado final incorpora el condicionamiento social y el contexto en que se genera y analiza el conocimiento que es la base del aprendizaje.

3.2 El ciclo de aprendizaje del Grupo Chorlaví

Desde el primer trienio se genera el concepto de “ciclos de aprendizaje”, que corresponde a una sucesión de actividades que el Grupo pone en práctica para generar procesos de aprendizaje a partir de la reflexión crítica sobre experiencias de desarrollo rural. Tanto la práctica de estas actividades como el esfuerzo analítico permiten el aprendizaje de los participantes en distintos momentos y niveles.

En un ciclo de aprendizaje se cumplen diferentes etapas: la construcción de un marco temático, un cuerpo de conocimiento basado en la sistematización de experiencias, el enriquecimiento de los análisis y conceptos con la participación de muchos interesados, una síntesis temática basada en conceptos y experiencias e, idealmente, un esquema de capacitación a practicantes e interesados en temas de desarrollo rural. En el espacio de los proyectos de GC, estos ciclos tienen una duración de casi dos años,

incluyen la utilización de todos los instrumentos del GC y apuntan directamente al aprendizaje de las audiencias y participantes definidos para el GC.

El ciclo se inicia con la identificación de un tema eje, que permite definir claramente el tema de aprendizaje del ciclo. En el caso del GC la definición de los ejes de aprendizaje ha variado en cada una de las etapas del GC. Así en la etapa de puesta en marcha, los temas fueron definidos en el taller convocado por ICCO y ALOP. En el primer trienio, la selección temática se realizaba año a año mediante una consulta amplia a investigadores, agentes de desarrollo, organizaciones sociales y ONG que finalmente era refrendada por el Consejo del GC. En el segundo trienio la definición temática se realiza en consulta con los catalizadores de cambio sobre un marco definido por el tema marco trianual. El resultado de la consulta es analizado y refrendado por el Consejo del GC. Este esquema que en rigor ha sido aplicado durante el año 2005 no está exento del problema al que se hacía referencia con antelación, relacionado al tipo de preguntas y el tipo de usuarios de los resultados. Por un lado las organizaciones de nivel local aspiran a recomendaciones más “aterrizadas” en contraposición a los intereses de instituciones y personas más interesadas en el ámbito de las políticas públicas o de la investigación social.

Ya definido el tema eje, el GC realiza una convocatoria a participar en el concurso de sistematización de experiencias del FMC. Esta convocatoria, que se distribuye ampliamente por medios electrónicos, está basada en procedimientos y reglamentos previamente aprobados por el Consejo del Grupo y de público conocimiento. La convocatoria permite la selección de las mejores propuestas de sistematización sobre la base de calidad de los proyectos, carácter innovador de las experiencias, articulación con experiencias en curso y calidad de las instituciones y de los profesionales que participarán de la sistematización. Una vez que se han seleccionado las propuestas ganadoras se inicia el trabajo de campo, realizado por las comunidades rurales que son los protagonistas de la experiencia. Muchas veces las comunidades son acompañadas por ONG o investigadores de universidades o centros de investigación en una articulación de instituciones heterogéneas. Este proceso es incentivado por el GC.

Luego de la sistematización de las experiencias concretas se desarrolla la síntesis, que consiste en rescatar los principales elementos de cada una de las experiencias y buscar elementos comunes que permitan derivar lecciones y recomendaciones a un número mayor de realidades. Es decir, es un ejercicio que busca salir de lo particular de cada experiencia para buscar ciertos grados de generalidad. Esta etapa incluye una conferencia electrónica abierta a todos los interesados para enriquecer la síntesis.

Finalizada la etapa de síntesis, se implementan diferentes estrategias para la comunicación y la construcción de capacidades en diferentes organizaciones y personas relacionadas al desarrollo rural. En general, se emplean instrumentos de difusión electrónica, publicación de artículos, talleres de capacitación y cursos a distancia. Para la etapa 2005-2007 se considera incluir nuevas herramientas como rutas de aprendizaje y nuevos tipos de iniciativas de comunicación. A este esfuerzo se agrega otro circuito, que el GC no maneja directamente, que consiste en la

comunicación que realizan las mismas organizaciones que han participado en el proceso y, especialmente, en las sistematizaciones apoyadas a través del FMC.

En la Figura 1 Esquema de un ciclo de aprendizaje del Grupo Chorlaví se muestran los diferentes momentos en que se articulan los distintos instrumentos del GC en el ciclo de aprendizaje. Este conjunto de actividades se basa en instrumentos TIC y presenciales y dan origen a lo que en el siguiente capítulo se detalla como proyecto de aprendizaje.

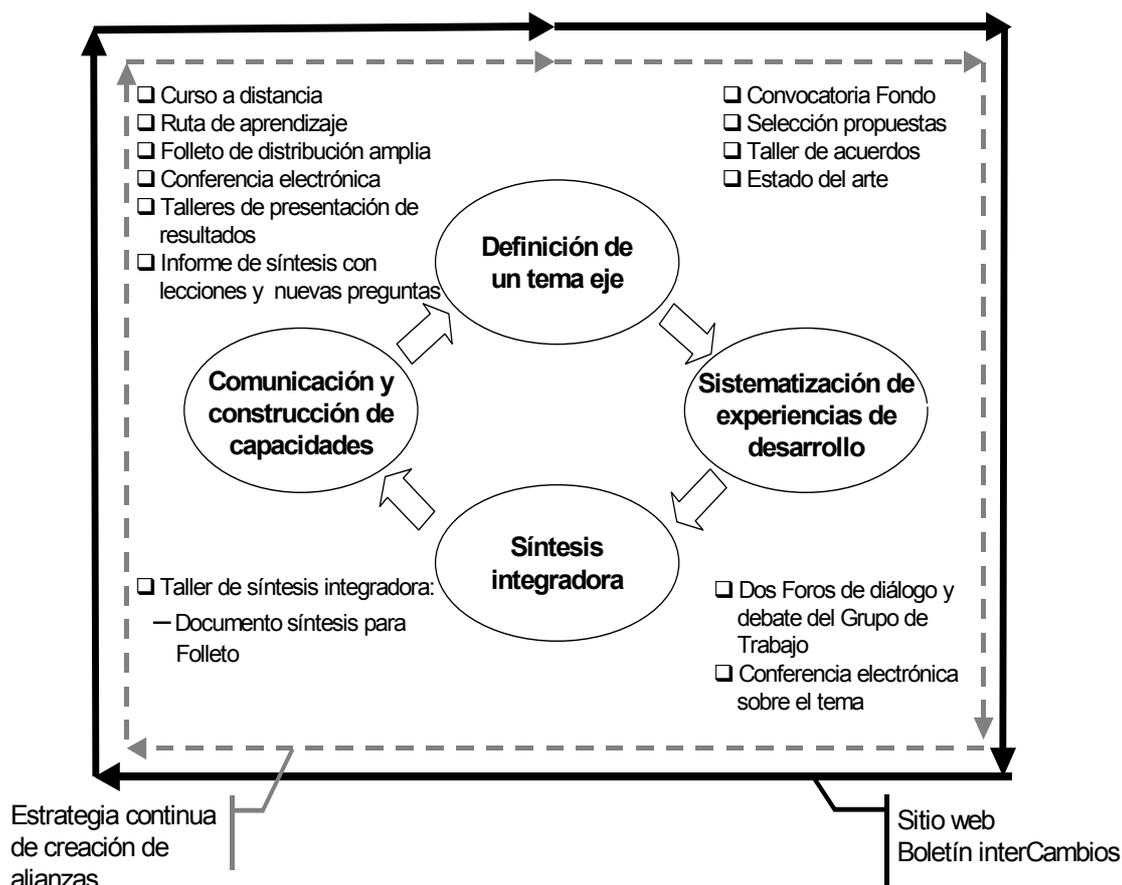


Figura 1. Esquema de un ciclo de aprendizaje del Grupo Chorlaví.

3.3 De ciclo a proyecto de aprendizaje

El ciclo como una estrategia de aprendizaje organizacional se verifica en la etapa del primer trienio del GC. Durante esta etapa se realizaron tres ciclos completos en los temas de Acción Colectiva (AC), Desarrollo Territorial Rural (DTR) y Gobernanza Ambiental Descentralizada (GAD).

Uno de los primeros elementos que resalta en la evaluación de los resultados de esta etapa es que la participación y la valoración de los diferentes instrumentos del GC es heterogénea entre los diferentes tipos de actores. Por ejemplo, el 47% de quienes han

participado en los concursos del Fondo como ganadores de propuestas de sistematización encuentra las discusiones y las conclusiones de la conferencia muy relevantes o relevantes, en contraste con el 85% y el 68% entre los participantes que evaluaron la conferencia cuando ésta terminó y usuarios del boletín respectivamente, dejando ver que quienes están más involucrados con las sistematizaciones son quienes encuentran menos relevante la actividad final de la conferencia electrónica.

El ciclo sobre DTR cerró con varias modificaciones en relación con el ciclo anterior, entre las que cabe destacar la definición de temas comunes y tareas colectivas entre los investigadores, para asegurar una contribución a la agregación de valor al tema seleccionado y el establecimiento de una red cerrada en la que participan e intercambian experiencias los equipos técnicos que sistematizan. En la evaluación, estas modificaciones resultaron altamente valoradas por los equipos de sistematización, quienes aprecian especialmente las instancias de intercambio y de mutua asistencia en temas de interés común y de metodología de sistematización.

Posteriormente, en el ciclo de GAD se incluyó una segunda reunión presencial de los ganadores del concurso hacia el final del proceso de sistematización. Esta nueva actividad fue sugerida y financiada por los mismos participantes, con el fin de concretar los productos colectivos, pero también para continuar y afinar el intercambio de experiencias y metodologías de trabajo.

Los puntos más débiles identificados durante el primer trienio fueron los siguientes: (a) el tiempo relativamente prolongado entre el inicio de los proyectos de sistematización de experiencias y las actividades de agregación de valor como son la conferencia electrónica final y la síntesis integradora; (b) el aislamiento de los sistematizadores de las experiencias mientras se cumple esa tarea; (c) la inexistencia de un soporte técnico más cercano a los coordinadores de las propuestas de sistematización y (d) la baja calidad de los informes finales. La propuesta que da origen a la etapa del segundo trienio busca una solución a estas debilidades, transformando las estrategias de aprendizaje organizacional en aprendizaje social, corrigiendo falencias y profundizando los puntos fuertes de la experiencia anterior del GC.

El cambio de ciclo de aprendizaje a proyecto de aprendizaje social no sólo implica una mayor precisión de los objetivos de aprendizaje, sino la integración de todos los instrumentos que dispone el GC tras estos objetivos. También implica una mejor articulación de las distintas formas de participación, destacando la integración de los catalizadores de cambio en las diferentes etapas de trabajo. Se plantea que este conjunto de medidas lograrán, por un lado, una mejor calidad de los productos del Grupo, y por otro, una mejor y más precisa definición de diferentes usuarios de los resultados de cada proyecto de aprendizaje social respondiendo de esta manera a las debilidades encontradas en la etapa anterior.

3.4 Actores y participantes

Un aspecto muy ligado con los ciclos de aprendizaje tiene que ver con las características propias del trabajo a través de aplicaciones de TIC. Para el GC estas condiciones han implicado un proceso, ciertamente evolutivo, de construcción de una red en la que hay una participación de diferentes audiencias asociadas a los diferentes instrumentos. Sin embargo, en la etapa del segundo trienio se ha buscado acotar la participación a una población meta mejor definida: los catalizadores de cambio.

La propuesta original de la etapa de puesta en marcha del GC pretendía involucrar a las ONG y OR menos visibles. El análisis de los resultados al momento de elaborar la propuesta del primer proyecto de tres años indicó que las ONG y OR menos visibles no tienen un interés prioritario en el intercambio y el diálogo internacional. Sus principales circuitos de relacionamiento son de carácter nacional y, de manera limitada, subregional. La única demanda de corte internacional sobre la que manifestaron estar interesados es el acceso a nuevas fuentes de financiamiento. Además, la mayoría de estas organizaciones no se había conectado a Internet a fines de los años 90.

Por otra parte, muchas de estas organizaciones forman parte de redes formales e informales a escala nacional y/o subregional. Esto llevó a proponer una estrategia de vinculación con las organizaciones principales de dichas redes. Esto fue complementado por el Consejo Directivo que revisó la población meta del GC, aclarándose que el énfasis en llegar a las organizaciones menos visibles debería modificarse para llegar a organizaciones que de alguna manera se pudieran considerar "nodos" de redes formales o informales, a través de las cuales circula información y conocimiento o se forma opinión. Esta decisión dio origen a la población más amplia, pero más difusa, con la que el GC trabajó durante la etapa del primer trienio.

Al finalizar la etapa del primer trienio se consideró necesario rediseñar la estrategia en torno a la población objetivo y transitar hacia un nivel de mayor precisión del grupo meta, tratando de establecer una relación más directa con quiénes podrían "institucionalizar" los aprendizajes sistematizados a través del GC. Por esto en la etapa del segundo trienio se introduce la figura de los catalizadores de cambio, que pasa a constituir la población meta del mismo. Esta población debe señalar las prioridades de los procesos de aprendizaje social a través de su participación directa en las consultas y diálogos de donde surgen los temas en torno a los cuales se organizarán los proyectos de aprendizaje.

Por otra parte, durante el primer trienio se estableció el sitio web del GC con más de 900 mil accesos anuales, se consolida una lista de más de 2.000 direcciones de interesados en participar de conferencias electrónicas y se inicia la publicación mensual del boletín electrónico InterCambios, que hoy cuenta con más de 10.000 suscriptores. Estos instrumentos se mantienen en la etapa del tercer trienio, permitiendo la participación amplia, aunque difusa, de diferentes organizaciones y personas interesadas en las temáticas y resultados del GC.

Tanto el sitio web como las listas electrónicas de las conferencias y el boletín establecen de hecho una audiencia muy heterogénea, difícil de precisar en sus características principales, pero relativamente dinámica y con un crecimiento constante en el tiempo. Es una audiencia pasiva por cuanto su interacción con el GC es baja y su principal actividad es recibir o buscar información y documentación que se le provee a través del boletín InterCambios y del sitio web.

Por otro lado, ya desde la etapa de formación del GC se genera otra audiencia con características diferentes. Se trata de técnicos e instituciones con intereses dirigidos más hacia los temas y los concursos que anualmente se convocan a través del FMC. Este grupo conforma una audiencia bastante más homogénea, con características más determinadas y con una participación relativamente intensiva cuando se trata de los ganadores de los concursos.

Se han realizado esfuerzos deliberados para que haya una mayor integración entre las audiencias del GC. Se ha buscado, por ejemplo, que los usuarios del FMC utilicen más los instrumentos de comunicación y que los temas que se ventilan en éstos provengan de las experiencias de los usuarios del Fondo. Sin embargo, ésta no es una tarea fácil; sólo una proporción reducida de los postulantes no ganadores mantienen una participación activa en las deliberaciones electrónicas sobre el tema que postularon. Por otra parte, la participación masiva en actividades como una conferencia electrónica, conduce inevitablemente a la generalización de los análisis y a desdibujar los detalles que son de interés de quienes están discutiendo sus propias experiencias con el resto de la audiencia. A este escenario, será necesario agregar ahora a los catalizadores del cambio, sobre quienes debe recaer el grueso de la acción del GC, en la medida que éste intenta convertirse en una plataforma e instrumento de servicio de este grupo de personas y organizaciones.

En síntesis, la construcción de una red electrónica abierta que persigue el aprendizaje social no puede concentrarse sólo en una población objetivo claramente definida e identificable, cuando elige un enfoque de aprendizaje social que se realiza a partir de las experiencias de las sociedades rurales. El diseño de los instrumentos del GC y de los ciclos de aprendizaje social generan distintas audiencias, cuyas funciones en los ciclos de aprendizaje enriquecen el conocimiento creado. Uno de los elementos que ha implicado mayor atención del Grupo ha sido precisamente este. Una resolución adecuada de esta tensión entre los temas, los usuarios y la participación en los diferentes instrumentos es crucial para asegurar un adecuado impacto del GC.

4. Instrumentos del Grupo Chorlavi

4.1 Los instrumentos del Grupo en las diferentes etapas

En la etapa de puesta en marcha del GC se contaba básicamente con dos instrumentos que apoyaban la estrategia de aprendizaje: los grupos temáticos y las conferencias electrónicas. Se suponía que los grupos temáticos desarrollarían discusiones electrónicas sobre temas específicos; sin embargo, ello sólo se logró en

unos tres o cuatro de los seis grupos temáticos. La explicación fue que los participantes ya contaban con otras redes formales o informales sobre esos temas. Las discusiones eran apoyadas por pequeñas sistematizaciones que se asignaban por medio del Fondo Chorlaví.

Ya durante la etapa del primer trienio nace el FMC como un instrumento al servicio de la estrategia de aprendizaje organizacional del GC. Durante esta misma etapa se crea el sitio web del GC, como un espacio de consulta y comunicación no sólo de los resultados de las sistematizaciones del FMC y de las conferencias electrónicas, sino que también como un lugar donde es posible encontrar información actualizada y relevante para las organizaciones e individuos que están interesados en la temática del desarrollo rural en Latinoamérica. Asimismo, en el primer trienio se inicia la publicación del boletín electrónico InterCambios y se implementa el primer curso a distancia sobre Acción Colectiva y Desarrollo Rural en convenios con FAO – FEDEPAL.

Para el desarrollo de la etapa del segundo trienio se han considerado tres actividades adicionales que terminan por conformar la batería de instrumentos que configuran la estrategia de aprendizaje social del GC. Éstos son la figura de un líder o facilitador de los proyectos de aprendizaje social, las rutas de aprendizaje y los talleres de entrega y discusión de resultados con grupos de interés. Estos nuevos instrumentos buscan fortalecer la fase de difusión e institucionalización de los resultados del GC.

4.2 El Fondo Mink'a de Chorlaví

En la etapa de puesta en marcha del GC se establece el Fondo Chorlaví, que se planteó como un fondo abierto, orientado a generar nuevos conocimientos a través de actividades de sistematización e intercambio de experiencias locales. Desde ese momento, el Fondo apoya la agregación de valor a través de iniciativas de cooperación y trabajo conjunto interinstitucional. Se estipula que podrían postular las instituciones interesadas en sistematizar experiencias y en promover el intercambio de las mismas, su análisis y la documentación de esos nuevos conocimientos. Se requiere que las propuestas demuestren colaboración y cooperación en la diversidad, esto es, instituciones de distintos países, de diferente tipo o especializadas en distintos ejes temáticos y provenientes de diferentes escuelas temáticas. Con estas premisas se busca asegurar la convergencia de distintos puntos de vistas, diversos enfoques de investigación y trabajo aplicado así como la heterogeneidad institucional que dio origen a la formación del GC y del Fondo. Con estos criterios se aprobaron los primeros cinco proyectos que iniciaron actividades a principios del año 2.000.

En la etapa del primer trienio se produce la integración del Fondo Chorlaví apoyado por ICCO y el Fondo Competitivo del Programa de Investigación sobre Metodologías de Seguimiento y Evaluación de Proyectos de Manejo de Recursos Naturales en América Latina y el Caribe, apoyado por el IDRC. Con esta integración se crea el FMC. El FMC seguiría siendo un instrumento del GC, pero con un nuevo arreglo institucional que crea un Comité del Fondo que lidera, asume decisiones mayores, aprueba el reglamento y

selecciona las propuestas ganadoras de cada concurso, entre otras atribuciones. De esta manera, en esta etapa se establecen dos instancias de gobierno separadas, una para el FMC y otra para el GC.

Es importante anotar que los llamados a concurso se hacen a través de medios electrónicos, tanto en el sitio web de GC y el FMC, como a través del boletín InterCambios y otras listas electrónicas de usuarios del GC. En general, la respuesta de participación en cada uno de los llamados es altamente satisfactoria. En promedio se reciben más de 90 propuestas por concurso, involucrando en cada ronda a más de 120 organizaciones de alrededor de 12 a 15 países de la región.

Una constante en este proceso dinámico de innovación en el diseño y la gestión del FMC ha sido mantener mecanismos muy claros y fuertes para asegurar la transparencia del concurso. En la convocatoria a los concursos se informan públicamente los criterios de elegibilidad y de evaluación para la selección de las propuestas ganadoras. Cada propuesta elegible es revisada y analizada de manera independiente por dos evaluadores anónimos y por un “árbitro” en caso de diferencias importantes entre las dos puntuaciones iniciales. El Consejo revisa y certifica el proceso de evaluación y calificación de las propuestas. Asimismo, el Consejo hace la selección final sobre estrictos criterios de prelación por puntaje, con provisiones preestablecidas y objetivas para corregir eventuales desbalances geográficos y tipos de organización.

Durante la etapa del segundo trienio, el FMC presenta modificaciones importantes: (a) la fusión de los Consejos del GC y del FMC en un solo Consejo que tiene atribuciones de dirección en los aspectos programáticos y estratégicos; (b) la selección por el Consejo de una consultora externa, independiente a la Secretaría Ejecutiva que dirige la evaluación, para auditar y certificar el proceso de calificación del concurso del FMC. Esta auditoria permite al Consejo certificar que el concurso ha sido bien llevado y que se ha tratado de un proceso transparente, objetivo e imparcial y (c) la introducción de mecanismos –siempre dentro de los límites de prelación de puntaje– sobre la selección de ganadores del FMC, con el propósito de corregir eventuales desequilibrios por tipo de organización ganadora y por zona geográfica.

La corrección de estos desequilibrios ha sido una preocupación constante. Los resultados iniciales permitieron concluir que determinados tipos de organizaciones, como OR, y algunas subregiones –Centroamérica en especial–, tendían a quedar subrepresentadas en el grupo de ganadores de los concursos. A contar del año 2003, se realiza un esfuerzo especial de promoción al concurso en Centroamérica, buscando involucrar especialmente a OR de esa subregión. Las actividades realizadas han sido las siguientes:

- 2003. Talleres de promoción en Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, y Nicaragua, a cargo de una consultora. Asociado a este esfuerzo, las postulaciones de esta región pasaron del 10% en el año 2002 al 14% en el año 2003 (Escobar et al. 2005).

- 2004. Talleres de promoción del concurso en los países de Centroamérica (Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Panamá) realizados por la misma consultora. En este año la proporción de la participación de los países de América Central se mantuvo prácticamente constante con respecto al año anterior (Escobar et al. 2005).
- 2005. Talleres de promoción en Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua, realizados por una ONG –Servicio de Información Mesoamericano sobre Agricultura Sostenible, SIMAS, de Nicaragua–, con reforzamiento de la difusión de información por medios electrónicos. En esta oportunidad hubo presencia de un técnico del GC en dos de los talleres. Esta vez las propuestas de Centroamérica representaron el 18% del total de propuestas recibidas.

En síntesis, entre los años 2003 y 2005 se ha logrado casi duplicar la participación en el concurso de entidades de Centroamérica.

4.3 Conferencias electrónicas

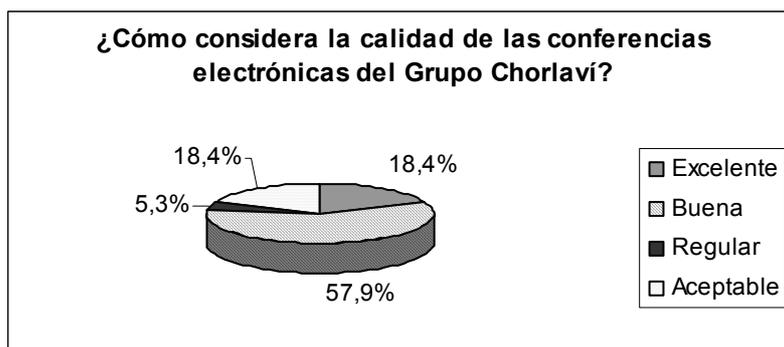
El GC ha realizado en total 12 conferencias electrónicas. En promedio una conferencia electrónica genera más de 150 mensajes de los participantes y es seguida por más de 1.500 personas. El listado de los temas de las conferencias desarrolladas hasta la fecha es el siguiente:

1. Experiencias de acceso de territorios rurales pobres a mercados dinámicos (dos conferencias).
2. Gobernanza ambiental descentralizada en el sector rural de América Latina y el Caribe.
3. Pobreza rural, distribución del ingreso y políticas sociales en América Latina y el Caribe.
4. Desarrollo territorial rural.
5. Constitución y régimen agrario.
6. Acción colectiva y mejoras en las condiciones de vida de las poblaciones rurales.
7. La crisis del café: causas, consecuencias y estrategias de respuesta de las comunidades rurales.
8. Acceso de campesinos a mercados orgánicos.
9. Repensar el financiamiento rural.
10. Reformas agrarias y mercados de tierras.
11. El carácter multifuncional de la tierra y la agricultura.

Como se observa en los gráficos 1 al 3, la evaluación de las conferencias electrónicas, realizadas en los últimos cuatro años a través de encuestas a los participantes, permite concluir que una alta proporción de ellos leen todos o la mayoría de los materiales compartidos durante la conferencia. Sostenedamente, 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 de evaluación considera que la calidad de las conferencias electrónicas es buena o excelente. Estos criterios están basados en

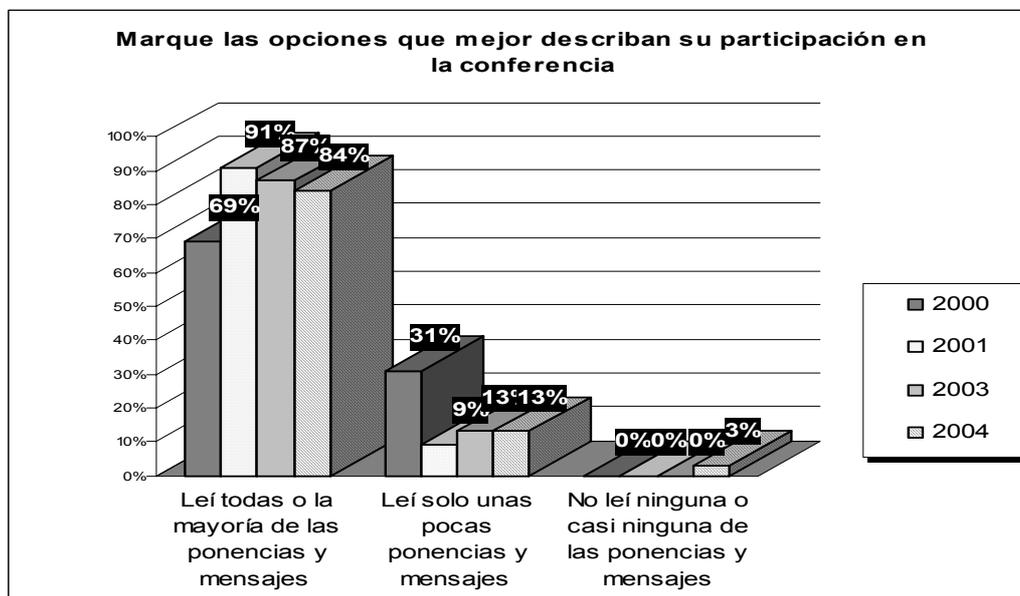
comparaciones que hacen los participantes del material de las conferencias del GC y de otras conferencias electrónicas de organismos de desarrollo rural.

En síntesis, las conferencias electrónicas son muy importantes para el logro de los objetivos del GC, cuando menos por dos razones: (a) por las funciones de comunicación y diálogo “de doble vía” que cumplen en los proyectos de aprendizaje y (b) por el gran número de participantes. Sin duda, las conferencias electrónicas contribuyen a la condición de red interactiva de la plataforma.



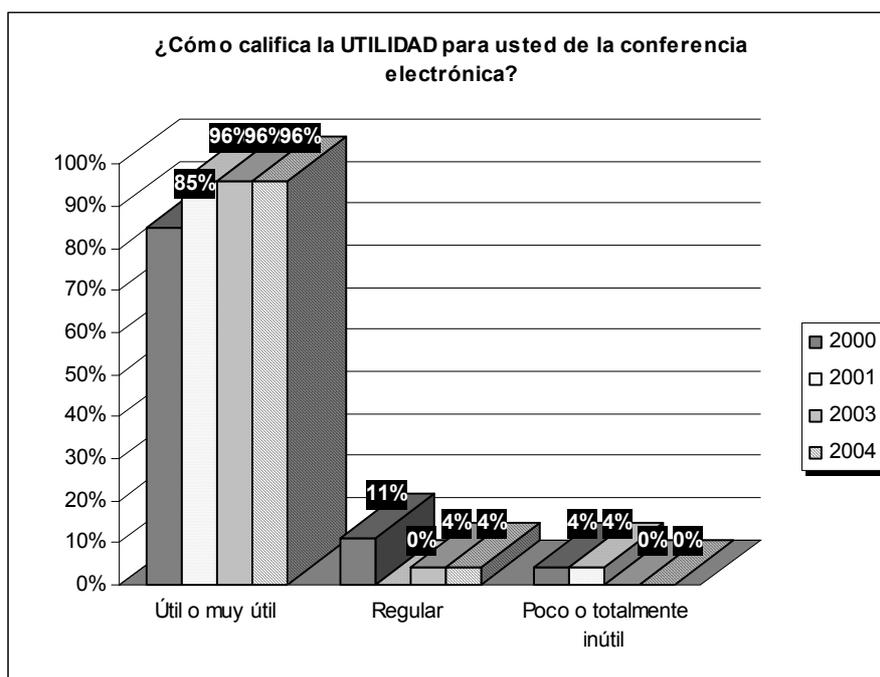
n = 74

Gráfico 1. Percepción de calidad de las conferencias electrónicas del Grupo Chorlaví.



n (2000) = 45; n (2001) = 45; n (2003) = 44; n (2004) = 66

Gráfico 2. Participación en las conferencias electrónicas del Grupo Chorlaví.



n (2000) = 45; n (2001) = 45; n (2003) = 44; n (2004) = 66

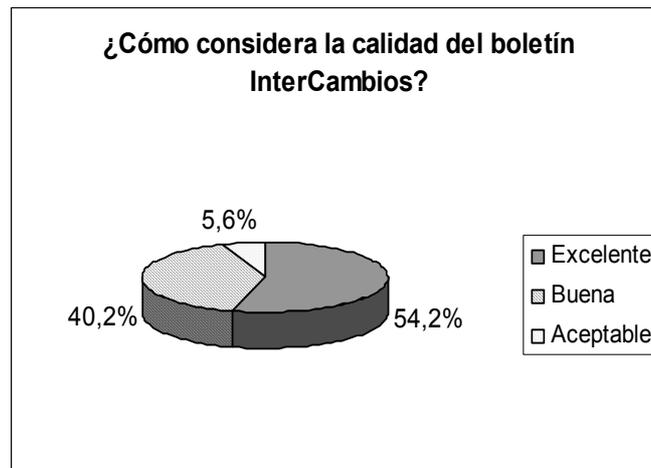
Gráfico 3. Percepción de utilidad de las conferencias electrónicas del Grupo Chorlaví.

4.4 El Boletín InterCambios y el sitio web del Grupo Chorlaví¹

En relación con el boletín electrónico InterCambios, los gráficos 4 al 7 muestran la regularidad de los lectores, la utilidad que tiene este instrumento para ellos y la relevancia de los temas que se analizan en las ediciones mensuales de este boletín. Estos resultados indican que una alta proporción de quienes leen del boletín (67%) encuentran que este instrumento les ayuda a realizar mejor su trabajo. Adicionalmente, el 82% encuentra que los temas del boletín son relevantes para las instituciones en las cuales trabajan.

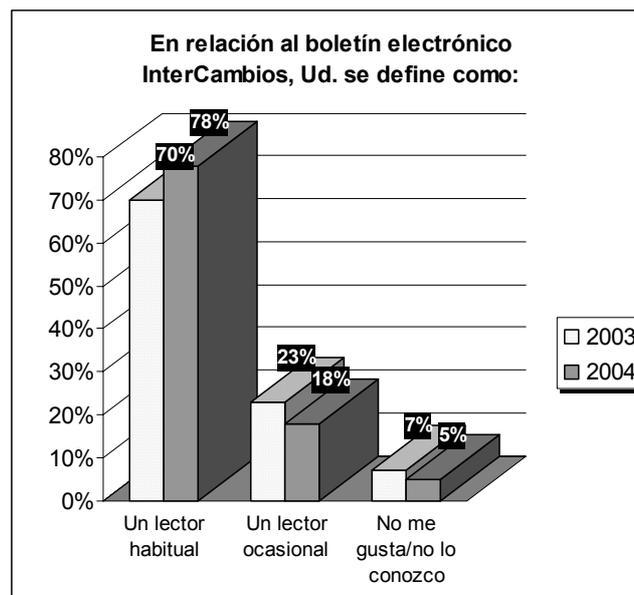
Los juicios sobre la calidad del boletín se representan en el gráfico 4. Más del 54% declara que su calidad es excelente. Más del 70% compara al boletín con publicaciones especializadas en desarrollo rural al momento de evaluar la calidad de InterCambios.

¹ Los resultados aquí presentados pueden contener un sesgo en el sentido que los que participan, y por tanto los que emiten el juicio evaluativo, son personas que están interesadas en el tema en cuestión.



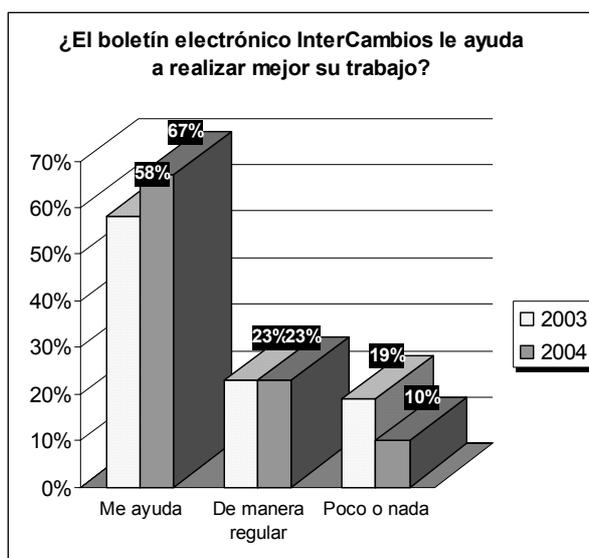
n = 72

Gráfico 4. Sobre la calidad del boletín InterCambios.



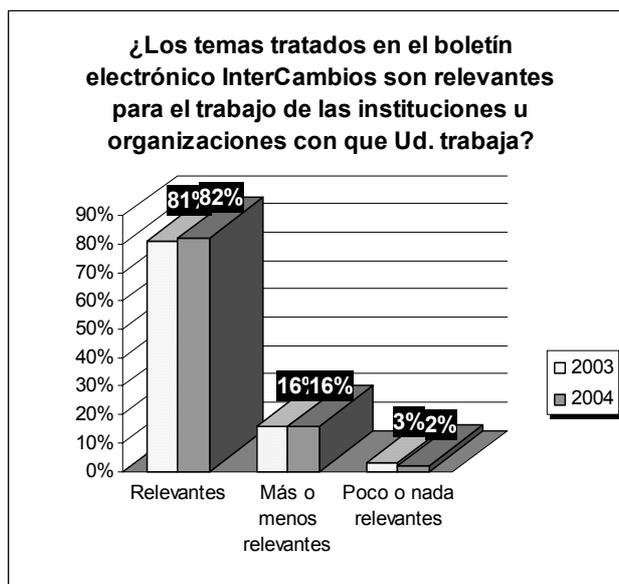
n (2003) = 343; n (2004) = 62

Gráfico 5. Clasificación del grado de lectura del boletín InterCambios.



n (2003)= 315; n (2004) = 61

Gráfico 6. Utilidad del boletín InterCambios.



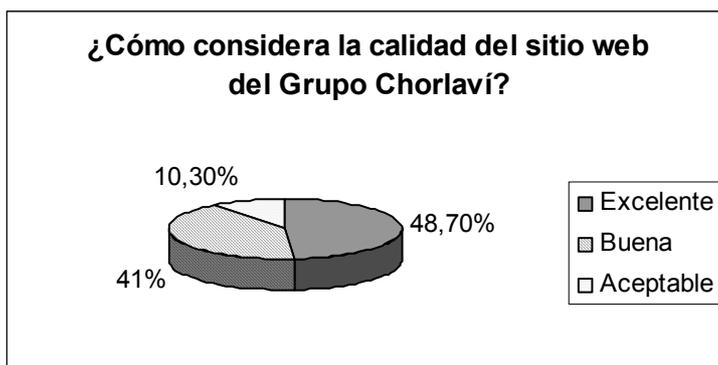
n (2003)=315; n (2004) = 61

Gráfico 7. Relevancia de los temas tratados en el boletín InterCambios.

El sitio web del GC también muestra un aumento constante de usuarios en el tiempo que declaran visitarlo con frecuencia. Como se puede apreciar en el gráfico 10, la tendencia muestra que hay más de 800.000. accesos anuales al sitio, con un aumento considerable durante el año 2003 que supera los 900.000 accesos. Tres cuartas partes de los usuarios consideran que el contenido es relevante para las instituciones y la mitad considera que ese contenido le ayuda a realizar mejor su trabajo. Esto explica

que entre los años 2001 y 2005 la obtención de documentos desde el sitio del GC se ha multiplicado por 15 veces, pasando de 2.000 a 32.000 documentos solicitados con éxito al año.

La casi totalidad de quienes evalúan el sitio web consideran que sus contenidos son de una calidad entre buena y excelente. Más del 60% de quienes evalúan la calidad del contenido del sitio la compara con los materiales de sitios web de redes de desarrollo rural.



n = 85

Gráfico 8. Sobre la calidad del sitio web del Grupo Chorlaví.



n (2003) = 270 n (2004) = 51

Gráfico 9. Valoración de los contenidos del web del Grupo Chorlaví.

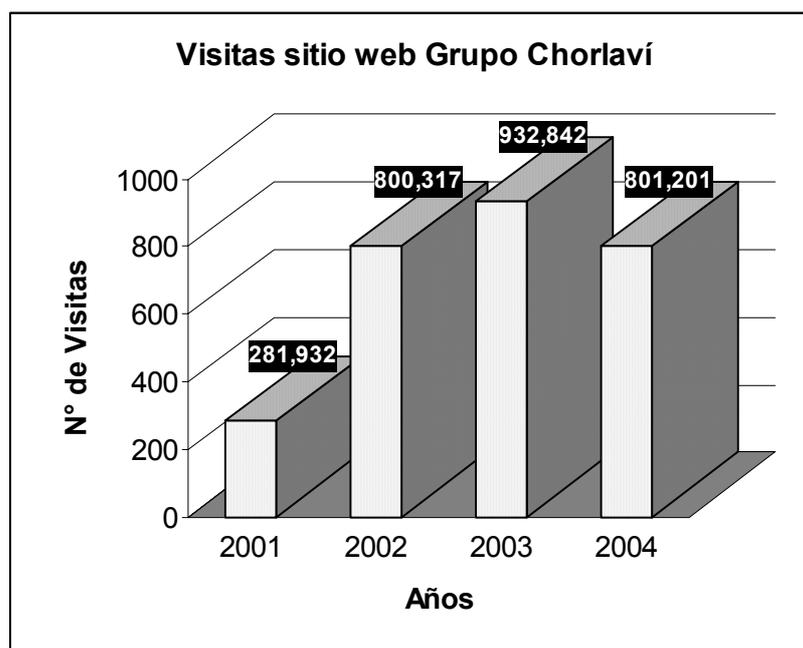


Gráfico 10. Accesos anuales al sitio web del Grupo Chorlaví.

4.5 Formación de capacidades a través de 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 Latinoamérica.

Este curso ha sido dictado en dos oportunidades con más de 40 alumnos de más de 12 países de la región. La evaluación de los materiales proporcionados así como del enfoque de aprendizaje desde las experiencias de desarrollo de las comunidades rurales ha sido muy buena, lo que ha permitido firmar un nuevo convenio con FAO-FODEPAL para el año 2006.

Es interesante destacar que una buena proporción de los alumnos valora poder trabajar los conceptos teóricos de la acción colectiva con ejemplos de la vida real aportados por el GC. Esta combinación de teoría y práctica ha permitido un buen nivel de discusión y aprovechamiento de la información y obtener lecciones que se desprenden del trabajo del GC.

5. Dirección y gestión del Grupo Chorlaví

5.1 Gobierno del Grupo Chorlaví

En sus diferentes etapas, el GC ha ido innovando en sus sistemas de gobierno. En la fase de antecedentes del GC existía un Comité Técnico de cinco expertos, cuyas funciones eran bastante amplias, desde aspectos programáticos hasta evaluación de los proyectos presentados a los concursos del Fondo. Las discusiones de este Comité eran enteramente virtuales, a través del correo electrónico, con algún uso de conferencias telefónicas. Los integrantes del Consejo estaban a título personal y eran *ad honorem*, características que se mantienen hasta ahora.

En la etapa de puesta en marcha del GC funcionan dos instancias de dirección, una correspondiente al Comité Técnico del Programa de Investigación apoyado por el IDRC y un Consejo del GC, formado por siete personas reconocidas como líderes de opinión sobre asuntos de desarrollo rural en la región. Este Consejo tiene como función la dirección y toma de decisiones sobre el Fondo Chorlaví. Las discusiones y deliberaciones en ambos cuerpos directivos se realizaban por medios electrónicos.

En la etapa del primer trienio del GC se contemplan dos estructuras de dirección del Grupo, un Consejo Consultivo para el GC de no más de ocho miembros *ad honorem*, responsable de asesorar a ALOP, ICCO y Rimisp en las decisiones programáticas y estratégicas del Grupo, y un Comité Directivo independiente para la dirección del FMC. Este Comité fusiona los Comités que existían separadamente para los fondos del Programa de investigación apoyado por IDRC y del Fondo Chorlaví apoyado por ICCO y ALOP. Ambos cuerpos directivos mantienen su funcionamiento de manera electrónica.

Las evaluaciones del GC detectaron tres elementos que dificultaron la dirección del GC en esta etapa. El primer problema fue una participación muy desigual de los consejeros, con algunos de ellos casi sin participación en ninguna actividad. El segundo problema fue la complejidad de los mecanismos de relación entre el Consejo del GC y el Comité del FMC; por ejemplo, el Consejo del GC debía aportar ideas al Comité del FMC para la selección de los temas de los concursos, pero era éste último quien tomaba decisiones. Una tercera debilidad fue que las deliberaciones a través de medios electrónicos, si bien son de muy bajo costo, no permiten un adecuado nivel de discusión e integración de los miembros de la dirección del GC, los que en muchos casos ni siquiera se conocían personalmente.

Un aspecto que debe destacarse es la participación activa de los donantes en las instancias de gobierno de la plataforma. No solamente se trata de una posición solidaria con las distintas fases del proyecto sino de una apertura al aprendizaje sobre la marcha de la experiencia. Esto además facilitó enormemente que el GC haya alcanzado una dinámica muy activa y que la introducción de modificaciones y adaptaciones haya podido lograrse sobre la marcha del proyecto.

En el segundo trienio se recogen las lecciones anteriores de manera que se integran completamente las estructuras de decisión del GC y del FMC en un solo Consejo del GC integrado por 10 personas. Este Consejo, a diferencia de lo ocurrido en las anteriores etapas, se reúne una vez al año para tomar las decisiones estratégicas y programáticas del Grupo y, complementariamente, delibera a través de medios electrónicos durante el año, especialmente respecto a la definición de temas para los proyectos de aprendizaje social y para la decisión de asignación de ganadores del concurso del FMC. Además, en esta etapa se establece un criterio formal de rotación de los miembros del Consejo, de manera tal que cada dos años se debe renovar al menos el 25% de sus integrantes.

5.2 Secretaría Ejecutiva del Grupo Chorlaví

La Secretaría Ejecutiva del GC también ha evolucionado durante este tiempo. En la etapa de formación y de puesta en marcha del GC no se contempló una Secretaría Ejecutiva permanente, por lo que Rimisp como organización responsable de la ejecución de los proyectos, asignaba tiempo de sus investigadores a tareas específicas definidas por las instancias de gobierno del Grupo.

En el primer trienio aparece más nítidamente la figura del coordinador. Sin embargo, no hay una asignación de tiempo preestablecida sino más bien un conjunto de tareas y responsabilidades que se deben desarrollar durante el ciclo de los proyectos de aprendizaje organizacional.

Durante el segundo trienio el GC cuenta con un coordinador con dedicación de medio tiempo. Complementariamente, cada proyecto de aprendizaje cuenta con un Facilitador, a tiempo parcial (aproximadamente un par de meses por año). Se dispone además del apoyo de investigadores de Rimisp cuando es necesario, siendo éste uno de los aportes de contrapartida de Rimisp al financiamiento del GC.

5.3 Seguimiento y evaluación del Grupo Chorlaví

El seguimiento y evaluación de las actividades, efectos e impactos del GC se realizan formalmente a partir de la etapa que se inicia con el primer trienio del GC. Desde el año 2001 se han realizado evaluaciones anuales que han seguido diferentes enfoques metodológicos, si bien siempre han descansado en entrevistas y encuestas a muestras de los distintos tipos de participantes. Se utilizan también estadísticas sobre uso de los instrumentos de comunicación. En términos generales, al inicio se evaluaron las actividades contra los planes anuales de trabajo.

Al introducir el enfoque de aprendizaje, el GC contrató un estudio (Guijt et al, 2002) que definió un marco conceptual y metodológico para el seguimiento y la evaluación en un contexto de redes de aprendizaje basadas en un uso intensivo de Internet. En la nueva situación se pasa a prácticas de seguimiento y evaluación –en contraste con planes de

trabajo– para colocar la mirada en la calidad de los procesos y el logro de los objetivos de aprendizaje. El documento citado dio origen a una reflexión que contribuyó a que, al cabo de tres años, se diera forma a las nociones de proyecto de aprendizaje y de catalizadores de cambios.

Este enfoque de seguimiento y evaluación ha entregado buena información sobre la calidad de los procesos, instrumentos y productos. Estos resultados han servido para identificar necesidades de cambios a los métodos, enfoques e instrumentos, como los reglamentos del FMC. Es decir, el sistema de evaluación y seguimiento disponible ha sido de gran utilidad para efectos de mejorar la gestión.

A partir del segundo trienio, el seguimiento y la evaluación tiene las siguientes finalidades: (a) monitorear y evaluar la calidad y eficacia de los procesos de aprendizaje social; (b) medir los avances previstos en el proyecto e identificarlos con mayor precisión en relación con las categorías de los diferentes catalizadores de cambio a ser involucrados; (c) alimentar el proceso y los productos esperados en relación con la sistematización de la experiencia del GC como sistema de trabajo en red y d) retroalimentar la coordinación y el consejo del GC para introducir los ajustes necesarios, en una gestión de carácter adaptativo.

Para cumplir con este cometido, se ha determinado que Rimisp establezca un esquema de evaluación que combine el enfoque que ha utilizado en los años pasados y, simultáneamente, adapte la metodología de la medición de los alcances, principalmente a través de entrevistas en profundidad a una muestra de catalizadores del cambio. Cada año se seleccionarán diferentes categorías, hasta concluir con todas las categorías previstas.

5. 4 Costos y recursos humanos del Grupo Chorlaví

El costo del programa en los cuatro años comprendidos entre 2001-2004 es de 800.000 dólares. De ello, un poco menos del 10% corresponde a gastos de manejo y administración, lo que deja el 87,5% para financiar y apoyar las actividades del GC. En el cuadro 2 se detallan las distintas partidas de costos como porcentajes del total versus el total de los ingresos.

Cuadro 2. Gastos del Grupo Chorlaví en la etapa del primer trienio

Total ingresos (en USD)	813.093,00	100.0%
Fondo Mink'a de Chorlaví	593.048	72,9%
Gasto en actividades (reuniones presenciales de ganadores del concurso del FMC, estrategias de comunicación, conferencias electrónicas, boletín InterCambios, sitio web)	118.604	14,6%
Secretaría Ejecutiva (medio tiempo de un coordinador y otros gastos)	62.900	7,7%
Seguimiento y evaluación	25.000	3,1%
Costos Indirectos	13.541	1,7%
	813.093	100,0%

6. Resultados y efectos

La presente sistematización incluyó el análisis en profundidad de los procesos de aprendizaje realizados por una muestra de los proyectos ganadores del FMC.

Para estos estudios se seleccionaron países, en dos niveles: (i) Bolivia, Chile y Nicaragua con visitas y entrevistas en profundidad a los equipos técnicos y a otros actores de los procesos vividos en cada proyecto y ii) Argentina, Honduras y Perú con un análisis menos profundo, centrado en los actores que facilitaron la sistematización. En el conjunto de proyectos del Perú participaron representantes de la comunidad: en Argentina y Honduras se evaluó sólo un proyecto.

Se analizaron en total 14 proyectos ganadores que se clasifican de la siguiente forma: (a) un proyecto (Argentina) corresponde al proyecto auspiciado por IDRC antes de la gestación del Grupo Chorlaví y constituye por tanto un punto de referencia sobre la situación inicial (1999); (b) cuatro proyectos son del concurso sobre “Acción colectiva y mejoras en las condiciones de vida de la población rural” (2001); (c) cuatro proyectos pertenecen al concurso sobre “Desarrollo territorial rural” (2002) y (d) cinco proyectos corresponden al concurso sobre “Gobernanza ambiental descentralizada” (2003).

Para estos estudios de caso se planteó la siguiente pregunta de investigación: ¿Son la estrategia y los procesos desarrollados por el GC y el FMC adecuados para el aprendizaje organizacional? El contenido del análisis se concentró en las percepciones de los distintos actores respecto a la calidad del proceso y de los productos, y en la identificación de resultados y efectos en cada una de las experiencias analizadas.

Se realizaron entrevistas en profundidad a 30 personas que coordinaron y ejecutaron los proyectos ganadores (funcionarios institucionales y consultores). Se entrevistaron y, en algunos casos se desarrollaron talleres, con más de 53 integrantes de las comunidades y organizaciones sociales y de otras entidades que participaron o de alguna forma estuvieron vinculadas a los proyectos, tales como gobiernos municipales o redes de organizaciones sociales. Los resultados de este proceso se sintetizan en los siguientes capítulos.

6.1 El Fondo Mink'a de Chorlaví como proceso de aprendizaje social²

Al analizar el proceso de aprendizaje impulsado por el FMC, se releva un conjunto de elementos que se han ordenado en los siguientes aspectos: (a) mecanismos y herramientas; (b) participación; (c) el ciclo de aprendizaje social dinamizador y d) los efectos: ¿para qué sirve lo que se hace?

² Las citas textuales que aparecen en este capítulo han sido recogidas 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.

6.1.1 Mecanismos y herramientas

Los estudios de caso muestran un alto grado de unanimidad de opiniones respecto a la calidad de los principales mecanismos y herramientas empleados por el Fondo. Sobre esto cabe destacar los siguientes aspectos:

Acceso a la información de la convocatoria del concurso. La mayoría de las instituciones se enteraron del concurso vía las redes a las que pertenecen y a través de Internet. La convocatoria del Fondo es conocida y difundida ampliamente entre las ONG, las agencias de cooperación, los centros de investigación, algunas universidades y los programas de desarrollo. Parece existir un menor grado de difusión entre las instituciones públicas –sobre todo las entidades normativas y los municipios– y las OR, aunque algunas coordinadoras de éstas ya están accediendo a redes y conexiones electrónicas y por tanto están enteradas del GC.

Mecanismo del concurso. Es un mecanismo reconocido como muy adecuado y transparente para la presentación y selección de los casos a sistematizarse. “*La convocatoria y los procedimientos están bien establecidos, los términos de referencia son explícitos y meticulosos, los requerimientos suficientemente simples, los plazos razonables*”. Esta opinión no es vertida sólo por las instituciones ganadoras sino también por aquéllas que no fueron seleccionadas y por coordinadoras de OR que conocen al GC. Algunas de éstas últimas afirman que “*el concurso es un buen instrumento de participación, canalización de fondos y generación de conocimientos más democráticos*”. El mismo hecho de “concurrir” es considerado como una etapa del ciclo de aprendizaje puesto que, en muchos casos, implica ajustes en los conceptos y métodos de los postulantes. Un elemento adicional para apreciar los concursos es que existen pocos recursos para realizar sistematizaciones y, consecuentemente, se considera válido competir para los mismos sobre bases claras y conocidas como las del Fondo.

Las motivaciones para participar en los proyectos de sistematización. En general se muestran dos posibilidades: (a) varios técnicos y funcionarios de la institución, a veces en conjunto con otras entidades locales, se interesan desde el diseño de la propuesta, lo cual tiende a facilitar un mayor aprendizaje interinstitucional y (b) otra minoritaria, en la que una o dos personas, a veces consultores, son las encargadas de formular y ejecutar el proyecto, por lo que tienden a concentrar los aprendizajes y los demás beneficios de la sistematización.

Reunión inicial y definición de los temas comunes de agregación de valor. Existe consenso respecto al hecho de que la reunión inicial es una actividad clave. Esa ocasión sirvió para: (a) conocer y manejar los conceptos relativos al tema del concurso, insertando la reflexión crítica de la experiencia propia; (b) identificar los ejes de la sistematización orientados por las preguntas comunes; (c) definir reglas compartidas de trabajo, con énfasis en los aspectos metodológicos; (d) articular todos los ganadores estableciendo bases para un intercambio futuro y (d) aclarar aspectos administrativos y procedimentales incluyendo, por ejemplo, el formato y el tamaño del informe final. “*Es*

valioso e importante que se hagan esfuerzos específicos para buscar valor agregado a los temas del concurso del FMC. La reunión inicial representó la brújula en el desarrollo temático porque orientó el trabajo individual y de equipo al reconocer las acciones colectivas que cada equipo debía cumplir. Asimismo mejoró la comprensión del tema al facilitar la comparación entre los casos y al establecer puntos de desarrollo que pudieron no haber sido tenidos en cuenta al momento de formular las propuestas desde cada caso individual”.

Mecanismos y soportes de conclusión del ciclo de aprendizaje. En este ámbito hubo varias expresiones sobre la necesidad de continuar con el proceso de agregación de valor a través de un esfuerzo más articulado, coherente y sostenido, dirigido a “cerrar” adecuadamente el ciclo de aprendizaje, apuntando a una mayor calidad. Las sugerencias se han orientado a las siguientes líneas:

- La realización de una reunión final o un segundo taller con los siguientes objetivos: (a) compartir las experiencias “en vivo y directo” y evaluar los resultados individuales y colectivos; (b) recibir una mayor retroalimentación por parte de Rimisp y los otros colegas respecto a la calidad del producto entregado y su aporte al tema central; (c) ensayar formas más dinámicas para presentar el producto empleando soportes visuales y (d) discutir las formas de difusión de los resultados, diferenciando productos por tipos de audiencias.
- La reorientación de la conferencia electrónica final. Las opiniones, en términos amplios, han sido críticas y se mostró que la participación de los ganadores, sobre todo en las correspondientes a los concursos 2001-2002, ha sido baja. En general, se manifestaron dudas respecto a este instrumento como actividad central del cierre del ciclo de aprendizaje. Las principales observaciones fueron las siguientes: (a) una permanente conexión implica mucho tiempo y dedicación; (b) el contacto electrónico es más frío y distante que el contacto humano; (c) por el tipo, la secuencia y el ritmo de las intervenciones no siempre se crea una interlocución fluida con un claro hilo conductor; (d) la escasa costumbre de leer y comentar lleva a una participación más bien pasiva y e) las contribuciones no suelen reflejar la riqueza de los aprendizajes individuales de cada sistematización ni contribuyen sustantivamente al mejoramiento del análisis.
- La ampliación y diversificación de los productos finales. La publicación final de síntesis recibe varias observaciones. Se destacan las siguientes: (a) el hecho que sería “difícil reconocerse”. *“El trabajo realizado se diluye excesivamente en la síntesis... uno trata de buscarse y no se encuentra, no hay un explícito reconocimiento a las experiencias”*. Por este motivo se dijo que este tipo de documento no sería adecuado para la divulgación local; (b) la generalidad de los aspectos tratados y la abstracción de resultados específicos hace que sea de difícil aplicación. Se plantea que *“si se definieran de antemano los usos principales de las sistematizaciones institucionales como de la general, sería posible trabajar con orientaciones más precisas que eviten síntesis muy generales y hagan los aportes temáticos más aplicados”* y (c) el número muy limitado de copias que actualmente se está distribuyendo.

Más allá de las opiniones de los involucrados, en el análisis han surgido otros tres aspectos críticos:

- La calidad de los informes institucionales. Los autores tienden a no ser muy críticos respecto a la calidad de sus productos, que más bien consideran comparativamente como buenos y susceptibles de ser difundidos en varios ámbitos (cooperación internacional, Estado, otras redes y ONG, en algunos casos en ambientes más académicos). Sin embargo, una revisión de los mismos muestra calidades muy diferentes. Sobre todo los informes de los primeros años –2001 y 2002– tienen carencias en términos de la estructuración del documento, que llevó a producir informes voluminosos, poco ordenados, sin resúmenes ejecutivos útiles y sin la presentación sustentada de los resultados. Finalmente, la presentación de conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas no siempre están claramente referidas a los ejes de sistematización.
- Se tienen dudas respecto a la circulación de estos informes, difundidos a través de la página web del GC, entre los demás ganadores del mismo concurso o de otros concursos. Parecería que los involucrados se sientan parte del proceso de aprendizaje hasta entregar el documento y, no habiéndose desarrollado ningún evento final, tiendan a perder el hilo de conexión con los demás.
- No se muestra una política clara de las instituciones con relación a la difusión, en general, ni a la devolución de los resultados, sobre todo a nivel de las OR involucradas. Este aspecto es aparentemente dejado a la decisión de cada institución y uno de los argumentos esgrimidos es que no se cuenta con recursos para enfrentar esa etapa final.

6.1.2 Participación

La participación en los proyectos de sistematización muestra tendencias y matices distintos que se pueden agrupar de la siguiente manera:

- Una situación extrema y minoritaria en la que la idea del proyecto de sistematización y su desarrollo fueron de carácter básicamente personal, aunque respaldado por una institución. Por tanto implicó un mínimo involucramiento de otras instancias a pesar de tratarse de experiencias vinculadas a acciones colectivas en espacios territoriales definidos.
- Una situación intermedia 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. Las razones para esta situación son diferentes: (a) la falta de experiencia y de un equipo interdisciplinario cuando la institución ejecutora o el tema eran considerados más de carácter académico sectorial; (b) el alcance territorial amplio –por ejemplo, diversos proyectos en el país– que hubiera insumido mucha cantidad de tiempo para incluir más directamente a los actores; (c) el hecho que se sistematizó un proyecto terminado y se dificultó la movilización de actores *ex-post*; (d) la orientación hacia un tipo de aprendizaje

más institucional, hacia la incidencia en alguna agencia de cooperación o en políticas y normativas públicas y (e) la no presencia directa de la institución en la zona.

- En algunos de estos proyectos, se reconoce que la débil participación de los actores locales involucrados ha dificultado posteriormente una mayor apropiación de los resultados. En otros, sin embargo, los efectos obtenidos han sido contundentes, como la aplicación de las recomendaciones temáticas de forestería comunitaria en los planes de trabajo de una institución normativa sectorial o en la discusión de una ley forestal.
- Una situación con mayor participación en los que el involucramiento, sobre todo de OR y gobiernos locales, fue buscado activamente durante el proceso de sistematización, continuando con anteriores prácticas participativas impulsadas por las instituciones o, incluso, innovando métodos y logrando una participación mayor. Un factor clave en estas experiencias es dado por los lazos de confianza que los interlocutores de las instituciones y las organizaciones han logrado crear, normalmente con un trabajo previo de años.

6.1.3 El ciclo de aprendizaje organizacional dinamizador

Los ganadores de los concursos del Fondo presentan diferente perfil, destacándose la presencia de ONG nacionales. La base de partida –sus experiencias previas en sistematización– hace que el valor agregado que asignan a su participación sea variado, manifestándose tres tendencias:

- Un primer grupo de instituciones que no había desarrollado sistematizaciones o lo había hecho de una “manera muy puntual, esporádica, limitada y superficial”, en algunos casos entremezclados con autoevaluaciones y evaluaciones externas. Para este grupo, el valor de la participación en el Fondo fue notable desde el momento de la formulación de la propuesta; manifiestan haber adquirido un enfoque y un método que, en la mayoría de casos, aún se aplica hoy día y, en determinadas instituciones, aquello contribuyó a constituir una línea institucional relacionada con la sistematización como proceso de aprendizaje.
- Un segundo grupo de instituciones que había realizado algunas sistematizaciones antes de ganar el concurso. Para este grupo el Fondo ofreció la posibilidad de emplear “*un método más riguroso, más científico, más focalizado a un tema preciso, superando la lógica de los relatos de campo de los técnicos o las memorias de los talleres grupales o las evaluaciones de cumplimiento de metas*”. Se enfatiza la adquisición de una metodología para analizar críticamente los procesos y no tan sólo aspectos puntuales circunscritos a determinados momentos. También mencionan una nueva aproximación interdisciplinaria sobre todo en las universidades de carácter sectorial. A veces se destaca la incorporación de alguna técnica en particular, por ejemplo, historias de vida, talleres con grupos focales, talleres para la validación y difusión de la información. En estos casos, no siempre se sigue con procesos de

sistematización del todo similares a los impulsados por el GC, pero quedan por lo menos dos tipos de aprendizajes: una práctica periódica de revisión analítica y estratégica del quehacer institucional, y la capacidad de ir combinando enfoques y métodos diversos de sistematización de acuerdo a las circunstancias.

- Un tercer grupo de instituciones que tenía la investigación y sistematización entre sus principales líneas de trabajo. Para éstas el aporte del Fondo no fue tanto de carácter metodológico sino conceptual, como la aproximación al concepto de DTR o GAD,; la actualización de conocimientos en determinados campos como el manejo de los recursos naturales y el intercambio con investigadores e intelectuales reconocidos de Rimisp.

Los actores aprecian la metodología utilizada, basada principalmente en aplicaciones de herramientas participativas, la captura de visiones múltiples y el análisis crítico de los procesos. Sin embargo, no se ha reconocido el enfoque participativo de la sistematización como elemento distintivo, puesto que la mayoría de las instituciones señalan que la interacción con las comunidades y la participación eran usuales en sus prácticas. Como se ha podido apreciar, esta afirmación no es del todo coherente con las conclusiones a las que se llega en términos del efectivo involucramiento de los actores locales en las sistematizaciones llevadas a cabo, asemejándose más bien a una convicción institucional o a una tendencia a confundir la participación en la sistematización con la participación de los beneficiarios en los proyectos de desarrollo.

Parecería haber una cierta relación entre las OR que han sido involucradas más activamente en los procesos de sistematización y el crecimiento de su interés por desarrollar espacios propios de reflexión y análisis –generalmente vinculados a las perspectivas de su organización y/o a determinadas iniciativas económicas– y, así mismo, incrementar en el futuro sus capacidades al respecto. Es muy sugerente que estas OR, luego de la sistematización, reconocen mayores cambios al interior de su propia organización que en los enfoques y las metodologías de las instituciones que trabajan con ellas.

En general existe un consenso generalizado respecto a la calidad del proceso y del producto, comparado por los propios involucrados con otros espacios institucionales en los que se realizan parcialmente experiencias similares; por ejemplo, en el ámbito de las redes de ONG, en algunos centros de investigación y formación y, sobre todo, a nivel de programas y proyectos de desarrollo.

Si bien en un comienzo no estaba tan claro, se llega hoy a reconocer que la red, a través del Fondo, contribuye a un ciclo de aprendizaje organizacional donde el proyecto de sistematización es una de las iniciativas, importante, pero no la única. En este sentido se aprecian de manera particular los siguientes aspectos: (a) los momentos del ciclo en los que es posible un contacto más cercano e interactivo, como 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 y (d) la posibilidad de

trascender la visión micro de los proyectos para sentirse partícipes de escenarios regionales.

Por tanto, el valor temático agregado parecería estar en ese ciclo de aprendizaje más comprensivo, tanto desde el punto de vista del alcance metodológico como conceptual, interactoral y territorial. La respuesta a la pregunta inicial de sistematización tendría una connotación globalmente positiva en el sentido que las estrategias y los procesos desarrollados por el GC y el FMC son sustancialmente adecuados para el aprendizaje social. En este sentido las recomendaciones para el futuro están más bien ligadas a dos tipos de asuntos: (a) ajustes a nivel de mecanismos o herramientas que son parte integrante del ciclo, de manera que éste pueda fluir mejor y sobre todo terminar más adecuadamente y (b) una mayor discusión acerca de las potencialidades de ampliación, profundización y diversificación de la participación sin que aquello lleve a distorsionar el perfil del GC.

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

En el análisis de las redes, una de las principales incógnitas 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 Fondo. Los efectos se han clasificado en tres grandes grupos. El primero reducido de tres 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 de que estos casos correspondan a los primeros concursos.

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, 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.

Finalmente, 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. Es interesante observar cómo 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.

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 posgrado 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), con un simultáneo desarrollo de 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 una 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 sólo 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.

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, 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.

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 buscó 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.

Algunos ejemplos del concurso de DTR

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 la producción 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 mujeres y 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.

Como se ha mencionado, no se puede pretender que proyectos de esta envergadura 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.

Ahora bien, una pregunta que aún queda por responder es en qué medida los aprendizajes del GC contribuyen a mejorar las prácticas en los diferentes niveles del desarrollo y aplicación de las políticas de lucha contra la pobreza rural. Asimismo, 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 de desarrollo rural, como lo plantean los resultados de los diferentes ciclos de aprendizaje social. Parecería que este segundo nivel es bastante más incipiente.

6.3 El Grupo Chorlaví: Aproximaciones al valor agregado de una red interactiva

En el marco de este proceso de sistematización y evaluación los estudios de caso se concentraron en los proyectos ganadores y no en un análisis más comprehensivo del GC como red. Sin embargo, se han podido detectar algunas percepciones interesantes en este nivel.

Se partió del supuesto que el GC constituye una red/plataforma que permite sumar e interconectar esfuerzos y recursos en América Latina, identificándose potencialidades en términos de valor agregado o “sello distintivo” en varios 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 del 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 y, a su vez, se trata de una red que posibilita el acceso a otras redes e instituciones. En este sentido se privilegiaría el flujo de contactos e información, 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 los boletines y el sitio web, considerado versátil y ágil.

El enfoque orientado al conocimiento y el aprendizaje. Se aprecian en especial 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– y los diferentes mecanismos de comunicación, incluyendo las conferencias electrónicas mayormente apreciadas por los usuarios de carácter “extensivo”.

Llama la atención que las diferentes audiencias manifiestan varias sugerencias, pero parten de la idea que el GC es una plataforma con capacidad, perspectiva y creatividad, lo que se puede interpretar como la aceptación de que el GC ha encontrado un espacio de desarrollo útil para apoyar a quienes en diferentes niveles trabajan por mejores políticas, programas y proyectos de lucha contra la pobreza rural.

7. Conclusiones y recomendaciones

El lector habrá encontrado algunos puntos conclusivos y recomendaciones específicas en secciones anteriores. Esta sección está dedicada a conclusiones y recomendaciones de mayor relevancia general para el GC.

Con relación a la dinámica del Grupo

- El GC muestra una gran capacidad de adaptación e innovación en sus conceptos, enfoques, organización, métodos e instrumentos, en respuesta a las condiciones y los resultados parciales que van resultando en la práctica y en la evaluación de sus actividades. Esto se concreta en un permanente proceso de análisis crítico de los procesos y los resultados, y una muy rápida respuesta de ajuste según las conclusiones de tal análisis. Podría decirse que el GC ha sido un gran programa de aprendizaje para los donantes, el Consejo Directivo y para Rimisp. Este es un hecho reconocido por los informantes calificados y por una alta proporción de los usuarios entrevistados.
- Como práctica permanente, esta dinámica es recomendable, pero una mayor “estabilidad” sería positiva para 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 en términos de sus efectos sobre los puntos que se quería perfeccionar.

Con relación al aprendizaje

- Como plataforma del aprendizaje social el GC muestra varios aspectos positivos: (a) selección de temas novedosos en el contexto actual del desarrollo rural; (b) sistematización 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 los temas que se seleccionan para desarrollar los ciclos de aprendizaje. Esta función de aprendizaje es, además, reconocida 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. Claramente se trata de actividades e instrumentos perfectibles, pero que son permanentemente ajustados en función de su utilidad instrumental.
- Son recomendables esfuerzos adicionales tanto para precisar los aspectos fundamentales del aprendizaje y las características a que dichos aspectos se asocian. Existen interrogantes sobre la capacidad de influir a todos los actores del desarrollo a través de redes basadas en aplicaciones de TIC que requieren análisis más específicos. Esto no debe ser limitante para que el GC focalice sus esfuerzos en aquellas actividades que están produciendo los aprendizajes que han inspirado el objetivo central del proyecto.

Con relación al FMC

- El FMC es, sin duda, el instrumento más potente del GC. Esta condición se refleja en la dedicación de esfuerzos y recursos, el conocimiento 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 de realiza el GC.
- La sistematización de experiencias constituye la fuente primaria del material de aprendizaje del GC. Existe una gran valoración de este instrumento, varios efectos a nivel institucional y de comunidad que pueden asociarse con el hecho de haber ganado en los concursos y haber sistematizado experiencias en terreno. Como se muestra pormenorizadamente en este documento, 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 a varios niveles y a las distintas audiencias del GC.

Tal como se ha mencionado en las secciones correspondientes, tanto el FMC como el análisis de casos han generado una serie de conclusiones y de recomendaciones específicas. Los aspectos generales son:

- Los esfuerzos del FMC para incrementar la participación de instituciones como OR y experiencias de Centroamérica podrían concretarse en acciones más directas como las siguientes: (a) llamado intencionado a ese tipo de instituciones

en las convocatorias, lo que podría incluir un bono de puntos a las propuestas que provengan de esas organizaciones; (b) compromiso de los catalizadores del cambio para que con sus propias redes de contacto ayuden a que las OR y las organizaciones de Centroamérica en general presenten propuestas al Fondo; (c) formalización de alianzas entre OR y organismos de investigación aplicada para que se formen consorcios que puedan presentar propuestas y (d) simplificar los términos de las convocatorias y reglamentos para hacerlos de aplicación más universal.

- 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 que: (a) 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.
- Las actividades para agregar valor al conocimiento generado por las sistematizaciones son bien valoradas por los usuarios de los mecanismos de comunicación, pero no tanto por los equipos que realizan las sistematizaciones. Se recomienda que: (a) haya un compromiso contractual de participación en todas las actividades del ciclo de aprendizaje por parte de los ganadores de los concursos; (b) se haga un seguimiento a la participación de los ganadores del concurso en las conferencias electrónicas, incluyendo la calidad de las mismas; (c) se utilice 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) se vigile la calidad de la síntesis final y se incluya en la publicación final los mejores artículos –informes finales– de las sistematizaciones de experiencias.
- El producto final de las sistematizaciones debería pasar un control de calidad así como la publicación final de 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 ciclo de aprendizaje; (b) someter a revisión externa de los informes finales y el material de publicación final de cada ciclo de aprendizaje; (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, por el contrario, tratar de reflejar las conclusiones y lecciones aprendidas de las sistematizaciones de experiencias. Esta sugerencia se podría complementar con la inclusión de los mejores informes finales en las publicaciones de síntesis.

Con relación a la diversidad de audiencias

- 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 mantengan temas comunes.

- En este sentido, las funciones y la participación de la nueva audiencias –catalizadores del cambio– deben monitorearse a fin de asegurar que el GC cuenta con instrumentos y medios acordes a las características de esta nueva población objetivo.
- Concomitante a este punto es la recomendación de 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

- La evaluación del GC se inició con un enfoque analítico sobre los planes de trabajo anuales para luego trabajar sobre los objetivos de aprendizaje. En la etapa del segundo trienio se planean modificaciones graduales en el enfoque de la evaluación desarrollando una transición hacia el mapeo de alcances en combinación con los enfoques de evaluación de objetivos de aprendizaje.

Con relación a la eficiencia de costos

- El GC muestra una alta eficiencia de costos y mantiene una proporción de más del 80% de sus costos traspasados a los usuarios del FMC y menos de 10% de costos de administración y manejo del proyecto.

8. 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. 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 sobre un proceso profundo y permanente de análisis de resultados, de consulta amplia y de mecanismos de evaluación.

El logro de los objetivos de aprendizaje en un esquema abierto y virtual parece estar asociado con 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; (d) la diseminación amplia de resultados parciales y finales; (e) un esquema de gobierno y manejo muy flexible que permita adaptarse a las respuestas de las distintas audiencias en el corto plazo y f) no menos importante, un permanente proceso de evaluación y análisis de resultados que permita ajustes pronto y eficientes.

Un mecanismo que logre convocar instituciones de investigación aplicada, como OR, ONG, etc., para que sistematicen experiencias reales sobre temas de punta del desarrollo rural, constituye 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. Para que sea efectivo, se 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, que sus propuestas sean lo suficientemente atractivas e interesantes para asegurar el concurso de propuestas de buena calidad.

9. Documentos consultados

Berdegú, J.A., Escobar, G. (Eds.). 2000. Seguimiento y evaluación del manejo de recursos naturales. IDRC-RIMISP. Santiago, Chile.

Chorlaví. 2001. Informe final. Puesta en marcha del Grupo Chorlaví. CL035011. Santiago, Chile. Mimeo.

Consejo del Grupo Chorlaví. 2000. Minuta de la sesión realizada en Lima, Perú, los días 11 y 12 de mayo. Santiago, Chile. Versión electrónica.

Escobar, G., Vargas, K. 2005. Análisis de la participación y de los resultados de la región de Centroamérica en los concursos del Fondo Mink'a Chorlaví. Rimisp. Santiago, Chile. Mimeo.

Grupo Chorlaví. 1999a. El Grupo Chorlaví: Un sistema de información para el relacionamiento en agricultura y desarrollo rural sostenible. ICCO, ALOP, ETC.

Grupo Chorlaví. 1999b. Reglamento del Fondo Chorlaví y convocatoria al primer concurso de proyectos 1999. Santiago, Chile. Versión electrónica.

Grupo Chorlaví. 2001. Reglamento. Versión Oficial al 18 de junio de 2001. Santiago, Chile. Versión electrónica.

Grupo Chorlaví. 2001 – 2003. Santiago, Chile. Mimeo.

Grupo Chorlaví. 2002. Fondo Mink'a de Chorlaví. Concurso 2002. Reglamento Versión Oficial al 30 de junio de 2002. Santiago, Chile. Versión electrónica.

Grupo Chorlaví. 2003. Fondo Mink'a de Chorlaví. Concurso 2003. Reglamento Oficial al 30 de junio de 2003. Santiago, Chile. Versión electrónica.

Grupo Chorlaví. 2004. Concurso 2004. Reglamento Oficial al 28 de junio de 2004. Santiago, Chile. Versión electrónica.

Grupo Chorlaví. 2005a. Concurso Fondo Mink'a de Chorlaví. Reglamento oficial al 15 de julio de 2005. Santiago, Chile. Versión electrónica.

Grupo Chorlaví. 2005b. Proyectos de aprendizaje social. Santiago, Chile. Versión electrónica.

Guijt, I., Berdegú, J., Escobar, G., Ramírez, E., Keitaanranta, J. 2005. Institutionalizing learning in rural poverty alleviation initiatives. En edición final.

Guijt, I., Woodhill, J., Berdegué, J.A., Visser, I. 2002. Aprendizaje a través de redes electrónicas y problemas de seguimiento y evaluación relacionados. Santiago, Chile. Mimeo.

Namdar-Irani, M. 2004. Certificación del proceso de selección de propuestas ganadoras del Fondo Mink'a Chorlaví, convocatoria 2004. Santiago, Chile. Qualitas.

Rimisp. 1998. Convocatoria a concurso de proyectos de investigación. Santiago, Chile. Versión electrónica.

Rimisp. 1999a. Convenio marco con relación al proyecto puesta en marcha del Grupo Chorlaví. Santiago, Chile. Mimeo.

Rimisp. 1999b. Propuesta a ALOP e ICCO para la puesta en marcha del Grupo Chorlaví. Santiago, Chile. Mimeo.

Rimisp. 2002. Informe de seguimiento y evaluación. Grupo Chorlaví. Actividades 2002. Santiago, Chile. Mimeo.

Rimisp. 2005a. Grupo Chorlaví. Evaluación de actividades 2004. Santiago, Chile. Mimeo.

Rimisp. 2005b. Propuesta Grupo Chorlaví 2005-2007. Versión final. Santiago, Chile. Mimeo.

Suné Torrents, A. 2004. El impacto de las barreras de aprendizaje en el rendimiento de las organizaciones. Universidad Politécnica de Cataluña.. Barcelona, España. Versión electrónica.

Urquijo, S., Vivas, J., González, G. 1998. Introducción a las Teorías del Aprendizaje. Universidad Nacional de Mar del Plata. Buenos Aires, Argentina. Versión electrónica.