



# INFORME DE AUTOEVALUACIÓN

UNIDAD COORDINADORA DEL PROGRAMA

Octubre 2010

Informe del programa Dinámicas Territoriales Rurales

Este documento es un resultado del Programa Dinámicas Territoriales Rurales, que Rimisp lleva a cabo en varios países de América Latina en colaboración con numerosos socios. El programa cuenta con el auspicio del Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC, Canadá) y del Programa de Cooperación al Desarrollo de Nueva Zelanda. Se autoriza la reproducción parcial o total y la difusión del documento sin fines de lucro y sujeta a que se cite la fuente.

This document is a result of the Rural Territorial Dynamics Program, implemented by Rimisp in several Latin American countries in collaboration with numerous partners. The program has been supported by the International Development Research Center (IDRC, Canada) and of the New Zealand Aid Programme. We authorize the non-for-profit partial or full reproduction and dissemination of this document, subject to the source being properly acknowledged.

Cita / Citation:

**Rimisp-Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural. 2010. Informe de Autoevaluación. Unidad Coordinadora del Programa. Octubre de 2010. Informe del Programa Dinámicas Territoriales Rurales. Rimisp, Santiago, Chile.**

© Rimisp-Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural

Programa Dinámicas Territoriales Rurales

Casilla 228-22

Santiago, Chile

Tel + (56-2) 236 45 57

[dtr@rimisp.org](mailto:dtr@rimisp.org)

[www.rimisp.org/dtr](http://www.rimisp.org/dtr)

# ÍNDICE

|  |    |
|--|----|
| 1. Antecedentes .....  | 1  |
| 2. Evaluación de procesos, productos y resultados.....   | 3  |
| 1. Producción de Contenidos .....  | 3  |
| 1.1 Investigación aplicada.....  | 3  |
| 1.2 Desarrollo de capacidades .....  | 7  |
| 1.3 Brechas y aspectos pendientes de resolver (investigación y desarrollo de capacidades).....                                   | 8  |
| 2. Gestión del programa y capacidad de aprendizaje.....  | 10 |
| 3. Comunicaciones .....  | 15 |
| 4. Incidencia .....  | 18 |
| 5. Seguimiento y evaluación .....  | 22 |
| 3. Avances hacia el logro de los efectos  propuestos .....   | 25 |
| 4. Lecciones y recomendaciones de la evaluación interna.....   | 27 |
| 1. Lecciones generales .....   | 27 |
| 2. Lecciones específicas relacionadas con el desempeño de los componentes .....  | 28 |
| Referencias.....   | 30 |
| ANEXO 1: DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA Y METODOLOGÍA DE LA AUTOEVALUACIÓN.....  | 32 |
| ANEXO 2: SOCIOS Y COLABORADORES PROGRAMA DINÁMICAS TERRITORIALES RURALES.....  | 41 |
| ANEXO 3: PROGRAMAS Y AYUDA MEMORIA DE TALLERES DE TRABAJO REALIZADOS POR LA UNIDAD<br>COORDINADOR DEL PROGRAMA.....              | 46 |
| ANEXO 4: SÍNTESIS DE EVIDENCIAS RECOPIADAS POR LA UNIDAD DE COORDINACIÓN DEL<br>PROGRAMA, ORDENADAS POR TEMAS DE EVALUACIÓN..... | 62 |

El documento que se presenta a continuación corresponde al Informe de Autoevaluación Intermedia del Programa Dinámicas Territoriales Rurales (DTR), que ha sido elaborado por la Unidad Coordinadora del Programa (UCP), entre los meses de agosto y octubre de 2010. El texto se organiza en cuatro secciones. La primera de ellas, de antecedentes, contiene una descripción del programa, sus principales actividades y la descripción detallada de la metodología utilizada para el ejercicio de autoevaluación. La segunda sección evalúa los principales procesos, productos y resultados obtenidos por el programa, en cinco ámbitos claves: i) producción de contenidos, ii) gestión del programa y capacidad de trabajo en red, iii) difusión y comunicaciones, iv) incidencia, y v) monitoreo y evaluación. La tercera sección analiza el grado en que el programa se encamina hacia el logro de los efectos esperados, revisando tantos los avances como las dificultades y proponiendo alternativas para sortear los obstáculos y obtener los resultados esperados. Finalmente, la cuarta sección sintetiza los principales aprendizajes y lecciones extraídas de este ejercicio colectivo de autoevaluación.

## 1. Antecedentes<sup>1</sup>

### Descripción del programa y metodología de la autoevaluación

El Programa Dinámicas Territoriales Rurales es un programa de asesoría en políticas y de desarrollo de capacidades basado en investigación, cuyo propósito es contribuir al diseño e implementación de políticas públicas más integrales, transversales y efectivas que puedan estimular y apoyar las dinámicas territoriales rurales que lleven al crecimiento económico, reducción de la pobreza, una mayor igualdad y una gobernanza medioambiental responsable<sup>2</sup>. Organiza sus actividades bajo seis componentes: 1. Investigación aplicada, 2. Desarrollo de capacidades, 3. Trabajo internacional en red, 4. Entrenamiento de postgrado, 5. Desarrollo organizacional de Rimisp, 6. Comunicaciones.

Los siguientes son los **efectos programáticos** esperados (revisados en Junio 2010):

1. Actor colectivo: Coaliciones que elaboran e impulsan estrategias y políticas [con enfoque DTR], las que incluyen a intelectuales, políticos de nivel/base territorial como gobernadores y parlamentarios, dirigentes de gremios, empresarios de industrias con base territorial, líderes de opinión, medios de comunicación; en diálogo con círculos afines (descentralización, medio ambiente, política industrial, política social...)
2. Visión y estrategia: Dimensión rural posicionada en las estrategias y las políticas públicas, a partir de un reconocimiento de las sociedades rurales y del medio rural como activo para el desarrollo y no como problema y rezago
3. Acción pública: programa influye en políticas públicas y en estrategias privadas que estimulan y apoyan procesos de crecimiento económico con inclusión social y sustentabilidad ambiental en las sociedades rurales de América Latina.

El programa se inicia en julio de 2007, con recursos provenientes de una donación del International Development Research Center (IDRC, Canadá) y se extiende por un periodo de cinco años. Con el tiempo se han ido sumando nuevos recursos y aportes complementarios, el más significativo de los cuales es el proveniente del Programa de Cooperación de Nueva Zelandia, que se extiende por un período de dos años, entre 2008 y 2010, para apoyar el trabajo en Centroamérica. Esta autoevaluación es un insumo de la evaluación final del programa de Programa de Cooperación de Nueva Zelandia y de la evaluación intermedia del programa financiado por IDRC.

---

<sup>1</sup> Más detalles acerca del programa y la metodología de autoevaluación en Anexo 1.

<sup>2</sup> Documento original del programa: Rimisp. Rural Territorial Dynamics. A research-based policy advice and capacity-development program for rural economic growth, social inclusion and sound environmental governance. Project proposal submitted to IDRC in May 2007.

La estructura de organización del programa está dada por una Unidad de Coordinación (UCP), un Consejo Asesor (CAP), una Unidad de Seguimiento y Evaluación (S&E) y una red de socios y colaboradores, conformada por una variada gama de instituciones que ejecuta o apoya la ejecución de las investigaciones y demás actividades vinculadas a los componentes del programa. A diciembre de 2009, esta red contaba con 54 socios y 120 colaboradores (ver listado de socios en Anexo 2.). Al centro de la red existen 19 territorios rurales en once países, con actividades apoyadas parcial o totalmente por el Programa.

Esta evaluación analiza los procesos, resultados y efectos vinculados a la implementación del programa en su conjunto y no exclusivamente a aquello que ocurre como responsabilidad directa de decisiones de la UCP. Entendemos que el trabajo de los socios y colaboradores es un elemento fundamental para el logro de los objetivos propuestos.

Para realizar esta auto-evaluación la Unidad de Coordinación del Programa se abocó a un proceso de reflexión colectiva sobre la trayectoria recorrida y los logros del programa desde su puesta en marcha. Este proceso combinó tres talleres de trabajo y momentos de recopilación y análisis de evidencias en forma individual, además de una consulta a los socios a través de un cuestionario y entrevistas en profundidad a una muestra intencionada. Se entregó una versión preliminar de este informe a cerca de 40 socios para conocer sus opiniones.

## **2. Evaluación de procesos, productos y resultados**

En esta sección se describen y evalúan los principales procesos en curso, con sus productos y resultados asociados<sup>3</sup>:

### **1. Producción de Contenidos**

A partir de un enfoque de desarrollo territorial rural (Schejtman y Berdegué, 2004), el Programa hizo dos opciones claves para la producción de contenidos:

- i) En materia de investigación se adoptó una estrategia de aproximaciones sucesivas para el desarrollo de una “teoría de alcance medio” suficiente para orientar el diseño de estrategias de desarrollo territorial rural. Este proceso ha avanzado de manera relativamente exitosa, con hitos y logros importantes en estos dos años y medio. El desafío hacia delante es convertir este cúmulo de información en una propuesta consistente y que otorgue respuestas para la acción pública en DTR.
- ii) El Programa no se satisface sólo con el logro de un avance conceptual, sino que se plantea el levantar una propuesta para hacer desarrollo territorial rural a partir de la experiencia. Este trabajo comprende el conjunto de condiciones que se requieren para hacer un exitoso proceso de desarrollo territorial rural, lo que involucra la comprensión y sistematización de los procesos que viven los territorios, la capacidad de las instituciones de desarrollo para promover procesos de transformación territorial y las capacidades de los actores locales para generar espacio de diálogo, llegar a acuerdos, levantar propuestas y acceder a recursos, de tal forma que la acción colectiva lleve a procesos de crecimiento económico, inclusión social y sostenibilidad ambiental.

No fue sino hasta la reunión de la UCP de diciembre de 2009 que comenzó a realizarse un esfuerzo explícito de integración de ambos temas –investigación y desarrollo de capacidades- los que desde el comienzo del programa habían corrido por canales paralelos, en dos componentes que funcionaban como compartimentos estancos. A continuación se comienza analizando ambos temas por separado para luego, al momento de presentar los principales desafíos asociados a la producción de contenidos sustantivos del programa, dar cuenta de los avances hacia la construcción de una mirada integrada de ambos procesos.

#### **1.1 Investigación aplicada**

El primer paso de la estrategia de investigación del programa “correspondió a un análisis de datos censales y de encuestas nacionales de hogares para 10 mil municipios y 400 millones de personas, en 11 países y en cada uno de ellos en dos momentos en el tiempo. Ya en esta etapa encontramos un primer obstáculo infranqueable: no hay indicadores desagregados a escala de municipios o sus equivalentes, de cobertura nacional sobre sustentabilidad ambiental, como sí los hay para las dimensiones económica y social (...) El segundo paso fue la realización de cuatro proyectos exploratorios que estudiaron dinámicas de territorios específicos en Nicaragua, Ecuador, Perú y Chile. En estos proyectos se probaron y ajustaron las preguntas de investigación, las hipótesis, los métodos y se construyó el sistema de colaboración inter-proyectos (...) El tercer paso en la estrategia de aproximaciones sucesivas a la respuesta fue la realización de 15 proyectos de investigación, denominados regulares, más seis estudios complementarios sobre género y dinámicas territoriales y

---

<sup>3</sup> Para más detalle sobre la evaluación de cada uno de estos temas ver Anexo 4.

seis estudios complementarios sobre el capital natural como factor determinante de las dinámicas territoriales<sup>4</sup>. Estos 26 estudios están próximos a concluir y obviamente aportarán una base de información mucho más rica que la generada por los cuatro proyectos exploratorios. Con esos elementos, el programa va a producir en el primer semestre del 2011 una segunda versión de la respuesta a las preguntas de investigación” (síntesis scouts).

Es muy importante la forma en que se ha ido elaborando tanto los marcos conceptuales como los procesos de síntesis que permitirán construir la generalización. Este ha sido eminentemente un proceso de construcción colectiva entre Rimisp y los socios correspondientes, para lo cual se han establecido redes de trabajo, realizado talleres, se han presentado adelantos en reuniones ampliadas del Programa y se han contratado consultorías especializadas para apoyar a los grupos de trabajo.

Desde que tuvo lugar el primer encuentro con socios del programa en septiembre de 2007 hasta el taller de coordinadores de proyectos de investigación a fines de octubre de 2010, se han realizado 20 reuniones que constituyen la "columna vertebral" de la acumulación de resultados, con una fuerte continuidad de organizaciones y personas, donde se ha ido constituyendo un núcleo duro de socios vinculados al análisis de los marcos conceptuales y hallazgos centrales del programa<sup>5</sup>.

Los principales **productos** de este proceso son:

- Marco conceptual del Componente 1. Rimisp y un pequeño grupo de futuros socios del programa trabajaron durante el 2006 e inicios del 2007 en la elaboración de la propuesta a IDRC, que contenía un marco conceptual. Una vez iniciado el programa, en julio 2007, se abre proceso de discusión con un grupo más amplio de organizaciones y expertos (investigadores, políticos, ONGs), la mayoría de ellos hasta entonces ajenos al programa. El punto clave fue un taller (Cocoyoc, México, noviembre 2007) donde se sentaron las bases conceptuales y metodológicas con que se da inicio al programa, el que finalmente se publicó en febrero 2008. Desde entonces se han realizado reuniones de los socios aproximadamente cada seis meses, donde el marco conceptual y los métodos se han ido afinado con base en los resultados obtenidos.
- Mapas de dinámicas de cambio económico y social en más de 10 mil municipios de 11 países de América Latina. Estos mapas analizan los cambios recientes (años 90 y primera mitad de la presente década) en ingreso o consumo per cápita, incidencia de pobreza y distribución del ingreso (o consumo) per cápita a escala municipal o equivalente. Los estudios (uno en cada país) utilizaron la metodología de “estimaciones en áreas pequeñas” que combina información de censo de población con encuestas de hogar para la obtención de perfiles geográficos altamente desagregados de indicadores monetarios de bienestar<sup>6</sup>.

---

<sup>4</sup> Los componentes de género y medioambiente fueron incorporados mediante un procesos similar, que incluyó la contratación de un experto que lideró la construcción de un marco conceptual, y que coordinó con los equipos la elaboración de propuestas anexas a los proyectos de investigación territorial centrales.

<sup>5</sup> Las reuniones realizadas son las siguientes: 1. Septiembre 2007, encuentro de socios iniciales; 2. Noviembre 2007, encuentro de Cocoyoc; 3. Febrero 2008, Lima, taller SAE proyectos scout; 4. Abril 2008, Granada, Nicaragua, taller socios scouts resultados de Etapa 2A; 5. Agosto 2008, Cauquenes UCP; 6. Agosto 2008, Lima lanzamiento de proyectos regulares y capacitación SAE; 7. Septiembre 2008, Salvador, Bahía, taller scouts de profundización de conceptos y métodos para etapa 2B; 8. Noviembre 2008, Quito, taller de lanzamiento de C2 (este es el primer taller al cual no se le dio seguimiento); 9. Diciembre 2008, UCP Zapallar; 10. Mar 2009, Encuentro Anual Antigua; 11. Junio 2009, Lima, relanzamiento de C2; 12. Julio 2009, taller de reflexión sobre avance del programa a 2 años de su inicio; 13. Noviembre 2009, taller coordinadores de proyectos Lima; 14. Diciembre 2009, UCP fin de año; 15. Enero 2010, Nicaragua, taller C2; 16. Marzo 2010, Encuentro Anual Bogotá; 17. Junio 2010, Panamá síntesis scout; 18. Julio 2010, integración FIDA-DTR; 19. Agosto 2010, taller C2 El Salvador; 20. Octubre 2010, taller coordinadores proyectos Santiago.

<sup>6</sup> En el caso de Brasil, se utilizó directamente la información del censo nacional, que incluye agregados de ingreso familiar.

- Marcos conceptuales sobre la incorporación de las dimensiones de género y medioambiente al estudio de las dinámicas territoriales rurales. Especialmente positiva resulta la forma en que se resolvió la integración de la dimensión de género en el proceso de investigación. Se logró traspasar la mirada habitual centrada en las relaciones de dominación al interior de los hogares o comunidades, para proponer una integración de los enfoques territoriales de desarrollo, y los sistemas de género como determinante de las dinámicas del territorio. En este proceso fue crucial la formación de un grupo de trabajo de interacción amplia y reflexión profunda. El marco conceptual de género ha resultado ser una base sólida para el trabajo de los equipos, lo que ha posibilitado el logro de buenos productos de investigación<sup>7</sup>.
- 30 informes finales de investigación, resultantes de 4 estudios pioneros (scouts), 15 proyectos de investigación regular, 6 estudios complementarios sobre género y 5 sobre medioambiente.
- 62 documentos de trabajo, que cubren aspectos diversos, como relaciones geográficas entre ingreso-pobreza e inequidad, crecimiento sectorial agrícola y pobreza, crisis financiera global y pobreza, catastros de políticas y programas con enfoque territorial, estudios de caso en territorios sujetos a fuertes transformaciones económicas, sociales y ambientales, entre muchos otros. La cantidad de producción no ha sido a expensas de sacrificar procesos de control de calidad, tanto en la etapa de diseño y aprobación de las propuestas, como de revisión de los informes parciales y finales. Aun así, no todos los productos son de igual calidad.

El Programa ha tenido además un efecto importante en la formación de instituciones y personas en diferentes niveles y temáticas. Hay un largo proceso de aprendizaje especialmente con 21 centros académicos, de desarrollo y de investigación, lo que ha permitido formar una red de alto nivel y aportar (todos a todos) al desarrollo de habilidades al interior de estas instituciones en temas tales como desarrollo territorial, herramientas de análisis estadístico, metodologías de investigación participativa, métodos de análisis cualitativo, entre otros.

---

<sup>7</sup> Para la dimensión ambiental de las dinámicas, no fue posible disponer de un marco conceptual robusto desde el inicio, así como tampoco se contó con la información necesaria para su incorporación en los mapas de dinámicas territoriales (inexistencia de indicadores sintéticos a pequeña escala). También se conformó un grupo de trabajo de medioambiente, que estableció un marco metodológico para guiar la investigación del territorio. La evidencia generada en cuatro de los territorios que participan en el grupo de medioambiente ayuda a comprender la relación entre capital natural y servicios ecosistémicos con las dinámicas territoriales rurales, así como también entender mejor los conflictos que se producen por el acceso y uso del capital natural, con un énfasis en los actores, coaliciones e instituciones que intervienen.



## Recuadro 1. Hallazgos de investigación

Fase I. Mapeo de dinámicas territoriales de desarrollo.

- Los procesos recientes de crecimiento y desarrollo son territorialmente heterogéneos en todos los países de América Latina. Se constatan dinámicas muy contrastantes en términos de crecimiento, cambios en pobreza y en desigualdad, incluso entre territorios contiguos.
- Las dinámicas observadas no pueden asociarse con claridad a la geografía o a las actividades productivas predominantes, sugiriendo la importancia de otros factores más sutiles a nivel territorial.
- El mito del casillero vacío: las dinámicas virtuosas de crecimiento con reducción de pobreza y mayor equidad sí son posibles, como se observan en algunos territorios específicos. Sin embargo, éstos son casos excepcionales.
- En cambio, a nivel territorial se confirma en general el proceso del crecimiento económico no inclusivo que predomina a nivel de los países de la Región. La dinámica de crecimiento con reducción de pobreza pero sin avances en desigualdad es relativamente frecuente de observar.

También es frecuente observar dinámicas de crecimiento donde la reducción de pobreza y/o desigualdad no se condice con los modestos efectos en crecimiento promedio de los hogares. Esto se da principalmente en territorios de países con un fuerte aumento de los programas de protección social.

Fase II. Investigación en los territorios. El proceso de síntesis de los proyectos scout releva cinco factores claves en cuya interacción radicaría buena parte de la explicación a las dinámicas territoriales de desarrollo:

1. *Estructura agraria inicial*: cómo factor de efecto persistente que se manifiesta en la distribución y acceso posterior de activos diversos entre grupos sociales, condicionando además el surgimiento de determinadas formas de organización económica e industrial.
2. *Vínculos del territorio con mercados dinámicos*: como condición necesaria pero no suficiente para catalizar procesos de crecimiento económico sostenido en los territorios.
3. *Estructura productiva*: que condiciona las posibilidades de una participación amplia de los actores locales en el dinamismo de las economías territoriales a través de los niveles de diversificación inter-sectorial, intra-sectorial y de encadenamientos productivos.
4. *Vínculos con ciudades intermedias*: factor que condiciona las dinámicas territoriales a través de una serie de flujos interdependientes entre el territorio y estos espacios urbanos o semi-urbanos. Las ciudades intermedias actúan como mercados de productos, pero también como proveedores de servicios diversos y como sustrato para la diversificación de ideas y del tejido social territorial.

*Articulación de coaliciones sociales*: factor que ayuda a catalizar procesos de movilización social en los territorios, potencialmente conducentes a una mejor gestión de los conflictos territoriales y a procesos de desarrollo más inclusivos y sostenibles.

## 1.2 Desarrollo de capacidades

El componente de desarrollo partió con un retraso significativo. Las actividades se iniciaron en marzo de 2008 cuando se contrataron dos papers para establecer un marco inicial para el componente. El primer taller sobre "Desarrollo territorial rural y el fortalecimiento de la capacidad de los actores, con énfasis en los grupos tradicionales excluidos", del que debían salir un marco conceptual y una propuesta para el trabajo en los territorios, tuvo lugar en Quito a fines de noviembre de 2008 y luego todo se detuvo. Una enfermedad grave del responsable del componente, sumada a que el resto del equipo y en particular el Coordinador General estaban comprometidos a full en muchas otras actividades, implicaron que no tuvimos capacidad de dar continuidad al trabajo iniciado.

Las actividades se retomaron recién en junio de 2009, con la contratación de un nuevo coordinador del componente y la selección de seis territorios en los que se implementarían procesos de acompañamiento para el desarrollo de capacidades. Aunque a partir de esa fecha el componente ha funcionado sin contratiempos, no ha sido posible recuperar plenamente el tiempo perdido: los proyectos han debido implementarse en menos tiempo del adecuado, la vinculación entre investigación y desarrollo de capacidades no pudo construirse desde el inicio, hubo que empezar a trabajar sin un marco conceptual claro.

No obstante lo señalado, en el poco más de un año trascurrido de ejecución efectiva del componente hemos realizado avances importantes. Cabe mencionar en primer lugar, los tres talleres de trabajo (Quito, Managua, El Salvador) con el equipo de socios del componente, con los cuales se ha mantenido un proceso de diálogo y reflexión colectiva a partir del cual se ha ido construyendo gradualmente una propuesta conceptual y una metodología. Los socios participantes, incluyendo a Rimisp, han ganado capacidades a lo largo de este proceso. Fruto de este trabajo se ha construido una red muy activa de intercambio en Centroamérica.

Un segundo nivel de formación es de equipos en los propios territorios que actualmente apoyan y asesoran a los gobiernos municipales o instituciones locales. El tercer nivel involucra directamente a actores locales. En los territorios en los cuales se está trabajando el componente de desarrollo de capacidades se trabaja estrechamente con los municipios que son la contraparte activa de la institucionalidad local, ya sea en forma organizada (mancomunidades o asociaciones de municipios), o a nivel individual. Si bien no ha habido un trabajo sistemático, sí se han trabajado capacidades, sea directamente con alcaldes y concejales, que han ido incorporando el tema territorial en su discurso y en sus planes (por ejemplo los planes de los municipios de Nicaragua son producto de esto); o sea a través de la formación de los equipos municipales, especialmente el personal de más confianza del alcalde. A lo anterior cabe agregar la participación en el Encuentro Anual en Bogotá, marzo 2010, de autoridades de gobiernos locales e intermedios de El Salvador, Honduras, Guatemala, Nicaragua, Perú, Colombia, México y Ecuador.

Los principales **productos** del proceso tendiente al desarrollo de capacidades se encuentran en proceso de construcción, y son los siguientes:

- Marco conceptual desarrollo de capacidades<sup>8</sup>. Elaborado a lo largo de un proceso que se ha ido desarrollando desde junio de 2009, bajo la conducción del coordinador del Componente y con la activa participación de un grupo de socios. Se encuentra actualmente en proceso de validación. Busca responder a la pregunta es ¿Qué se requiere y qué se debe hacer para promover

---

<sup>8</sup> Propuesta de Intervención Territorial. Borrador para la Discusión. Elaborado por Francisco Aguirre, Ileana Gómez, Plabo Ospina, Pedro Quiel, Victoria Peláez, Francisco Pérez y Eduardo Ramirez, agosto de 2010

dinámicas virtuosas que generen crecimiento económico con reducción de pobreza, equidad y sustentabilidad ambiental?

- Seis proyectos de desarrollo de capacidades en seis territorios, cuyos resultados esperados son:  
i) mesas de trabajo (o plataformas) constituidas y formadas por actores diversos de las instituciones, organizaciones y sectores representativos de la actividad económica y social del territorio; ii) un acuerdo de trabajo acordado entre estos diferentes actores al menos en relación al factor de cambio principal; iii) experiencias concreta que impliquen insertar a los marginados y autoexcluidos; iv) un plan de financiamiento; v) acciones de incidencia a diferentes niveles: las propuestas y acuerdos de trabajo están influyendo en las políticas o decisiones a nivel local, regional o nacional; vi) plan de sostenibilidad.

Si bien existen muchas experiencias de desarrollo de capacidades territoriales, la diferencia que marca este programa es que el proceso de acompañamiento se basa en un riguroso trabajo de investigación que detecta los factores que mueven el desarrollo del territorio. En este sentido el levantamiento de hipótesis, la identificación de actores y la validación de las hipótesis por esos actores, marca un hito clave de partida. La investigación ha sido un elemento para identificar con seriedad y precisión los factores de cambio, cuyos hallazgos se han ido progresivamente incorporando al proceso de construcción de un marco general de acompañamiento. Cabe esperar que en la medida en que se vaya realizando una integración sustantiva de ambas líneas de trabajo, no sólo la investigación nutrirá las acciones de apoyo a la gestión territorial sino que además, estas últimas servirán de insumo para futuros esfuerzos de investigación aplicada.

### **1.3 Brechas y aspectos pendientes de resolver (investigación y desarrollo de capacidades)**

- a) Si bien se ha fortalecido la interrelación entre la investigación y el desarrollo de los territorios, la percepción generalizada (UCP y socios entrevistados) es que a excepción de aquellos territorios donde se están desarrollando proyectos vinculados a ambos componentes, estos procesos corren por carriles separados. Los socios menos vinculados al programa ni siquiera saben que existe un componente de desarrollo de capacidades. Algunas brechas que es necesario cubrir para generar una mayor integración entre ambos procesos y para obtener los resultados esperados por el programa en estas materias, son las siguientes:
  - El marco conceptual de desarrollo de capacidades ha tenido poco diálogo con las investigaciones especiales sobre género y medio ambiente. En los meses que faltan será fundamental hacer una integración, especialmente porque ambos temas surgen frecuentemente en el proceso de desarrollo de capacidades. Mejorar este marco conceptual es un desafío clave para el logro de la integración buscada. Como señala uno de los socios entrevistados, este componente partió “con mucho menos cuerpo teórico”.
  - Estrategia de desarrollo en territorios con bajo capital social: nos hemos dado cuenta que la propuesta de desarrollo territorial del programa en forma tácita implicaba contar un grado mínimo de capital social, porque las tareas de establecer mesas territoriales multi-actores, negociar estrategias y proyectos de desarrollo, y convertir estos en un plan de acción, suponen que los actores sociales tienen capacidad de participación organizada. Ello es particularmente cierto cuando se trata de sectores pobres o socialmente marginados. Cuando este supuesto no es efectivo en un territorio, es necesario comenzar el proceso en una etapa muy anterior, de apoyo a la construcción básica de organización social. Se está trabajando y esperamos tener productos específicos en territorios con bajo capital social (ej., O’Higgins, Chile) o donde las condiciones políticas hacen difícil los procesos de desarrollo (ej., Peñas Blancas en Nicaragua).
  - Incorporación de empresarios grandes y de los actores sociales marginados a las plataformas multi-actores de desarrollo territorial. Ha sido muy difícil lograr una participación activa y

regular de los actores más y menos poderosos de los territorios. Los empresarios de mayor tamaño y poder, usualmente prefieren resolver sus problemas y necesidades a través de las relaciones directas que tienen con los tomadores de decisiones. Los segundos suelen no estar organizados, no tienen voz, están muchas veces abocados a resolver sus necesidades inmediatas, y desconfían de instancias públicas. En el caso de los empresarios existen progresos incipientes en Olancho, Honduras y en O'Higgins, Chile. En el segundo caso, la participación sigue estando limitada a actores sociales que ya tienen un nivel así sea mínimo de organización y de voz; esto nos lleva a concluir preliminarmente que los procesos de desarrollo territorial deben ser precedidos o acompañados por un trabajo básico de organización de los sectores socialmente más excluidos, lo que es un objetivo de mediano plazo.

- Para levantar una propuesta sólida en trabajo territorial sustentada en una base empírica originada en una diversidad de experiencias, los temas más relevantes que falta cubrir adecuadamente son: procesos de involucramiento de medianos y grandes empresarios; mecanismos de innovación social que permitan a los sectores socialmente excluidos participar en las plataformas y procesos y levantar sus demandas; estrategia y mecanismos de financiamiento de los proyectos que salen de los planes de trabajo de la plataformas (pasar de la estrategia y el programa, a la inversión pública y privada).
- b) Existe todavía una brecha en términos de la producción de productos específicos para audiencias seleccionadas. Las publicaciones formales (artículos en revistas internacionales, libros) dirigidas a la comunidad científica y académica, exigen esfuerzos adicionales importantes en tiempo y recursos financieros, tanto de los socios como de la UCP (revisión, traducción al inglés si se va a publicar en revistas internacionales, edición, etc.). Claro es el ejemplo de los informes de investigación (tanto informes de avance como informes finales de los proyectos scout), los que todavía están lejos de lo que sería necesario, en forma y contenido, para llegar a revistas especializadas (p. ej. textos muy extensos y excesivamente amplios en sus alcances). Hasta ahora estos esfuerzos han sido postergados para dar prioridad al flujo de las actividades regulares de investigación del programa. De todas formas, el programa va a editar dentro de los próximos seis meses dos libros: uno sobre el trabajo de los mapas de dinámicas territoriales rurales, y otro sobre vínculos urbano-rurales y DTR (ambos con casas editoriales de mucho prestigio). Además está próximo a salir un libro sobre el trabajo en Tungurahua, Ecuador, editado por el socio principal del programa en ese país. Finalmente, está en los planes del programa la publicación de un libro y/o de un *special issue* en alguna revista internacional, con una selección de las investigaciones realizadas por el programa entre el 2008 y 2010.

Algo similar ha sucedido con la elaboración de *briefs* de política y *briefs* para los medios de comunicación, con la notable excepción de la serie *Crisis y Pobreza Rural* en el 2008-2009<sup>9</sup>. Si bien ha habido un esfuerzo por parte de los equipos en términos de la comunicación de logros parciales que se ha traducido en 119 artículos de prensa en 2008 y 100 artículos en 2009, en alrededor de 90 periódicos, revistas y otros medios de comunicación, aún no se ha implementado una rutina que haga de este esfuerzo de comunicación a través de los medios una

---

<sup>9</sup> Esta serie consistió en investigaciones rápidas realizadas en 11 países de América Latina al inicio de la reciente crisis financiera. El programa logró en octubre 2008 el apoyo del FIDA (Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola) para hacer estudios prospectivos sobre el probable impacto de la crisis en los pobres rurales, en los países de América Latina y el Caribe hispanoparlante con mayor incidencia de pobreza rural. Además de los informes técnicos nacionales y del informe de síntesis, esta iniciativa incluyó la elaboración de *briefs* de política, *briefs* para los medios de prensa, y una campaña de publicidad por Google para atraer lectores a la página web donde estaba disponible toda esta producción. Los estudios fueron reseñados en 10 reportajes extensos y detallados en importantes medios de El Salvador, Guatemala, Nicaragua, México, Brasil, Argentina, Uruguay y Colombia, que a la vez fueron replicados por otros 19 medios y plataformas en línea.

tarea cotidiana y sistemática. De la misma forma, el programa no ha definido quienes son los tomadores de decisiones específicos, con nombre y apellido, y más allá de categorías generales (por ejemplo, "jefes de gobiernos intermedios") con los que debe interactuar en forma regular, definiendo una estrategia de comunicación ad hoc para cada uno de ellos.

- c) Otro tema particularmente problemático ha sido la inclusión de la dimensión medioambiental como un componente esencial de las dinámicas territoriales. Debido a la ausencia de datos a una escala comparable a la utilizada en el caso de los indicadores de bienestar económicos, no se logró incorporar esta importante dimensión en los mapas nacionales de dinámicas territoriales. Ello, a pesar de que el programa dialogó con varios de los principales instituciones de investigación y análisis de políticas sobre medio ambiente, en América Latina, Estados Unidos, Canadá y Nueva Zelandia. Otra experiencia fallida fue la realización de un proyecto piloto en Nicaragua cuando el socio (U. de British Columbia) no logró formular una propuesta que resolviera los requerimientos del programa. Tampoco se obtuvo el efecto deseado con la contratación de dos consultores europeos para elaborar un marco de análisis de esta dimensión ambiental; el marco producido por Kronik y Bradford (2008) fue interesante pero la gran mayoría de los socios no lo aplicaron en la práctica, probablemente por demandar capacidades técnicas con las cuales no se contaba. Finalmente, a mediados del 2009 se contrató una especialista que lideró la conformación de un grupo de trabajo con cinco socios sobre medio ambiente y dinámicas territoriales, el que está abordando en profundidad esta dimensión en cinco territorios de la red de investigación. El grupo generó un marco conceptual preliminar que toma elementos de *Millenium Ecosystem Assessment*. Tenemos evidencia que el grupo marcha en su plan de trabajo, pero el resultado final de este esfuerzo es todavía incierto.

## **2. Gestión del programa y capacidad de aprendizaje**

El proceso de gestión y coordinación exitosa de un programa que involucra a más de un centenar de organizaciones diversas, distribuidas en 11 países, que colaboran entre sí para el logro de los objetivos, ha sido posible gracias a dos factores. Primero, la calidad y el compromiso extraordinario de la gran mayoría de los socios, que consistentemente han hecho esfuerzos que van mucho más allá de sus compromisos formales, generalmente con resultados y productos muy satisfactorios. En segundo lugar, Rimisp pudo poner en tensión una importante capacidad de trabajo en red acumulada durante 25 años, desde que se formó como una organización integrada por 32 institutos asociados. Esto ha permitido facilitar diálogo y construcción de acuerdos, identificación de objetivos comunes, definición y *enforcement* de derechos y deberes, aportación de recursos y capacidades, construcción de confianzas y lealtades, administración de procesos, presupuestos y contratos, etc.

Los socios han participado activamente en la construcción de la agenda de la red, de los planes de trabajo y de los contenidos. Nuestra *hipótesis* es que un porcentaje importante de los socios se siente adecuadamente representado en la agenda que emerge progresivamente, y que en ese sentido probablemente sienten que las actividades de la red son, en un grado razonable, "sus" actividades, o, al menos, un plan de acciones que comparte y con el cual está de acuerdo.

Abordar una tarea como la señalada imponía asumir un modelo adaptativo de gestión, con la flexibilidad suficiente para construir respuestas tanto a oportunidades emergentes y nuevas ideas como a problemas y fracasos. En esto, la actitud de las agencias donantes y la confianza depositada en Rimisp y los socios para "hacer camino al andar", ha sido absolutamente vital y debe ser considerada una condición *sine qua non* para un programa de este tipo.

Algunos procesos ilustrativos de esa capacidad de aprendizaje y adaptación son los siguientes:

1. Diseño y puesta en marcha a mediados del 2010 del Fondo de Incidencia y del proyecto "Conocimientos para el Cambio" (co-financiado por FIDA con una donación de USD 1.8 millones) en respuesta a la conclusión (discutida con los socios a lo largo del 2009) de que los trabajos de investigación, de desarrollo de capacidades y de comunicaciones, no estaban orientados con la suficiente fuerza y claridad al logro de cambios concretos en políticas públicas.
2. Diseño y puesta en marcha en tiempo récord del proyecto "Crisis y Pobreza Rural" para tener opinión y presencia en los debates públicos en 11 países durante la crisis financiera del 2008-2009. El proyecto se diseña y aprueba en noviembre 2008, dos meses después de que la quiebra de Lehman Brothers deja en evidencia que la crisis será profunda, y los resultados se entregan en un seminario en la sede del FIDA en abril del 2009.
3. Reducción de la inversión y reorientación del esfuerzo en el trabajo con la Red de Maestría, debido a la constatación de que los resultados no estaban siendo los esperados y al bajo nivel de apropiación inicial de la red por parte de los socios<sup>10</sup>.
4. Término anticipado de los proyectos y contratos relacionados con la Red de Gobernadores debido al fracaso de las iniciativas planteadas, y búsqueda de nuevos mecanismos y formas de relación con dichos actores políticos.<sup>11</sup>

En el proceso de desarrollo del programa surgieron no sólo imprevistos sino también nuevas interrogantes y oportunidades que los fondos originales no contemplaban pero fue posible abordar gracias a la formulación de iniciativas que permitieran el acceso a recursos frescos. Entre el 2008 y junio del 2010 se obtuvieron \$ 3,8 millones de dólares adicionales a la donación original de IDRC<sup>12</sup>

Como principales productos y resultados vinculados con la capacidad de gestión del Programa cabe destacar:

1. La red de socios y colaboradores puede ser considerada en sí misma como un producto destacable del programa. En palabras de investigadores de CIRAD, es una red que es "un lujo" y con una elevada "densidad de intercambio metodológico"<sup>13</sup>. Algunos resultados que nos llevan a considerar que hemos sido muy exitosos en esta dimensión de la gestión, extraídos de la evaluación de la red hecha por Gabriela Sanchez (2009), son los siguientes:
  - El 78% de los encuestados opina que la participación en la red les ha permitido "intercambiar, aprender y dialogar de tal forma que se añade valor a su trabajo".
  - El 84% de los encuestados considera que "el programa DTR tiene un objetivo común".
  - El sistema de relaciones entre los socios se basa en acuerdos explícitos, escritos y exigibles, que "establecen obligaciones y derechos. La acción en red supone esquemas de trabajo distribuido, colaborativo y descentralizado. La diferencia de esto con un sistema de maquila o de mera subcontratación, es que las decisiones sobre lo que se va a hacer, dónde, cuándo, etcétera, se toman en el grupo".

<sup>10</sup> Al momento de escribir este informe, los socios de esta red han preparado, por su propia cuenta, una propuesta de proyecto para dar continuidad a su iniciativa, y han emprendido la búsqueda de financiamiento con diversas agencias.

<sup>11</sup> Al momento de escribir esta nota hay un acuerdo con una agencia donante que nos ha invitado a presentarle un proyecto de alrededor de US\$ 750 mil, que permitiría establecer un mecanismo de asesoramiento a gobiernos intermedios.

<sup>12</sup> El costo de esta administración de los presupuestos, contratos y convenios y actividades (incluyendo el overhead de Rimisp, el costo del equipo administrativo del programa y el tiempo de los coordinadores) asciende a aproximadamente \$ 666 mil, para los 36 meses entre el inicio del programa y junio 2010 (poco menos del 10% del presupuesto ejecutado en el mismo período). Fuente: contabilidad de Rimisp, sistema de gestión de contratos del programa e informes anuales 2008 y 2009.

<sup>13</sup> Sabourin, E., Cerdan, C. y M. Piroux. 2009. Nota sobre el Programa Dinámicas Territoriales Rurales DTR - RIMISP. Informe de participación al seminario de Lima. CIRAD.

- Más del 75% de los socios encuestados considera que las actividades en que participa son innovadoras.
- Casi el 100% de los encuestados considera que en la red hay un ambiente de libertad y confianza igual o superior al que ellos encuentran en sus propias organizaciones.

Otro resultado destacable en esta dirección es el que da cuenta de la valoración que los socios realizan de las capacidades que ellos mismos han adquirido fruto de su participación en la red. Como se observa en el Cuadro 1, la mayoría de los socios encuestados en el marco de esta autoevaluación responde “mucho” a 9 de 11 preguntas sobre capacidades que el programa les ha ayudado a desarrollar.

*Cuadro 1. Capacidades que el programa ha contribuido a desarrollar en los socios*

| <b>Capacidad</b>  | <b>Mínimo</b> | <b>Máximo</b> | <b>Media</b> | <b>Mediana</b> | <b>Desv.</b> |
|---|---------------|---------------|--------------|----------------|--------------|
| Nuevas o mejores relaciones con personas u organizaciones que trabajan en temas o ámbitos semejantes a los de tu organización   | 2             | 5             | 3,7          | 4              | 0,81         |
| Nuevas o mejores relaciones con personas u organizaciones que trabajan en temas o ámbitos diferentes a los de tu organización   | 2             | 5             | 3,6          | 4              | 1,07         |
| Habilidad para usar método que para ti o tu organización son novedosos  | 2             | 5             | 3,9          | 4              | 0,83         |
| Una mejor visión sobre los cambios en las sociedades rurales de su país y/o de América Latina   | 3             | 5             | 4,4          | 4              | 0,56         |
| Nuevos conocimientos referidos a temas importantes del desarrollo   | 3             | 5             | 4,0          | 4              | 0,77         |
| Habilidad para identificar y analizar problemas y desafíos importantes para el desarrollo (particularmente rural)   | 3             | 5             | 4,0          | 4              | 0,67         |
| Mayor habilidad para concebir, conducir e implementar procesos de investigación, de investigación-acción, o de desarrollo de capacidades a nivel local o territorial            | 2             | 5             | 3,7          | 4              | 0,71         |
| Mayor habilidad para concebir, conducir e implementar procesos de comunicación de los resultados de su trabajo  | 2             | 4             | 3,1          | 3              | 0,88         |
| Mayor habilidad para concebir, conducir e implementar procesos de influencia e incidencia en acciones públicas importantes para el desarrollo, incluyendo en políticas públicas | 1             | 5             | 2,96         | 3              | 0,96         |
| Nuevas visiones o mejor comprensión de los aspectos ambientales del desarrollo rural, y/o mayor capacidad de incorporar esta dimensión en tu trabajo                            | 2             | 5             | 3,6          | 4              | 0,99         |

|  |   |   |     |   |      |
|--|---|---|-----|---|------|
| Nuevas visiones o mejor comprensión de los aspectos de género en el desarrollo rural, y/o mayor capacidad de incorporar esta dimensión en tu trabajo | 2 | 5 | 3,5 | 4 | 0,96 |
|--|---|---|-----|---|------|

0= peor que antes; 1=nada; 2=poco; 3=regular; 4= mucho; 5= muchísimo

N=28 (68%de un total posible de 41 participantes no asociados a Rimisp, en el taller de coordinadores de proyectos de investigación realizado en Santiago, 25 al 27 de octubre de 2010)

Otras capacidades adquiridas mencionadas en la misma encuesta son: trabajo de equipo, definición de tiempos para investigación; desarrollo de instrumentos innovadores para recoger información en campo y a la vez generar espacios de trabajo en conjunto con actores locales. Esto también ayudó a que los actores e instituciones locales se apropien del proyecto; experiencia y habilidades de contribuir a procesos analíticos y sintéticos de cuestiones complejas de desarrollo rural, con grupo grande y muchos socios; experiencia y habilidad de colectar, analizar y tirar conclusiones de datos de campo y otros complejos de diversas fuentes; lecciones duras pero valiosas de cómo colaborar con socios a distancia; desafío de integrar diversas dimensiones del desarrollo.

2. El proceso de gestión de los recursos de un programa de esta envergadura constituye en sí un importante logro. Al 30 de junio 2010, el programa ha gastado alrededor de \$7 millones. Se han o se están ejecutando 236 contratos y convenios de investigación, desarrollo de capacidades, incidencia, consultorías cortas, talleres, etc. Desde la administración central se han organizado unas 75 reuniones de diverso tamaño (desde talleres en Santiago con 6-7 participantes hasta un encuentro en Nueva Delhi, India con 250 asistentes). La realización de un programa colaborativo tan descentralizado y complejo como este, con un costo administrativo sólo del orden de 10% del gasto efectivamente ejecutado habla de la calidad y eficiencia del equipo de administración del programa y de Rimisp, así como del extraordinario desempeño de los socios que permite trabajar con costos de coordinación y supervisión muy bajos.
3. Productos derivados de los financiamientos complementarios:
  - El reforzamiento del trabajo en cuatro países de Centro América gracias a la donación del Programa de Cooperación de Nueva Zelanda.
  - La campaña comunicacional y de medios del proyecto "Crisis y Pobreza", financiada por FIDA.
  - El seminario en Nueva Delhi sobre "Dinámicas de la transformación rural en los países emergentes con casi 300 delegados de China, India, Sudáfrica y Brasil, gracias a la aportación de varios donantes incluyendo los gobiernos de los cuatro países mencionados.
  - La instalación de Grupos de Trabajo sobre Pobreza Rural y Desarrollo, al más alto nivel, en cuatro países, gracias a la donación de FIDA.

Tomados conjuntamente, el acceso a financiamientos complementarios ha permitido dar un salto significativo en la cantidad de recursos destinados a actividades distintas a las de investigación. Mientras que la propuesta inicial presentada a IDRC distribuía el presupuesto en 45% para investigación y 55% para todas las demás actividades, con las donaciones adicionales el porcentaje de recursos destinados a "otras actividades" asciende a alrededor de 66% del total. Esta constatación tiene un impacto importante en términos de las posibilidades de incidencia del programa, cuestión que se desarrolla extensamente más adelante.



## Procesos y productos con limitaciones

1. *Interacción entre los componentes del programa a diferentes niveles:* i) UCP, donde la planeación y la gestión han seguido una lógica de componentes; ii) comunicaciones y publicaciones, que se basan mayoritariamente en actividades de componentes; iii) trabajo en los países y territorios, organizado por componente.

Sin embargo hay que mirar con mayor detalle este problema. Un alto porcentaje de las actividades del programa están a cargo de un grupo de socios (alrededor de 25-30 organizaciones) que realizan acciones en diferentes componentes. Por ejemplo, el mismo equipo puede tener un proyecto de investigación, un proyecto de desarrollo de capacidades, y ser parte del grupo de trabajo de género o de medio ambiente. Por tanto, a ese nivel que es el básico del programa, sí hay interacción y síntesis entre componentes. De la misma forma, el programa ha organizado (hasta octubre 2010) una secuencia de 20 reuniones que conforman la columna vertebral de acumulación y análisis de resultados sustantivos y metodológicos; en estas reuniones los socios centrales han tenido una participación destacada y casi constante. En algunos de estos espacios sí se ha roto la lógica de componente. En cualquier caso, la complejidad de componentes sólo es percibida por los socios que participan en diferentes actividades, porque para los demás el programa es casi exclusivamente un programa de investigación (Componente 1) con algunas preocupaciones adicionales (género, medioambiente)<sup>14</sup>.

Aun así, es un hecho que hay una tensión entre la exigencia de la implementación, que se facilita con una organización por componente, y la necesidad de la interacción, diálogo y síntesis entre líneas de trabajo que responden a objetivos particulares. La Unidad de Coordinación del Programa tiene en mente una propuesta de reemplazar la organización del trabajo por convenios y contratos por componente, por un sistema de Acuerdos Marco Multianuales (AMM), que serían suscritos con los socios centrales. Estos AMM "aterrizarían" a nivel de un país o de parte de un país los efectos y objetivos programáticos, definirían un conjunto de resultados y productos y establecerían un menú de actividades "elegibles". Para la realización del AMM Rimisp aportaría con cargo al programa un presupuesto general que se podría utilizar con bastante flexibilidad dependiendo del conjunto de actividades que finalmente se elija realizar en cada país.

2. *Generación de mayor cantidad de iniciativas desde los socios.* La red continúa siendo dependiente del liderazgo y de la gestión de Rimisp. Las inversiones realizadas para establecer plataformas electrónicas de comunicación y colaboración que reduzcan los costos de transacción para iniciativas de los socios, no han tenido éxito porque los socios prácticamente no han recurrido a ellas. La evaluación de Sánchez (2009) abunda sobre este asunto. La pregunta es si acaso este es un problema, o que tan grave es. Nuestra hipótesis es la siguiente: construir y coordinar una acción colectiva como tendrían que ser las eventuales iniciativas originadas en los socios, supone costos que los socios probablemente no están interesados o dispuestos a asumir. Las entrevistas realizadas en el marco de esta autoevaluación indican que para los socios la división del trabajo en que Rimisp asume la coordinación y gestión, es un buen acuerdo, y que el hecho de que la red se articule en torno a Rimisp no resulta para nada problemático, sino más bien obvio.

---

<sup>14</sup> Incluso en los socios más directamente vinculados, existe un importante grado de desconocimiento respecto del trabajo que se realiza en los demás componentes, incluyendo Comunicaciones y M&E, que en principio tienen vocación de vincularse con la red de socios del programa.

3. *El intento de extrapolar la exitosa experiencia de las redes a determinados grupos de actores que contemplaba el programa original, muestran problemas de distinto orden en los tres casos en que se tomaron iniciativas (ver descripción detallada en Anexo 4):*
- *Red de Programas de Maestrías para el Desarrollo Rural* (vinculada al componente 4). La heterogeneidad de las maestrías de la Red, el carácter de tiempo parcial de la mayoría de los docentes que no era compatible con las exigencias de algunas actividades y las dificultades de que alcanzaran la autogestión como red llevó a una redefinición del programa concentrándolo en dos Escuelas de Verano. A pesar de estas limitaciones tres de las maestrías han pasado a fundar en el 2010 programas de Desarrollo Territorial Rural (dos de ellas con vínculos directos con el programa) y las siete maestrías participantes en la segunda escuela de verano (septiembre, 2010), han iniciado la elaboración de un proyecto destinado a dar autonomía y continuidad y mayor amplitud a la Red.
  - *Red de Prensa Rural*. Creada en junio de 2008, cuenta actualmente con 51 periodistas de países como Chile, Ecuador, Bolivia, Guatemala, México, Brasil, Colombia, Perú, Nicaragua, Honduras, Argentina, Uruguay, Costa Rica, Paraguay, República Dominicana y El Salvador (más información en Anexo 3). Sus principales logros han sido permitir un primer acercamiento a periodistas de distintos países que sirven como vía de entrada a medios de comunicación, y la creación y posicionamiento del Blog Red Prensa Rural, al que se hace referencia en la sección sobre difusión y comunicaciones.
  - *Red de Gobernadores*. Esta red debe considerarse como un fracaso, pues no logró generar el diálogo esperado y fue disuelta al cabo de un año<sup>15</sup>.

Finalmente, cabe hacer mención a la también fracasada experiencia de conformación de Comunidades de Práctica para el desarrollo territorial, que fue formulada como parte del componente de desarrollo de capacidades. La idea era conformar grupos de personas “que participan en un proceso de aprendizaje colectivo en un ámbito o tema determinado”. Su inclusión surgió como respuesta a demandas frecuentes desde los agentes vinculados al desarrollo rural sobre cómo se implementa el DTR. En agosto del 2009 se establece la plataforma “Comunidad de práctica y base de conocimientos para el desarrollo territorial” y en septiembre se inician los intercambios con un reducido número de participantes (13) que en el 2010 llegan a superar los cincuenta inscritos. Después de cuatro meses de experimentación con diversas iniciativas, en enero del 2010 se define como una actividad concentrada en seis países (Chile, Ecuador y cuatro de Centroamérica). Las dificultades para lograr el dinamismo y participación esperados llevaron a la determinación de cerrar el sitio el día 15 de septiembre de 2010.

### **3. Comunicaciones**

El componente de comunicaciones también partió con cierto retraso. Su primera coordinadora asumió en julio de 2008 y su asistente en septiembre del mismo año. A partir del 2009 el equipo definió cuatro pilares en los que se sustenta el trabajo del Componente de Comunicaciones: comunicación para la gestión, para la colaboración, para la información y difusión y para la influencia e incidencia. En base a estos pilares y tras una solicitud realizada tanto por el Consejo Asesor del Programa como por el equipo de Seguimiento y Evaluación para dar coherencia y visión estratégica a los esfuerzos comunicacionales, se construyó una estrategia de comunicación.

---

<sup>15</sup> El coordinador del Programa atribuye el fracaso a la falta de dedicación por parte del coordinador contratado, sobre todo en generar los contactos y lograr la participación oportuna de los gobernadores. Por su parte, el coordinador de la Red se ha referido a la falta de orientación y apoyo de la UCP como un factor crítico, considerando además, que los incentivos para participar en la red no eran claros ni suficientemente atractivos para los gobernadores y funcionarios de alto rango.

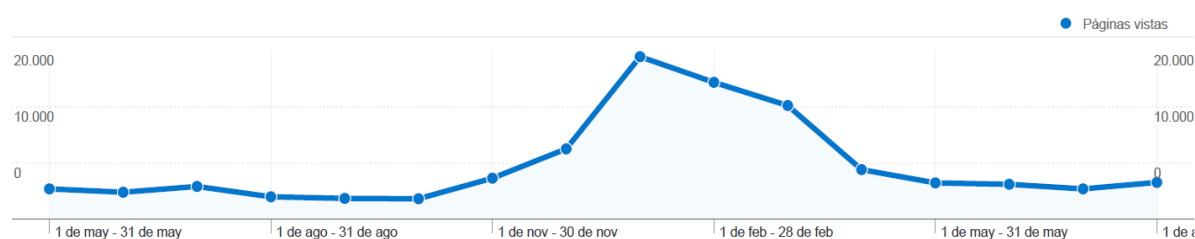
En comunicación para la gestión, se trabaja desde el 2008 en dotar a DTR de una identidad e imagen corporativa, elaborando productos comunicacionales que dieron sello a los contenidos y actividades del programa. Ese trabajo se ha mantenido en el tiempo entregando información relevante para que la UCP, los donantes, socios y colaboradores se informen de los avances del DTR.

Se han generado productos comunicacionales para públicos diversos y publicaciones en web, que delinearon una estrategia básica de difusión de los productos DTR, lo que ha permitido producir informaciones en torno a las actividades del programa e implementar lineamientos de comunicación y difusión acorde a cada evento.

El Componente ha impulsado las comunicaciones digitales y el uso de herramientas web para dar visibilidad a los productos y actividades del programa y de los socios. Para recoger las necesidades comunicacionales hacia las organizaciones socias y aliadas se diseñó e implementó una plataforma web para el flujo de informaciones, Comunidad DTR, alojada en la intranet de Rimisp y, más recientemente, el sitio [www.territorios-rimisp.org](http://www.territorios-rimisp.org) para dar visibilidad a las actividades y los resultados en cada uno de los 19 territorios. El objetivo de la plataforma era facilitar la colaboración directa entre los socios; ello no se ha logrado, pues la plataforma sólo se activa cuando se usa para organizar los documentos, power points y resultados de las reuniones del programa. Los socios entrevistados en el marco de esta evaluación dicen no utilizar la plataforma por no encontrarle utilidad.

Los principales productos de difusión del programa son los siguientes:

- **Página web del Programa** ([www.rimisp.org/dtr](http://www.rimisp.org/dtr)). Entre mayo 2009 y agosto 2010 el programa DTR sumó 102.648 visita a las páginas web del programa. Como se puede observar en el gráfico, los peaks de visitas ocurrieron a partir de noviembre de 2009 y hasta febrero del 2010. Esto se debe principalmente al lanzamiento de la Serie Crisis y Pobreza Rural que contempló una campaña en de publicidad de los contenidos en el buscador Google. De hecho, la página más visitada en el periodo mayo 2009 – agosto 2010 es la portada de la sección Crisis y Pobreza Rural ([www.rimisp.org/dtr/crisisypobrezarural](http://www.rimisp.org/dtr/crisisypobrezarural)) con un poco más de 22 mil visitas, seguida por la portada del programa ([www.rimisp.org/dtr](http://www.rimisp.org/dtr)) que suma 15 mil visitas y en tercer lugar, con 5.215 visitas, está la página de documentos del DTR ([www.rimisp.org/dtr/documentos](http://www.rimisp.org/dtr/documentos)).



Los socios entrevistados valoran altamente la página web, fundamentalmente por encontrarla útil y con contenidos adecuados. Sin embargo, les parece comunicacionalmente poco atractiva.

- **Serie de documentos de trabajo, informes anuales** y cuatrimestrales de DTR, informes de los encuentros del programa, de su participación en actividades internacionales y otras actividades, informes de evaluación y seguimiento. Este esfuerzo de producción material de difusión, es uno de los logros más valorados por los socios del programa, lo que se evidencia en un conjunto de correos donde felicitan por la difusión de las investigaciones y apariciones en medios de comunicación, así como por los informes de avances cuatrimestrales y anual. Esta valoración

hace énfasis en la calidad del contenido, pero también en cómo se conjuga fondo y forma, haciendo de la información un producto de lectura atractiva.

- Entre agosto de 2009 y agosto de 2010 se han descargado de la página web 4.771 veces alguno de los documentos de trabajo producidos por el programa.
- **Blog de la Red de Prensa Rural** (<http://redprensarural.com/>). Surge como resultado de un trabajo con medios de comunicación iniciado hacia noviembre de 2007, que permitió la conformación de una red de periodistas, tras el Encuentro Latinoamericano de Periodistas para el Desarrollo Rural, que tuvo lugar en junio de 2008.
- **Revista Equitierra**. Medio informativo que busca comunicar y difundir los procesos y resultados de las investigaciones que se desarrollan en el marco de DTR y de otro programa de Rimisp (DTR – IC)<sup>16</sup>. Se editó por primera vez en agosto de 2008. Se publica cada cuatro meses, cuenta con un Consejo Editorial integrado por investigadores de DTR y DTR – IC, una editora y un equipo coordinador, que participan periódicamente en las reuniones de pauta para definir los contenidos de cada número. A la fecha, hay más de 4.400 suscritos a Equitierra. De acuerdo a una evaluación interna realizada por el equipo de comunicaciones en octubre 2008, la gran mayoría de los lectores consideró que la calidad y los temas de los artículos de Equitierra son ‘muy buenos’. Tras esta evaluación, se sugirieron nuevos temas a incorporar en la revista, y nuevas formas de abordar el contenido a través de un lenguaje menos técnico e incorporando artículos de opinión; sugerencias que han sido progresivamente incorporadas.
- **Presencia en medios de comunicación**. En 2008 se publicaron 119 artículos de prensa en 93 medios de comunicación en los países del programa. En 2009, 100 artículos de prensa publicados por 60 medios de comunicación en 15 países. O sea, un promedio de casi dos artículos por semana en medios de comunicación importantes, durante 2 años. Aunque el número de artículos sea levemente menor en 2009 que en 2008, la calidad y relevancia de los mismos se ha incrementado notablemente. Varios de los artículos de 2009 corresponden a separatas o reportajes completos sobre temas vinculados al programa.

## Desafíos pendientes

El componente de comunicaciones ha invertido buena parte de sus esfuerzos en los tres primeros pilares que sostienen la estrategia de comunicaciones (gestión, colaboración, información y difusión). Somos críticos respecto de los resultados obtenidos en torno al cuarto eje: “influencia e incidencia”.

Creemos tener la capacidad necesaria para poner la estrategia de comunicaciones del programa al servicio de los objetivos de incidencia. Ejemplos exitosos de gestión y producción de contenido para medios de comunicación son la campaña asociada a la investigación *Crisis y Pobreza Rural (2009)*<sup>17</sup> y la serie *Una mirada territorial para la CASEN (2010)*<sup>18</sup>. Ambos demostraron la capacidad que tiene DTR de involucrarse en la coyuntura regional y nacional de manera eficiente, efectiva e integrada. Destaca el hecho de que el trabajo dio visibilidad a los investigadores DTR como articulistas y fuentes

---

<sup>16</sup> Programa Desarrollo Territorial Rural con Identidad Cultural

<sup>17</sup> [www.rimisp.org/dtr/crisisyobrezarural](http://www.rimisp.org/dtr/crisisyobrezarural)

<sup>18</sup> [www.rimisp.org/proyectos/nuevas\\_subsecciones.php?id\\_proyecto=180&id\\_subseccion=270](http://www.rimisp.org/proyectos/nuevas_subsecciones.php?id_proyecto=180&id_subseccion=270) La encuesta CASEN mide cada tres años la evolución de la pobreza en Chile. La última encuesta arrojó el resultado de que tras 20 años de reducción permanente de la pobreza, ésta había aumentado ligeramente entre el 2006 y el 2009. Ello produjo un importante debate político a nivel nacional, en el cual el programa participó activamente con estudios especiales y artículos en medios de comunicación nacionales y provinciales.

de entrevistas y permitió al programa aproximarse a entidades que generan opinión en los temas de pobreza y desarrollo.

Veremos a continuación que el programa está logrando incidir con su enfoque sobre la toma de decisiones en políticas públicas para el desarrollo rural. La pregunta es cuánto podemos direccionar esa incidencia y en qué medida la estrategia de comunicaciones puede contribuir con ese propósito. En ese sentido, para fortalecer el eje “influencia e incidencia” de nuestra estrategia, proponemos:

- Incrementar la presencia en medios de comunicación. Para el 2010 tenemos una meta en el plan anual de trabajo de doblar la presencia del 2009 (es decir, llegar a un mínimo de 200 artículos en los principales periódicos y revistas de los países de la región), consolidando una presencia sistemática y cotidiana en los medios de América Latina.
- Desarrollar lineamientos ad hoc para comunicar los procesos y hallazgos de las investigaciones o actividades del programa, a fin de no concentrar los esfuerzos de comunicación e incidencia exclusivamente en los resultados últimos. Plantear un levantamiento de temas de tal modo de abrir espacios de interlocución con actores políticos y tomadores de decisión, participar del debate público, generar opinión y estar presentes en la prensa nacional y regional.
- Incorporar como un eje comunicacional estratégico, lineamientos reactivos que permitan al programa involucrarse en discusiones públicas y posicionar sus argumentos.
- Hacer de la gestión y el lobby hacia los medios nacionales y de la región una estrategia más sistemática.
- Involucrar e incentivar que las organizaciones socias y aliadas sean parte de la estrategia de comunicación. Cuando se ha presentado la estrategia de comunicaciones del programa surge el argumento relativo a la necesidad de involucrar a los socios en la definición de audiencias, así como hacer uso de sus contactos para llegar a ellas de manera eficaz. Como contraargumento, los socios entrevistados no imaginan de qué manera un componente de comunicaciones podría vincularse con las acciones de incidencia.

#### **4. Incidencia**

La influencia e incidencia del Programa en la toma de decisiones ha sido una preocupación que ha ido ganando cada vez mayor importancia y prioridad. Su objetivo último es traducir la investigación y el desarrollo de capacidades en propuestas de políticas públicas y privadas (por ejemplo, de asociaciones empresariales o de movimientos sociales) que modifiquen las dinámicas territoriales rurales en una perspectiva de equidad, inclusión y bienestar social ambientalmente sostenibles.

Al comenzar la implementación del Programa, el enfoque utilizado para abordar esta preocupación fue bastante convencional y típico de los esfuerzos de investigación aplicada, confiando en que un buen trabajo hecho por socios competentes, reforzado por una fuerte actividad de comunicaciones, llevaría a efectos de incidencia en forma más o menos automática. Ya en marzo 2008 en el primer Encuentro Anual del Programa (Antigua, Guatemala) se debatió este supuesto, se inició un diálogo entre los socios, y se propuso el criterio de que cada proyecto del programa debía plantearse explícita y formalmente objetivos de incidencia.

Los socios entrevistados hoy se explican esta situación por su propio perfil. Dicen que el programa se asoció con investigadores de corte académico y que las universidades y centros de investigación no son instituciones que cuenten con la *expertise* ni tengan interés en incidir sobre la toma de decisiones.

A mediados del 2009 resultaba claro que esta estrategia no era suficiente y que habría que cambiar el rumbo, con nuevos recursos y con mejores instrumentos. Así es como se crea un Fondo de

Incidencia y se comienza la preparación de nuevos proyectos para atraer recursos importantes dedicados a este objetivo.

El Fondo de Incidencia es un instrumento que busca estimular y apoyar iniciativas de los socios que agreguen valor y que potencien las actividades que ya están en curso en los países y territorios. Las iniciativas apoyadas apuntan al logro de cambios concretos en uno o más ámbitos de la acción pública que tengan directa relación con los efectos y con el objetivo general del programa. En su primera convocatoria el 2010 se presentaron 10 propuestas, de las cuales se aprobaron cinco, que se encuentran actualmente en ejecución. El grueso de las propuestas pone el énfasis en incidir a nivel de los propios territorios, y no a escala de país, de tal modo que la incidencia aparece más vinculada al desarrollo de capacidades territoriales que a los procesos de cambio en políticas públicas nacionales.

Por su parte, el Proyecto Conocimiento y Cambio en Pobreza Rural, co-financiado a partir de junio 2010 por el FIDA con USD 1.8 millones, se propone contribuir a mejorar la calidad de las estrategias, políticas e inversiones sobre pobreza rural y desarrollo, a través de la conformación de Grupos de Trabajo sobre Pobreza Rural con capacidad de incidencia en la toma de decisiones. Su diseño responde al aprendizaje respecto de la necesidad de vincular más activamente los resultados de investigación con la toma de decisiones estratégicas de política pública a escala nacional.

Como resultados de la implementación de estos instrumentos esperamos obtener logros concretos en materia de incidencia y, al mismo tiempo y quizás más importante, poner a prueba metodologías y aproximaciones distintas respecto de cómo influir en los procesos de toma de decisiones.

Entre las principales actividades realizadas por el Programa con expresa vocación de incidencia cabe destacar, además de las ya mencionadas, los esfuerzos de investigación, gestión y producción de material de difusión, así como la activa participación y/u organización de conferencias internacionales:

- Taller “Dinámicas y Políticas Territoriales Rurales”, en el marco de la Conferencia Anual de la OCDE sobre Desarrollo Rural, Quebec, Canadá, octubre 2009
- Conferencia Mundial de Economistas Agrícolas, China
- Conferencia Dinámicas de la Transformación Rural en Economías Emergentes, Nueva Delhi, India, abril 2010. Para esta conferencia se produjeron 70 papers, varios de los cuales han circulado por organismos internacionales. Existe evidencia de actividades y efectos posteriores a la conferencia en materias de (a) ideas, marcos conceptuales y experiencias potencialmente replicables; (b) iniciativas de políticas que surgen como consecuencia de la conferencia<sup>19</sup>; (c) iniciativas académicas y de investigación que se generan como consecuencia de la conferencia.
- Congreso virtual sobre agricultura familiar, organizado por el IICA, septiembre de 2010
- Entre marzo del 2008 y Septiembre del 2010 Alexander Schejtman le correspondió realizar 25 presentaciones sobre DTR y Dinámicas en conferencias y talleres financiados por las instituciones solicitantes: 9 de ellas en países Andinos, 4 en Centroamérica 10 en el Cono Sur 1 en México y 1 en España. De ellas 5 presentaciones de carácter internacional.

---

<sup>19</sup> Por ejemplo, en Brasil, el Ministro de Desarrollo Agrario organizó una *post-conference meeting* con los asistentes nacionales a la conferencia, para darle seguimiento a los compromisos.

Al tiempo que el Programa ha realizado un esfuerzo explícito por poner este tema en el centro de sus preocupaciones y actividades, los esfuerzos y actividades propios del programa han ido madurando, generando efectos no programados. Tenemos un registro parcial de de múltiples efectos no esperados ni planificados, pero que dan cuenta del grado en que el enfoque territorial propuesto por el programa, así como algunos de sus productos específicos, están siendo utilizados en América Latina.

#### **Recuadro 2. Logros en materia de incidencia**

1. Focalización geográfica de proyecto Corredor Norte de FIDA en Ecuador es apoyada por mapa de dinámicas territoriales
2. Decisión MAG-FIDA sobre nuevo proyecto en Ecuador (2010) se basa en informe basado en investigaciones DTR.
3. Ministra Coordinadora de Desarrollo Social de Ecuador acuerda constituir Grupo de Trabajo sobre Pobreza Rural, a instancias del programa (proyecto FIDA)
4. Estrategia de asociación de juntas parroquiales de Ecuador
5. Tres maestrías reformulan sus programas académicos con enfoque DTR fruto de su participación en la red (en el caso de Ecuador con asistencia directa del Programa): Maestría en Desarrollo Territorial Rural, FLACSO Ecuador; Maestría en Desarrollo Territorial, Universidad Centroamericana (UCA), El Salvador; Maestría en Desarrollo Rural Territorial Sustentable, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN.
6. México, Secretario de Agricultura y Rector UNAM adoptan acuerdo de constituir un Grupo de Trabajo sobre Pobreza Rural, a instancias del programa (proyecto FIDA)
7. Ministro de Agricultura acuerda constituir Grupo de Trabajo sobre Pobreza Rural en Colombia, a instancias del programa (proyecto FIDA)
8. El Salvador, Secretaría Técnica de la Presidencia y Ministro MAG acuerdan constituir Grupo de Trabajo sobre Pobreza Rural, a instancias del programa (proyecto FIDA)
9. Brasil, el Ministro de Desarrollo Agrario organizó una reunión con los asistentes nacionales a la conferencia de Nueva Delhi, para dar seguimiento a las oportunidades de cooperación con India, China y Sudáfrica.
10. Guatemala – Universidad Rafael Landívar: Incidencia sobre la orientación de las investigaciones del Instituto de Economía, no solo sobre temas relacionados con lo rural territorial (evidenciado por nuevos trabajos y proyectos) sino también en un énfasis de investigación-acción.
11. Planes de Manejo ambiental aprobados en los municipios de El Cuá, Rancho Grande y La Dalia, en Nicaragua
12. Cooperación finlandesa solicita que se presente el estudio desarrollado en Nicaragua en la mesa de donantes del territorio y se atienda al evaluador del Programa FOMEVIDAS - Programa de Fortalecimiento al Desarrollo Rural y a la Reducción de la Pobreza en Boaco y Chontales, Nicaragua, para tomar en cuenta los resultados del estudio para las recomendaciones que realizaran a la misión de formulación de la segunda fase del programa.
13. SEPIA, Perú solicita organización de seminarios y talleres conjuntos para la presentación de estudios DTR.
14. Acuerdo para trabajar un plan de manejo del bosque entre la empresa privada, los grupos ambientalistas y el municipio de Campamento en Honduras.
15. Mención explícita a Rimisp en la Estrategia Regional de Desarrollo de La Araucanía, Chile, 2010-2022, relativa a la necesidad de “implementar actividades de desarrollo territorial rural basadas en la reconversión productiva y un acompañamiento institucional

basándose en la experiencia del Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural” (varias páginas del documento).

16. Mención explícita al trabajo de Rimisp en el documento Política Rural de la Región de Coquimbo, Chile, (2010). En la presentación del documento final, con la presencia de 200 personas incluido el Intendente de la Región, expone el coordinador del programa como invitado principal.
17. El Proyecto de Cooperación Técnica "Diseño de proyectos de inversión de Desarrollo territorial rural" de FAO con el Ministerio de Agricultura, en Chile, utiliza materiales del programa (Municipios de Tirúa y Salamanca)
18. C-RERL de la U de Saskatchewan inicia por primera vez trabajo colaborativo en ALC incluyendo pasantía de estudiante de doctorado USASK (Menghis Chokie) en Rimisp y sabático de la profesora Rose Olfert (USASK) en Rimisp.
19. Demanda de CAF de que Rimisp de asesoría técnica a estrategia y políticas y programas de DTR (con convenio); efecto conjunto con otro proyecto de Rimisp (DTR-IC).
20. FAO usa materiales del programa en la documentación de la 31ª Conferencia Regional de la FAO para América Latina y el Caribe, Ciudad de Panamá, Panamá, 26 al 30 de abril de 2010.
21. Conversaciones bilaterales y acuerdos de trabajo generados entre los gobiernos y equipos de investigación de Sudáfrica, India, China y Brasil a propósito de la conferencia de Nueva Delhi, consignados en el informe de evaluación ex post de la conferencia.
22. Estrategia del CGIAR publicada en octubre de 2009, utiliza el trabajo de los mapas nacionales de los socios del programa DTR para generar los datos de América Latina para sus mapas de pobreza.
23. Referencia al aporte de Rimisp en documento del Grupo Interagencial para el Desarrollo Rural (seis agencias multi y bilaterales) sobre Estrategias de gestión territorial rural en las políticas públicas en Iberoamérica (Echeverri y Sotomayor, 2010).
24. Incorporación del enfoque DTR en la Agenda para la Transformación Productiva 2010-2013, Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad, Ecuador.
25. Proyecto para la protección de la Cuenca del Lago Guija, cogestionado por Organización Arcoiris y Municipalidad de Asunción Mita (Guatemala), se deriva de la agenda territorial elaborada por la plataforma de actores constituida en el territorio en el marco del componente de desarrollo de capacidades.
26. Debates preparatorios del proceso de elaboración del Plan Nacional de Desarrollo Rural (Brasil) en que se presentaron los resultados de la investigación.
27. Agenda de Desarrollo de Chalatenango (El Salvador) apoyada por el programa, incorpora su enfoque.

### **Principales pendientes en materia de incidencia**

*Necesidad de registrar, cuantificar y cualificar los efectos obtenidos.* Por tratarse de un programa en red, parte importante de los resultados y efectos se producen por acción de los socios de la red, y no directamente de Rimisp, por lo que la UCP debe generar un mecanismo que le permita mantener un registro actualizado de los logros del programa en materia de incidencia. Vinculado con lo anterior, pero más importante aún, será comprender por qué se producen estos logros, sobre todo en aquellos casos en que el programa no ha desarrollado una estrategia explícita ni intencionada en esa dirección.

*Mejorar nuestra presencia en medios de comunicación.* Necesitamos mejorar nuestra presencia en los medios de comunicación para influenciar a gobiernos, tomadores de decisiones, grupos de interés y movimientos sociales, entre otros actores. La presencia sistemática en medios otorga visibilidad y mayores probabilidades de posicionar la producción de conocimiento del programa en



espacios de discusión pública; potenciar y convertir al equipo de investigadores en referentes o fuentes de información, fortaleciendo la credibilidad de los argumentos que se desarrollan en el marco DTR.

*Aprender mejor cómo conversar con tomadores de decisiones y llegar a niveles nacionales.* Es bien conocida la dificultad de comunicación entre investigadores y tomadores de decisiones. Desde el punto de vista de la investigación, superar esta brecha implica “hablar en el lenguaje” de las políticas públicas, con mensajes cortos, claros y precisos, pertinentes a la coyuntura y los tiempos de la toma de decisiones, sin soslayar la dimensión política.

## **5. Seguimiento y evaluación**

El sistema de seguimiento y evaluación (SyE) del programa se diseñó después del primer año del programa (2008) con tres propósitos centrales: (1) *Fortalecer la gestión estratégica del Programa hacia el logro de los efectos programáticos.* (2) *Apoyar la función de rendición de cuentas del Programa principalmente hacia los donantes, consejo asesor y los socios.* (3) *Proporcionar comprensiones detalladas sobre este programa experimental y a gran escala, para estimular una mayor inversión de otros donantes y proyectos.*

La implementación y desarrollo del sistema de SyE ha sido dinámico, conforme la evolución del programa. El sistema inicial se implementó por un año, pero fue imposible sostener un seguimiento de las actividades con poco aprendizaje y aporte a nivel programático. Por ello, en marzo del 2010 el énfasis se volcó a un nivel estratégico con un formato más viable basado en ensayos temáticos (iniciado en diciembre 2009). A partir de abril 2010, la responsabilidad de rendición de cuentas fue transferida a los coordinadores de componentes, con informes periódicos sobre avances y/o cambios en planes. A la fecha, la unidad SyE prioriza al trabajo analítico a nivel estratégico y enfatiza una coordinación más estrecha para los mecanismos de reporte y colaboración con la UCP.

La generación de información para los informes SyE ha implicado (a) entrevistas y conversaciones con socios principales sobre el avance de progreso, resultados, y temas emergentes o imprevistos, y (b) breves indagaciones sobre la calidad de los procesos y productos del programa, evaluaciones de eventos internos y externos.

Se ha mantenido una comunicación regular con la UCP en los momentos claves de discusión y -con más variación- en los meses entre los encuentros. En 24 meses, la unidad de SyE ha participado en nueve talleres y reuniones internas con la UCP y/o el Consejo Asesor, en las cuales se han presentado y discutido sus reportes parciales y anuales.

La comunicación sobre los avances y el trabajo ha sido principalmente a través del coordinador del programa (más de 1500 emails enviados y relacionados con SyE), junto con los informes verbales de avance de los coordinadores de componentes. Al mismo tiempo, se ha mantenido comunicación periódica con las contrapartes de los donantes principales, así como con el Consejo Asesor durante los encuentros anuales.

No obstante la cantidad, ha habido una planificación poco eficiente de las actividades de SyE en relación con las del programa, conllevando una limitada capacidad para el seguimiento, en un contexto en que el trabajo de SyE depende altamente de una comunicación oportuna y clara con los miembros de la UCP. Por ejemplo, hubo algunos retrasos en la coordinación de viajes a Centroamérica para actividades del componente de desarrollo de capacidades en el 2010, lo que resultó en un retraso del trabajo y mayores costos de viaje.

Los principales productos de SyE discutidos con la UCP (pero no con socios)<sup>20</sup> son:

- [marco conceptual](#) de SyE.
- *reportes regulares para discusiones periódicas* (dos reportes anuales - [2008](#) y [2009](#)<sup>21</sup>, un [informe semestral](#) y varios artículos de comunicación externa)
- *informes temáticos* en temas claves como la calidad de las investigaciones ([Lanjouw 2009](#)), desarrollo de capacidades en los territorios ([Ortiz 2010](#)), y calidad de la red del programa (Sánchez 2009).
- *evaluaciones de varias reuniones significativas del programa*, con los socios (Encuentros en Antigua (2008) y Bogotá (2009), taller de Lima (2009), y talleres con universidad de Saskatchewan), con públicos externos (Seminario de crisis y pobreza en América Latina en Roma y la Conferencia Internacional en Nueva Delhi). Estas analizan el logro de los objetivos de los encuentros y la calidad de las presentaciones y participación, y en un caso los efectos generados meses posteriores (*Post conference assessment*, India, 2010).

El trabajo de SyE ha posicionado temas estratégicos en la agenda y discusión de la UCP, como: necesidad de especificar y precisar los objetivos y efectos programáticos; necesidad de una estrategia de comunicaciones; conceptualización del trabajo de desarrollo de capacidades; explicitar la estrategia de incidencia a nivel sub-nacional y nacional; y el propio rediseño continuo de un sistema de SyE que sea capaz de dar cuenta de un programa dinámico en todo los sentidos.

Asimismo, el desarrollo de una teoría de cambio más clara del programa fue señalado como estratégico para la gestión basada en una comprensión más precisa y compartida de las variables intermedias y conducentes hacia los efectos. En ello se avanzó en la discusión con la UCP y el CAP de algunos supuestos críticos del programa conllevando a la reformularon algunos de sus efectos (para retomar en diciembre 2010). Trabajar sin una comprensión de las variables intermedias que llevan hacia los efectos, tiene implicancias tanto para SyE como para la gestión del programa, ya que tales variables hoy no son parte de una discusión sobre los avances, y los resultados y efectos logrados se indagan mediante preguntas abiertas.

SyE ha logrado establecer una base de confianza y credibilidad de sus revisiones ante los donantes. Ello se ha realizado principalmente a través de los informes semestrales y anuales.

### **Desafíos y temas pendientes**

Ha resultado un desafío/limitación fuerte la implementación de:

- un sistema innovador de análisis de narrativas del programa (SenseMaker)
- una comunicación más cercana y la discusión de los informes anuales y las investigaciones temáticas con los socios del programa.
- un seguimiento regular de la respuesta de la UCP a las recomendaciones del CAP (hecho en 2008 pero no en 2009).
- una actualización de la evolución de la red del programa (hecho en 2008 y 2009 pero no en 2010 con una encuesta modificada).

SyE ha logrado una limitada participación de los socios en las reflexiones estratégicas. Su trabajo se ha enfocado hacia la UCP y donantes sin considerar mayormente a los socios más allá de obtener y considerar su opinión (como informantes claves) pero no respecto de temas y decisiones estratégicas, como la calidad de las relaciones y decisiones. Su participación ha estado mediada por

---

<sup>20</sup> Los socios entrevistados en el marco de esta evaluación desconocen la labor realizada por SyE.

<sup>21</sup> El informe semestral 2010 no fue entregado debido a la ausencia de la coordinadora SyE durante dos meses del 2010.

la UCP y sumamente limitada por la disponibilidad (tiempo y atención) de los socios. Asimismo, la profundidad de las discusiones con el CAP fue restringida probablemente debido a que las presentaciones y reportes eran poco atractivos.

### **3. Avances hacia el logro de los efectos propuestos**

En esta sección se discute el grado de avance hacia el logro de los efectos programáticos, identificando los énfasis y prioridades para el 2011 y 2012.

#### **1. Avances hacia la construcción de un actor colectivo**

La red de socios del programa es el resultado más importante en dirección al primer efecto programático. Sin embargo, esta red no es, ni podría ser por sí misma el actor colectivo al cual aspiramos y que consideramos indispensable para poder avanzar visiones y estrategias innovadoras de desarrollo sostenible de los territorios rurales latinoamericanos.

Hay dos carencias principales en el avance hacia el primer efecto programático:

- Las relaciones limitadas con actores decisivos del desarrollo territorial: empresarios, movimientos sociales y gobiernos nacionales y subnacionales. Es indispensable resolver estas brechas de comunicación y diálogo con estos actores, cuyas decisiones explícitas o tácitas, activas o pasivas, tienen impactos decisivos en los territorios.
- El círculo de trabajo y diálogo del programa es aún estrecho y principalmente limitado a quienes trabajan o tienen un interés en la problemática rural. Es indispensable salir del "barrio rural" y establecer un diálogo sistemático y significativo con actores de otros espacios con que compartimos una misma visión de desarrollo de América Latina, post-consenso de Washington, a los que nosotros podemos aportar la visión de lo rural.
- 

#### **2. Avances hacia la construcción de una visión y estrategia latinoamericana compartida**

Sin duda alguna este es el efecto en el cual se han tenido los mayores avances. El programa y sus socios están generando un sólido cuerpo de conocimientos sobre las dinámicas territoriales, sus efectos, determinantes y factores claves. De esta forma, se ha contribuido a generar una visión de la revitalización con justicia social de los territorios rurales y estrategias para llevarla a cabo. No cabe mucha duda que el programa y muchos de sus socios en lo particular, son voces con una importante influencia intelectual.

Sin embargo, tenemos menos logros y menos avances en la experiencia acumulada respecto de cómo hacer desarrollo territorial en la práctica. Hemos tenido más dificultad para articular una estrategia para construir un marco conceptual sobre desarrollo de capacidades y sobre gestión del desarrollo territorial. Conocimiento y experiencia práctica son dos aspectos esenciales y complementarios para el logro del segundo efecto programático.

Los énfasis principales para el 2011-2012 son, en consecuencia, los siguientes:

- Producir una propuesta sobre cómo hacer desarrollo territorial en la práctica, a partir de la experiencia acumulada por los socios, principalmente en los seis países y territorios donde el programa ha estado trabajando en esta materia, pero tomando en cuenta el conocimiento y experiencia acumulados en otros países y circunstancias. Esto implica resolver las preguntas clave sobre cómo hacer DTR en territorios con baja dotación de capital social, y sobre los procesos para incorporar a empresarios grandes y a actores sociales marginados a los procesos de DTR.
- Validar la "teoría de alcance medio" que el programa ha está elaborando en la segunda mitad del 2010, y profundizar en los aspectos normativos que se deriven de la misma.

### **3. Avances hacia la obtención de cambios en la acción pública, consistentes con la visión y estrategia del programa**

El programa ha ido de menos a más en su capacidad para generar cambios en la acción pública. Comenzamos con una visión tradicional y naive sobre la relación entre investigación, desarrollo de capacidades y la promoción de y apoyo a cambios importantes en la acción pública. Tempranamente nos dimos cuenta de la limitación de nuestro enfoque, pero nos ha tomado dos años desarrollar el instrumental conceptual y metodológico, más los recursos financieros, para una estrategia más sofisticada y, esperamos, más exitosa y eficaz.

Durante el proceso de búsqueda y organización de evidencias para elaborar este informe de auto-evaluación, nos sorprendimos con la gran cantidad de cambios y decisiones concretas a los que el programa y sus socios han contribuido, en diferentes ámbitos de la acción pública: políticas y programas de gobiernos nacionales, intermedios y locales; organismos multilaterales; políticas y programas universitarios; estrategias de centros internacionales de investigación; esquemas de colaboración Sur-Sur; etc. Sin embargo, no sabemos explicar por qué se lograron estos efectos, que, en su gran mayoría, no fueron intencionados ni buscados explícitamente por el programa.

Al mismo tiempo, vemos que hay espacios importantes de la acción pública relevante para el desarrollo territorial rural, en los que no tenemos registros de efectos: las estrategias de empresas privadas y sus organizaciones, y las estrategias y agendas de los movimientos sociales. ¿Por qué? La explicación más sencilla es que son dos mundos con los que tenemos poco contacto, como programa y muchos de nuestros socios en lo particular.

La combinación de tres instrumentos que van desde lo territorial (componente de desarrollo de capacidades y Fondo de Incidencia), al nivel regional (proyecto en negociación final con una agencia donante, para un sistema de colaboración con gobiernos intermedios) y hasta el nivel nacional (proyecto Conocimientos para el Cambio), constituye una sólida base para el trabajo en el 2011-12. Por supuesto, la capacidad de incidir depende además de que se avance en forma simultánea en los otros dos objetivos programáticos.

Los énfasis principales para el 2011 y 2012 son, entonces, los siguientes:

- Tratar de entender y explicar por qué se han logrado los efectos no intencionados ya mencionados.
- Implementar en forma articulada los tres instrumentos ya disponibles para la incidencia en la acción pública a escala territorial, regional y nacional.
- Elaborar estrategias específicas de incidencia dirigidas a sectores empresariales y a movimientos sociales importantes.

## 4. Lecciones y recomendaciones de la evaluación interna

Esta sección del documento expone un conjunto de lecciones emanadas del ejercicio de reflexión colectiva realizado en el marco de esta evaluación, respecto de los principales aciertos pero sobre todo, de aquellos aprendizajes acerca de lo que hay que revertir o no repetir en el futuro.

Presentamos primero algunos factores generales, que operan sobre muchos o todos los resultados, positivos o negativos. Luego hay también factores específicos que aplican a un resultado o efecto, vinculado a algún componente en particular.

### 1. Lecciones generales

#### 1.1 Aspectos Positivos

- ✓ El Programa Dinámicas Territoriales Rurales aborda un problema importante en la región. Los mapas confirman lo que antes de los mapas era una hipótesis: es posible, pero extraordinariamente difícil, obtener efectos de crecimiento económico, con inclusión social. Las preguntas principales del programa son claras y motivan interés. El marco conceptual global ha resultado ser lo suficientemente adecuado para ordenar y guiar los procesos.
- ✓ Este esfuerzo ha sido posible por contar con una red de socios de excelente calidad y muy comprometidos, con los cuales se ha mantenido una frecuencia de reuniones y diálogo permanente.
- ✓ En el marco de un programa de diseño amplio, de larga duración, con donantes flexibles y dispuestos a tomar riesgos, resulta clave una buena capacidad de gestión adaptativa para el logro de los resultados porque, como ha sido el caso, permite modificar cursos de acción a tiempo, así como atraer y generar nuevos recursos.

#### 1.2 Negativos

- ✓ El diseño del programa en demasiados componentes y la ansiedad por empezar la implementación de todos ellos a la vez, nos jugó en contra. Deberíamos haber comenzado solo con tres (investigación, desarrollo de capacidades y comunicaciones) e ir agregando los otros un poco más adelante. Empezamos tarde con desarrollo de capacidades y también con comunicaciones.
- ✓ No haber tenido desde el inicio una estrategia explícita de incidencia, con instrumentos o componentes asociados, retardó la obtención de resultados en estas materias. Fue un error creer que realizaríamos incidencia por la sola acción del programa.
- ✓ En algunos países debimos calibrar mejor la capacidad de los socios. Sería más fácil haber llevado expertos externos, pero no habríamos creado capacidades locales.
- ✓ Deberíamos haber dado más tiempo de ventaja a las cuatro investigaciones scout, a lo mejor un mayor número de proyecto scouts (no 4, sino 6 o 7) pero más plazo (un año completo). Nos hubiera dado un mejor diseño para los proyectos regulares.
- ✓ Existen elementos de contexto que obligan a modificar decisiones importantes, tales como la caída del dólar canadiense respecto del USA y el impacto fuerte en los ingresos del programa en el año 2009, el golpe de estado en Honduras y el terremoto de fines de febrero de 2010 en Chile, que obligaron a modificar planes de trabajo de investigación y desarrollo de capacidades. Ante el recorte de recursos resultante de la baja del dólar debimos haber cortado más radicalmente, no solo actividades, sino componentes completos (C3, C4). Mantuvimos demasiadas iniciativas en marcha, cada una de las cuales

continuó generando compromisos para el programa, con la consecuencia de que en el 2010 no tuvimos espacio para retomar algunas iniciativas clave que dejamos atrás en el 2009.

## ***2. Lecciones específicas relacionadas con el desempeño de los componentes***

Prácticamente todos los aprendizajes que se describen a continuación derivan de una lección común ya mencionada: fue un error intentar abarcar demasiado desde el inicio del programa.

### **Desarrollo de capacidades**

Rimisp tuvo una clara y directa responsabilidad en la demora en este componente, uno de los principales del programa, el que se detuvo por completo a fines de 2008 y no se reinició sino hasta varios meses después, con la llegada de un nuevo coordinador del componente. Las principales lecciones de esta experiencia es que es fundamental encaminar paralelamente las acciones tendientes al logro de los objetivos sustantivo del programa, tanto desde el punto de vista del inicio y desarrollo de las actividades, como de los esfuerzos de conceptualización y construcción de un marco de referencia para la investigación- acción.

### **Incidencia**

El problema principal fue de diseño del programa: nuestro modelo tácito de incidencia ("todos los socios van a hacer incidencia con base en sus procesos y resultados") no operó en la realidad. Identificamos en forma temprana que teníamos un problema, pero de ahí a tener una respuesta, con métodos, instrumentos y recursos, tomó un año más. Perdimos un año. Deberíamos haber comenzado desde el inicio del programa con una estrategia explícita de incidencia, en lugar de confiar en que ésta se daría como un proceso natural.

### **Falta de diálogo con empresarios y movimientos sociales**

La creación de algún foro, o plataforma o mecanismo de diálogo con empresarios y otro con movimientos sociales, fue una de las partes del plan anual de trabajo 2009 que se dejó en "lista de espera" debido a la caída en los ingresos por las diferencias cambiarias entre el dólar canadiense y el americano. El problema que no percibimos es que los recursos perdidos se perdían para siempre, y que, por tanto, debíamos haber cortado mucho más a fondo para realmente dejar espacio en el 2010 para retomar esta línea de trabajo. En la práctica lo que hicimos fue dar continuidad en el 2010 a lo que habíamos podido mantener en el 2009. En suma, el problema de fondo es que no cortamos lo suficiente en el 2009, debimos haber liquidado los componentes 3 y 4 por completo.

### **Investigación**

El proceso de inducción a la investigación del programa fue un abrupto y superficial y muy centrado en capacitar en metodología de construcción de los mapas. Hubo que hacer muchas correcciones posteriores, pues muy avanzado el programa todavía había diferencias de visiones. Deberíamos haber hecho un mejor esfuerzo de inducción al programa. Además los miembros de la UCP deberíamos haber visitado uno a uno a los socios, pues a varios de ellos no los conocíamos y no conocían el tema territorial.

Subestimamos la dificultad de construir una síntesis de la envergadura de la que quiere realizar el proyecto, poniendo en juego el conocimiento y las preocupaciones de un número importante de

investigadores, más los resultados de investigaciones conducidas por equipos diversos en territorios distintos, para obtener como resultado una teoría de alcance medio. No se puede forzar una síntesis. Vamos muy bien encaminados y el primer producto pasó la prueba de un taller donde fue sometido a la crítica de 60 participantes, pero tuvimos dificultades iniciales por no valorar adecuadamente la complejidad del desafío.

Respecto de la incorporación de la dimensión ambiental, hemos experimentado una dificultad metodológica para hacer dialogar a los especialistas en temas ambientales con los especialistas en desarrollo. Las unidades de trabajo, las variables con que operan, los datos que coleccionan y la cobertura de sus trabajos son distintos. De haber previsto inicialmente esta dificultad podríamos haber buscado desde el inicio un mecanismo alternativo para incorporar adecuadamente esta preocupación.

### **Maestrías**

Las entrevistas realizadas con los directores de algunas maestrías con el objeto de diseñar el componente llevaron a suponer que bastaba con cubrir algunas áreas deficitarias (en particular los vínculos docencia-investigación) para su fortalecimiento. Sin embargo, en la implementación de las pasantías y las escuelas de verano quedó en evidencia la gran heterogeneidad de las propias maestrías en materia de docentes a tiempo completo, carácter presencial o no de los cursos, orientación (empleo público o docencia) y tipo y peso de las tesis de graduación. La lección es que el diseño de componentes de esta naturaleza requiere de un trabajo previo más acabado de reconocimiento de la situación inicial sobre la que se quiere "intervenir". Parte del mismo componente pudo ser, por ejemplo, un diagnóstico exhaustivo acerca de la composición y organización de las maestrías.

### **Redes internacionales**

Si se trata de abarcar menos, el interés natural del programa sería priorizar más la articulación sur-sur, que la vinculación con países del norte u organismos regionales (como la OECD), pues es mucho más fructífero en términos de aprendizajes. De hecho, si quisiéramos invertir tiempo en el trabajo de Nueva Delhi (luego de la conferencia) podríamos sacarle mucho más partido que a los intercambios que hemos tenido con instituciones como la OECD. Pero el interés de la gente que trabaja en desarrollo rural por conocer lo que está pasando en otros lugares como China y Sudáfrica ha demostrado ser muy limitado. De parte de los socios hay más interés en el norte que en el sur.



## Referencias

Abel, R. 2010. Dynamics of rural transformation in emerging economies, Post Conference Assessment, September

Echeverri, R. y Sotomayor, O. 2010. Estrategias de gestión territorial rural en las políticas públicas en Iberoamerica, CEPAL

Guijt, I. 2008. Marco para el Seguimiento y Evaluación del Programa Dinámicas Territoriales Rurales (DTR), Rimisp

Guijt, I., Iturralde, R. 2008. Annual M&E Report 2008. DTR Program. February 2009. RIMISP

Guijt, I., Iturralde, R. 2009. Questions and Indicators to guide the M&E of the DTR program. Version 1. A living document. RIMISP

Guijt, I., Iturralde, R. 2009. DTR program – Mid-Year M&E Report. Agosto. RIMISP.

Guijt, I., Iturralde, Roberto. (2010). Fanning the flames of change: consolidating and reestrategizing for impact. DTR program Annual M&E Report 2009. Marzo. RIMISP.

Kronik y Bradford. 2009. Notas para el Análisis de la Dimensión Ambiental en las Dinámicas Territoriales.

Lanjouw, P. y E. Rascon. 2009. Dynamics of Rural Poverty at the Local Level in Latin America: Comments on Interim Studies of Poverty Dynamics in 10 Countries based on Small-Area Estimates. Informe de evaluación.

Mora, J. 2009. "Marco de análisis sobre la relevancia de los programas de maestría para el desarrollo territorial en América Central y en los Andes". Documento de Trabajo N° 36. Programa Dinámicas Territoriales Rurales. Rimisp, Santiago, Chile

Ortiz, A. 2010. Capacity development and rural territorial dynamics (RTD). Programa Dinámicas Territoriales Rurales. Rimisp. Santiago, Chile.

Ramírez, M. 2010. Revisión comparativa de los proyectos de investigación del programa DTR. Documento de trabajo N° 57 del Programa de Dinámicas Territoriales Rurales. Rimisp, Santiago, Chile.

Rimisp. 2007a. Rural Territorial Dynamics: A research-based policy advice and capacity-development program for rural economic growth, social inclusion and sound environmental governance. Propuesta de Programa sometida a IDRC. Rimisp, Santiago, Chile

Rimisp, 2007b. Minutes of the Expert Consultation on the Applied Research Draft Methodological Framework. Rimisp, Santiago, Chile.

Rimisp. 2008a. Investigación Aplicada de Dinámicas Territoriales Rurales en América Latina: Marco Metodológico (versión 2). Documento de Trabajo N° 2a Programa Dinámicas Territoriales Rurales. Rimisp, Santiago, Chile

Rimisp. 2008 b. Taller de Capacitación en la Metodología de Estimación de Indicadores de Bienestar en Pequeñas Áreas, 21 – 23 de Febrero, Lima, Perú. Informe del Programa Dinámicas Territoriales Rurales. Rimisp, Santiago, Chile.

Rimisp 2008c Plan Anual de Trabajo 2008. Programa de Dinámicas Territoriales Rurales. Rimisp, Santiago, Chile.

Rimisp 2008d. Informe Anual. Programa de Dinámicas Territoriales Rurale. Rimisp, Santiago, Chile

Rimisp 2008e. Informe Encuentro Latinoamericano de Periodistas para el Desarrollo Rural, Programa Dinámicas Territoriales Rurales, Rimisp. Santiago, Chile

Rimisp 2009a. Informe Anual. Programa de Dinámicas Territoriales Rurales. Rimisp. Santiago, Chile.

Rimisp 2009 b. Plan Anual de Trabajo 2010. Programa de Dinámicas Territoriales Rurales. Rimisp. Santiago, Chile.

Ropert A. 2010. Implementación de la Primera Etapa del Sistema de Gestión de Desarrollo Productivo para la Provincia Cardenal Caro.

Sánchez, G. 2009. Estudio sobre el trabajo en Red. Programa de Dinámicas Territoriales Rurales. Rimisp. Santiago, Chile.

Sabourin, E., Cerdan, C. y M. Piroux. 2009. Nota sobre el Programa Dinámicas Territoriales Rurales DTR –RIMISP. Informe de participación al seminario de Lima. CIRAD.

Von Braun, J., Byerlee, D., Chartres, C., Lumpkin, T., Olembo, N. y Waage, J. 2009. Towards a Strategy and Results Framework for the CGIAR, Draft Report by the Strategy Team, October 21

# ANEXO 1: DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA Y METODOLOGÍA DE LA AUTOEVALUACIÓN

## 1. Descripción del programa

El Programa Dinámicas Territoriales Rurales es un programa de asesoría en políticas y de desarrollo de capacidades basado en investigación, cuyo propósito es contribuir al diseño e implementación de políticas públicas más integrales, transversales y efectivas que puedan estimular y apoyar las dinámicas territoriales rurales que lleven al crecimiento económico, reducción de la pobreza, una mayor igualdad y una gobernanza medioambiental responsable<sup>22</sup>.

Los **objetivos específicos** del Programa son:

1. Aportar a las políticas de los gobiernos nacionales y sub-nacionales, así como a las agencias internacionales de desarrollo, con análisis estratégicos -basados en investigación- de las dinámicas de desarrollo rural y sus determinantes.
2. Fortalecer la capacidad de los agentes de desarrollo públicos y privados (en particular, a nivel de provincias y municipios, y con un énfasis en las organizaciones de los pobres) para aportar a procesos de diseño de políticas e implementación de programas que afecten el desarrollo territorial rural.
3. Facilitar el diálogo y la interacción entre los profesionales del desarrollo rural, los encargados de formular políticas e investigadores en América Latina y sus contrapartes en otras regiones del mundo para promover la asimilación global de las lecciones de los enfoques latinoamericanos acerca del desarrollo territorial rural.
4. Fortalecer la capacidad de algunos programas universitarios de postgrado seleccionados en Centroamérica y los Andes para entrenar especialistas en desarrollo territorial rural.
5. Tomando este programa como punto de partida, apoyar la consolidación de Rimisp en tanto un centro líder de conocimiento sobre desarrollo rural que puede servir como plataforma efectiva para la articulación -con múltiples socios- de una visión y una estrategia sobre cómo revitalizar las sociedades rurales de América Latina con un sentido de justicia social.

Consecuentemente con los objetivos propuestos, el Programa organiza sus actividades bajo seis **componentes**:

1. **Investigación aplicada:** apoya proyectos de investigación multidisciplinaria que buscan informar a los interesados en políticas y estrategias para el desarrollo rural. Ha adoptado una estrategia de aproximaciones sucesivas, en tres pasos. El primer paso correspondió a un análisis de datos censales y de encuestas nacionales de hogares para 10 mil municipios y 400 millones de personas, en 11 países y en dos momentos en el tiempo, que dio lugar a mapas de dinámicas de cambio económico y social. El segundo paso fue la realización de cuatro proyectos exploratorios que estudiaron dinámicas de territorios específicos en Nicaragua, Ecuador, Perú y Chile. En estos proyectos se probaron y ajustaron las preguntas de investigación, las hipótesis, los métodos y se construyó el sistema de colaboración inter-proyectos. El tercer paso fue la realización de 15 proyectos de investigación, denominados regulares, más seis estudios complementarios sobre

---

<sup>22</sup> Documento original del programa: Rimisp. Rural Territorial Dynamics. A research-based policy advice and capacity-development program for rural economic growth, social inclusion and sound environmental governance. Project proposal submitted to IDRC in May 2007.

género y dinámicas territoriales y cinco estudios complementarios sobre el capital natural como factor determinante de las dinámicas territoriales. Estos 26 estudios están próximos a concluir.

2. **Desarrollo de capacidades:** busca contribuir al fortalecimiento de las capacidades de los agentes públicos, privados y sociales para influir en las dinámicas territoriales rurales para que conduzcan a resultados de crecimiento económico, inclusión social y gobernanza medioambiental responsable. El énfasis principal está puesto en el fortalecimiento de aquellas capacidades requeridas para mejorar la calidad y efectividad de la acción colectiva, el trabajo en redes, la innovación y la capacidad de emprendimiento. Una preocupación importante es fortalecer la representación de los pobres y los socialmente excluidos de manera de influir en las dinámicas territoriales rurales. Este componente inició su ejecución en junio 2009 y se encuentra trabajando en seis territorios localizados en seis países (Honduras, Guatemala, El Salvador, Nicaragua, Ecuador y Chile).
3. **Trabajo internacional en red:** se propone facilitar el diálogo y la interacción entre los profesionales de países latinoamericanos, los que formulan las políticas y los investigadores en desarrollo rural, con sus contrapartes en otras regiones del mundo. Busca comenzar a abrir los canales de comunicación y aprendizaje Sur-Sur, en particular con sub-regiones y países que están sufriendo transformaciones rurales importantes y que probablemente tendrán impactos globales, como India, China y Sudáfrica.
4. **Entrenamiento de postgrado:** dirigido a fortalecer la capacidad de unos pocos programas de postgrado en Centroamérica y los Andes en temas directamente vinculados al desarrollo rural. La principal estrategia del componente consiste en apoyar el mejoramiento de la calidad curricular (contenido y métodos) brindando a una masa crítica de profesores de esos programas de postgrado oportunidades para interactuar con colegas y equipos de universidades internacionales líderes (incluyendo a países de América Latina).
5. **Desarrollo organizacional de Rimisp.** La implementación de este programa se beneficiará del desarrollo futuro de Rimisp en tanto centro de conocimiento a nivel mundial sobre el desarrollo rural, que puede servir como plataforma efectiva para la articulación -con múltiples socios- de una visión y estrategia sólidas y viables acerca de cómo revitalizar las sociedades rurales latinoamericanas con un sentido de justicia social. Este componente no es objeto de esta autoevaluación.
6. **Comunicaciones:** componente transversal, se encuentra presente en todo el proceso y ciclo del programa apoyando directamente a todos los componentes y actividades llevados a cabo. Da soporte a las necesidades y objetivos programáticos del DTR a través de diferentes mecanismos y funciones, donde tanto la identificación de audiencias, construcción de mensajes y la creación de productos comunicacionales responden a las necesidades particulares de los componentes. Propone involucrar a los actores principales con quienes trabaja el programa en el diseño, implementación y evaluación de los distintos productos y actividades comunicacionales según su participación, función y grado de involucramiento (Más detalles en Estrategia Comunicacional del Programa, diciembre de 2009).

La **hipótesis** que está a la base del programa plantea que la heterogeneidad multidimensional de América Latina rural está impulsada (en parte) por dinámicas territoriales que ocurren por sobre y más allá de los procesos de diferenciación a nivel de los individuos, familias o grupos sociales. Como resultado de estas dinámicas, los territorios rurales exhiben resultados de desarrollo bastante

diferentes, constatación a partir de la cual cabe preguntarse ¿qué explica el desarrollo territorial rural exitoso?

Este enfoque, necesariamente multidisciplinario y centrado en la interacción entre actores sociales, instituciones y la distribución y uso de bienes y recursos, da cabida a un análisis de los diferentes resultados de desarrollo: crecimiento económico, inclusión social y sustentabilidad ambiental.

Los siguientes son los **efectos programáticos** esperados (revisados en Junio 2010):

1. Actor colectivo: Coaliciones que elaboran e impulsan estrategias y políticas [con enfoque DTR], las que incluyen a intelectuales, políticos de nivel/base territorial como gobernadores y parlamentarios, dirigentes de gremios, empresarios de industrias con base territorial, líderes de opinión, medios de comunicación; en diálogo con círculos afines (descentralización, medio ambiente, política industrial, política social...)
2. Visión y estrategia: Dimensión rural posicionada en las estrategias y las políticas públicas, a partir de un reconocimiento de las sociedades rurales y del medio rural como activo para el desarrollo y no como problema y rezago
3. Acción pública: programa influye en políticas públicas y en estrategias privadas que estimulan y apoyan procesos de crecimiento económico con inclusión social y sustentabilidad ambiental en las sociedades rurales de América Latina.

El programa se inicia en julio de 2007, con recursos provenientes de una donación del International Development Research Center (IDRC, Canadá) y se extiende por un periodo de cinco años. Con el tiempo se han ido sumando nuevos recursos y aportes complementarios, el más significativo de los cuales es el proveniente del Programa de Cooperación de Nueva Zelandia, que se extiende por un período de dos años, entre 2008 y 2010, para apoyar el trabajo en Centroamérica. Esta auto-evaluación es un insumo de la evaluación final del programa de Programa de Cooperación de Nueva Zelandia y de la evaluación intermedia del programa financiado por IDRC.

La **estructura de organización del programa** está dada por una Unidad de Coordinación, un Consejo Asesor, una Unidad de Seguimiento y Evaluación y una red de socios y colaboradores.

- La Unidad de Coordinación (UCP) tiene la responsabilidad directa por la ejecución del programa en todos sus componentes técnicos y administrativos directos. Está conformada por el Coordinador del Programa y por el equipo de investigadores responsables de los distintos componentes.
- El Consejo Asesor (CAP) asesora a la UCP en temas de relevancia y foco del trabajo de programa, así como sobre la calidad de los métodos y los resultados. Está compuesto por representantes del mundo académico, político, de organizaciones sociales y del sector empresarial, además de representantes de los organismos donantes.
- La Unidad de Seguimiento y Evaluación. La coordinación de la función de SyE se contrató en julio 2008 con la empresa Learning by Design como una unidad independiente del programa. Para ello se seleccionó a dos personas a tiempo parcial: una coordinadora de la unidad radicada en Holanda y una persona para apoyar el diseño e implementación, radicada en Chile desde enero 2009.
- La red de socios y colaboradores está conformada por una variada gama de instituciones que ejecuta o apoya la ejecución de las investigaciones y demás actividades vinculadas a los distintos componentes del programa. A diciembre de 2009, esta red contaba con 54 socios y 120 colaboradores (Ver listado de socios en Anexo 1.).

*Cuadro 1. Territorios con presencia del Programa Dinámicas Territoriales Rurales*

|     | País        | Territorio                                | Superficie Km <sup>2</sup> | Población |
|-----|-------------|---|----------------------------|-----------|
| 1.  | Bolivia     | Chaco Tarijeño                            | 13.072                     | 225.366   |
| 2.  | Brasil      | Cariri Paraibano                          | 7.075                      | 119.430   |
| 3.  | Brasil      | Costa de Santa Catarina                   | 15.000                     | 1.500.000 |
| 4.  | Brasil      | Valle de Jiquiriça, Bahía                 | 12.414                     | 309.192   |
| 5.  | Chile       | Chiloé Central                            | 3.412                      | 89.000    |
| 6.  | Chile       | Secano interior de la Región de O'Higgins | 2.153                      | 20.093    |
| 7.  | Colombia    | Cuenca del Suárez Alto y el lago Fúquene  | 483                        | 35.337    |
| 8.  | Ecuador     | Loja                                      | 10.793                     | 404.835   |
| 9.  | Ecuador     | Tungurahua                                | 3.369                      | 441.034   |
| 10. | El Salvador | Rivera Norte del Humedal Cerrón Grande    | 570                        | 70.048    |
| 11. | Guatemala   | Territorio suroriente, Jutiapa y Jalapa   | 570                        | 70.000    |
| 12. | Honduras    | Olancho                                   | 1.009                      | 36.375    |
| 13. | México      | Región mezcalera de Oaxaca                | 18.220                     | 490.745   |
| 14. | México      | Región Centro Sur de Yucatán              | 628                        | 29.900    |
| 15. | Nicaragua   | Macizo de Peñas Blancas, La Dalia         | 462                        | 126.209   |
| 16. | Nicaragua   | Región lechera                            | 546                        | 16.404    |
| 17. | Perú        | Cuatro Lagunas, Cusco                     | 954                        | 35.000    |
| 18. | Perú        | Sierra de Jauja, Junín                    | 2.100                      | 60.000    |
| 19. | Perú        | Valle Sur de Cusco                        | 3.749                      | 88.926    |

Fuente: Informe Anual del Programa, 2009

El Programa está previsto como una red funcional, liviana en su estructura pero densa en actividades. En el centro de esta red existen 19 territorios rurales en once países, con actividades apoyadas parcial o totalmente por el Programa. En cada territorio y país, el programa apoya la investigación y el desarrollo de capacidades así como actividades de comunicación que involucran a investigadores, organizaciones y movimientos sociales incluyendo organizaciones de mujeres rurales, empresas privadas, agencias de gobierno nacionales y sub-nacionales, ONGs y organizaciones de cooperación para el desarrollo, según sea el caso.

Esta evaluación analiza los procesos, resultados y efectos vinculados a la implementación del programa en su conjunto y no exclusivamente a aquello que ocurre como responsabilidad directa de decisiones de la UCP. Entendemos que el trabajo de los socios, así como de la diversa gama de actores vinculados al programa, es parte fundamental para el logro de los objetivos propuestos.

## **2. Metodología del ejercicio de evaluación**

Para realizar esta auto-evaluación la Unidad de Coordinación del Programa en su conjunto se abocó a un proceso de reflexión colectiva sobre la trayectoria recorrida y los logros del Programa Dinámicas Territoriales Rurales desde su puesta en marcha hasta la actualidad. Este proceso de reflexión combinó instancias de discusión colectiva, con otras de recopilación y análisis de evidencias en forma individual, según se describe en el recuadro a continuación.

*Cuadro 2. Actividades del proceso de autoevaluación*

| <b>Actividad / Descripción</b>   | <b>Plazo / fecha</b>           | <b>Resultado esperado</b>  |
|--|--------------------------------|--|
| Taller inicial de trabajo UCP<br><br>Inicio del proceso de autoevaluación, indagando en los procesos, productos y resultados obtenidos que la UCP considera claves y/o más relevantes. | 2 de septiembre                | Documento inicial de evaluación, que releve 4-5 procesos, productos, resultados  |
| Recolección y revisión de material secundario<br><br>- Planes de trabajo<br>- Matriz de seguimiento<br>- Presupuesto<br>- Productos seleccionados                                      | Primera quincena de septiembre | Juicio formulados en el taller inicial contrastados con la información secundaria generada por el programa                                   |
| Taller intermedio de trabajo UCP<br><br>Revisión de los documentos iniciales de evaluación y reflexión sobre los argumentos propuestos   | 23 de septiembre               | Consenso acerca de los argumentos iniciales revisados en función de la evidencia secundaria<br><br>Estructura de documento de autoevaluación |
| Análisis integrado de información para efectos de elaboración del informe  | 1-15 de octubre                | Documento final de autoevaluación preliminar   |
| Taller final de trabajo UCP  | 18 de octubre                  | Documento final de autoevaluación revisado<br><br>Lecciones y recomendaciones  |
| Recolección de evidencia complementaria con socios:<br><br>- Encuesta logros de incidencia<br>- Entrevistas en profundidad a socios seleccionados                                      | 25-27 de octubre               | Juicios formulados en el ejercicio de autoevaluación revisados   |
| Redacción informe final  | Primera semana de noviembre    | Informe de autoevaluación del Programa   |

Al término de los talleres 1 y 2, cada uno de los integrantes de la Unidad de Coordinación redactó uno o más textos que sirvieron de insumo para los análisis posteriores y, finalmente, para la redacción de este informe. Los objetivos y metodología de los tres talleres de auto-evaluación se detallan a continuación (ver programa y ayuda memoria de estos talleres en Anexo 2.)

### **Primer taller (2 de septiembre de 2010)**

**Objetivo:** Identificar colectivamente lo que está logrando el programa y lo que está generando dificultades (productos y procesos); identificar recursos y fuentes disponibles para la evaluación (informes, documentación).

**Metodología:**

- Cada participante cuenta con 10 minutos para reflexionar y anotar en tarjetas en torno a una pregunta planteada: Primer Ejercicio: identifica 2 procesos exitosos y 2 procesos que experimentan dificultades y que es preciso corregir-modificar del Programa DTR. Por favor identificar sólo un proceso por tarjeta (utilizar 4 tarjetas); Segundo Ejercicio: identifica 2 productos-efectos claves logrados por el Programa DTR y 2 productos-efectos fallidos. Por favor identificar sólo un producto-efecto por tarjeta (utilizar 4 tarjetas).
- Se agrupan las tarjetas que refieren a temáticas similares.
- Se realiza un ejercicio de discusión grupal del ordenamiento propuesto por el moderador, de modo tal de llegar a consensos respecto de los argumentos relevados.

### **Segundo taller (23 de septiembre de 2010)**

**Objetivo:** Revisar los argumentos iniciales en función de la revisión de información secundaria realizada por los miembros de la UCP, depurar los argumentos, resolver duplicidades y definir brechas de información a cubrir con entrevistas a socios.

**Metodología:**

- Síntesis de argumentos desarrollados por la UCP a partir del primer taller y la revisión de información secundaria. Discusión colectiva de los argumentos
- Trabajo en grupos ¿Cómo vamos respecto del logro de objetivos propuestos y efectos esperados? Se conforman 3 grupos
  1. Contenidos: generación de conocimiento, desarrollo de capacidades en los territorios e incorporación de las variables de género y medioambiente
  2. Gestión: capacidad de trabajo en red, gestión del programa, capacidad de aprendizaje
  3. Comunicación e incidencia

Cada grupo revisa los argumentos expuestos en los informes preparados (correspondientes a su grupo) a la luz de los objetivos y efectos comprometidos por el programa y distingue para cada uno de ellos:

- Contribución de la temática al logro de los objetivos y obtención de los efectos esperados
- Avances en esa dirección
- Pendientes o brechas
- Juicio respecto de cómo van encaminados esos pendientes

### **Tercer taller (18 de octubre de 2010)**

**Objetivo:** Comentar el borrador de informe de autoevaluación y levantar colectivamente lecciones y conclusiones de la evaluación interna.

**Metodología:** Discusión y análisis grupal.



## **Percepción de socios y colaboradores (25-27 de octubre de 2010)**

El taller de coordinadores del programa, realizado en Santiago de Chile, entre el 25 y 27 de octubre de 2010, con el ambicioso objetivo de “avanzar hacia una propuesta teóricamente consistente y empíricamente validada sobre los determinantes de las dinámicas territoriales rurales en América Latina y a partir de ella derivar propuestas de acción pública que contribuyan a un desarrollo con crecimiento, inclusión social y sostenibilidad ambiental”, marca la actividad de cierre de esta fase de evaluación.

En el marco de dicha reunión se realizaron tres actividades adicionales, tendientes a incorporar a la evaluación interna la percepción de los socios del programa:

1. Solicitud de observaciones y comentarios por escrito a una versión borrador final del informe de evaluación interna.
2. Encuesta que indaga acerca de i) capacidad de incidencia del programa, ii) capacidades desarrolladas en los socios por efecto de su participación en el programa.
3. Entrevista en profundidad a una muestra de socios, seleccionada de acuerdo con los siguientes criterios:
  1. Vinculación con el programa:
    - 1.1. Indirecta (vinculado a actividades periféricas): 2 entrevistas
    - 1.2. Directa (participa en actividades vinculadas a la investigación): 6 entrevistas, entre las que a su vez es posible distinguir:
  2. Cantidad de actividades en que se encuentra involucrado:
    - 2.1. Involucrado en más de tres actividades (investigación –regular, género, medioambiente-, desarrollo de capacidades, fondo de incidencia, síntesis de resultados de investigación): 3 entrevistas
    - 2.2. Involucrado en 2 actividades (investigación y desarrollo de capacidades): 1 entrevista
    - 2.3. Involucrado en sólo 1 actividad (investigación): 2 entrevistas
  3. Distribución territorial
    - 3.1. Socios México y Centro América: 4 entrevistas
    - 3.2. Socios América del Sur: 4 entrevistas

## **3. Instrumentos de recolección de información**

### **3.1 Pauta de entrevista**

#### **Monitoreo y evaluación (M&E)**

- 1) Cómo (o en qué medida) valoras tú o tu organización el haber compartido periódicamente con la Unidad de M&E del DTR información sobre los avances y resultados de tu trabajo/proyecto, así como sobre la calidad del programa DTR? Ha sido útil, adecuado, tedioso, etc.?
- 2) Hasta qué punto los procesos y productos generados por M&E (eg. Revisiones anuales, estudios temáticos) han satisfecho tus expectativas respecto a esta función del programa? Por favor explica por qué sí o por qué no...

### **Trabajo en red**

- 3) Se ha afirmado que la red de socios del programa depende demasiado de Rimisp y de las iniciativas que Rimisp tome. En primer lugar: ¿Tú sientes que en la red de socios del programa tú si has tenido o que no has tenido espacios adecuados y suficientes de participación en la toma de decisiones más importantes?
- 4) Si acaso estás de acuerdo con la idea de que la red depende demasiado de Rimisp, ¿a qué crees que se debe eso?

### **Investigación y desarrollo de capacidades**

- 5) ¿Crees que el programa ha sido capaz de resolver adecuadamente la integración entre los componentes de investigación y desarrollo de capacidades?

### **Género y medioambiente**

- 6) Sólo para El Salvador. Me gustaría saber tu percepción sobre las iniciativas de medio ambiente y de género, fortalezas y debilidades en cada caso. Específicamente para el tema de medioambiente, ¿de qué manera fueron capaces de ligar el trabajo para ese tema específico con el análisis de las dinámicas del territorio?

### **Comunicaciones**

- 7) ¿Cómo evalúas los espacios Web que tiene DTR y disponibles para los socios, en especial qué opinión te merecen aquellos que se han generado para actividades convocadas por el programa DTR y en que te ha tocado participar (Taller de Lima 2009, Encuentro Anual 2009 y 2010, Escuela de Verano, sitio Territorios, etc.)?
- 8) ¿Qué opinión tienes sobre la información que entrega la unidad de coordinación del programa sobre sus avances del trabajo que realiza (gestión del programa)? En particular, ¿Cómo evalúas los informes de avances y anuales que desarrolla el programa DTR?

### **Incidencia**

- 9) ¿Cuál ha sido tu experiencia de incidencia en el marco de este programa? ¿Qué factores han contribuido (positiva o negativamente) a tu trabajo y resultados en este ámbito del programa?
- 10) Pensando en comunicación para la incidencia ¿Cuál es el rol que visualizas para el Componente 6 de Comunicaciones?, ¿qué nivel de sinergia entre tu trabajo y este componente te interesaría construir?

## **3.2 Cuestionarios a socios**

Nombre (opcional):

País (opcional):

### **Influencia o incidencia del programa DTR**

¿Puedes por favor darnos uno o dos (¡o más!) ejemplos significativos e importantes en el contexto de tu territorio o país, de decisiones o acciones de "terceros" que hayan estado parcial o principalmente basadas en las actividades, resultados o productos del programa DTR? Por "terceros" entendemos personas, grupos u organizaciones que no sean ni Rimisp ni uno de los socios del programa DTR.

Por favor, describe el o los ejemplos en forma breve y lo más concreta posible, incluyendo por ejemplo el/los actores participantes, qué cambio o que se hizo, por qué lo que cambió o se hizo es

importante, a quién beneficia potencialmente, etc. Es importante que nos digas en qué forma el programa facilitó o fue parte de la decisión y acción que estás comentando.

Desarrollo de capacidades de los socios

Por favor, dinos si a través de tu participación en el programa tu o la organización para que trabajas han experimentado uno o más de los cambios en capacidades indicados abajo:

| <b>Nuevas o mayores capacidades</b>  | <b>Peor que antes</b> | <b>Nada</b> | <b>Poco</b> | <b>Regular</b> | <b>Mucho</b> | <b>Muchísimo</b> |
|--|-----------------------|-------------|-------------|----------------|--------------|------------------|
| Nuevas o mejores relaciones con personas u organizaciones que trabajan en temas o ámbitos <u>semejantes</u> a los de tu organización   |                       |             |             |                |              |                  |
| Nuevas o mejores relaciones con personas u organizaciones que trabajan en temas o ámbitos <u>diferentes</u> a los de tu organización   |                       |             |             |                |              |                  |
| Habilidad para usar métodos que para ti o tu organización son novedosos.   |                       |             |             |                |              |                  |
| Una mejor visión sobre los cambios en las sociedades rurales de su país y/o de América Latina.   |                       |             |             |                |              |                  |
| Nuevos conocimientos referidos a temas importantes del desarrollo.   |                       |             |             |                |              |                  |
| Habilidad para identificar y analizar problemas y desafíos importantes para el desarrollo (particularmente rural ).  |                       |             |             |                |              |                  |
| Mayor habilidad para concebir, conducir e implementar procesos de investigación, de investigación-acción, o de desarrollo de capacidades a nivel local o territorial.            |                       |             |             |                |              |                  |
| Mayor habilidad para concebir, conducir e implementar procesos de comunicación de los resultados de su trabajo.  |                       |             |             |                |              |                  |
| Mayor habilidad para concebir, conducir e implementar procesos de influencia e incidencia en acciones públicas importantes para el desarrollo, incluyendo en políticas públicas. |                       |             |             |                |              |                  |
| Nuevas visiones o mejor comprensión de los aspectos ambientales del desarrollo rural, y/o mayor capacidad de incorporar esta dimensión en tu trabajo.                            |                       |             |             |                |              |                  |
| Nuevas visiones o mejor comprensión de los aspectos de género en el desarrollo rural, y/o mayor capacidad de incorporar esta dimensión en tu trabajo                             |                       |             |             |                |              |                  |

¿Otras capacidades adquiridas o mejoradas? Indícalas, por favor:

## **ANEXO 2: SOCIOS Y COLABORADORES PROGRAMA DINÁMICAS TERRITORIALES RURALES**

### **1. Socios**

| <b>INSTITUCION</b>   | <b>PAÍS</b>      | <b>TIPO DE ACTOR</b>       |
|--|------------------|----------------------------|
| 1 Asociación Guatemalteca de Exportadores  | Guatemala        | Sector Privado             |
| 2 Alba Sud   | Nicaragua        | ONG                        |
| 3 Banco Mundial  | EEUU             | Organismo<br>Internacional |
| 4 Centro de Estudios de la Mujer   | Chile            | Academia                   |
| 5 Programa de estudios del cambio Económico y la<br>Sustentabilidad del Agro Mexicano              | Brasil           | Gobierno                   |
| 6 Centro de Educación y Tecnología (CET)   | Honduras         | Academia                   |
| 7 Centre de Coopération Internationale en Recherche<br>Agronomique pour le Développement (CIRAD)   | Francia          | Organismo<br>Internacional |
| 8 Colegio de México  | México           | Academia                   |
| 9 Danish Institute for International Studies   | Dinamarca        | Academia                   |
| 10 Diario El Tiempo  | Colombia         | Sector Privado             |
| 11 Fundación Alternativa   | Ecuador          | ONG                        |
| 12 Fundación Dobbo Yala  | Panamá           | ONG                        |
| 13 Fundación Ford  | México           | ONG                        |
| 14 Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola  | Multilateral     | Organismo<br>Internacional |
| 15 FLACSO Costa Rica   | Costa Rica       | Academia                   |
| 16 FLACSO Ecuador  | Ecuador          | Academia                   |
| 17 FLACSO Guatemala  | Guatemala        | Academia                   |
| 18 Fundación Tierra  | Bolivia          | ONG                        |
| 19 Gobierno de India   | India            | Gobierno                   |
| 20 Gobierno provincial de Tungurahua   | Ecuador          | Gobierno                   |
| 21 Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE)  | Perú             | Academia                   |
| 22 Instituto Centroamericano de Estudios Fiscales  | Guatemala        | Academia                   |
| 23 Instituto de investigaciones Económicas y Sociales.<br>Universidad Rafael Landívar              | Guatemala        | Academia                   |
| 24 Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo<br>(IDRC)                            | Canadá           | Organismo<br>Internacional |
| 25 Instituto de Estudios Peruanos (IEP)  | Perú             | Academia                   |
| 26 Nitlapan-UCA  | Nicaragua        | ONG                        |
| 27 Ministerio do Desenvolvimento Agrario   | Brasil           | Gobierno                   |
| 28 Ministerio de Planificación (MIDEPLAN)  | Chile            | Gobierno                   |
| 29 Núcleo de Economía Socio ambiental (NESA), Departamento<br>de Economía Universidad de São Paulo | Brasil           | Academia                   |
| 30 Natural Resources Institute - University of Greenwich   | Inglaterra       | Academia                   |
| 31 Embajada de Nueva Zelanda   | Nueva<br>Zelanda | Organismo<br>Internacional |
| 32 Organización de Estados para la Cooperación y el Desarrollo                                     | Multilateral     | Organismo<br>Internacional |
| 33 O Estado de Sao Paulo (diario)  | Brasil           | Sector Privado             |

|    |   |             |                         |
|----|---|-------------|-------------------------|
| 34 | Programa de Investigación sobre Estudios Rurales y Territoriales. Universidad San Carlos de Guatemala | Guatemala   | Academia                |
| 35 | Programa Iberoamericano Proterritorios  | España      | Organismo Internacional |
| 36 | Programa Salvadoreño del Medioambiente (PRISMA)   | El Salvador | Academia                |
| 37 | Red de Desarrollo Sostenible  | Honduras    | ONG                     |
| 38 | Agencia Francesa para el Desarrollo   | Francia     | Organismo Internacional |
| 39 | Red Iberoamericana de Bosques Modelo  | Regional    | Organización Social     |
| 40 | Rights + resources initiative   | Guatemala   | ONG                     |
| 41 | Universidad de Manchester   | Reino Unido | Academia                |
| 42 | Secretaría General Iberoamericana/Programa Interamericano de cooperación en gestión territorial       | México      | Academia                |
| 43 | Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE)                                       | Chile       | Gobierno                |
| 44 | Universidad de Los Andes  | Colombia    | Academia                |
| 45 | Universidad Andina Simon Bolivar  | Venezuela   | Academia                |
| 46 | Universidad Centroamericana (UCA)   | Nicaragua   | Academia                |
| 47 | Universidad Centroamericana José Simeón Cañas   | El Salvador | Academia                |
| 48 | Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua  | Nicaragua   | Academia                |
| 49 | Universidad Nacional de Costa Rica  | Costa Rica  | Academia                |
| 50 | Universidad British Columbia  | Canadá      | Academia                |
| 51 | Saskatchewan University   | Canadá      | Academia                |
| 52 | Universidad para la Investigación Estratégica en Bolivia  | Bolivia     | Academia                |
| 53 | Universidad Rafael Landívar   | Guatemala   | Academia                |
| 54 | Univesidade do Sao Paulo  | Brasil      | Academia                |
|    | Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)  | Regional    | Organismo Internacional |
|    | Programa de estudios del cambio Económico y la Sustentabilidad del Agro Mexicano (PRECESAM)           | México      | ONG                     |

## 2. Colaboradores

| INSTITUCIÓN  | PAÍS       | TIPO DE ACTOR       |
|--|------------|---------------------|
| 1 Agencia de Agua  | Ecuador    | Gobierno            |
| 2 Alcaldías de Municipios  | Nicaragua  | Gobierno            |
| 3 Asociación Latinoamericana de Organizaciones de Promoción (ALOP) | Regional   | Organización Social |
| 4 Agenda XXI-APA   | Brasil     | Organización Social |
| 5 Asociación de Pueblos Guaraníes                                  | Bolivia    | Organización Social |
| 6 Agrorural  | Perú       | Organización Social |
| 7 Arariwua   | Perú       | Academia            |
| 8 Asociación de Investigación y Estudios Sociales                  | Guatemala  | Academia            |
| 9 Asociación para el Avance en las Ciencias Sociales en Guatemala  | Guatemala  | Academia            |
| 10 Organización BOSE   | Ecuador    | Gobierno            |
| 11 Bosque Modelo   | Canadá     | Organización Social |
| 12 Brooks World Poverty Institute - The University of Manchester   | Inglaterra | Academia            |

|    |   |             |                         |
|----|---|-------------|-------------------------|
| 13 | Comunidad Andina de Naciones  | Regional    | Organismo Internacional |
| 14 | CATIE   | Costa Rica  | Academia                |
| 15 | Centro Bartolomé de las Casas   | Perú        | ONG                     |
| 16 | CEBEN   | Bolivia     | ONG                     |
| 17 | Centro Brasileiro de Análise e Planejamento                                   | Brasil      | Academia                |
| 18 | Centro de Estudios para el Desarrollo Laboral y Agrario                       | Bolivia     | ONG                     |
| 19 | Centro Peruano de Estudios Sociales   | Perú        | Academia                |
| 20 | Centro de Estudios Regionales de Tarija                                       | Bolivia     | Academia                |
| 21 | Comisión Federal de Competencia   | México      | Gobierno                |
| 22 | CIPCA   | Bolivia     | ONG                     |
| 23 | Comisión Nacional de Desarrollo   | El Salvador | Gobierno                |
| 24 | CUSO  | Canadá      | ONG                     |
| 25 | Departamento Administrativo Nacional de Estadística                           | Colombia    | Gobierno                |
| 26 | Dan Church Aid  | Dinamarca   | Organismo Internacional |
| 27 | Dirección General de Estadísticas y Censos                                    | El Salvador | Gobierno                |
| 28 | Danish Institute for International Studies                                    | Dinamarca   | Academia                |
| 29 | Departamento Nacional de Planeación   | Colombia    | Gobierno                |
| 30 | Diario El Comercio  | Perú        | Sector Privado          |
| 31 | Diario El Espectador  | Colombia    | Sector Privado          |
| 32 | Suplemento Agrícola Diario O Estado de Sao Paulo                              | Brasil      | Sector Privado          |
| 33 | Diario El Herald  | Honduras    | Sector Privado          |
| 34 | El Mercurio Ecuador   | Ecuador     | Sector Privado          |
| 35 | Empresa Brasileira do Pesquisa Agropecuaria                                   | Brasil      | Gobierno                |
| 36 | Escuela Nacional de Ciencias Forestal   | Honduras    | Academia                |
| 37 | Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de S.C                      | Brasil      | Academia                |
| 38 | ESRC  | Inglaterra  | Organismo Internacional |
| 39 | Expreso   | Perú        | Sector Privado          |
| 40 | Fundación Hewlett   | México      | ONG                     |
| 41 | Agencia de Cooperación de Finlandia   | Finlandia   | Academia                |
| 42 | Revista Globo Rural   | Brasil      | Sector Privado          |
| 43 | Cooperación técnica alemana   | Alemania    | Academia                |
| 44 | Instituto de Agricultura, Recursos Naturales y Ambiente. Univ Rafael Landivar | Guatemala   | Academia                |
| 45 | ICMM  | Inglaterra  | Sector Privado          |
| 46 | Instituto de Economía Agrícola  | Brasil      | Otro                    |
| 47 | Instituto de ecología y desarrollo de las comunidades andinas                 | Ecuador     | Academia                |
| 48 | Instituto Geográfico Agustín Codazzi  | Colombia    | Gobierno                |
| 49 | Instituto interamericano de Coperación para la agricultura                    | Regional    | Academia                |
| 50 | IMA   | Perú        | Gobierno                |
| 51 | INAR (Instituto del Agua)   | Ecuador     | Gobierno                |
| 52 | Instituto Nacional de Estadística   | Bolivia     | Gobierno                |
| 53 | Instituto Nacional de Estadística y Geografía                                 | México      | Gobierno                |
| 54 | Instituto Nacional de Estadística   | Guatemala   | Gobierno                |
| 55 | Instituto Nacional de Estadística   | Honduras    | Gobierno                |
| 56 | Instituto Nacional de Información de Desarrollo                               | Nicaragua   | Gobierno                |
| 57 | Institute of Social Studies   | Holanda     | Academia                |

|     |   |                |                         |
|-----|---|----------------|-------------------------|
| 58  | Juntas de Regantes  | Ecuador        | Organización Social     |
| 59  | Diario La Discusión   | Chile          | Sector Privado          |
| 60  | Diario La Jornada   | México         | Sector Privado          |
| 61  | Diario La Prensa  | Bolivia        | Sector Privado          |
| 62  | Diario La Prensa  | Nicaragua      | Sector Privado          |
| 63  | Diario La Razón   | Bolivia        | Sector Privado          |
| 64  | La República  | Perú           | Sector Privado          |
| 65  | Diario Llanquihue   | Chile          | Sector Privado          |
| 66  | Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca     | Ecuador        | Gobierno                |
| 67  | Ministerio de Vivienda  | Ecuador        | Gobierno                |
| 68  | MMD   | Brasil         | Otro                    |
| 69  | Municipalidades   | Guatemala      | Gobierno                |
| 70  | Municipalidad de Catacamar                                    | Honduras       | Gobierno                |
| 71  | Municipalidad de Juticalpa                                    | Honduras       | Gobierno                |
| 72  | Municipalidad de Ocongate                                     | Perú           | Gobierno                |
| 73  | Municipalidad de Oropesa                                      | Perú           | Gobierno                |
| 74  | Municipalidad de Pomacanchi                                   | Perú           | Gobierno                |
| 75  | Municipalidad de Quispicanchi                                 | Perú           | Gobierno                |
| 76  | Municipalidad de Sangarará                                    | Perú           | Gobierno                |
| 77  | Municipalidad de Santa María del Real                         | Honduras       | Gobierno                |
| 78  | Organización Cristiana de Desarrollo - Honduras               | Honduras       | ONG                     |
| 79  | Organizaciones Indígenas                                      | Ecuador        | Organización Social     |
| 80  | OSFC  | Ecuador        | Organización Social     |
| 81  | Proyecto Corredor Puno - Cusco                                | Perú           | Gobierno                |
| 82  | PDDL  | Suiza          | ONG                     |
| 83  | Proyete Don Hélder Cámara                                     | Brasil         | ONG                     |
| 84  | Diario Perú 21  | Perú           | Sector Privado          |
| 85  | Programa Mosaico  | Brasil         | Organismo Internacional |
| 86  | Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo            | El Salvador    | Organismo Internacional |
| 87  | Programa Regional de Capacitación en Desarrollo Rural         | Chile          | ONG                     |
| 88  | Proyecto PRORENA  | Honduras       | Otro                    |
| 89  | Programa Prorural   | Chile          | Academia                |
| 90  | PROSAT  | Bolivia        | ONG                     |
| 91  | Peru Support Group  | Inglaterra     | Organización Social     |
| 92  | Red AUSJAL  | Centro América | Academia                |
| 93  | Red de Postgrados en DTR                                      | CA/Andina      | Academia                |
| 94  | Red de municipalidades Rurales                                | Perú           | Gobierno                |
| 95  | SACDEL  | El Salvador    | ONG                     |
| 96  | Secretaria de planificación económica presidencial (SEGEPLAN) | Guatemala      | Gobierno                |
| 97  | Secretaría de Planificación de la Presidencia (SEGPLAN)       | Guatemala      | Gobierno                |
| 98  | Secretaria de planeamiento de Bahía                           | Brasil         | Gobierno                |
| 99  | Universidad Autónoma de Yucatán                               | México         | Academia                |
| 100 | Universidad Austral Chile                                     | Chile          | Academia                |
| 101 | Universitat de Barcelona (UB)                                 | España         | Academia                |
| 102 | Universidad Californiana en Davis depto. economía agrícola    | EEUU           | Academia                |
| 103 | UDAPE (Unidad de Análisis de Eco. y Soc. Gobierno de          | Bolivia        | Gobierno                |

|     |  |            |                            |
|-----|--|------------|----------------------------|
|     | Bolivia)   |            |                            |
| 104 | Universidade Federal do Bahia                    | Brasil     | Academia                   |
| 105 | Universidade Federal ABC                         | Brasil     | Academia                   |
| 106 | Universidade Federal do Recôncavo da Bahia       | Brasil     | Academia                   |
| 107 | Universidade Federal de Rio do Janeiro           | Brasil     | Academia                   |
| 108 | Universidad Federal Rural del Rio do Janeiro     | Brasil     | Academia                   |
| 109 | Universidad Federal de Santa Catarina            | Brasil     | Academia                   |
| 110 | Universidad de Guanajuato                        | México     | Academia                   |
| 111 | Universidad de Loja                              | Ecuador    | Academia                   |
| 112 | Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo | México     | Academia                   |
| 113 | Universidad Nacional de Agricultura              | Honduras   | Academia                   |
| 114 | Universidad Nacional Autónoma de Honduras        | Honduras   | Academia                   |
| 115 | UNIFEM   | Guatemala  | Organismo<br>Internacional |
| 116 | Georg August Universittate                       | Alemania   | Academia                   |
| 117 | Universidad Nacional del litoral                 | Argentina  | Academia                   |
| 118 | Universidad de Oxford                            | Inglaterra | Academia                   |
| 119 | Universidad Tecnológica del Perú                 | Perú       | Academia                   |
| 120 | Universidad de Wisconsin                         | EEUU       | Academia                   |



## **ANEXO 3: PROGRAMAS Y AYUDA MEMORIA DE TALLERES DE TRABAJO REALIZADOS POR LA UNIDAD COORDINADOR DEL PROGRAMA**

|   |
|---|
| <p style="text-align: center;"><b>PROGRAMA</b><br/><b>TALLER INICIAL DE AUTOEVALUACIÓN UNIDAD COORDINADORA DEL PROGRAMA</b></p> |
|---|

Objetivo del taller:

Identificar colectivamente lo que está logrando el programa y lo que está generando dificultades (productos y procesos); identificar recursos y fuentes disponibles para la evaluación (informes, documentación).

Temas a tratar:

1. Comprensión colectiva de la evaluación de medio término; roles y responsabilidades del equipo interno y de la evaluación externa
2. Cronograma del proceso de autoevaluación, roles y responsabilidades
3. Trabajo de taller: ejercicio de levantamiento colectivo de procesos y productos fallidos y exitosos

**Tema 1. Acuerdos generales respecto de la evaluación: objetivos, preguntas, roles y responsabilidades (14:00-14:30)**

**Tema 2. Presentación del cronograma del proceso de autoevaluación, roles y responsabilidades (14:30h-15:00h)**

**Break: 15:00 – 15:15**

**Tema 3. Trabajo del taller (15:15h a 17:15h)**

Objetivo:

Relevar 4-5 procesos y productos fallidos y exitosos, de común acuerdo

Ejercicio 1. Levantamiento de procesos (15:15h a 16:15h)

Modera: Ignacia Fernández – Registra: Daniela Miranda

1. 10 minutos de trabajo inicial donde cada participante registra en tarjetas su respuesta a la siguiente pregunta: identifica 2 procesos exitosos y 2 procesos que experimentan dificultades y que es preciso corregir-modificar del Programa DTR. Por favor identificar sólo un proceso por tarjeta (utilizar 4 tarjetas)

Ej: Construcción de una red de socios activa (exitoso) y mecanismo de vinculación con los socios (corregir-modificar)

2. 50 minutos de discusión colectiva y construcción de acuerdos

Ejercicio 2. Levantamiento de productos (16:15h a 17:15h)

Modera: Roberto Iturralde – Registra: Daniela Miranda

1. 10 minutos de trabajo inicial donde cada participante registra en tarjetas su respuesta a la siguiente pregunta: identifica 2 productos claves logrados por el Programa DTR y 2 productos fallidos. Por favor identificar sólo un producto por tarjeta (utilizar 4 tarjetas)

Ejemplo: Incorporación del enfoque DTR en el pensum de xx maestrías

2. 50 minutos de discusión colectiva y construcción de acuerdos

**Tema 4:           Próximos pasos (17:15 – 18:00)**

Identificar información, documentos y otras fuentes de evidencia para las afirmaciones realizadas en el taller.

Establecer compromisos de involucramiento en las fases siguientes

**Fin del taller**

|  |
|--|
| <b>PROGRAMA</b><br><b>TALLER INTERMEDIO DE AUTOEVALUACIÓN UNIDAD COORDINADORA DEL PROGRAMA</b> |
|--|

Jueves 23 de septiembre  
Hotel Panamericana, Francisco Noguera 146, Salón La Concepción  
9:00h a 18:00h

### Objetivo del taller

Revisar los argumentos iniciales en función de la revisión de información secundaria realizada por los miembros de la UCP, depurar los argumentos, resolver duplicidades y definir brechas de información a cubrir con entrevistas a socios.

### Temas a tratar

1. Revisión y análisis de los informes preparados por los miembros de la UCP
2. Recordar objetivo general, efectos programáticos y objetivos específicos del programa
3. Revisar estructura y contenidos del documento de autoevaluación
4. Identificación de información faltante
5. Acuerdos operativos: a quiénes entrevistar, quiénes entrevistan, cómo procesamos la información

### Actividades

- 9:00 a 9:15 Presentación del taller: objetivos, metodología, resultados esperados y ajuste de expectativas
- 9:15 a 10:30 Síntesis y análisis de los informes preparados para el taller por la UCP  
Presentación, comentarios y acuerdos
- 10:30 a 11:00 Café
- 11:00 a 13:00 Trabajo en grupo ¿cómo vamos respecto del logro de objetivos propuestos y efectos esperados?

Se conforman 3 grupos

4. Contenidos: generación de conocimiento, desarrollo de capacidades en los territorios e incorporación de las variables de género y medioambiente
5. Gestión: capacidad de trabajo en red, gestión del programa, capacidad de aprendizaje
6. Comunicación e incidencia

Cada grupo revisa los argumentos expuestos en los informes preparados (correspondientes a su grupo) a la luz de los objetivos y efectos comprometidos por el programa y distingue para cada uno de ellos:

- Contribución de la temática al logro de los objetivos y obtención de los efectos esperados
- Avances en esa dirección
- Pendientes o brechas

- Juicio respecto de cómo van encaminados esos pendientes

13:00 a 14:00 Almuerzo

14:15 a 15:30 Plenaria

Presentación del trabajo de grupos (distribuir argumentos antes del almuerzo)

Debate y consenso acerca de los argumentos expuestos

15:30 a 16:30 Revisión de la estructura de presentación del informe de autoevaluación del Programa según TdR MTR v4

Acuerdo sobre procesos y productos; resultados claves; efectos encaminados y lecciones estratégicas a ser incluidas

16:30 a 16:45 Café

16:45 a 17:15 Revisión de la estructura de presentación del informe de autoevaluación del Programa según TdR MTR v4 (continuación)

17:15 a 18:00 Acuerdos operativos

Entrevistados, tareas y responsabilidades

|   |
|---|
| <p style="text-align: center;"><b>AYUDA MEMORIA</b><br/><b>PRIMER TALLER DE TRABAJO</b><br/><b>Unidad de Coordinación del Programa, 2 de septiembre de 2010</b></p> |
|---|

Este documento recoge los resultados del ejercicio de trabajo de taller realizado por la UCP del Programa Dinámicas Territoriales Rurales, en el marco del proceso de autoevaluación del programa, que a su vez forma parte de la evaluación intermedia del mismo.

El objetivo de este taller fue realizar un primer ejercicio de levantamiento colectivo y consensuado de procesos, productos y efectos, exitosos y fallidos, de modo tal de organizar a partir de estos resultados, la revisión de material secundario producida por el programa.

Participaron del taller: Julio Berdegué, Felix Modrego, Francisco Aguirre, Alejandro Schejtman, Mariela Ramirez, Mónica Maureira, Rosamelia Andrade, Diego Reinoso, Irene Guijt, Roberto Iturralde e Ignacia Fernández

La metodología utilizada en el taller fue la siguiente:

- Cada participante cuenta con 10 minutos para reflexionar y anotar en tarjetas en torno a una pregunta planteada: Primer Ejercicio: identifica 2 procesos exitosos y 2 procesos que experimentan dificultades y que es preciso corregir-modificar del Programa DTR. Por favor identificar sólo un proceso por tarjeta (utilizar 4 tarjetas); Segundo Ejercicio: identifica 2 productos-efectos claves logrados por el Programa DTR y 2 productos-efectos fallidos. Por favor identificar sólo un producto-efecto por tarjeta (utilizar 4 tarjetas).
- Se agrupan las tarjetas que refieren a temáticas similares.
- Se realiza un ejercicio de discusión grupal del ordenamiento propuesto por el moderador, de modo tal de llegar a consensos respecto de los argumentos relevados.

#### **PRIMER EJERCICIO:**

#### **LEVANTAMIENTO DE PROCESOS EXITOSOS Y FALLIDOS (O POR MEJORAR)**

Del trabajo grupal se relevaron 6 **procesos exitosos**. Posteriormente, en el contexto del debate, se decidió incorporar dos adicionales. Los procesos exitosos relevados en primera instancia fueron (ordenados según la cantidad de tarjetas que hacen referencia al tema):

1. **Producción de conocimiento**: capacidad del programa de producir conocimiento relevante acerca del desarrollo territorial rural en América Latina, que se verifica en la propuesta de un marco conceptual validado y conocido, en la producción de una gran cantidad de información y en la capacidad del programa para integrar adecuadamente sus líneas de investigación y desarrollo de capacidades.
2. **Incidencia**: varias tarjetas hacen referencia a la puesta en marcha de un proceso de creciente capacidad de influencia “en otros” del programa. Distinguimos dos formas de incidencia: i) aquella vinculada con la capacidad de convocatoria del programa, es decir, de influir en otros actores para ser parte de la iniciativa; ii) la que resulta en cambios en políticas públicas producto de la adopción de recomendaciones emanadas del programa (aspecto cuyo “éxito” debiera verificarse a nivel de resultados del programa, más que de procesos).  
Las tarjetas destacan una gran cantidad de iniciativas distintas orientadas en dirección de incidir, tales como el fondo de incidencia, la campaña de crisis y pobreza rural, los esfuerzos por motivar la participación de actores en los territorios, etc.

Una constatación adicional vinculada a este tema es el de la rápida capacidad de respuesta del tendría el programa ante determinadas coyunturas y contextos.

3. Redes: metodología de trabajo en redes como un mecanismo permanente, que se evidencia, por ejemplo, en la conformación de una red centroamericana de aprendizaje, en la construcción de una red de socios latinoamericano interesados por la temática, o en la puesta en marcha de espacios de diálogo y colaboración entre los socios.
4. Desarrollo de capacidades de investigación: el programa habría instalado en la red de socios una mayor capacidad de investigación la que se constata, por ejemplo, en la puesta en común de una metodología para mapear los municipios que los socios en distintos países utilizaron para construir mapas de crecimiento, pobreza y desigualdad territorial.
5. Calidad de los trabajos
6. Construcción de un bien público (mapas)

Temas que no se releva en las tarjetas, pero que parece relevante incluir son:

7. Capacidad de gestión del programa (gobernanza). Si bien se destaca como un proceso positivo, la pregunta es hasta qué grado esta capacidad de gestión se encontraría institucionalizada y si es que constituye un aporte al crecimiento de Rimisp.
8. Monitoreo y evaluación. No se genera consenso respecto de la inclusión de este tema a este nivel. Se discuten dos cuestiones: i) si M&E es parte de la capacidad de gestión del programa o es un tema aparte, se decide tratarlo como un tema parte; ii) si el proceso de M&E del programa puede ser evaluado como exitoso, no se concluye al respecto.

Respecto de los **procesos fallidos**, parte importante de las menciones hacen referencia a esfuerzos específicos de trabajo en red que no habrían funcionado adecuadamente. Estos son:

1. Red de gobernadores: existe consenso en que se trata de un proceso totalmente fallido, no recuperable.
2. Redes de maestrías y de periodistas: se trata de procesos que en determinados momentos experimentaron dificultades importantes, pero que han ido mejorando. El equipo estima que ambos son perfectamente recuperables y que se están dando pasos importantes en esa dirección.
3. Redes en los territorios: existe consenso en que el programa no ha sido capaz de establecer vinculaciones más o menos permanentes con los actores territoriales (gobiernos subnacionales, organizaciones sociales, etc.) y generar vinculaciones entre ellos.
4. Redes regionales: tampoco han prosperado los esfuerzos por vincular más activamente al programa a actores del sector privado u otros actores distintos de la academia que, a nivel latinoamericano, pudieran estar interesados en el conocimiento de las dinámicas territoriales rurales e incidir sobre las mismas.
5. Comunicación entre los socios: este es un tema relevado especialmente por los comunicadores del programa, que dan cuenta de la dificultad para generar mecanismos de

comunicación eficientes entre los socios, de modo tal que estos se involucren más activa y cotidianamente con el quehacer del programa. No existe consenso sobre este punto.

Otros procesos específicos mencionados por algunos de los participantes (pero con sólo una o dos menciones) son:

6. Integración de la dimensión ambiental. Más allá de la capacidad de adaptación y respuesta posterior, que se expresa en la creación de un grupo de proyectos de investigación en este tema, el argumento indica que desde la conceptualización del desarrollo territorial hasta la aplicación del enfoque de DTR en el desarrollo de capacidades, la variable ambiental estaría mucho más ausente de lo que se propuso inicialmente que estaría, cuando era, junto con el crecimiento (consumo) y la inclusión social (pobreza y desigualdad) una variable clave para determinar el “éxito” de una dinámica territorial.
7. Visibilidad de los procesos: falta una estrategia comunicacionales que de visibilidad a los procesos, más que esperar los resultados
8. No sabemos cómo intervenir en territorios con bajo o nulo capital social
9. Integración entre componentes, aunque se destaca la existencia de iniciativas en curso para enfrentar esta dificultad.

## **SEGUNDO EJERCICIO:**

### **LEVANTAMIENTO DE PRODUCTOS Y/O EFECTOS<sup>23</sup> EXITOSOS Y FALLIDOS (O POR MEJORAR)**

Una parte importante de las tarjetas que identifican productos-efectos exitosos refieren a la gran capacidad de producción del programa:

1. Marcos conceptuales: del programa, del enfoque, de la dimensión de género
2. Serie documentos de trabajo
3. Mapas de dinámicas, con su metodología y todos los datos e información que contienen
4. Productos comunicacionales: reportes en prensa, campaña crisis y pobreza, etc.

Otros temas mencionados a nivel de productos son:

5. Red de socios y colaboradores: como un producto del programa. Ligado a lo anterior, un par de tarjetas hacen referencia a eventos, reuniones anuales exitosas, reunión de la India, pero la opinión generalizada es que más que de productos se trata de actividades.
6. Pensums de maestrías: tres maestrías con enfoque DTR vinculadas al programa, una directamente formulada por el programa, dos en que se colaboró.

A nivel de efectos, se destacan los siguientes temas:

---

<sup>23</sup> Para efectos de este ejercicio se optó expresamente por tratar indistintamente los productos y efectos, como una primera aproximación a los resultados del programa.

7. Capacidades generadas en los territorios: el programa estaría generando plataformas en los territorios, planes con enfoque territorial y capacidades técnicas intermedias para liderar procesos DTR.
8. Influencias en decisiones, en la agenda: se mencionan varios ejemplos que dan cuenta de la capacidad del programa de incidir en la toma de decisiones públicas y/o influir sobre las agendas de instituciones donantes (Fida, Ford, Fao). El impacto de los productos comunicacionales antes mencionados (punto 4. habría sido clave en ese sentido).
9. Nuevos proyectos y alianzas: se releva la capacidad del programa de captar fondos adicionales, generar alianzas e incorporar la participación de otros actores (Fida, Nzaid, etc.)
10. Aprendizaje para la incidencia: el programa ha ido de menos a más en materia de incidencia, en el sentido de ir aprendiendo de la experiencia. La implementación del fondo de incidencia y el diseño del proyecto FIDA “Conocimiento y Cambio en Pobreza Rural” son dos pruebas de lo anterior.

Finalmente, respecto de los **productos-efectos fallidos**, llama en primer lugar la atención la menor cantidad de temas relevados en comparación con todas las categorías anteriores, cuestión que podría estar expresando una positiva evaluación del programa (o una baja capacidad de autocritica). Se mencionan 6 temas:

1. Comunidades de aprendizaje y práctica: total consenso en que se trata de un producto fallido. No funcionó como se esperaba.
2. Publicaciones académicas: el programa ha producido escasos documentos de carácter académico, es decir, publicaciones en revistas científicas. Más que un cuestionamiento a la calidad, se destaca el hecho de que los informes son demasiados extensos para ser publicados.
3. Publicaciones para difusión masiva (policy briefs): también por efecto de la extensión de los informes, se constata la falta de productos comunicacionales que resuman resultados de investigación.

Los otros dos temas mencionados pueden ser catalogados en la categoría de efectos que de productos:

4. Abordaje integral de los territorios: aun cuando el programa se propuso trabajar en un conjunto acotado de territorios, la idea original era estudiar e intervenir integralmente en las dinámicas de desarrollo de los mismos. Sin embargo, son pocos los territorios en que el programa ha intervenido integralmente; en varios de ellos sólo está presente el componente de investigación; en varios no hay acciones de incidencia, ni proyectos de desarrollo de capacidades. Más énfasis en investigación que en otros temas.
5. Alcance limitado de las plataformas territoriales: las redes establecidas a nivel territorial involucran menos actores de los deseados. Hay actores que permanecen ausentes de esas redes, como los empresarios y las organizaciones sociales.

Un producto que no apareció mencionado en las tarjetas pero que fue posteriormente relevado como fracasado:



## 6. Diálogo rural iberoamericano

### **PRÓXIMOS PASOS**

Para efectos de procesar la información resultante de este ejercicio se acuerda la siguiente estrategia de trabajo:

1. Ignacia Fernández circulará acta de reunión (Lunes 5 de septiembre)
2. Cada miembro de la UCP se inscribe para trabajar un tema (Miércoles 7 de septiembre)
3. A efecto
4. s de evitar duplicaciones y asegurarnos de cubrir todos los temas, Ignacia Fernández confirma a los pre-inscritos su tema final de trabajo (Jueves 8 de septiembre)
5. Todos colaboran con la evidencia disponible para apoyar la fundamentación de los distintos temas (Viernes 9 de septiembre)
6. Para cada tema, el responsable debe elaborar un informe de evaluación (1.000 palabras) que contenga:
  - Introducción: de qué se trata el tema que se va a desarrollar y cómo se vincula con los objetivos o estructura del programa (dos párrafos)
  - Afirmación o argumento que se va a desarrollar (un párrafo)
  - Demostración fundamentada de la afirmación propuesta (1.5-2 páginas)
  - Fuentes de documentación (no incluidas en las 1.000 palabras)

### **Propuesta de organización de los temas para recolección de evidencias**

Una lectura detenida de los procesos, productos y efectos relevados en el taller permite agruparlos en un número acotado de temas o ámbitos de evaluación. En el cuadro que se presenta a continuación se realiza este ejercicio distinguiendo 10 temas (en realidad son 9 temas y un par de menciones específicas sin agrupar), en base a las cuales se propone organizar la recolección de evidencias y redacción del informe de evaluación antes mencionado.

Para cada tema/ámbito propuesto se indican, en las columnas sucesivas, los procesos y efectos, positivos y negativos, relevados en el taller. El número entre paréntesis indica el lugar en que ha sido descrito en el acta precedente.

De adoptarse esta alternativa, al redactar la afirmación o argumento que se va a desarrollar, el encargado del tema deberá combinar en el juicio formulado los aspectos positivos y negativos del ámbito evaluar y, eventualmente, extenderse en unas 500 palabras (una página adicional) en su desarrollo.

**AYUDA MEMORIA**  
**SEGUNDO TALLER DE TRABAJO**  
**Unidad de Coordinación del Programa, 23 de Septiembre 2010**

Asisten: Julio Berdegué, Alejandro Schejtman, Félix Modrego, Diego Reinoso, Ignacia Fernández, Mónica Maureira, Roberto Iturralde, Francisco Aguirre. Por teleconferencia se conectan Mariela Ramírez (mañana) y Rosamelia Andrade (tarde)

**Primera sesión:**

**Síntesis de argumentos desarrollados por la UCP a partir del primer taller y la revisión de información secundaria (Ignacia)**

Lectura del cuadro construido a partir de los resultados del primer taller: Se presentan los argumentos ordenados en torno a un conjunto de temas.

Con respecto a este cuadro hay dos temas subdesarrollados: publicaciones académicas y publicaciones para difusión masiva (a cada uno de ellos se hace referencia más adelante, cuando corresponde).

- 1) Generación de conocimiento (desarrollado por Félix)  
Informe muy bien fundamentado y lleno de evidencias  
Se solicita destacar el trabajo de los mapas como un producto relevante y súper utilizado  
Desarrollar y explicar mejor por qué no se ha logrado realizar publicaciones académicas.
- 2) Capacidad de trabajo en red (desarrollado por Ignacia)  
Tema mencionado en varios de los informes de julio y Felix)  
Se releva pregunta sobre expectativas de continuidad de la red

Comentarios a evaluación de redes específicas:

Fallida red de gobernadores (sobre la que hay poca información)

Hay una larga referencia a esto (y peleada) en uno de los informes de seguimiento y evaluación el 2009 o 2010 en referencia a por qué fracasó → hay entrevistas sobre el tema a JAB y al "mexicano coordinador"

Red de maestrías: proceso de recomposición ¿pq la primera fase no es satisfactoria?

Hay diferentes interpretaciones sobre ello y, a partir de ahí, diferentes opiniones respecto de qué hacer con la red a partir de fines de 2009. Aún hay que discutir si efectivamente es fallido, pues las últimas señales de reactivación ponen dudas al respecto. Pendiente conversación con Alejandro

- 3) Desarrollo de capacidades (desarrollado por Francisco)
  - Se propone la metáfora de cascada para señalar como se han ido progresivamente generando capacidades en los socios, los territorios, etc.
  - Existen dificultades para incluir a algunos actores, en particular a los más pobres y a los más ricos y poderosos; los primeros carecen de organización y de voz, los segundos porque no necesitan plataformas multi-actores porque tienen acceso directo a resolver sus demandas
  - Pero sí hay avances en redes con municipios y gobiernos regionales, así como en construcción de plataformas territoriales. Destacan los casos de Tungurahua en Ecuador, O'higgins en Chile y el Salvador.

- También se plantea que hay que enfatizar más en el tema del proceso, es más difícil tener efectos en este componente, que lleva un año, y menos de un año en la práctica, hay que mirarlo en esa perspectiva<sup>24</sup>
- A pesar de lo anterior, existe la percepción de que el programa ya estaba haciendo desarrollo de capacidades incluso antes de que el componente empezara a operar, porque los proyectos de investigación y otras actividades del proyecto comenzaron desde muy temprano a influir en el desarrollo de capacidades.
- Hay efectos diferentes para diferentes niveles: un efecto en las capacidades a nivel de nuestros socios, en temas de investigación y desarrollo (organizaciones que no tenían ninguna tradición de hacer desarrollo de capacidades, lo están haciendo: URL, por ej), que se traduce en intervención en el territorio, gente que opera en el territorio. Y después capacidades de quienes intervenimos, hay muchos efectos en municipios o gobiernos intermedios.
- Inicialmente se esperaba o se tomaba como “dato dado” la existencia de capacidades en los socios, pero en la práctica hubo que hacer capacitación. Hubo que construir una red con socios que no se conocían. En la misma línea, algunas de las instituciones que se eligieron como socias no habían trabajado en enfoque territorial, fue gente que tuvo que empezar a pensar que era.

#### 4) Gestión del programa (desarrollado por Julio)

- En taller inicial de autoevaluación se argumentó que un resultado no deseado es el abordaje integral de los territorios. Se plantea la necesidad de revisar ese argumento y distinguir entre lo sustantivo y lo administrativo. Por ej. en El Salvador no hay fractura entre investigación y desarrollo. Pero sí hay problemas de sobrecarga administrativa, pero no es un problema de abordaje integral.
- En algunos territorios sí puede existir este problema: Colombia, Bolivia y Cariri (Brasil) En Cariri se muestra interés, pero no se sabe que es lo que hacen efectivamente. La pregunta concreta aquí es si acaso están haciendo algo vía el proyecto Dom Helder, que es colaborador del programa en este territorio y ha tenido participación bastante activa hace al menos 1 año o más
- De lo anterior deriva otro punto relevante, que es la falta de información, no se sabe exactamente qué está pasando en cada territorio. Hay que averiguar qué pasa en Cariri y Bolivia. En este último territorio hay dos colaboradores que son organizaciones con fuertes tradiciones de desarrollo de capacidades, incidencia, comunicaciones, etc. Es importante averiguar qué están haciendo.
- Por último se plantea la pregunta de cómo hacemos que todos tengamos la misma perspectiva de ese trabajo ¿cómo comunicamos los logros?<sup>25</sup> La idea es que cada uno no tenga que preguntarse ¿qué has logrado?..... Esta discusión se repite, siempre cuesta mirar los logros, entonces ese es el desafío, que todos sepamos cuáles son los logros.

---

<sup>24</sup> Comentario JAB: no me parece este argumento, porque esa demora es culpa nuestra, no de Pancho, pero sí de Rimisp, de Manuel y de Julio si se quiere personalizar. O sea, si no estamos donde deberíamos de estar, es por fallas nuestras y por tanto, no puede ser argumento para que nos evalúen por el total del periodo transcurrido.

<sup>25</sup> Comentario JAB: ¿quién en la UCP ha leído el 100% de los informes anuales, el 100% de los documentos de trabajo, o quisiera leer el 100% de los emails que recibimos? Se puede partir por ahí, pero me parece que sería poco útil. Dudo si debemos aspirar a que todos tengamos “la misma perspectiva de trabajo”. Ciertamente en lo esencial sí, pero no sé si sobre eso hay dudas de que estamos en sintonía. Pero, en todos los aspectos y dimensiones? Hay costos altos, sobretodo de más tiempo de trabajo, si se quiere aspirar a ello sin debilitar la dedicación a las tareas específicas de cada uno.

#### 5) Comunicaciones (desarrollado por Mónica y Diego)

- Informe nos advierte acerca de la necesidad de decidir cómo vamos a tratar el tema del fortalecimiento institucional de Rimisp.
- En general, necesidad de señalar evidencia en que se fundamentan las afirmaciones realizadas.
- Más que una buena evaluación de la estrategia de comunicaciones<sup>26</sup>, se evalúan bien las actividades comunicacionales. La estrategia ordenó ciertos lineamientos y dio coherencia.
- Resolver contradicción entre lo planteado el primer taller, que evaluaba negativamente el resultado obtenido en materia de publicaciones de difusión masiva, y lo que se señala en este informe.
- Distinguir entre documentos para académicos y politécnicos (serie documentos de trabajo); público interesado en desarrollo rural (Equitierra, informe anual); y público masivo. Los dos primeros temas son bien evaluados, la dificultad es en el tercero de ellos. En cualquier caso, este tema hay que matizarlo. La Red Prensa Rural se comenzó muy temprano en el programa, mayo 2008 fue el encuentro en Brasil, lo que significa que los preparativos comenzaron hacia noviembre 2007. En el 2008, tenemos registradas 119 publicaciones en medios masivos (93 de ellas en periódicos principales en distintos países). En el 2009 tenemos registro de más de 100 artículos en cerca de 60 medios de prensa de 15 países. O sea, tenemos un promedio de casi dos artículos por semana durante 2 años. Ahora bien, debemos y podemos estar más. Para el 2010 tenemos una meta en el plan anual de trabajo de doblar la presencia del 2009, manteniendo la distribución en muchos medios de toda ALC. La presencia en el 2008 y 2009 es en buena medida tributaria de la iniciativa de crear la Red Prensa Rural.

#### 6) Incidencia (desarrollado por Ignacia)

- Distinción entre procesos y resultados de incidencia. Tenemos argumentos suficientes para evaluar procesos, que han ido de menos a más. Pero nos faltan evidencias para dar cuenta de resultados. Al inicio se tenía un enfoque bastante convencional de que el buen trabajo, hecho por socios competentes, reforzado por una fuerte actividad de comunicaciones (el componente 6 tiene algo más del 8% del presupuesto efectivo del programa, es decir, del presupuesto total menos el C5 y el overhead) llevaría a efectos de incidencia en forma más o menos automática. Ya en marzo 2008 en Antigua se debatió este supuesto, y se inició un trabajo de debate y diálogo con los socios, y se estableció el criterio de que cada proyecto del programa debía plantearse explícita y formalmente objetivos de incidencia. A mediados del 2009 ya teníamos claro que habría que reforzar, con nuevos recursos y con mejores instrumentos; se crea el Fondo de Incidencia y se comienza la preparación de 2 nuevos proyectos (FIDA y Ford-Gobs Intermedios). O sea, aquí ha habido un aprendizaje.
- Resolver mejor distinción entre actividades intencionadas por el programa con objetivos de incidencia y efectos indirectos o efectos directos, pero no intencionados.
- Un problema es que de los 9 procesos el juicio evaluativo es el más incierto, incidencia depende de lo que hace el programa pero interactúa con muchos de otros factores. Está influido por variables que el programa no maneja. Y por otro lado aunque hagas todo bien puedes no incidir.
- Sobre los pendientes en materia de incidencia, valorar más la llegada a niveles intermedios y locales y no esperar exclusivamente llegar a nivel local. En todo caso, avances del proyecto FIDA son una señal de que no lo hacemos tan mal en ese sentido.

---

<sup>26</sup> Comentarios JAB: yo me quede con la duda de si acaso se evalúa bien o no la estrategia, y por qué.

7) Capacidad de aprendizaje (desarrollado por Alejandro)

- Discusión sobre el fracaso de las comunidades de práctica. Hay un problema de diseño. Hubo un supuesto de que podía funcionar un mecanismo de comunicación, es decir que en América Latina en la comunidad interesada en estos temas hay capacidad, recursos, tiempos, para articular este tipo de cosa (uso de medios electrónicos para debate sobre estos temas). Pero los profesionales jóvenes usan estas herramientas para su vida personal y no las quieren usar en el trabajo. En AL los medios electrónicos no son instrumentos de la vida profesional o pública, el supuesto del diseño no es válido en ese caso.
- Contraargumento, cuando estos espacios ofrecen alternativas atractivas la gente participa, y quizás hemos fracasado en convertir esto en una traducción para todos, que convoque a personas de fuera.
- Como antecedente, existe un informe de Julie, de evaluación de la experiencia de comunidad de práctica. Incluye varios de los puntos que se han discutido, pero también incluye otras cosas, como un diagnóstico equivocado de la demanda, o que la participación en intercambio virtual requiere un cambio de habitus y cultura y no es algo que eso no se hace fácilmente.... se hace necesario también definir el objetivo, por ejemplo la comunidad de práctica no estaba orientada a gentes como Javier Escobal, sino a los actores locales, en los territorios.

8) Género y medioambiente (desarrollado por Mariela)

El marco conceptual inicial y la incorporación de la dimensión en los mapas no se hicieron, en el primer caso por dificultades metodológicas y en el segundo por falta de información (no existen indicadores sintéticos). O sea, se justifica no haberlo hecho.

El primer marco conceptual que elabora el Programa, incluye una propuesta concreta sobre esto: ver el tema del medio ambiente como capital natural que abre (o cierra) opciones de desarrollo, incluido un instrumental metodológico -Millenium Ecosystem Assessment-. El problema fue que al intentar hacerlo nos dimos cuenta del esfuerzo, costo y recursos que demandaba usar ese modelo. Es decir, si hubo un marco conceptual y metodológico desde noviembre de 2007, pero al momento de instrumentarlo nos dimos cuenta que no era factible, en un caso por el costo, y en el segundo (mapas) por falta de datos.

Ello nos llevó a tener que "inventar", precariamente, un marco conceptual aplicable y factible... esto es lo que hay que evaluar, pues la percepción es que las investigaciones en los territorios son débiles en la dimensión ambiental.

9) Monitoreo y Evaluación (desarrollado por Roberto e Irene)

No existe consenso respecto de la evaluación del aporte que ha realizado S&E al programa. Mientras que los encargados de la unidad de S&E perciben que el énfasis ha estado puesto fundamentalmente en aporte a la gestión estratégica y la rendición de cuentas, más que en la comprensión del programa, el coordinador de la UCP cree que S&E ha hecho un aporte sustantivo a la discusión sustantiva, indicando como los principales temas en que S&E ha hecho un aporte significativo, los siguientes: debate y reformulación continua -3 ocasiones- de los efectos y objetivos programáticos, al calor de la insistencia de la Unidad de S&E de que se formule una teoría del cambio, para ir haciéndolos más precisos; incidencia; desarrollo de capacidades; comunicaciones (necesidad de una estrategia); necesidad de coordinación entre componentes.

Señala también que la UCP ha generado espacios permanentes para la discusión sustantiva de contenidos propuestos por S&E (específicamente, en los 36 meses del programa hasta mediados del 2010, la unidad de seguimiento y evaluación ha estado incluida en nueve actividades con el equipo de coordinación, es decir, 1 reunión cada 4 meses: taller Caquenes donde se discutió la estrategia de M&E; taller de Zapallar; reunión CAP en Antigua marzo 2009, incluyendo una

sesión de media tarde dedicada a teoría del cambio; reunión de brainstorming sobre el avance del programa de julio 2009; reunión de medio año 2009 de la UCP; reunión de fin de año 2009; reunión de Bogotá, incluyendo sesión en la reunión del CAP con presentación de informe, y talleres de presentación de Sensemaker; taller integración DTR-FIDA; reunión de medio año 2010). NO ha habido NINGUN taller de la UCP en que no haya estado presente la US&E, desde que Irene comenzó a trabajar.

Otros problemas que han afectado a la Unidad: en el 2009 el diseño de los informes intermedio y final tenían mucho detalle, ocupando una gran cantidad de tiempo de la unidad que pudo ser destinado a otras tareas. Este problema fue corregido el 2010.

**Acuerdo de la sesión:** Los informes que elaboramos como insumos para este taller serán recopilados en un documento que sintetiza evidencias. Para eso, cada uno deberá revisar su informe de manera tal de asegurar una estructura homogénea de los mismo e incorporar las observaciones realizadas en el taller. Fecha de entrega: 8 de octubre

## **Segunda sesión**

### **Trabajo en grupos ¿Cómo vamos respecto del logro de objetivos propuestos y efectos esperados?**

Se conforman 3 grupos

7. Contenidos: generación de conocimiento, desarrollo de capacidades en los territorios e incorporación de las variables de género y medioambiente
8. Gestión: capacidad de trabajo en red, gestión del programa, capacidad de aprendizaje
9. Comunicación e incidencia

Cada grupo revisa los argumentos expuestos en los informes preparados (correspondientes a su grupo) a la luz de los objetivos y efectos comprometidos por el programa y distingue para cada uno de ellos:

- Contribución de la temática al logro de los objetivos y obtención de los efectos esperados
- Avances en esa dirección
- Pendientes o brechas
- Juicio respecto de cómo van encaminados esos pendientes

## **Plenaria actividad grupal**

### **Grupo 1 (Félix y Francisco)**

(Se adjunta ppt)

Tres cosas esenciales: 1.Importancia de hacer síntesis global, que es lo que se saca como resultado, no es un componente del programa si no la interacción de los componentes, y que aprendemos de ello. La reunión de Octubre como está organizada para permitir estas discusiones. 2. Qué nivel de generalización llegaremos en cada producto porque hay temas que llegaremos con planteamientos generales, pero también hay que reconocer que hay aspectos muy poco abordados en la experiencia (como incorporación de empresarios o más pobres) 3. Los territorios con bajo capital social son muy importantes, y ya hay productos para poner sobre la mesa, como lo que se propone en O'Higgins y Nicaragua.

### Comentarios (Julio)

La presentación es una lista larga de brechas, pero podrían agruparse. 1, 7, 9, 10, 11 hacen un grupo, es un solo gran tema.

Sería muy bueno en algún momento decir: 4-5 cosas muy importantes, que nos están faltando, fracasamos, incipientes.

Ej. Para desarrollo territorial es serio no tener ninguna relación con el sector privado con base territorial. Elegir algunos de esos y dividirlos en i) insanables del enfoque territorial, ii) podemos hacer un esfuerzo de ponernos al día.

Problema: líneas de intervención en desarrollo de capacidades no son las mismas que los aspectos claves que estamos relevando en síntesis scouts.

### Grupo 2 (Julio, Ignacia y Alejandro)

(Síntesis en el documento distribuido por los miembros del grupo)

#### Comentarios:

- Lo más importante de la conversación fue la idea de “barrio chico”, si no se rompe ese cerco para que otros se hagan parte de este “actor colectivo” hay un gran problema.
- Falta planteamiento respecto de cómo cerramos las brechas, de cómo seguimos.
- Tenemos que hacer algo para romper la cosa localista, sino no vamos a poder lograr el primer efecto programático. Este es uno de los hoyos grandes del programa. Tema a hincarle el diente fuerte.

¿Qué hacemos con el componente 5?

**Acuerdo:** Última evaluación de Tonny Bebbington es la evaluación de medio término. Habría que agregar los últimos meses, proceso a través del cual se elige a la nueva directora, perfil de la nueva directora.  
No va a ir en auto-evaluación ni en evaluación externa, pero tiene que ir.

### Grupo 3 (Mónica, Roberto, Diego y Daniela)

(Síntesis en el documento distribuido por los miembros del grupo)

#### Comentarios:

- El tema de las redes e incidencia es tan importante que si no tenemos claro, deberíamos no opinar mucho sobre esto. Hay incidencia o no, y cuánta
- ¿Podemos objetivar esto?. No contar con el informe es un problema para la evaluación, no sabemos, no lo hemos registrado. No sacar mucha conclusión.
- Estamos evaluando un período entre el 2007 y hoy. Hoy sí hay estrategia de incidencia. El programa fue en esto de menos a más. Marzo de 2008 en Antigua hubo la primera discusión sobre esto. En Lima, reunión de coordinadores, octubre de 2009 se zanjó con los socios una estrategia de incidencia. (Fondo, FIDA, Ford). 2 millones de US\$ en acciones de incidencia.
- No se puede pensar en estos grupos como distintas audiencias, distintos contenidos. Hay que dialogar con ellos, no es una red regional, no es un problema de comunicaciones, ni que haya que escribirlas en lenguaje empresarial o los temas que les interesan a ellos, si no pensar como se construye una dialogo con ellos desde nuestra especificidad y suponiendo que ellos deben ser parte de, pero no hacerlo en función de ellos.

**Acuerdo:** Realizar entre todos un listado de resultados (NO procesos) de incidencia a partir de lista distribuida por Julio

## **Tercera sesión**

### **Revisión de estructura de informe de autoevaluación**

La estructura acordada para la redacción del informe de autoevaluación es la siguiente:

Primera sección: Antecedentes (Ignacia)

Descripción del programa

Mapa de actividades

Metodología del ejercicio de evaluación

Anexo de socios (Lima)

Segunda sección: Procesos, productos y resultados

1. Producción de Contenidos: generación de conocimiento, desarrollo de capacidades en los territorios e incorporación de variables género y medioambiente (Felix, Pancho, Mariela)
2. Gestión del programa, capacidad de trabajo en red y capacidad de aprendizaje (Julio, Alejandro, Ignacia)
3. Difusión y comunicaciones (Mónica, Diego)
4. Incidencia (Ignacia, Todos aportan con resultados de incidencia)
5. Seguimiento y evaluación (Roberto)

Preguntas a responder en análisis de procesos:

Que está surgiendo en términos de contenido sustantivo, no sólo de enfoque o innovación metodológica

Por qué esto es importante

Qué está pendiente, no funcionó, fracaso, que implicancias tiene eso para el logro de los objetivos del programa.

Tercera sección: Avances en efectos (Ignacia)

1. Actor colectivo
  - a. Red de socios y colaboradores
  - b. Problema de la red chica, con poca porosidad
2. Visión y estrategia
  - a. Cuerpo de conocimientos sobre las dinámicas territoriales, sus efectos, determinantes y factores claves en ellas
  - b. Experiencia sobre cómo hacer desarrollo territorial en la práctica, todavía no suficientemente elaborada
3. Cambios en la acción pública
  - a. Cómo interactuar con decisores públicos asociaciones, gobiernos provinciales
  - b. Estrategia emergencia de incidencia, con patas a nivel local, intermedio y nacional y multilateral
  - c. Desarrollo de capacidades en los socios y en los territorios
  - d. Pensum maestrías



## **ANEXO 4: SÍNTESIS DE EVIDENCIAS RECOPIADAS POR LA UNIDAD DE COORDINACIÓN DEL PROGRAMA, ORDENADAS POR TEMAS DE EVALUACIÓN**

En el marco del proceso de autoevaluación del Programa Dinámicas Territoriales Rurales (DTR), los miembros de la Unidad Coordinadora del Programa (UCP) construyeron colectivamente un conjunto de argumentos respecto de aquellos procesos y productos exitosos y fallidos obtenidos por el Programa. Estos argumentos fueron agrupados temáticamente y verificados con la evidencia acumulada por el Programa.

A continuación se presentan los resultados de este ejercicio, que busca servir como evidencia complementaria a los argumentos de evaluación desarrollados en el informe. Los textos han sido elaborados por diferentes autores, por lo que existen diferencias de formato entre los mismos. Sin embargo, los argumentos expuestos han sido discutidos y validados por toda la UCP.

### **Tema 1. Generación de conocimiento**

El Programa DTR establece como uno de 3 efectos programáticos el contribuir a *“una visión de la revitalización con justicia social y sustentabilidad ambiental de los territorios rurales y estrategias para llevarla a cabo”* (Efecto programático 2 en su nueva formulación) (Rimisp 2009b). Cómo objetivos específicos asociados a este efecto se definen (Rimisp, 2007): i) *investigadores entienden mejor las dinámicas de los territorios rurales, y en particular, las interacciones entre actores sociales, instituciones y resultados del desarrollo*; ii) *recomendaciones basadas en la investigación y el aprendizaje social resultantes del Programa son testeadas y evaluadas en los países participantes*. Entonces, la generación y validación de conocimiento dentro del programa es una herramienta central para la construcción de una visión consistente y empíricamente validada del desarrollo rural en América Latina. Además, provee el contenido para *“coaliciones que construyen e impulsan una visión y estrategias innovadoras para el desarrollo sostenible de los territorios rurales”* (Efecto programático 1, nueva formulación) y *“cambios en diferentes ámbitos de la acción pública y privada y de las ideas y creencias de la sociedad consistentes con la visión y las estrategias”* (Efecto programático 3). Debido a la importancia de la investigación como medio para alcanzar los objetivos programáticos, el Programa contempla un componente de investigación aplicada, que de hecho es el de mayor presupuesto dentro de los seis que lo conforman (Rimisp, 2007).

#### **1.1 Producción de conocimiento para una nueva visión del Desarrollo Rural en América Latina**

La propuesta de financiamiento del Programa sometida a IDRC resume la diversidad de enfoques para abordar los problemas del desarrollo territorial, reconociendo que *“no hay disponible una teoría unificada para hacer frente al problema de dinámicas territoriales diferenciadas y sus resultados del desarrollo”* (Rimisp, 2007a, pag. 26). Ante la magnitud del desafío, la Unidad de Coordinación del Programa acotó sus expectativas al logro de una *“teoría de alcance medio”* (middle ground theory), suficiente para orientar el diseño de estrategias de desarrollo territorial rural. Este proceso ha avanzado de manera relativamente exitosa, con hitos y logros importantes en estos dos años y medio. El desafío hacia delante es convertir este cúmulo de información en una propuesta consistente y que otorgue respuestas para la acción pública en DTR.

## 1.2 Evidencias de generación de conocimiento en el marco del programa DTR

### ***Definición de un marco conceptual para el análisis del DTR en América Latina***

Como resultado de un largo proceso de reflexión, que se nutrió de un taller de expertos internacionales de alto nivel en Cocoyoc (México) en Noviembre de 2007 (Rimisp 2007b), se pudo definir un marco conceptual y metodológico para el estudio de las dinámicas territoriales rurales en América Latina. La versión definitiva del marco original se encuentra disponible en el sitio web del Programa (Rimisp, 2008 a). Este documento ha servido como hoja de ruta para la investigación que realizan los equipos en los territorios, como muestran las propuestas (Ramírez, 2010), informes de avance<sup>27</sup> ) e informes finales (E6) (estos últimos disponibles a la fecha sólo para los proyectos scouts).

### ***Conformación de una red de investigación de alcance latinoamericano***

El Programa logró establecer convenios de ejecución de proyectos<sup>28</sup> con 21 centros de investigación para la realización de estudios en 19 territorios en 11 países (Ramírez, 2010). A pesar que en un inicio algunos de los socios eran desconocidos para Rimisp, se ha logrado conformar una red altamente calificada. En palabras de investigadores de CIRAD, un red que es “un lujo” y con una elevada “densidad de intercambio metodológico” (Sabourin et al., 2009). A esto se suma una serie de actividades complementarias a la investigación regular, muchos de ellos también realizados bajo una modalidad en red (como por ejemplo la serie sobre Crisis y Pobreza Rural en 2009<sup>29</sup>, o el proyecto de DTR y adaptación al Cambio Climático en 4 países LAC<sup>30</sup>),. Todas estas iniciativas se materializan en que a la fecha el Programa ha establecido 97 contratos para la ejecución de actividades de investigación.

En el proceso, el programa ha contribuido a desarrollar capacidades de investigación en los socios, como ilustran algunos testimonios recogidos en comunicaciones informales. Esto implica habilidades diversas, como inducción a nuevos enfoques y aproximaciones a los problemas del desarrollo desde lo territorial, pasando por habilidades más concretas como capacidades de análisis cuantitativo-estadístico (p. ej. estimación en áreas pequeñas (Rimisp, 2008b), diseño muestral de encuestas) y análisis sociológico (análisis de redes sociales, análisis Bourdieano de actores y análisis de discurso, uso de Software NVivo), entre otros<sup>31</sup>. Respecto de esto último, se han desarrollado dos talleres de capacitación en la metodología de estimaciones de áreas pequeñas (uno dictado por investigadores del Banco Mundial (Rimisp 2008b) y otro por Rimisp y socios scouts). Asimismo, se realizó en Septiembre de 2008 un taller en Salvador de Bahía de capacitación en metodologías de investigación en ciencias sociales aplicadas al DTR<sup>32</sup> y un taller de capacitación en la metodología SAS2 en Bogotá durante el encuentro anual 2010<sup>33</sup>.

### ***Iniciativas de colaboración supra-regionales***

En el marco del proceso de generación de conocimientos, se han realizado actividades con diversas organizaciones no Latinoamericanas, como CIRAD<sup>34</sup>, la Universidad de Saskatchewan (Canadá)<sup>35</sup>, La Universidad de Lund, el Brooks Poverty Institute, sólo por nombrar algunos. Algunas de las actividades trascienden la realización de proyectos de investigación e incorporan iniciativas tan

---

<sup>27</sup> Informes de investigación 2A del programa DTR

<sup>28</sup> Convenios de ejecución de proyectos de programa DTR

<sup>29</sup> Informes de la serie Crisis y Pobreza Rural

<sup>30</sup> Informes del proyecto DTR y Cambio Climático

<sup>31</sup> Correos electrónicos varios: p.ej. Wilson Romero, Susan Paulson, Pedro Quiel.

<sup>32</sup> Materiales de la conferencia (presentaciones, etc.). Paper de Abramovay y Favareto

<sup>33</sup> Mails con Daniel Buckles (SAS) y programa taller Colombia

<sup>34</sup> Mails varios de CIRAD

<sup>35</sup> Propuestas de proyectos de investigación sometidas por Rose Olfert al LACREG

diversas como pasantías de estudiantes extranjeros en Rimisp<sup>36</sup> y en las dependencias de los socios (grupo de estudiantes de Lund en 4 países socios<sup>37</sup>), becas para cinco estudiantes de doctorado<sup>38</sup>, sabáticos académicos<sup>39</sup>, becas para pasantías de profesores latinoamericanos en Universidades de Excelencia de Europa y Norte América<sup>40</sup>, escuelas de verano para maestría latinoamericanas<sup>41</sup>, entre otros. También el programa ha incidido sobre las estrategias de diversos organismos internacionales (p. ej. OECD<sup>42</sup>, CGIAR<sup>43</sup>, FAO<sup>44</sup>). Una muestra clara de la capacidad de vinculación internacional del programa ha sido su capacidad para apalancar recursos por USD 3.8 millones desde más de 15 instituciones colaboradoras (incluyendo FIDA, CEPAL, Gobierno Provincial de Tungurahua, entre otros) (Rimisp 2009a).

### **Producción de contenidos**

Una buen indicador de la prolifera producción del programa son los 62 documentos de trabajo<sup>45</sup> en el sitio web del Programa ([www.rimisp.org/dtr](http://www.rimisp.org/dtr)), los que sólo entre Agosto de 2009 y 2010 cuentan con 4,246 descargas desde direcciones IP únicas<sup>46</sup>. Estos documentos aun teniendo como eje común la problemática del desarrollo rural desde lo territorial, cubren aspectos diversos, como relaciones geográficas entre ingreso-pobreza e inequidad, crecimiento sectorial agrícola y pobreza, crisis financiera global y pobreza, catastros de políticas y programas con enfoque territorial, estudios de caso en territorios sujetos a fuertes transformaciones económicas, sociales y ambientales, entre muchos otros. Esta elevada producción no ha sido a expensas de la calidad de la investigación. Los estrictos sistemas de revisión de propuestas y productos por pares han permitido mejorar la calidad de las propuestas y productos<sup>47</sup>. El producto emblema hasta el momento han sido los mapas de dinámicas territoriales rurales, mapas de cambios en indicadores de bienestar en los 11 países LAC<sup>48</sup>. Los documentos (disponibles en el sitio web del Programa) fueron revisados por el Dr. Peter Lanjouw, experto mundial en economía del desarrollo, quien calificó los resultados como “un esfuerzo hercúleo” y “un éxito resonante” (Lanjouw y Rascon, 2009). La serie crisis y pobreza rural ha sido otro de los puntos altos, iniciativa de investigación que permitió al programa tener opinión y presencia en los debates públicos en 11 países de LAC durante la crisis del 2008-2009, determinante para conseguir el auspicio de FIDA para el nuevo proyecto “Conocimiento para el Cambio” por 1.8 millones de dólares<sup>49</sup>.

Materia aún pendiente es la producción de publicaciones formales en revistas especializadas indexadas. Aún cuando esto se ha convertido en un tema prioritario para IDRC (Merle Faminow), publicaciones de este tipo exigen esfuerzos adicionales importantes en tiempo y recursos financieros, tanto en términos de los socios de investigación (re-trabajar artículos), como para la unidad de coordinación (revisión, edición, publicación, etc.). Hasta ahora estos esfuerzos han sido postergados para dar prioridad al flujo de las actividades regulares de investigación del programa. De todas formas, el programa se plantea editar dentro de los próximos seis meses un libro sobre el trabajo de los mapas de dinámicas territoriales rurales (con casa editorial ya identificada y hechos

---

<sup>36</sup> Mails con Menghis Chokie, Informe anual 2009.

<sup>37</sup> Contratos con becarios

<sup>38</sup> Pilar Jano, U. de Wisconsin, Ligia Gómez, U. de Córdoba, Ximena Warnaars, U. de Manchester, Eduardo Ramírez, U. de Nijmegen y Andrés Moya, U. de California Davis. Contratos con becarios.

<sup>39</sup> Profesora Rose Olfert, Universidad de Saskatchewan, Canadá. Mails con Rose Olfert

<sup>40</sup> Contratos con pasantes C4

<sup>41</sup> Informes escuelas de verano, mails con maestrías

<sup>42</sup> Mail varios (p. ej. F. Proctor)

<sup>43</sup> Estrategia CGIAR

<sup>44</sup> Estrategia FAO Regional (sin reconocimientos)

<sup>45</sup> Documentos de trabajo del programa DTR

<sup>46</sup> Google statistics

<sup>47</sup> Informes de revisión de propuestas, mails con socios

<sup>48</sup> Documentos de trabajo de mapeo de dinámicas territoriales

<sup>49</sup> Mails de FIDA, propuesta y contrato proyecto KFC

los primeros acercamientos<sup>50</sup> ). Además está próximo a salir un libro sobre el trabajo territorial en Tungurahua<sup>51</sup> y un libro sobre vínculos urbano-rurales y DTR (E43). Asimismo, se está diseñando un plan de publicación de un libro o special issue en algún journal, con estudios de caso seleccionados del programa.

### ***Participación en eventos académicos de alto nivel***

El programa ha podido estar presente de manera activa en el debate intelectual, a través de su participación en diversos foros académicos de alto nivel. Destaca entre ellos, los Congresos LASA 2009 y 2010. LASA es la principal asociación académica de investigación multidisciplinaria en ciencias sociales sobre América Latina (con más de 5,000 socios). El Programa ha estado presente en sus dos últimas reuniones, con paneles temáticos sobre DTR en LAC<sup>52</sup>. En 2009 el Programa presentó también un mini-simposio DTR en el XXVII Congreso de La Asociación Internacional de Economistas Agrícolas, en Beijing<sup>53</sup>. Dando también importancia a los espacios regionales, este año el Programa realizó un panel con tres trabajos en la 48ª reunión de SOBER Brasil<sup>54</sup>. Además, el programa y sus investigadores han sido invitados a dar una serie de charlas en talleres y seminarios<sup>55</sup> y a apoyar la coordinación técnica de una serie de eventos, como por ejemplo el Congreso de Innovación y Desarrollo 2009 de CIRAD, la XI Reunión de SEPIA<sup>56</sup> o la Conferencia sobre dinámicas de transformaciones Rurales en Economías Emergentes en India (Rimisp c2010).

## **Tema 2. Capacidad de trabajo en red**

Rimisp ha ido desarrollando una larga trayectoria de trabajo en red con universidades y centros de investigación latinoamericanos. El Programa DTR ha recogido esta trayectoria, articulando una diversidad de actores públicos y privados de América Latina y de otras regiones del mundo. Todos los componentes y actividades del Programa se ejecutan a través de socios locales, los que a su vez establecen vínculos con instituciones públicas y privadas a nivel nacional y en los territorios, dando lugar a una extensa red de socios y colaboradores. La convicción acerca de las bondades del trabajo en red ha llevado también a la conformación de redes específicas, para propósitos particulares.

A continuación se argumentará que la dinámica de trabajo en red que ha ido logrando generar el programa es positiva, al tiempo que la red de socios y colaboradores puede ser considerada en sí misma como un producto destacable del programa. La metodología de trabajo en redes se ha instalado como un mecanismo permanente, lo que se evidencia, por ejemplo, en la conformación de una red centroamericana de aprendizaje, en la construcción de una red de socios latinoamericanos interesados por la temática, o en la puesta en marcha de espacios de diálogo y colaboración entre los socios. No obstante, se observa que el proceso tendiente a la conformación de algunas redes específicas ha experimentado dificultades. En concreto: la red de gobernadores, que corresponde a una experiencia fallida; y las redes de maestrías y periodistas, respecto de las cuales el juicio general es que comenzaron con dificultades, pero que éstas han ido resolviéndose en el tiempo, tratándose de procesos en fase de reconfiguración y mejoramiento.

---

<sup>50</sup> Comunicaciones por mail con Antonio Yúnez, contratos de consultoría por revisión de los trabajos

<sup>51</sup> Mails con Pablo Ospina

<sup>52</sup> Programa de los Congresos LASA 2009 y LASA 2010

<sup>53</sup> Página web del Congreso: <http://www.iaae2009.org/mini.html>

<sup>54</sup> Programa de Sober 2010

<sup>55</sup> Invitaciones, programas de eventos

<sup>56</sup> Mails varios (CIRAD congreso de Montpellier, Carmen Ponce para SEPIA).

## 2.1 La red de socios y colaboradores del Programa

Según un estudio coordinado por Gabriela Sánchez Gutiérrez (2009) la percepción de los socios y colaboradores de la red es predominantemente positiva y valorada como un espacio prestigiado en la investigación y análisis de la problemática del desarrollo territorial rural.

*“DTR es una red multi-actores, con diferentes grados de identificación e involucramiento que, por ahora, gravita esencialmente en torno a las labores de investigación, con un grado muy desigual de desarrollo entre sus distintos componentes” (Sánchez, 2009).*

Del mismo estudio se pueden extraer algunos datos que ilustran esta positiva percepción:

1. El 78% de los participantes del programa opinan que la participación en la red les ha permitido "intercambiar, aprender y dialogar de tal forma que se añade valor a su trabajo" (Sánchez 2009).
2. El 84% de los participantes en la red consideran que "el programa DTR tiene un objetivo común" (Sánchez, 2009).
3. El sistema de relaciones entre los socios se basa en acuerdos explícitos, escritos y exigibles, que "establecen obligaciones y derechos. La acción en red supone esquemas de trabajo distribuido, colaborativo y descentralizado. La diferencia de esto con un sistema de maquila o de mera subcontratación, es que las decisiones sobre lo que se va a hacer, dónde, cuándo, etcétera, se toman en el grupo" (Sánchez, 2009).
4. Más del 75% de los socios considera que las actividades en que participa son innovadoras (Sánchez, 2009).

Casi el 100% de los participantes considera que en la red hay un ambiente de libertad y confianza igual o superior al que ellos encuentran en sus propias organizaciones (Sánchez 2009).

Como se ve, existe una relación de verdadera interdependencia entre Rimisp y sus socios, pero que no está exenta de dificultades tales como el tratarse de una red uni-nodal (dependiente de Rimisp), basada en compromisos contractuales, donde la frecuencia e intensidad de los vínculos es menor de lo declarado como deseable por sus miembros.

*“El funcionamiento de la red es fluido y su estructura ágil y ligera, pero la operación es todavía predominantemente unidireccional y dependiente en buena medida de la Unidad de Coordinación como factor de vinculación, animación e iniciativa, siendo proporcionalmente baja la relación horizontal, multimodal y de socio a socio.” (Sánchez, 2009)*

También permanece abierta la pregunta acerca de las expectativas de continuidad de la red una vez que finalice el programa, preocupación presente entre los miembros de la red, pero que representa un riesgo cierto, si es que no se resuelve el tema de su excesiva dependencia de la Unidad de Coordinación, y no se logra transitar desde una red de ejecutores a una de auténticos socios.

## 2.2 Red de Gobernadores (fracasada)

En mayo de 2008 se llevó a cabo en Santiago un Encuentro Latinoamericano de Intendentes, Gobernadores y Prefectos para el Desarrollo Rural, en el que participaron 15 autoridades de este nivel subnacional provenientes de Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Guatemala, México, Perú y Uruguay. Las autoridades asistentes crearon la “Red de Gobiernos Subnacionales para el Desarrollo de los Territorios Rurales Latinoamericanos”, cuyo objetivo era promover el

diálogo político a nivel regional para aportar a la construcción de concepciones, estrategias y políticas para el desarrollo sostenible de las sociedades y territorios rurales de América Latina.

Esta red tuvo un segundo y último encuentro en marzo de 2009, en Brasil. La Red de Gobernadores no logró generar el diálogo esperado. El coordinador de DTR atribuye el fracaso a la falta de dedicación por parte de los coordinadores contratados, sobre todo en generar los contactos y lograr la participación oportuna de los gobernadores. Por su parte, el coordinador de la red se ha referido a la falta de orientación y apoyo de la Unidad de Coordinación como un factor crítico; así, manifestó que la base de datos de los gobiernos subnacionales que se le entregara y el seguimiento de los acuerdos anteriores (por ejemplo, con el presidente de Chile, Secretario Regional, reunión de Santa Catharina) era bastante pobre. Considera además, que los incentivos para participar en la red no eran claros ni suficientemente atractivos para los gobernadores y funcionarios de alto rango<sup>57</sup>.

### **2.3 Red de Programas de Maestrías para el Desarrollo Rural (en recomposición)**

A fines de 2008 Rimisp suscribió un convenio con el Brooks World Poverty Institute de la Universidad de Manchester en el Reino Unido, para el fortalecimiento académico e institucional de un grupo de programas de maestría en Nicaragua, Honduras, Guatemala, Costa Rica, Ecuador y Bolivia. En su reunión de conformación inicial<sup>58</sup>, la red se propuso objetivos tendientes a:

1. Mejorar la calidad y relevancia de los planes curriculares de los programas de maestría, a través de la cooperación en los procesos regulares de evaluación, revisión y acreditación.
2. Mejorar la calidad de los cursos esenciales de cada programa de maestría, en sus contenidos, métodos de enseñanza y relación investigación-enseñanza.
3. Mejorar la relación investigación-enseñanza en cada programa de maestría participante.

Para el logro de estos propósitos se propusieron actividades tales como una escuela de verano<sup>59</sup> con expertos internacionales para el análisis crítico de los planes curriculares de las maestrías; pasantías de profesores de las maestrías de la red en universidades internacionales avanzadas; seminarios cortos de profesores de universidades internacionales; escuelas de verano orientadas a mejorar métodos de docencia, fortalecer la relación entre investigación y enseñanza, y fortalecer la red de colaboración entre los programas de maestría; Fondo Competitivo de Investigación de profesores con alumnos tesistas, incluyendo publicación de las tesis.

En marzo de 2009 los integrantes de la Red definieron los contenidos básicos de su programa, recogidos en el proyecto “Mejoramiento de la educación de postgrado para el desarrollo territorial rural en Centro América y la Región Andina”. Actualmente se encuentran trabajando en la revisión

---

<sup>57</sup> Informe de medio año M&E. 2009

<sup>58</sup> Encuentro de Programas de Postgrado en Desarrollo Territorial Rural Andinos y Centroamericanos, que tuvo lugar en octubre en Quito en la sede de la FLACSO Ecuador. Asistieron a este evento representantes de siete programas de maestría: Maestría en Desarrollo Sostenible, FLACSO Guatemala; Maestría en Desarrollo Rural, Universidad Centroamericana de Nicaragua; Maestría en Desarrollo Local, Universidad Centroamericana José Simeón Cañas, El Salvador; Maestría en Desarrollo Rural, Universidad Nacional de Costa Rica; Maestría en Desarrollo Local y Territorio, FLACSO Ecuador; Maestría de Investigación en Ciencias Sociales para el Desarrollo, Universidad para la Investigación Estratégica en Bolivia; Maestría en Política Pública y Desarrollo, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.

Se revisaron: Programas de estudios maestrías Flacso Guatemala, UCA Nicaragua, UCA El Salvador y UNA Costa Rica. Y propuesta de proyecto “Mejoramiento de la Educación de Postgrado para el Desarrollo Territorial Rural en Centroamérica y la Región Andina”, elaborado por Rimisp, para ser presentado por la red de maestrías para su continuidad

<sup>59</sup> Agendas Escuelas de Verano Julio 2009 y septiembre de 2010. Informe “Escuela de Verano”, Quito, 7 al 9 de Julio de 2009, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales FLACSO.

de este proyecto, de modo tal de postularlo a alguna fuente de financiamiento externo que permita dar continuidad a las actividades, una vez terminado el Programa DTR.

Actividades y resultados de la red:

- Pasantías a universidades de prestigio europeas: postulaciones se abrieron en agosto de 2009 y se recibieron nueve solicitudes, de las cuales se seleccionaron cinco.
- Escuelas de verano:
  - 6 al 10 de junio de 2009 en Quito, Ecuador.
  - 6 al 9 de septiembre, en Managua, Nicaragua.
- Dos miembros de la red iniciaron el año 2009 programas de maestrías en desarrollo territorial, con mención en desarrollo rural: la Universidad Centroamericana de Nicaragua y FLACSO Ecuador.

La evaluación del funcionamiento de esta red no es del todo satisfactoria, pues parte importante de las actividades inicialmente definidas y propuestas no han podido ser realizadas (Fondo Competitivo de Investigación, seminarios cortos) o han debido ser descontinuadas (pasantías en Europa).

Sin embargo, se trata de una red en claro proceso de recomposición, cuya situación actual es más bien auspiciosa, pues existen señales claras a favor de su reactivación en el compromiso establecido por sus miembros en la reciente escuela de verano realizada en Managua, para trabajar en el proyecto de “Mejoramiento de la educación de posgrado...” con las perspectivas ya mencionadas.

#### **2.4 Periodistas: Red de Prensa Rural<sup>60</sup>**

Con el propósito de construir una opinión pública mejor informada y más educada sobre la realidad y el potencial de lo rural, el programa auspició el Encuentro Latinoamericano de Periodistas para el Desarrollo Rural, en junio de 2008.

Los periodistas participantes decidieron formar una red latinoamericana para el desarrollo rural, Red Prensa Rural, que inicialmente pretendía ser un espacio de debate para los periodistas sobre los temas rurales. Los miembros de la Red acordaron también establecer un blog especializado en información relacionada con temas de desarrollo rural, el Blog Red Prensa Rural.

Se decidió también la implementación de un fondo concursable -Fondo Prensa Rural- por medio del cual los integrantes de la red tendrían acceso a recursos económicos para investigar y escribir reportajes. Este fondo contaba con auspicio de la FAO, pero se descontinuó tras el financiamiento de dos trabajos a un mismo periodista, por la escasa cantidad de postulaciones recibidas.

El primer año de funcionamiento de la red mostró que el objetivo inicialmente propuesto sería muy difícil de lograr y que, más que buscar sumar a los periodistas a una causa, “*la Red debe considerarse como un canal para informar a los medios con buenos contenidos*” (Rimisp 2009a), de modo tal de posicionar lo rural en los medios de comunicación latinoamericanos y en el debate público.

---

<sup>60</sup> Páginas web

<http://redprensarural.com/fondo-prensa-rural/>

[http://www.rimisp.org/proyectos/nuevas\\_subsecciones.php?id\\_proyecto=180&id\\_subseccion=116](http://www.rimisp.org/proyectos/nuevas_subsecciones.php?id_proyecto=180&id_subseccion=116)

<http://redprensarural.com/>

Actualmente la Red Prensa Rural cuenta con 51 periodistas de países como Chile, Ecuador, Bolivia, Guatemala, México, Brasil, Colombia, Perú, Nicaragua, Honduras, Argentina, Uruguay, Costa Rica, Paraguay, República Dominicana y El Salvador.

Su principal logro es la creación y posicionamiento del Blog Red Prensa Rural. *“De igual forma, es importante aprovechar el posicionamiento que ha logrado el Blog Prensa Rural. Se trata de un producto comunicacional de opiniones diversas donde tanto periodistas, como investigadores, agentes de desarrollo y socios del programa participan con temas y propuestas que están ayudando a construir una visión colectiva de lo que es hacer desarrollo territorial rural. El Blog nació como una herramienta para los periodistas miembros de la red, pero se ha convertido en algo mucho más amplio y que ha generado una buena acogida entre el público al que llega.”* (Rimisp 2009a)

### **Tema 3. Desarrollo de capacidades en los territorios**

Comprende el conjunto de capacidades que se requieren para hacer un exitoso proceso de desarrollo territorial rural. Esto tiene que ver con la comprensión y sistematización de los procesos que viven los territorios, la capacidad de las instituciones de desarrollo para promover procesos de transformación territorial y las capacidades de los actores locales para generar espacio de diálogo, llegar a acuerdos, levantar propuestas y acceder a recursos. De tal forma que la acción colectiva lleve a procesos de crecimiento económico, la inclusión social y la sostenibilidad ambiental.

Según el documento base del programa (Rimisp 2007a) se contribuirá a desarrollar las capacidades de actores públicos, privados y sociales para que tengan efectos en las dinámicas territoriales rurales de tal forma que ayuden a obtener resultados de crecimiento económico, inclusión social y sustentabilidad ambiental. El mayor énfasis se pondrá en desarrollar aquellas habilidades que se necesitan para mejorar la calidad y la efectividad de la acción colectiva, las redes, la innovación social y el emprendimiento social. Especialmente importante será el fortalecimiento de los más pobres.

El argumento que se desarrolla a continuación afirma que el Programa ha realizado un avance importante en la identificación de las capacidades y ha facilitado procesos para el fortalecimiento del capital social que se requieren en el territorio para favorecer dinámicas que conduzcan al desarrollo económico, la inclusión social y la sustentabilidad ambiental.

#### **3.1 Investigación-Desarrollo de Capacidades**

Si bien existen muchas experiencias de fortalecimiento de capital social, la diferencia que marca este programa es, en primer lugar, que todo el proceso de intervención se basa en un riguroso trabajo de investigación que detecta los factores que mueven el desarrollo del territorio. En este sentido el levantamiento de hipótesis, la identificación de actores y la validación de las hipótesis por esos actores, marca un hito clave de partida.

*“El programa levanta una nueva visión y acción territorial que se genera por la interacción de los actores sociales claves y coaliciones en espacios multiactores legitimados, sostenidos por una mejor comprensión de las dinámicas territoriales (basadas en la investigación)”* (Ortiz, 2010).

El Programa ha contribuido en parte importante al fortalecimiento de capacidades de los equipos de las instituciones socias, las que ha hecho a través de un proceso de formación de equipos, elaboración de documentos, y en algunos casos a través de asesorías directas. Se ha logrado fortalecer sus capacidades de investigación y de desarrollo de capacidades, a través de las reuniones



del Programa (mencionarlas) y del componente (Quito, Managua, San Salvador); en la elaboración y revisión de los informes tanto de investigación como de desarrollo de capacidades.

La investigación ha sido un poderoso elemento para identificar con seriedad y precisión los factores de cambio. “En este momento del programa concebimos el desarrollo de capacidades como un proceso de aprendizaje mutuo en que el conocimiento que se obtiene de la investigación es sometida al conocimiento práctico que disponen los técnicos de terreno y los actores locales” (Ortiz, 2010).

### **3.2 Red Centroamericana**

Un proceso positivo corresponde a la formación de una red centroamericana de instituciones que hacen DTR. Este proceso de aprendizaje ha permitido la construcción de un marco común de trabajo, lo que es posible en territorios que tienen en términos generales una situación de partida común y una realidad económica y social relativamente parecida. Esto se refleja en la elaboración de una síntesis común del proceso de intervención en Centroamérica (producto en elaboración), que está en su primera fase de borrador<sup>61</sup>.

### **3.3 ¿Cómo Intervenir en Territorios con Bajo o Nulo Capital Social?**

Un desafío importante del Programa es encontrar las estrategias adecuadas para intervenir en territorios donde existe un mínimo de capital social. El capital social en los territorios es un elemento esencial para tener resultados exitosos, entendido este como la existencia de un clima de confianza y un cierto nivel de asociatividad. En el medio rural existen muchos territorios donde este capital social es bajo o inexistente, donde predominan los conflictos y la desconfianza. La incorporación de actores tradicionalmente marginado, o automarginados, requiere nuevas formas de identificar los incentivos para participar.

Si bien no se dispone de una experiencia importante en este contexto, el caso de O’Higgins muestra un camino: “Si en el territorio no se instalan las competencias y capacidades, ni los procesos y organización requeridos, la disposición de las empresas privadas por apoyar a las comunidades se concretará en proyectos asistencialistas y no en proyectos sustentados en una relación que se construye en torno a maximizar los proyectos de desarrollo en juego: el de las empresas y el de las comunidades” (Ropert, 2010).

En este caso el énfasis está puesto en fortalecer las capacidades de los actores locales para levantar demandas que sean negociables con los actores extraterritoriales pero que tienen gran influencia sobre los bienes naturales del territorio. Una situación similar se vive en el territorio de Olancho en Honduras.

Existe plena conciencia en los equipos de trabajo a nivel territorial que se requiere más tiempo y recursos para tener resultados significativos en desarrollo de capacidades e impactos en incidencia a nivel territorial. Sin embargo todos coinciden en la importancia de la semilla que se está sembrando (Ortiz, 2010).

---

<sup>61</sup> La Identificación del Territorio, los Factores de Cambio y los Actores. (Borrador elaborado por el equipo Rafael Landívar Guatemala) Plan de Desarrollo y Gobernanza (Borrador elaborado por el equipo de Prisma El Salvador) Fortalecimiento de los más pobres (Borrador elaborado por el equipo RDS Honduras) Estrategia de Incidencia y Generación de Cambio Territorial (Borrador elaborado por el equipo Nitlapán Nicaragua)

### **3.4 Actores Territoriales**

Pero esta red institucional que elabora un marco teórico y conceptual a partir de la experiencia empírica, no ha tenido el mismo correlato a nivel territorial en términos de la creación de redes más permanentes entre actores institucionales, sociales y productivos. Los programas por territorio muestran que existe una buena identificación de actores y en términos generales se generan vínculos fluidos entre gobiernos locales (municipios) y organizaciones formales o informales sociales o productivas. Sin embargo, quedan fuera los actores con bajo nivel de organización, generalmente los grupos más pobres y/ de trabajo precario (trabajadores temporales). El problema en este tema es de tiempo porque se necesitan períodos relativamente largos para establecer climas de confianza y articular programas comunes de trabajo, pero también de estrategia porque se requiere el diseño de formas de intervención específicas de acuerdo a la realidad de cada territorio.

### **3.5 Desarrollo de Capacidades Institucionales**

Para asegurar procesos sostenibles se ha visto que es indispensable desarrollar capacidades en diferentes niveles. El programa ha sido capaz de preparar equipos institucionales de apoyo en los diferentes territorios. Actualmente los equipos socios están más preparados, tienen mejores metodologías y han formado equipos técnicos más amplios para apoyar los procesos territoriales. Si bien algunas instituciones tenían estas capacidades previamente (caso de Prisma), en el resto estas capacidades se han ido formando. Un segundo nivel son los equipos a nivel de territorios y en esto claramente el programa ha contribuido a fortalecer capacidades permanentes. En todos los territorios se dispone de profesionales y técnicos a nivel territorial, que son las personas que movilizan a los actores locales, interactúan con los municipios, lideran organismos ambientales y son capaces de direccionar los procesos en una perspectiva territorial.

Uno de los actores más relevantes en los territorios son los institucionales, ya sean gobiernos regionales como municipios. A estos les es difícil concebir su trabajo con una visión territorial, por una dinámica tradicional de relación sectorial con los gobiernos. Se han logrado avances sustantivos en la conformación de acuerdos entre municipios para levantar propuestas territoriales y se ha incorporado al discurso municipal el tema territorial. Esto ha sido especialmente importante en Jutiapa (Guatemala), O'Higgins (Chile) y Chalatenango (El Salvador). Con menos fuerza pero en proceso de construir acuerdos se visualizan los casos de Peñas Blancas (Nicaragua) y Olancho (Honduras)<sup>62</sup>.

### **3.6 Alcance Limitado de las Plataformas Territoriales**

Dentro del proceso de construcción de una propuesta territorial consensuada, la plataforma multiactores o mesas de diálogo han sido un pilar fundamental de la propuesta. La intención ha sido sentar en estas instancias a los distintos actores que tienen relación con los procesos de cambio relevantes. En los territorios donde hay más capital social estas plataformas han sido capaces de revitalizarse con el programa, actualizando y mejorando sus propuestas, como son los casos de Chalatenango y Tungurahua, lo que ha traído como consecuencia propuestas priorizadas de fomento productivo. En los demás territorios, el problema fundamental es que se requiere mejorar sustantivamente la capacidad de integrar a estas plataformas o mesas a los distintos actores, especialmente los marginados o auto marginados<sup>63</sup>.

---

<sup>62</sup> Ver los planes de trabajo de los territorios

<sup>63</sup> Documentos Base de los Territorios

## Tema 4. Gestion del programa

El tema de la gestión del programa es analizado en relación a los siguientes asuntos:

1. La capacidad de construir y coordinar un sistema de relaciones que involucra a más de un centenar de organizaciones diversas, distribuidas en 11 países, que colaboran entre sí para el logro de los objetivos y efectos del programa.
2. La capacidad de responder con flexibilidad, oportunidad y eficacia a condiciones cambiantes, oportunidades emergentes, o restricciones o fracasos del programa (gestión adaptativa).
3. La capacidad de obtener recursos complementarios para fortalecer líneas de acción o poner en marcha iniciativas complementarias.
4. La capacidad de articular los componentes del programa para que aporten en forma integrada al logro de los efectos programáticos más allá de los objetivos particulares.
5. La gestión transparente, seria, y eficiente de los recursos del programa.

De acuerdo con nuestra evaluación:

1. La gestión del programa ha sido globalmente muy satisfactoria
2. De las cinco dimensiones señaladas, nos calificamos "muy bien" en las número 1, 2, 3 y 5, y solo "regular" en la número 4
3. Gracias a la gestión del programa, Rimisp ha adquirido capacidades institucionales que, en nuestra opinión, se encuentran adecuadamente institucionalizadas a través de la formación y *know how* de los profesionales y administrativos que han intervenido en la gestión; de los métodos y procedimientos desarrollados para la planeación, la implementación, el seguimiento y evaluación y la administración de presupuestos y contratos; y del capital social acumulado a través del programa.

### 4.1 Construir y coordinar un sistema de relaciones

Rimisp ha acumulado durante 25 años una importante capacidad de trabajo en red, desde que se formó como una organización integrada por 32 institutos asociados. Sin embargo, el programa ha constituido la experiencia de gestión de redes más compleja que ha enfrentado Rimisp.

5. Tal como se menciona en el apartado de Capacidad de Trabajo en Red un estudio de Gabriela Sánchez (2009) avala los buenos resultados en esta primera dimensión de la gestión.

De acuerdo a los datos allí señalados, resulta evidente que obtener esos índices cuando en la red participan más de un centenar de organizaciones, supone una capacidad sobresaliente de gestión de un sistema de relaciones: facilitar diálogo y construcción de acuerdos, identificación de objetivos comunes, definición y *enforcement* de derechos y deberes, aportación de recursos y capacidades, construcción de confianzas y lealtades, administración de procesos, presupuestos y contratos, etc.

El aspecto en el cual no se han obtenido los resultados deseados, es el de la generación de mayor cantidad de iniciativas desde los socios. La red continúa siendo dependiente del liderazgo y de la gestión de Rimisp. Las inversiones realizadas para establecer plataformas electrónicas de comunicación y colaboración que reduzcan los costos de transacción para iniciativas de los socios, no han tenido éxito porque los socios prácticamente no han recurrido a ellas. La evaluación de Gabriela

Sánchez (2009) abunda sobre este asunto. La pregunta es si acaso este es un problema, o que tan grave es, y a estas alturas nuestra hipótesis es la siguiente<sup>64</sup>:

1. Los socios participan activamente en la construcción de la agenda de la red. Si bien casi no hay iniciativas que emerjan espontáneamente desde los socios, también es cierto que los socios han sido parte de la construcción de los planes de trabajo y de los contenidos. Nuestra hipótesis es que un porcentaje importante de los socios se siente adecuadamente representado en la agenda que emerge progresivamente, y que en ese sentido probablemente sienten que las actividades de la red son, en un grado razonable, "sus" actividades, o, al menos, un plan de acciones que comparte y con el cual está de acuerdo.
2. Construir y coordinar una acción colectiva como tendrían que ser las eventuales iniciativas originadas en los socios, supone costos que los socios probablemente no están interesados o dispuestos a asumir. Hipotetizamos que para los socios la división del trabajo en que Rimisp asume la coordinación y gestión de la acción colectiva, es un buen acuerdo, porque Rimisp ha desarrollado competencias y capacidades que le facilitan cumplir con este rol.

## 4.2 Gestión adaptativa

La gestión del programa ha sido extraordinariamente flexible y se ha tenido la capacidad de construir respuestas tanto a oportunidades emergentes y nuevas ideas como a problemas y fracasos. En esto, la actitud de las agencias donantes y la confianza depositada en Rimisp y los socios para "hacer camino al andar", ha sido absolutamente vital y debe ser considerada una condición *sine qua non*.

Algunos procesos ilustrativos de esa capacidad de adaptación son los siguientes:

5. Diseño y puesta en marcha a mediados del 2010 del Fondo de Incidencia y del proyecto "Conocimientos para el Cambio" en respuesta a la conclusión (discutida con los socios a lo largo del 2009) de que los trabajos de investigación, de desarrollo de capacidades y de comunicaciones, no estaban orientados con la suficiente fuerza y claridad al logro de cambios en políticas públicas (este tema se desarrolla más extensamente en sección 6. Incidencia).
6. Diseño y puesta en marcha en tiempo récord del proyecto "Crisis y Pobreza Rural" . El proyecto se diseña y aprueba en noviembre 2008, dos meses después de que la quiebra de *Lehman Brothers* deja en evidencia que la crisis será profunda, y los resultados se entregan en un seminario en la sede del FIDA en abril del 2009.
7. Reducción de la inversión y del esfuerzo en el trabajo con la Red de Maestría debido a la constatación de que los resultados no estaban siendo los esperados y al bajo nivel de apropiación de la red por parte de los socios.
8. Término anticipado de los proyectos y contratos relacionados con la Red de Gobernadores debido al fracaso de las iniciativas planteadas, y búsqueda de nuevos mecanismos y formas de relacionamiento con dichos actores políticos.<sup>65</sup>

## 4.3 Generación de financiamientos complementarios

La gestión adaptativa de un programa tiene límites estrechos si se debe realizar en el marco de los recursos pre-existentes. En esa situación, la respuesta a nuevas condiciones y la captura de oportunidades, solo es posible sobre la base de dejar de hacer determinadas cosas; ello es

---

<sup>64</sup> Este es un asunto eventualmente a consultar en algunas entrevistas con socios.

<sup>65</sup> Al momento de escribir esta nota hay un acuerdo con una agencia donante que nos ha invitado a presentarle un proyecto de alrededor de US\$ 750 mil, que permitiría establecer un mecanismo de asesoramiento a gobiernos intermedios.

particularmente complejo cuando las actividades son realizadas por los socios. Claramente es mejor para el programa y para los socios si la apertura de nuevas iniciativas es facilitada por el acceso a recursos frescos.

Entre el 2008 y junio del 2010, el programa ha generado \$ 3,8 millones de dólares adicionales a la donación original de IDRC<sup>66</sup>. Como ejemplos de las iniciativas que han sido posibles gracias a este resultado, podemos dar cuenta de:

- El reforzamiento del trabajo en los cuatro países de Centro América gracias a la donación del Programa de Cooperación de Nueva Zelanda
- La campaña comunicacional y de medios del proyecto "Crisis y Pobreza", financiada por FIDA
- El seminario en Nueva Delhi con casi 300 delegados de China, India, Sudáfrica y Brasil, gracias a la aportación de varios donantes incluyendo los gobiernos de los cuatro países mencionados
- Iniciar la instalación de Grupos de Trabajo sobre Pobreza Rural de alto nivel, en cuatro países, gracias a la donación de FIDA

#### **4.4 Interacción entre componentes**

Un problema persistente y significativo ha sido el lograr una mayor interacción entre los componentes del programa. Ello, a diferentes niveles:

- Unidad de Coordinación, donde la planeación y la gestión ha seguido una lógica de componentes
- Comunicaciones y publicaciones, que se basan mayoritariamente en actividades de componentes
- Trabajo en los países y territorios, organizado por componente

Hay sin embargo que mirar con mayor detalle y matizar este problema. Un alto porcentaje de las actividades del programa están a cargo de un grupo de socios (alrededor de 25-30 organizaciones) que realizan acciones en diferentes componentes. Por ejemplo, el mismo equipo puede tener un proyecto de investigación, un proyecto de desarrollo de capacidades, y ser parte del grupo de trabajo de género o de medio ambiente. Por tanto, a ese nivel que es el básico del programa, sí hay interacción y síntesis entre componentes. De la misma forma, el programa ha organizado (hasta junio 2010) una secuencia de unas 15 reuniones que conforman la columna vertebral de acumulación y análisis de resultados sustantivos y metodológicos; en estas reuniones, estos socios centrales han tenido una participación destacada y casi constante. En muchos de estos espacios sí tiende a romperse la lógica de componente.

Aún así, es un hecho que hay una tensión entre la exigencia de la implementación, que se facilita con una organización por componente, y la necesidad de la interacción, diálogo y síntesis entre líneas de trabajo que responden a objetivos particulares. La Unidad de Coordinación del Programa tiene en mente una propuesta de reemplazar la organización del trabajo por convenios y contratos por componente, por un sistema de Acuerdos Marco Multianuales, que serían suscritos con los socios centrales. Estos AMM "aterrarían" a nivel de un país o de parte de un país los efectos y objetivos programáticos, definirían un conjunto de resultados y productos y establecerían un menú de actividades "elegibles". Para la realización del AMM Rimisp aportaría con cargo al programa un

---

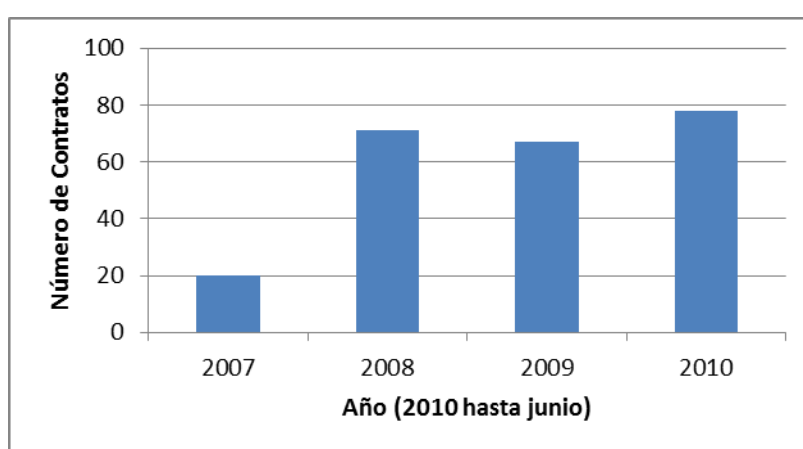
<sup>66</sup> Fuente: contabilidad de Rimisp, sistema de gestión de contratos del programa e informes anuales 2008 y 2009.

presupuesto general que se podría utilizar con bastante flexibilidad dependiendo del conjunto de actividades que finalmente se elija realizar en cada país.

#### 4.5 La gestión de los recursos del programa

La administración de los recursos administrados por el programa en sí misma presenta un desafío. Al 30 de junio 2010, el programa ha gastado alrededor de \$7 millones. Se han o se están ejecutando 236 contratos y convenios de investigación, desarrollo de capacidades, incidencia, consultorías cortas, talleres, etc. (gráfico 1). Desde la administración central se han organizado unas 75 reuniones de diverso tamaño (desde talleres en Santiago con 6-7 participantes hasta un encuentro en Nueva Delhi, India con 250 asistentes).

Gráfico 1. Número de contratos y convenios suscritos, por año. El 2010 solo hasta el mes de junio.



El costo de esta administración de los presupuestos, contratos y convenios y actividades (incluyendo el overhead de Rimisp, el costo del equipo administrativo del programa y parte del tiempo del coordinador general) asciende a aproximadamente \$ 666 mil, para los 36 meses entre el inicio del programa y junio 2010. Es decir, del orden de 10% del gasto efectivamente ejecutado<sup>67</sup>.

La calidad y eficiencia del equipo de administración del programa y de Rimisp es uno de los fundamentos que han hecho posible realizar una iniciativa del tamaño y complejidad de esta. Sin un equipo humano, políticas y sistemas de esta calidad y eficiencia, no es posible dirigir un programa colaborativo y tan descentralizado como este.

En cuanto a la transparencia, Rimisp audita anualmente sus estados financieros, incluyendo por supuesto lo que corresponde al programa. Los informes del auditor externo están publicados en la página web institucional. Los informes financieros del programa y los presupuestos anuales, son presentados al Consejo Asesor del Programa en sus reuniones anuales. Los informes y planes anuales del programa, incluyendo los reportes financieros y los presupuestos, también están publicados en la página web. Por supuesto, Rimisp rinde informes de ingresos y gastos a cada donante, de acuerdo con las normas de cada uno de ellos.

<sup>67</sup> Fuente: informes financieros a IDRC, Programa de Cooperación de Nueva Zelanda y otros donantes.

## Tema 5. Comunicaciones

El programa DTR se constituyó en un proyecto pionero en Rimisp al incluir un componente de comunicación para su desarrollo e implementación (2008). Éste permeó a la institución en el uso de esta estrategia como herramienta clave a la hora de visibilizar las investigaciones, especialmente por medio de la producción de informaciones y la utilización de herramientas web para influir en la academia, actores políticos y sociales clave, y avanzar así hacia la promoción de cambios en la elaboración e implementación de políticas públicas en materia de desarrollo territorial rural.

El componente de Comunicaciones tiene como misión colaborar en la construcción de mensajes que den cuenta sobre cómo lograr crecimiento económico, reducción de pobreza, mayor equidad y sustentabilidad ambiental en el ámbito rural, en el marco de la investigación aplicada que desarrolla DTR.

El año 2008 tanto el Consejo Asesor del programa así como del equipo de Seguimiento y Evaluación proponen que para dar coherencia y visión estratégica a los esfuerzos comunicacionales que se estaban realizando, era necesario diseñar una estrategia de comunicación<sup>68</sup>. Ésta se elaboró en base a la teoría de la comunicación para el desarrollo, que propone un cambio de comportamiento en la audiencia a la que están dirigidos los mensajes. Esta estrategia permitió pulir una forma de comunicar las actividades del programa y sus productos. Define cuatro pilares en los que sustenta su trabajo:

1. **Gestión.** Facilitar la comunicación y el flujo de información para el equipo, organizaciones socias y aliadas, Consejo Asesor e instituciones donantes.
2. **Colaboración.** Facilitar el intercambio de información entre organizaciones socias y aliadas, para incentivar su participación en el desarrollo de lineamientos comunicacionales.
3. **Información y difusión.** Producir y difundir productos y servicios comunicacionales.
4. **Influencia e incidencia.** Producir y difundir productos comunicacionales que apoyen las estrategias de incidencia del programa y organizaciones socias.

A partir de esta estrategia, Comunicaciones trabajó para dotar a Dinámicas Territoriales Rurales de una identidad e imagen corporativa<sup>69</sup>, elaborando productos comunicacionales que dieron sello a los contenidos y actividades del programa<sup>70</sup>.

### 5.1 Juicio acerca de lo realizado

La gestión de información y comunicaciones entre el equipo DTR, organizaciones socias y aliadas, Consejo Asesor e instituciones donantes derivó en un esquema de trabajo que identificó productos comunicacionales para públicos diversos<sup>71</sup>, y publicaciones en web<sup>72</sup>, que delinearon una estrategia básica de difusión de los productos DTR.

---

<sup>68</sup> Ver estrategia comunicacional en intranet:

<https://www.myctb.org/wst/rimisp/comunidadDTR/UCP/MTR/Documentos%20Previos/Forms/AllItems.aspx?RootFolder=%2fwst%2frimisp%2fcomunidadDTR%2fUCP%2fMTR%2fDocumentos%20Previos%2fdifusi%3bn%20y%20comunicaciones&FolderCTID=&View=%7bB366CFBB%2dDF3A%2d4344%2d980E%2dFC224D38A4C2%7d>

<sup>69</sup> Evidencia Logo y folleto: [www.rimisp.org/proyectos/seccion\\_adicional.php?id\\_proyecto=180&id\\_sub=464](http://www.rimisp.org/proyectos/seccion_adicional.php?id_proyecto=180&id_sub=464)

<sup>70</sup> Documentos de trabajo: [www.rimisp.org/dtr/documentos](http://www.rimisp.org/dtr/documentos); Revista Equitierra: [www.rimisp.org/equitierra](http://www.rimisp.org/equitierra)  
Cobertura reuniones anuales: [www.rimisp.org/dtr/encuentro2010](http://www.rimisp.org/dtr/encuentro2010)

<sup>71</sup> Ver estrategia comunicacional en intranet:

<https://www.myctb.org/wst/rimisp/comunidadDTR/UCP/MTR/Documentos%20Previos/Forms/AllItems.aspx?RootFolder=%2fwst%2frimisp%2fcomunidadDTR%2fUCP%2fMTR%2fDocumentos%20Previos%2fdifusi%3bn%20y%20comunicaciones&FolderCTID=&View=%7bB366CFBB%2dDF3A%2d4344%2d980E%2dFC224D38A4C2%7d>

El componente de Comunicaciones incorporó como parte de su estrategia de trabajo, brindar soporte a la organización de las actividades del programa, producir informaciones en torno a ellas e implementar lineamientos de comunicación y difusión acorde a cada evento<sup>73</sup>.

Se inició un trabajo con medios de comunicación que permitió una primera interacción con periodistas y que tiene como principal logro la Red de Prensa Rural<sup>74</sup>

Este componente recogió además las necesidades comunicacionales hacia las organizaciones socias y aliadas, diseñó e implementó plataformas web para el flujo de informaciones, como Comunidad DTR, alojada en la intranet de Rimisp, y el sitio "[www.territorios-rimisp.org](http://www.territorios-rimisp.org)" para la visibilidad de los territorios.

La producción de informaciones y productos comunicacionales que apoyan la difusión de los hallazgos del programa es uno de los logros más valorados del componente de comunicaciones<sup>75</sup>, en especial por el equipo DTR, organizaciones socias e instituciones donantes. Esta valoración hace énfasis en la calidad del contenido, pero también en cómo se conjuga fondo y forma, haciendo de la información un producto de lectura atractiva<sup>76</sup>.

Una similar apreciación hay del énfasis que el programa hizo a las comunicaciones digitales y el uso de herramientas web para dar visibilidad a los contenidos que produce DTR y a las actividades de las organizaciones socias<sup>77</sup>. Esta apuesta motivó a toda la institución. Las propuestas digitales del programa hicieron que otros proyectos y que la propia institución, se sumara a una incipiente estrategia digital de comunicaciones, y promovió el uso compartido plataformas digitales como la intranet<sup>78</sup>.

## 5.2 Resultados

El programa Dinámica Territoriales Rurales influyó en que toda una institución (Rimisp) reflexionara sobre la necesidad de incorporar estrategias comunicacionales transversales a la organización como una herramienta clave en la difusión de productos y actividades, pero por sobretodo como un lineamiento fundamental para fortalecer un trabajo de incidencia en actores políticos, tomadores de decisión y debates públicos.

Esto se traduce en un proceso de diálogo que inicia RIMISP en conjunto con la dirección ejecutiva a fin de dotar a la organización de una unidad de Comunicaciones transversal, de una necesidad más

---

<sup>72</sup> Estadísticas sitio DTR:

<https://www.myctb.org/wst/rimisp/comunidadDTR/UCP/MTR/Documentos%20Previos/Forms/AllItems.aspx?RootFolder=%2fwst%2frimisp%2fcomunidadDTR%2fUCP%2fMTR%2fDocumentos%20Previos%2fDifusi%3%b3n%20y%20comunicaciones&FolderCTID=&View=%7bB366CFBB%2dDF3A%2d4344%2d980E%2dFC224D38A4C2%7d>

<sup>73</sup> Ver espacios creados dentro de la sección actividades del programa en el sitio del DTR: [www.rimisp.org/dtr](http://www.rimisp.org/dtr)

<sup>74</sup> <http://redprensarural.com/>

<sup>75</sup> Serie de documentos de trabajo, informes anuales y parciales de DTR, informes de los encuentros del programa, de su participación en actividades internacionales y otras actividades, informes de evaluación y seguimiento

<sup>76</sup> Ver en Intranet, dentro de carpeta comunicaciones y difusión la carpeta "felicitaciones varias":

<https://www.myctb.org/wst/rimisp/comunidadDTR/UCP/MTR/Documentos%20Previos/Forms/AllItems.aspx?RootFolder=%2fwst%2frimisp%2fcomunidadDTR%2fUCP%2fMTR%2fDocumentos%20Previos%2fDifusi%3%b3n%20y%20comunicaciones%2ffelicitaciones%20varias&FolderCTID=&View=%7bB366CFBB%2dDF3A%2d4344%2d980E%2dFC224D38A4C2%7d>

<sup>77</sup> Ver espacios creados dentro de la sección actividades del programa en el sitio del DTR: [www.rimisp.org/dtr](http://www.rimisp.org/dtr)

<sup>78</sup> Ver: [www.comunidaddtr.org](http://www.comunidaddtr.org)



permanente de integrarse a las discusiones públicas nacionales y regionales<sup>79</sup> y de tener como soporte fundamental un sitio web que de cabida a diversos soportes de comunicación digital para la institución y organizaciones socias y aliadas.

El año 2009, la crisis financiera internacional que afectó de manera directa y diferenciada a los países de América Latina, constituyó para el programa una oportunidad para instalar en la discusión pública regional recomendaciones de políticas, destinadas a contrarrestar los posibles efectos de la crisis en la población rural, y en particular, en aquella que vive en condiciones de pobreza, en México, Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua, República Dominicana, Colombia, Brasil, Paraguay, Bolivia y Perú. Esto se tradujo en la campaña comunicacional asociada a la ya mencionada serie *Crisis y Pobreza Rural*.

Una oportunidad similar para el programa (2010) fue el desarrollo de la serie Rimisp – Casen *Una mirada territorial para la CASEN*. Otro ejemplo de la capacidad que tiene DTR de involucrarse en la coyuntura regional y nacional de manera eficiente, efectiva e integrada. Este trabajo dio visibilidad a los investigadores DTR como articulistas y fuentes de entrevistas (evidencias: cuantos, cuando, dónde, notas de prensa), y permitió a RIMISP aproximarse a entidades que generan opinión en los temas de pobreza y desarrollo, y proponen políticas como think tank y tomadores de decisión. En ambos ejemplos, el programa dispuso de recursos financieros específicos, recursos humanos idóneos, como investigadores y estadistas, haciendo además operativa la red de socios de manera directa o indirecta.

En los dos años de implementación del programa, Comunicaciones ha invertido buena parte de sus recursos en tres de los cuatro pilares que sostienen la estrategia de comunicaciones. No obstante, se reconoce la existencia de un pendiente que hay que consolidar: el eje “influencia e incidencia”, especialmente para cumplir con una de las misiones que declara el programa DTR como es que sus investigaciones y resultados se difundan y comuniquen a fin de llegar a “*esferas más amplias con el fin de lograr efectos concretos en actores relevantes como tomadores de decisiones, y formadores de políticas y opinión pública*”<sup>80</sup>.

*“Si bien la dimensión de influencia e incidencia en la acción pública tuvo un nivel de producción menor en 2009, este periodo ha servido para consolidar y posicionar el programa en diversas esferas (...)”* (Rimisp, 2009a)

*“La prensa es indispensable para que el programa pueda llegar con sus resultados y propuestas a la opinión pública, así como para crear mejores condiciones para la incidencia en políticas (...)”* (Rimisp 2009a)

Para fortalecer el eje Influencia e Incidencia del componente de Comunicaciones se propone:

- **Procesos.** Adecuar y ampliar la estrategia de comunicaciones, y/o desarrollar lineamientos comunicacionales ad hoc que den cuenta de los procesos y hallazgos preliminares de las investigaciones, o actividades que involucren al programa, a fin de no concentrar los esfuerzos de comunicación e incidencia exclusivamente en los resultados últimos; y plantear un levantamiento de temas de tal modo que permita abrir espacios de interlocución con

---

<sup>79</sup> Ver publicaciones programa DTR en la prensa dentro de la intranet:

<https://www.myctb.org/wst/rimisp/comunidadDTR/UCP/MTR/Documentos%20Previos/Forms/AllItems.aspx?RootFolder=%2fwst%2frimisp%2fcomunidadDTR%2fUCP%2fMTR%2fDocumentos%20Previos%2fDifusi%2fc3%b3n%20y%20comunicaciones&FolderCTID=&View=%7bB366CFBB%2dDF3A%2d4344%2d980E%2dFC224D38A4C2%7d>

<sup>80</sup> Comentarios al documento Marco Conceptual sobre Desarrollo de Capacidades, enero 2009.

actores políticos y tomadores de decisión, participar así del debate público, generar opinión y estar presentes en la prensa nacional y regional.

- **Comunicación reactiva.** Incorporar como un eje comunicacional estratégico, lineamientos reactivos que permitan al programa involucrarse en discusión públicas y posicionar así argumentos desarrollados en el marco DTR (hay evidencia que demuestra capacidad y logros)
- **Gestión de medios.** Hacer de la gestión y el lobby hacia los medios nacionales y de la región una estrategia más sistemática, y capitalizar para el programa y Rimisp ese cometido.
- **Organizaciones socias.** Involucrar e incentivar que las organizaciones socias y aliadas sean parte de la estrategia de comunicación, y desarrollen de manera descentralizada lineamientos comunicacionales para posicionar el programa y sus logros, a fin de involucrarse en la elaboración de acciones de incidencia a mayor escala<sup>81</sup>

## Tema 6. Incidencia

La influencia e incidencia del Programa en la toma de decisiones ha sido una prioridad y preocupación permanente. Su objetivo último es traducir su notable capacidad de investigación y análisis en propuestas de políticas que modifiquen las dinámicas territoriales rurales en una perspectiva de equidad, inclusión y bienestar social ambientalmente sostenible y culturalmente diversas.

Sin embargo, tanto la percepción de la Unidad de Coordinación como las señales provenientes de miradas externas, tendían hasta hace muy poco tiempo a ser más bien críticos con los logros obtenidos en esta materia.

*“El papel del programa en la incidencia en políticas y las modalidades para lograrlo aparece como un tema insuficientemente discutido y consensado en la red. Se aprecia una desproporción entre el desarrollo de las capacidades de investigación y las capacidades de incidencia, asunto que de no abordarse desde ahora y trazar vías de solución, puede generar que al final, el programa sea magro en resultados concretos de incidencia.”* (Sánchez, 2009)

*“Si bien la dimensión de influencia e incidencia en la acción pública tuvo un nivel de producción menor en 2009, este periodo ha servido para consolidar y posicionar el programa en diferentes esferas y en audiencias prioritarias”.* (Rimisp, 2009a)

En lo que va de 2010 esta valoración inicial se ha ido revirtiendo, pasando a predominar la percepción de las dificultades iniciales se han ido subsanando y que se ha ido logrando poner en marcha un proceso de creciente capacidad de influencia en otros. Este cambio se explica al menos, por dos razones. Por una parte, porque el Programa ha realizado un esfuerzo explícito por poner este tema en el centro de sus preocupaciones y actividades, lo que se evidencia en la realización de campañas comunicacionales, la puesta en marcha de un Fondo de Incidencia, y el diseño e implementación del nuevo proyecto Conocimiento para el Cambio, además de otras actividades que

---

<sup>81</sup> “Es pertinente que los socios se involucren y sean parte de la estrategia de comunicación que dará a conocer el programa (...) es importante que los socios se involucren en la definición de audiencias, así como también hacer uso de sus contactos para identificarlas y llegar a ellas de manera eficiente (...) al definir las audiencias y el ámbito de acción (difusión, incidencia y colaboración) será posible informar y diseminar los resultados de la investigación eficazmente, y a la vez preparar propuestas para decisores (...)”, comentarios al documento Marco Conceptual sobre Desarrollo de Capacidades, enero 2009.

se detallan más adelante. Por otra, porque los esfuerzos y actividades propios del programa han ido madurando, generando efectos no programados tales como la publicación de libros, la utilización de los mapas territoriales para finalidades de investigación específica de los socios, etc.

Distinguimos dos formas de incidencia: i) aquella vinculada con la capacidad de convocatoria del programa, es decir, de influir en otros actores para ser parte de la iniciativa; ii) la que resulta en cambios en políticas públicas producto de la adopción de recomendaciones emanadas del programa (aspecto cuyo “éxito” debiera verificarse a nivel de resultados del programa, más que de procesos).

Respecto de la primera de estas formas la evaluación es satisfactoria. Como se desarrolla extensamente en la sección “capacidad de trabajo en red”, el programa ha ido incrementando año a año la cantidad de socios y colaboradores, convocando a nuevas instituciones y actores y diversificando sus alianzas: la que originalmente era una red de universidades y centros de investigación, hoy convoca a instituciones públicas, organismos internacionales, periodistas, ONGs. El pendiente a este nivel es incrementar la capacidad de convocatoria a empresas privadas y organizaciones de base.

Respecto de la segunda forma -la que resulta en cambios en políticas públicas- la evaluación da cuenta de señales concretas de avanzar en la dirección correcta, aunque todavía no estamos en condiciones de cuantificar esas señales en cantidad de cambios producidos por intervención directa o indirecta del programa.

## **6.1 Aprendizajes para la incidencia**

### ***Fondo de incidencia***

Instrumento que busca estimular y apoyar iniciativas de los socios que agreguen valor y que potencien a las actividades que ya están en curso en los países y territorios. Las iniciativas apoyadas apuntan al logro de cambios concretos en uno o más ámbitos de la acción pública que tengan directa relación con los efectos y con el objetivo general del programa. En su primera convocatoria el 2010 se presentaron 10 propuestas, de las cuales se aprobaron 5, que se encuentran actualmente en ejecución. El grueso de las propuestas pone el énfasis en incidir a nivel local, en los propios territorios, y no a escala de país, de tal modo que la incidencia aparece más vinculada al desarrollo de capacidades que a los procesos de cambio en políticas públicas.

### ***Proyecto Conocimiento y Cambio en Pobreza Rural, con financiamiento del FIDA***

Se propone contribuir a mejorar la calidad de las estrategias, políticas e inversiones dirigidas hacia la pobreza rural, a través de la conformación de Grupos de Trabajo sobre Pobreza Rural con capacidad de incidencia en la toma de decisiones. Su diseño responde al aprendizaje respecto de la necesidad de vincular más activamente los resultados de investigación con la toma de decisiones sobre política pública.

## **6.2 Actividades realizadas con expresa vocación de incidencia (académica o en políticas públicas)**

Presencia en medios, donde se incluyen las campañas realizadas para posicionar la serie *Crisis y Pobreza Rural* y las columnas *Una mirada territorial para la Casen* (ver sección 5. Comunicaciones).

Participación y organización de conferencias internacionales

- Taller “Dinámicas y Políticas Territoriales Rurales”, en el marco de la Conferencia Anual de la OCDE sobre Desarrollo Rural, Quebec, Canadá, octubre 2009

- LASA Brasil
- Conferencia Mundial de Economistas Agrícolas, China
- Conferencia Dinámicas de la Transformación Rural en Economías Emergentes, Nueva Delhi, India, abril 2010. Para esta conferencia se produjeron xx papers, varios de los cuales han circulado por organismos internacionales. Existe evidencia de actividades y efectos posteriores a la conferencia en materias de (a) ideas, marcos conceptuales y experiencias potencialmente replicables; (b) iniciativas de políticas que surgen como consecuencia de la conferencia<sup>82</sup>; (c) iniciativas académicas y de investigación que se generan como consecuencia de la conferencia.
- Congreso virtual sobre agricultura familia, organizado por el IICA, septiembre de 2010
- Entre marzo del 2008 y Septiembre del 2010 Alexander Schejtman le correspondió realizar 25 presentaciones sobre DTR y Dinámicas en conferencias y talleres financiados por las instituciones solicitantes: 9 de ellas en países Andinos, 4 en Centroamérica 10 en el Cono Sur 1 en México y 1 en España. De ellas 5 presentaciones de carácter internacional. Lo mismo ocurre con otros investigadores. Felix Modrego es invitado a participar del Congreso Gestión Territorial organizado por el Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE) y la Red Iberoamericana de Bosques Modelo (RIABM) a realizarse en Colombia entre el 15 y el 17 de Noviembre de 2010. En octubre 2010, Francisco Aguirre es invitado a dar la conferencia inaugural del Seminario Internacional de Política Social: Participación ciudadana y Desarrollo Territorial organizado por la Universidad Rafael Landívar y la Fundación Konrad Adenauer los días 21 y 22 de Octubre en Ciudad de Guatemala.
- Rimisp dicta curso en modalidad e-learning sobre proyectos con enfoque territorial para funcionarios de los municipios rurales pobres de Tirúa y Salamanca (Chile).
- Rimisp es invitado a participar de la coordinación técnica de congresos internacionales (p.ej. SEPIA, Innovación y desarrollo CIRAD).

#### Otras actividades

- Rimisp somete al Fondo Nacional de Desarrollo Regional proyecto para la implementación de una plataforma de fomento productivo para los municipios de la Provincia de Cardenal Caro (Chile).
- Instalación de una oficina de Rimisp en Centro América, financiada por el componente de fortalecimiento institucional del proyecto

### 6.3 Resultados en materia de incidencia

Tenemos registro de múltiples resultados no esperados ni planificados, pero que dan cuenta del grado en que el enfoque territorial propuesto por el programa, así como algunos de sus productos específicos, están siendo utilizados en América Latina

### 6.4 Principales pendientes en materia de incidencia

1. Necesidad de registrar y cuantificar los impactos obtenidos.  
Por tratarse de un programa en red, parte importante de los resultados en materia de adopción del enfoque, utilización de recomendaciones emanadas de la investigación, intercambio de metodologías de trabajo, etc., se producen por acción de los socios de la red, y no directamente de Rimisp.

---

<sup>82</sup> Por ejemplo, en Brasil, el Ministro de Desarrollo Agrario organizó una *post-conference meeting* con los asistentes nacionales a la conferencia, para darle seguimiento a los compromisos.

2. Mejorar nuestra presencia en medios de comunicación.  
No es del todo claro qué tipo de contribución puede realizar la estrategia comunicacional a la incidencia. Aun cuando durante el año 2009 se publicaron al menos 100 artículos en cerca de 60 medios de prensa en 15 países, necesitamos incrementar la presencia del programa en los medios o, al menos, mejorar la calidad y frecuencia de esa presencia.
3. Aprender mejor cómo conversar con tomadores de decisiones y llegar a niveles nacionales.  
El programa ha sido bastante exitoso en establecer relaciones de trabajo con autoridades de niveles intermedio de gobiernos en los territorios en que se encuentra trabajando, pero evidencia mayores dificultades para llegar al nivel central de los procesos de toma de decisiones. Es bien conocida la dificultad de comunicación entre investigadores y tomadores de decisiones. Desde el punto de vista de la investigación, superar esta brecha implica “hablar en el lenguaje” de las políticas públicas, con mensajes cortos, claros y precisos, pertinentes a la coyuntura y los tiempos de la toma de decisiones, sin soslayar la dimensión política.

### **Tema 7. Comunidades de prácticas como mecanismo de generación de aprendizaje**

Las Comunidades de Práctica (CP) para el desarrollo territorial fueron formuladas como parte del componente de desarrollo de capacidades (Componente 2), complementando las actividades de nivel territorial con la idea de conformar grupos de personas “que participan en un proceso de aprendizaje colectivo en un ámbito o tema determinado”. Su inclusión surgió como respuesta a demandas frecuentes desde los agentes vinculados al desarrollo rural sobre cómo se implementa el DTR, con el ánimo de permitir que afloraran las diversas experiencias y las particulares condiciones que determinan los caminos a seguir en cada caso. Se esperaba poder poner en operación unas tres comunidades en países donde se iniciaban los proyectos scout.

En Agosto del 2009 se establece la plataforma la “Comunidad de práctica y base de conocimientos para el desarrollo territorial” y en Septiembre se inician los intercambios con un reducido número de participantes (13) que en el 2010 llegan a superar los cincuenta inscritos. Después de cuatro meses de experimentación con diversas iniciativas, en enero del 2010 se define como una actividad concentrada en 6 países (Chile Ecuador y cuatro de Centroamérica con los siguientes componentes:

1. Una lista de distribución administrada por Rimisp para abordar diálogos temáticos en una diversidad de tópicos que se sugieren
2. Una base de conocimientos que reúne materiales clasificados de interés para el DTR y
3. Giras de aprendizaje. Las dificultades de lograr el dinamismo y participación esperados llevaron a la determinación de cerrar el sitio el día 15 de Septiembre de 2010.

Una revisión cronológica de los contenidos de su plataforma permite deducir parte de las razones de su declinio que podemos resumir en lo siguiente:

1. El síndrome de las redes que dependen de animación permanente de Rimisp y que ha sido mencionado en otros casos
2. El inicio tardío y con dificultades del propio componente 2 del que era parte
3. El repetir en varios de sus vínculos materiales que están mejor ubicados en otras secciones, en particular propios de la Unidad Coordinadora
4. Las expectativas de que los participantes tuvieran tiempo para participar en debates más allá de los propios compromisos regulares

5. El diseño ambicioso de vínculos y sub vínculos que en muchos casos terminaban como conjuntos vacíos
6. El haber sido de un modo ambivalente la web del componente 2 sumándose sin proponérselo a los problemas de compartimentación que se han venido intentando superar. En la evaluación que llevó al cierre de la plataforma se consignan las siguientes razones en adición a las mencionadas más arriba
7. La existencia de problemas tecnológicos con el uso de una plataforma virtual basada en la web, que fue nuevo para casi todos los participantes a lo que se agregaron problemas para el envío mensajes
8. La existencia de un factor “cultural” en torno al uso del Internet para intercambiar conocimientos y una brecha generacional de capacidades para trabajar con herramientas web
9. La participación en intercambio virtual requiere un cambio de *habitus* que no se logra fácilmente
10. Hay resistencia a compartir con gente desconocida que prefiere tener comunicación bilateral
11. La oferta no correspondió a la demanda y las necesidades concretas y cotidianas de los participantes.

De las lecciones aprendidas surgen entre otras las siguientes sugerencias:

1. Para el lanzamiento de una comunidad de práctica, es mejor basar la interacción en correo electrónico y no en la web. El correo electrónico tiene la ventaja de ser sencillo y familiar para los participantes
2. Definir bien el público objetivo y analizar las necesidades de los participantes y el tipo de conocimiento que les interesa adquirir y compartir: un espacio orientado al conocimiento vivencial intercambiado en forma horizontal o al desarrollo del conocimiento formal.
3. Alinear expectativas con capacidades, tiempo, e intereses de los participantes. Ser realista acerca de las expectativas y mantener un equilibrio entre el esfuerzo y los resultados

## **Tema 8. Género y medioambiente**

Las variables de género y medioambiente han sido destacadas como componentes relevantes para el estudio de las dinámicas de los territorios desde la formulación del programa. Luego de un proceso de indagación acerca de las metodologías idóneas para su abordaje, ambos componentes fueron incorporados mediante un procesos similar, que incluyó la contratación de un experto que lideró la construcción de un marco conceptual, y que coordinó con los equipos la elaboración de propuestas anexas a los proyectos de investigación territorial centrales.

Como antecedente, en la segunda Reunión del Consejo Asesor, se recomienda explícitamente la incorporación de manera clara y concreta de los temas de género y medioambiente al trabajo de investigación, sugerencia que fue aceptada por la Unidad de Coordinación del Programa.

### **8.1 Dimensión medioambiental**

La investigación sobre la sostenibilidad ambiental ha estado presente desde la formulación original del programa como uno de los aspectos centrales en el estudio de las dinámicas territoriales rurales. Sin embargo, el abordaje de esta dimensión ha representado un desafío mayor al esperado. Esto se

ha debido principalmente a la ausencia de un indicador de fácil medición que señale el grado de sostenibilidad ambiental de un territorio<sup>83</sup>.

En el taller metodológico para el componente de investigación realizado en Cocoyoc, se abordó explícitamente este tema, destacando la necesidad de “un marco de análisis de los recursos naturales y los ecosistemas donde estos no sean solamente un ente pasivo que es afectado positiva o negativamente por el desarrollo, sino que se debía considerar el concepto de capital natural y los servicios eco-sistémicos como algo que moldea las coaliciones e instituciones”<sup>84</sup>.

Originalmente el Programa Dinámicas Territoriales Rurales contemplaba el abordaje de la dimensión ambiental de las dinámicas de desarrollo de los territorios, basándose en la Evaluación de Ecosistemas del Milenio (Millennium Ecosystem Assessment – MA). En otro esfuerzo, se realizó un estudio (Kronik y Bradford, 2009) que contenía un breve marco conceptual y metodológico para el análisis de la dimensión ambiental en las dinámicas territoriales, orientado a entregar consejos prácticos que sirvieran para determinar cómo los bienes y servicios ambientales (capital natural) presentes en los ecosistemas condicionan positiva o negativamente las dinámicas territoriales. Sin embargo, en las propuestas de investigación la dimensión ambiental también quedó, en general, en un vacío. Aunque algunas incluyeron la utilización de las metodologías recién mencionadas, o abordaron el tema en sus preguntas de investigación, en la práctica esto no se vio reflejado. Adicionalmente a esto, y analizado el MA en su conjunto posteriormente al Encuentro Anual de Bogotá, surgen dudas sobre la factibilidad en tiempo y recursos para su aplicación en las investigaciones del programa, así como su utilidad en efectivamente contribuir a responder las preguntas sobre el componente ambiental de las dinámicas territoriales<sup>85</sup>.

A partir de la información y sobre la base de las experiencias acumuladas, se inició un proceso liderado por Daniela Acuña, en el que se seleccionaron seis proyectos de investigación. El criterio para la selección fue que hubieran incluido la dimensión ambiental en su formulación original. Se dispuso de un fondo de USD 2,500 para cada equipo de manera que a través de un trabajo anexo, pero ligado a la investigación central en el territorio, cada equipo lograra relacionar los cambios ambientales con las DTR, los cambios institucionales y el rol de los actores y coaliciones en los territorios, buscando explicar la causalidad de los cambios a través de estas relaciones.

Los seis equipos que forman parte del grupo de trabajo de medioambiente son:

- Chaco Tarijeño, Bolivia
- Valle de Jiquiriça, Brasil
- Secano Interior de O’Higgins, Chile
- Chalatenango, El Salvador
- Olancho, Honduras
- Macizo Peñas Blancas, Nicaragua

## 8.2 Componente de Género

El proceso de incorporación de la variable de género en las investigaciones territoriales comenzó con la búsqueda y contratación de una experta en la temática, Susan Paulson, quien presentó un documento conceptual y metodológico para este fin<sup>86</sup>. En él se plantea que “las categorías de

---

<sup>83</sup> Documento Metodológico y Conceptual, Dimensión Ambiental de las Dinámicas Territoriales Rurales

<sup>84</sup> Informe 2007 sobre Taller metodológico en Cocoyoc.

<sup>85</sup> Documento Metodológico y Conceptual, Dimensión Ambiental de las Dinámicas Territoriales Rurales

<sup>86</sup> Marco conceptual de Género-DTR y Guía metodológica Género-DTR

análisis aplicadas se prestan perfectamente al análisis de género. Sin embargo, y a pesar de que los investigadores vieron muchos aspectos de género relevantes a las dinámicas territoriales durante la fase inicial de trabajo, la dimensión de género quedó invisible en la mayoría de los informes y las propuestas de investigación”.

A través de la construcción de este marco conceptual se buscó no sólo indagar en los efectos o impactos de género del desarrollo, sino también en “hacer visible y entender como el género condiciona y determina las dinámicas territoriales”<sup>87</sup>. Para ello se dispuso de un fondo de USD 6,000 y se realizó una convocatoria para presentar propuestas de investigación anexas, pero explícitamente ligadas a la investigación territorial central, en la cual se presentaron siete propuestas, de las que fueron seleccionadas cinco.

Los cinco equipos que forman parte del grupo de trabajo de género son:

- Chiloé, Chile
- Loja, Ecuador
- Cerrón Grande, El Salvador
- Región Sur-Oriente, Guatemala
- Yucatán, México

### **8.3 Análisis de los resultados preliminares de ambos procesos**

En ambos casos los procesos fueron liderados por una experta en el tema, quienes generaron el marco conceptual y metodológico en conjunto con los grupos de trabajo formados por los equipos participantes y por miembros de la Unidad de Coordinación del Programa<sup>88</sup>. Sin embargo, el trabajo del grupo de género ha tenido resultados que a la fecha son percibidos como más exitosos, tanto a nivel de los productos de las iniciativas en cada territorio, como en la generación de un proceso que ha generado el trabajo del grupo propiamente tal, habiendo un intercambio más fluido con la coordinadora<sup>89</sup>.

Entre los factores que explican las diferencias en los resultados para ambos casos se encuentra la ausencia de la coordinadora del grupo de medioambiente durante cinco meses, durante el periodo en que se llevó a cabo el proceso de investigación. En el caso del grupo de género ha habido un acompañamiento permanente de los equipos de investigación por parte de la líder del grupo. Esto ha permitido hacer un mejor seguimiento del estado de dichas investigaciones, así como de generar la conformación de un ‘grupo de estudio’. Dicho proceso que no se ha dado en el caso del grupo de medioambiente.

Otro factor fue la presencia de tesis involucrados en la investigación de género. La coordinadora del grupo organizó la participación de un estudiante para cada proyecto de investigación. Esto implicó que al menos un miembro del equipo tuvo dedicación completa al estudio, sumado a un interés personal por sacar adelante el trabajo, lo cual se tradujo en mejores capacidades para los equipos. Estos estudiantes tuvieron un fondo de USD 3.000, adicional al presupuesto del estudio, que incluía los costos de traslados y viáticos de alimentación. La presencia de los estudiantes tuvo un

---

<sup>87</sup> Ibid

<sup>88</sup> Ambos grupos crearon un espacio de trabajo en la Intranet del programa, en los cuales se encuentra todo el material de trabajo.

<sup>89</sup> A la fecha de este reporte no se cuenta con los documentos finales de ninguno de los grupos de trabajo, por lo que no es posible evaluar los resultados finales en ambos casos. Esta corresponde a una evaluación basada en la percepción que se tiene del proceso.



beneficio adicional, y es que permitió la interacción *entre* los equipos de investigación, además del intercambio con la coordinadora. Aunque los equipos no interactuaron directamente entre sí, lo hicieron a través de los tesisistas.

Adicionalmente, los fondos para ambos grupos no fueron iguales. En el caso de medioambiente el fondo fue de USD 2.500 para cada proyecto, mientras que en género fue de USD 6.000 por iniciativa. Esto sumado al hecho de que los estudios de medioambiente requerían en algunos casos de compra de datos, mientras que en el caso de género les fue posible en gran medida utilizar las mismas bases de datos utilizadas para la investigación territorial central.

Por otra parte para la dimensión medioambiental, en la mayoría de los casos la información requerida para la construcción de indicadores ambientales no se encuentra disponible, o no lo está a nivel de municipios, o no existe una línea base que permita hacer un análisis de las dinámicas ambientales del territorio para el período en estudio. En algunos casos ni siquiera se cuenta con los datos actuales, mientras que en otros conseguir la información implicaba un alto costo económico. La planificación inicial subvaloró los recursos que se requerirían para cumplir con los objetivos inicialmente planteados para la dimensión ambiental.

Por último, el marco conceptual de género ha resultado ser una base más sólida para el trabajo de los equipos que lo que ha sido para el caso de medioambiente. El marco conceptual inicial para la dimensión ambiental y su incorporación en los mapas no se hizo, en el primer caso por dificultades metodológicas y en el segundo por falta de información (no existen indicadores sintéticos). Sin embargo, donde la evaluación sí es más crítica es respecto de las investigaciones en los territorios, las cuales han sido débiles en la dimensión ambiental. Se ha tenido dificultad para establecer un marco conceptual y metodológico para incorporar el tema.

En síntesis, se tiene dos grupos de trabajo con iniciativas en los territorios, con el desarrollo de marcos conceptuales y metodológicos, que han seguido un modelo semejante de trabajo, pero que a la fecha han tenido resultados desiguales. Si bien aun no es posible evaluar los resultados finales de los estudios en los territorios, existe una percepción general de la Unidad de Coordinación del Programa de que el caso de los estudios de género han tenido mayor éxito en el cumplimiento de los objetivos que lo que ha sido la incorporación de medioambiente. Esto se debe tanto a razones de gestión interna, por ejemplo la falta de acompañamiento del proceso para las iniciativas de medioambiente), como a factores externos, entre los cuales el principal es la poca disponibilidad de datos y de un marco conceptual consistente, factores que han frenado el desarrollo de esta dimensión desde el inicio del programa.

## **Tema 9. Monitoreo y evaluación<sup>90</sup>**

El sistema de seguimiento y evaluación MyE del Programa DTR se diseñó después del primero año del programa con tres propósitos centrales:

1. ***Fortalecer la gestión estratégica del Programa hacia el logro de los efectos programáticos.***  
Esto suponía atender a las necesidades de gestión de la UCP y socios con: (1) actualizaciones sobre resultados para todos los componentes previo a las reuniones, (2) análisis regulares de

---

<sup>90</sup> Además de los documentos de Guijt e Iturralde mencionados en las referencias al final de este Anexo, la evidencia de esta sección proviene de emails con el Programa de Cooperación de Nueva Zelanda (¡Error! No se encuentra el origen de la referencia. and ¡Error! No se encuentra el origen de la referencia. 2009, 2010), notas de reuniones semestrales de la unidad coordinadora del Programa y presentaciones realizadas por el equipo de M&E.

progreso hacia efectos programáticos, (3) comprensiones sobre cómo están siendo percibidos sus procesos de gestión y gobernanza, y (4) fenómenos emergentes e inesperados que surjan y ayuden a su gestión estratégica adaptativa.

2. **Apoyar la función de rendición de cuentas del Programa.** Ello incluía la articulación de un sistema único de Seguimiento y Evaluación, con comunicaciones regulares (1) a los donantes (sobre progresos hacia efectos, pertinencia y calidad del proceso y productos, y sobre resultados y temas emergentes), junto con (2) el CAP (sobre resultados, pertinencia y calidad del proceso y productos, y sobre resultados y temas emergentes).
3. **Proporcionar comprensiones detalladas sobre este programa experimental y a gran escala.** En reconocimiento a la naturaleza riesgosa y transversal de este proyecto, Rimisp deseaba proporcionar a sus públicos comentarios regulares y detallados sobre la forma y efectividad del programa, orientadas a fortalecer la evidencia para estimular la innovación en torno a la investigación, desarrollo de políticas y fortalecimiento de capacidades.

Se desarrolló entonces un enfoque metodológico basado en la teoría de la complejidad que apuntaba a instalar una práctica evaluativa continua y respetaba la escala y evolución del programa, capturando los temas emergentes y no anticipados entre una variedad de socios en varios países. Ello incluyó abordar el programa como uno de innovación científica junto con asesoría en políticas para el desarrollo. Las líneas de investigación se diseñaron para recabar evidencia con tres fines: i) Capturar y dar sentido a los resultados a partir de cada componente DTR; ii) entender el progreso hacia impactos, relacionados a efectos programáticos y iii) realizar revisiones periódicas en temas de gestión y gobernanza del programa.

Para la coordinación de la función de MyE, en Octubre 2008 se contrató con la empresa Learning by Design como una unidad independiente del programa (Rimisp, 2009b y Rimisp 2008c pg. 26), para lo cual seleccionó a 2 personas a tiempo parcial: la coordinadora de la unidad (Irene Guijt) como responsable, con 25% de dedicación y radicada en Holanda; junto con una persona focal (Roberto Iturralde) radicada en Chile desde enero 2009, con 50% de dedicación, para apoyar el diseño y la implementación.

El desarrollo e implementación del sistema de MyE ha sido dinámico. El sistema inicial (Julio 2009) resultó complejo de sostener luego del primer reporte semestral; se centraba demasiado en monitorear las actividades de los planes anuales de trabajo, por componentes, y escasamente en el aprendizaje a nivel programático. Preguntarse qué hacemos era más adecuado que preguntarse qué estamos logrando o cambiando. Los informes eran muy detallados y consumían enorme cantidad de tiempo de la Unidad.

En marzo del 2010, el énfasis de MyE se enfocó a nivel estratégico con un formato más viable basado en ensayos temáticos (introducido en Diciembre 2009), considerando la evolución del programa y el trabajo, lo cual se discutió en marzo del 2010 con el IDRC y se aprobó en Agosto del mismo año. Desde abril 2010, la responsabilidad de rendición de cuentas fue transferida a los coordinadores de componentes, mediante informes mensuales sobre cambios en planes. Se dará mayor prioridad al trabajo analítico y estratégico de MyE, enfatizando la necesidad de coordinación en los mecanismos de reportes entre MyE y la unidad de coordinación del programa.

Finalmente, y durante este periodo de la evaluación de medio término del programa, el reporte anual de MyE perderá su significado y valor considerando que el reporte de evaluación requerirá la atención principal de la coordinación, CAP y socios del programa. Ningún año ha sido igual a otro en

términos de la implementación del sistema dado que los métodos, flujos de información y tipo de análisis han variado y se han adaptado al contexto, tiempo y capacidades del programa.

## 9.1 Afirmación preliminar

El funcionamiento de la unidad de MyE ha logrado satisfactoriamente los objetivos inicialmente formulados en los tres ámbitos arriba planteados, contribuyendo positivamente a la gestión estratégica (de acuerdo al coordinador de la unidad coordinadora), rendición de cuentas (de acuerdo con los donantes) y conocimiento del programa mediante un conjunto de instrumentos y líneas de evidencias incorporadas a la discusión y toma de decisión en el programa.

No obstante, el trabajo se ha visto restringido por la disponibilidad acotada y ubicación del equipo junto con mayores costos de coordinación a los estimados, considerando la rápida evolución y crecimiento del programa junto con el número de socios, territorios, donantes y nuevas iniciativas que emergen. Esta forma de funcionamiento ha conllevado algunas ineficiencias en términos de lectura de documentos, flujo de información, consultas de ida y vuelta así como divergencia de calendarios, lo cual ha requerido mayor tiempo y esfuerzos, demorando la implementación.

## 9.2 Discusión y evidencia

### *Fortalecer la gestión estratégica del Programa hacia el logro de los efectos programáticos*

Se ha logrado mantener un continuo de reportes y análisis orientado a través de reportes regulares y discusiones (un reporte semestral<sup>91</sup> y dos reportes anuales, con varios otros informes temáticos y evaluaciones de eventos) los cuales han analizado los mayores avances del programa en relación con las actividades programadas por componentes y los avances hacia los resultados. En estos informes también se han identificado temas claves, supuestos críticos y riesgos del programa para la discusión orientada a estimular la reflexión entre los coordinadores de componentes y la gerencia programática.

Igualmente, se ha logrado mantener una comunicación bastante regular con la unidad de coordinación, sin duda en los momentos claves de discusión y con más variación en los meses entre los encuentros. La unidad de MyE ha participado en 9 talleres y reuniones internas con el UCP y/o CAP, en las cuales se ha destinado entre un par de horas hasta medio día para presentar sus reportes y discutirlos con los responsables del programa. Desde que la unidad de MyE inició su trabajo en octubre 2008 y hasta junio 2010, la unidad y los equipos de gestión y gobernanza del programa, han tenido una reunión de trabajo cada 80 días (en promedio).

Se considera que MyE ha hecho un aporte significativo a la discusión en torno a temas estratégicos del programa, como por ejemplo: necesidad de especificar y precisar los objetivos y efectos programáticos; necesidad de una estrategia de comunicaciones; conceptualización del trabajo de desarrollo de capacidades; explicitar la estrategia de incidencia a nivel sub-nacional y nacional; y el propio rediseño continuo de un sistema de MyE que sea capaz de dar cuenta de un programa multi-componente, multi-socios, multi-donantes, multi-paises, y que evoluciona constantemente.

La realización de los reportes y análisis de la unidad de M&E ha incluido lo siguiente: A) **entrevistas y conversaciones con socios principales** sobre el avance de progreso, resultados, y temas emergentes

---

<sup>91</sup> Un informe semestral no fue entregado debido a la ausencia de la coordinadora MyE entre dos meses del 2010, que tenía como efecto varios atrasos que imposibilitó un informe semestral para 2010.

o imprevistos en los proyectos en los territorios. B) **evaluaciones sobre la calidad y eficacia de eventos** del programa, como reuniones internas con los socios del programa (eg. Encuentros de Antigua, Lima y Bogotá, talleres con universidad de Saskatchewan) junto con eventos organizados por el programa con públicos diversos (eg. Seminario de crisis y pobreza en América Latina en Roma y Conferencia Internacional sobre dinámicas de transformación rural en las economías emergentes, Nueva Delhi). C) **Discusión de temas sobre la gobernanza y gestión** como parte de las conversaciones con socios y las investigaciones temáticas contratadas por MyE, como han sido el trabajo en red y coaliciones multi-actores, y la calidad de las investigaciones y documentos de trabajo.

Desarrollar una teoría de cambio más clara fue considerado como importante por MyE para facilitar una gestión basada en una comprensión más precisa y compartida de las variables intermedias. De esta forma, se discutieron algunos supuestos críticos del programa y se reformularon algunos de sus efectos. Siendo considerada como una discusión valiosa por la Unidad de Coordinación, se retomará la discusión en diciembre 2010.

Trabajar sin una comprensión de las variables intermedias que llevan hacia los efectos tiene implicancias para el MyE y la gestión del programa, ya que no son parte hoy de una discusión sobre los avances así como el que los resultados y efectos se indagan mediante cuestionamientos más abiertos.

Ha sido un desafío mantener una comunicación continua sobre los avances y resultados del programa mediante un contacto más cercano a los socios, considerando la rápida expansión y evolución del programa en términos de nuevos socios incorporados y actividades nuevas del programa y propias de los socios, lo que ha resultado en una restricción de las visitas a los proyectos. Como se mencionó antes, el trabajo de MyE se ha enfocado hacia la UCP y donantes sin considerar mayormente a los socios más allá de preguntar su opinión sobre los avances pero no respecto de temas estratégicos como la calidad de las relaciones.

MyE está consciente de la cara de trabajo de los socios y su participación con MyE ha sido más bien pasiva en términos de proveer feedback (via encuestas o SenseMaker). Ello, complejizado por la disponibilidad a tiempo parcial y equipo acotado de la Unidad de M&E junto con la disponibilidad de información sobre la ejecución financiera del presupuesto.

La comunicación sobre los avances y el trabajo ha sido principalmente proporcionada por el coordinador del proyecto (quien ha enviado más de 1500 emails relacionados con MyE), además de los informes verbales de avance de los coordinadores de componentes en reuniones o individuales.

Acá se ve un trabajo deficiente de planificación de la Unidad de MyE en relación al calendario de otras actividades, toda vez que el trabajo del MyE depende de una comunicación clara y oportuna de la UCP, así como del progreso de las actividades. Por ejemplo, retrasos sustanciales en el trabajo del C2 y en América Central significaron el retraso del análisis de los mismos y el costo de los viajes, en algunos casos, se ha visto incrementado.

### ***Apoyar la función de rendición de cuentas del Programa***

Se ha logrado mantener comunicación continua respecto de los mayores logros y avances del programa con las contrapartes de los donantes principales (IDRC, Nzaid). Asimismo, aunque en forma solo anual en los encuentros del programa, con el consejo asesor, en forma de presentación de las conclusiones. Las discusiones con el CAP no trataban en detalle las observaciones del informe

M&E, debido principalmente al poco tiempo disponible para la discusión, los reportes poco sintéticos y la pobre facilitación de la discusión. Ello se ha realizado principalmente a través de los informes semestrales y anuales de MyE, junto con comunicación informal con la Unidad de Evaluación de IDRC, que han integrado en un sistema consolidado de reportes y cuentas sobre el programa. Con NZAID se ha tenido un poco más de discusión sobre algunos aspectos del programa. Con IDRC no se ha tenido una discusión directa la unidad MyE y el coordinador.

La integración de un sistema único de MyE también se ha complejizado con la incorporación de un tercer donante (FIDA), su propio marco de evaluación. Para estos efectos, la unidad de MyE apoyará la calidad técnica de investigaciones temáticas s coordinadas por la gerencia del proyecto, a nivel estratégico más que operativo.

Tampoco hemos mantenido un seguimiento regular de la respuesta a las recomendaciones del consejo asesor del programa (hecho en 2008 pero no en 2009).

Asimismo, ha sido imposible la incorporación de los socios en la discusión de los informes de MyE, y en el propio proceso del MyE, más allá de la participación en entrevistas y encuestas. Su participación ha estado mediada por la UCP y sumamente limitada por la disponibilidad (tiempo y atención) de los socios considerando su intensa participación en este programa y otras actividades.

### ***Proporcionar comprensiones detalladas sobre este programa experimental y a gran escala***

A la fecha la mayor parte de las discusiones/trabajo de MyE se enmarcan más en los primeros dos objetivos que en este. Avanzar en esta área conforme evoluciona el programa hacia la fase final requerirá conversaciones adicionales con los donantes en este sentido.

SyE ha generado una conjunto de informes temáticos que apuntan a generar una base de análisis sobre este programe experimental. En este ámbito se ha logrado generar estudios en mayor profundidad sobre tres temas claves para el programa hasta el momento: calidad de las investigaciones sobre pobreza rural (Lanjouw 2009), conceptualización y puesta en marcha de proyectos de desarrollo de capacidades en los territorios (Ortiz 2010), calidad del funcionamiento y gestión de redes del programa (Sánchez 2009). Asimismo, se realizaron evaluaciones de varias reuniones significativas para la unidad de coordinación y el programa, tanto a nivel de reuniones con los socios como con públicos externos (investigadores, gerentes de programas, financiadores, decisores y asesores de políticas, etc. ) no solo analizando el grado de logro de los objetivos de los encuentros y la calidad de las presentaciones y participación sino además identificando alguno de los efectos generados por la reunión entre los participantes, meses posteriores.

Sin embargo, han sido desafíos la implementación de lo siguiente:

- un sistema innovador de análisis de narrativas del programa (SenseMaker)
- la discusión más amplia de estas investigaciones temáticas con los socios del programa.
- un análisis de la evolución de la red, con una misma encuesta. Hicimos para dos años (un año para la UCP, en 2009 para MyE y en 2010 no fue hecho por falta de tiempo). Se ha desarrollado una encuesta modificada pero aún no se ha implementado

Ello principalmente debido nuevamente a la concentración de los esfuerzos y tiempos limitados de la unidad M&E en las líneas de contribución a la gestión del programa junto con la evolución y complejidad del mismo y las restricciones de tiempo, dedicación e interés de los socios.