

SÍNTESIS EJECUTIVA

1. Principales hitos y actividades

- Grupos de Diálogo Rural de El Salvador, Colombia y Ecuador plenamente consolidados y prestando asistencia técnica a los gobiernos de sus respectivos países.
- Campaña de Agricultura Sustentable en El Salvador, en conjunto con el Ministerio de Medioambiente y Recursos Naturales (MARN).
- Apoyo al diseño de la Ley de Soberanía y Seguridad Alimentaria de El Salvador.
- Apoyo a la Misión Rural en Colombia a través de la promoción del desarrollo rural con enfoque territorial, y la creación de una propuesta de arreglo institucional para el desarrollo rural.
- Asistencia técnica a la Coordinación General de Innovación del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca de Ecuador.
- Elección de Gerardo Franco como nuevo secretario técnico del GDR México y coordinador de la oficina de Rimisp México.
- Elaboración, publicación y distribución del Informe Latinoamericano sobre Pobreza y Desigualdad 2013: Empleo de Calidad y Territorios.
- Presentación del Informe Latinoamericano 2013 en Nicaragua, Perú, Chile y Colombia. Difusión en diversos medios de prensa internacionales.
- Diseño de una metodología para sistematizar impactos de incidencia de los procesos de diálogo de políticas.
- Evaluación, a través de la metodología de Eslabones de Incidencia, del trabajo realizado por los GDR de Colombia, Ecuador y El Salvador.

2. Avances en el cumplimiento de resultados y actividades comprometidas en el Plan Anual de Trabajo Año 1

ACTIVIDADES PARA LA PUESTA EN MARCHA DEL PROYECTO		
Compromisos Plan Operativo Anual (julio 2013-2014)		Realizaciones efectivas del período
Resultados esperados	Actividades principales	
1. Conformación del equipo de coordinación central del proyecto	a. Selección y contratación asistente técnico del proyecto.	- Pilar Ilarramendi asume como asistente técnico del proyecto en agosto de 2013. En marzo de 2014 asume en su reemplazo Mariana Calcagni.
2. Selección del secretario técnico del GDR México	b. Proceso de selección del coordinador de la oficina de Rimisp en México.	- Gerardo Franco asume como coordinador de la oficina de Rimisp México en septiembre del 2013, entre cuyas funciones se encuentra la de ejercer la Secretaría Técnica del GDR.
3. Acuerdos iniciales y compromisos de impacto de cada GDR	c. Reunión de coordinación de todo el equipo de trabajo (Bogotá, Agosto 2013)	- Reunión del Equipo de Coordinación Central en agosto del 2013, en Bogotá, Colombia, donde se definen prioridades estratégicas para el primer año de trabajo del proyecto y se acuerda estrategia de comunicaciones.
4. Definición estrategia de comunicaciones		

ACTIVIDADES ASOCIADAS AL COMPONENTE 1: GRUPOS DE DIÁLOGO RURAL	
Compromisos Plan Operativo Anual (julio 2013-2014)	
Resultados esperados	Realizaciones efectivas del período
<ol style="list-style-type: none"> 1. Reconstitución del Grupo de Diálogo Rural en México. 2. Incorporación en los cuatro Grupo de Dialogo Rural de representantes de organizaciones de pequeños productores. 3. Generación de vinculación directa entre el trabajo realizado en los GDR y las inversiones de FIDA en el país. 4. Definición en cada GDR de una estrategia que contemple objetivos explícitos de cambio en políticas públicas, con resultados demostrables al finalizar el primer año de ejecución del proyecto. 	<p>El Salvador</p> <ul style="list-style-type: none"> - Trabajo del GDR en conjunto con el MARN, enfocado en la Política Nacional de Medioambiente y estrategias para la biodiversidad y el cambio climático. - Reuniones con MARN para impulsar proyecto para la superación de la crisis del café y promoción de la agricultura sustentable. - Involucramiento activo de Glayson Ferrari como representante del FIDA en el GDR El Salvador, y nuevos actores como OXFAM América, AECID, ONUMUJER Y Visión Mundial, además de la reincorporación de IICA. - Trabajo conjunto con pequeños productores, entre los que destacan el Movimiento de Agricultura Orgánica del Bajo Lempa (MOPAO), el Comité Nacional de Agricultura Familiar y la Confederación de Federaciones de la Reforma Agraria, (CONFRAS). - Reuniones periódicas del GDR El Salvador (ver anexo de calendario de reuniones). <p>Colombia</p> <ul style="list-style-type: none"> - Incidencia en la implementación de acuerdos de paz y trabajo activo del GDR en la Misión Rural. - Diálogo cercano entre GDR y FIDA que ha colaborado a la inclusión del FIDA en Misión Rural. - GDR Caribe está formulando los lineamientos para una estrategia de desarrollo rural con enfoque territorial para la Misión Rural. - Reuniones periódicas del GDR (ver anexo de calendario de reuniones) <p>Ecuador</p> <ul style="list-style-type: none"> - Trabajo conjunto del GDR con MAGAP y pequeños productores de Cacao en diagnóstico del sector cacaoero en Ecuador. - Inclusión de pequeños productores en reuniones del GDR sobre Agricultura y Acuerdos Comerciales Internacionales. - Inclusión de productores de arroz y maíz como miembros activos del GDR. - Reuniones periódicas del GDR (ver anexo de calendario de reuniones). <p>México</p> <p>Hasta el momento no se ha reactivado el Grupo de Diálogo Rural, aunque ya se cuenta con el apoyo del rector de la UNAM, de la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) y de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) para participar como convocantes del GDR.</p>

ACTIVIDADES ASOCIADAS AL COMPONENTE 2: ANÁLISIS DE POLÍTICAS		
Compromisos Plan Operativo Anual (julio 2013-2014)		Realizaciones efectivas del período
Resultados esperados	Actividades principales	
Primer semestre 1. Informe Latinoamericano sobre Pobreza y Desigualdad 2013 elaborado. 2. Demandas de análisis y estudios de parte de los GDR definidas.	Investigación, análisis de información y redacción del Informe en sus tres secciones principales: <ul style="list-style-type: none"> • Actualización del análisis de la desigualdad territorial en seis dimensiones claves del desarrollo en 10 países de América Latina • Análisis econométrico sobre diferencias en calidad del empleo • Estudios de caso en 6 territorios, de 3 países de América Latina (Nicaragua, Brasil y Perú) sobre las determinantes del empleo de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración del Informe Latinoamericano 2013 de Pobreza y Desigualdad: Empleo de Calidad y Territorios. - Presentación del Informe Latinoamericano 2013. <ul style="list-style-type: none"> o Chile: 05.05.2014, Rimisp y Organización Internacional del Trabajo (OIT). o Colombia: 12.05.2014, Rimisp y GDR Colombia. o Nicaragua: 23.05.2014, Rimisp, Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales (INIES) de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN), Instituto Centroamericano para el Desarrollo de Capacidades Humanas (IXMATI). o Perú: 11.06.2014, Rimisp e Instituto de Estudios Peruanos (IEP). - Difusión del Informe en medios de comunicación de diferentes países, entre ellos: Chile, Colombia, Nicaragua, Bolivia, Ecuador, Guatemala, México, Perú, entre otros.
	Definición de prioridades de análisis e investigación de parte de cada GDR	
Segundo semestre 1. Informe Latinoamericano sobre Pobreza y Desigualdad 2013 publicado y difundido al menos en los cuatro países donde existen GDR. 2. Elaboración de uno a dos documentos de diagnósticos y/o análisis de políticas por GDR, para apoyar su estrategia de incidencia en políticas.	Edición, publicación y distribución del Informe. Difusión del Informe en presentaciones públicas y seminarios.	<ul style="list-style-type: none"> • El Salvador: Estudio sobre la crisis que afecta al sector cafetalero en el Salvador, enfocado en los factores que posibilitan a los productores a sobrellevar la crisis. • Colombia: Lineamientos para una estrategia de desarrollo rural con enfoque territorial para la región Caribe colombiana. • Ecuador: Estudio de la productividad ganadera en la Costa del país.
	Ejecución de análisis e investigaciones de parte de cada GDR para apoyar el proceso de incidencia en políticas públicas.	

ACTIVIDADES ASOCIADAS AL COMPONENTE 3: ASISTENCIA TÉCNICA		
Compromisos Plan Operativo Anual (julio 2013-2014)		Realizaciones efectivas del período
Resultados esperados	Actividades principales	
Generación de cambios en al menos cuatro instituciones o políticas significativas a través de la contratación de asesoría experta (al menos un apoyo en cada país al final del período).	Apoyo a la elaboración del Programa para Mejorar la Calidad del Gasto Público Dirigido a Aumentar la Productividad, la Producción y el Ingreso de Pequeños Productores Agrícolas y Campesinos (Mx).	No se produjeron avances de asistencia técnica en México.
	Apoyo para fortalecer las acciones de política orientadas al cambio de prácticas con pequeños productores y municipalidades en El Salvador y promoción del diálogo entre la Asociación Azucarera de El Salvador y las organizaciones sociales de Bajo Lempa organizadas en MESPABAL.	<ul style="list-style-type: none"> - Acuerdo entre el GDR El Salvador y el MARN para impulsar la campaña de sensibilización en agricultura sustentable en pequeños productores de tres comunidades agrícolas del Bajo Lempa, con apoyo de MESPABAL. - GDR impulsa el diálogo social respecto a la Ley de Soberanía y seguridad alimentaria que está estancada en la Asamblea Legislativa y propone un marco de políticas integrado para la ley.
	Apoyo a iniciativas por definir en Colombia y Ecuador.	<p>Ecuador: Por petición del MAGAP, el GDR apoya la Coordinación de Innovación del MAGAP, que enfrenta el desafío de alinear los programas de extensión y asistencia técnica.</p> <p>Colombia: apoyo a Misión Rural apoyo para avanzar hacia un arreglo institucional moderno y eficiente, enfocado en el desarrollo rural con enfoque territorial.</p>

ACTIVIDADES ASOCIADAS AL COMPONENTE 4: GESTIÓN DE CONOCIMIENTOS		
Compromisos Plan Operativo Anual (julio 2013-2014)		Realizaciones efectivas del período
Resultados esperados	Actividades principales	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Modelo analítico conceptual para la documentación de impactos de incidencia. 2. Haber evaluado los impactos de incidencia de los cuatro GDR en el marco del trabajo realizado bajo el Grant 1203. 3. Dos notas de aprendizaje sobre los procesos de diálogo de políticas en curso. 4. Un documento para la serie de Documentos Ocasionales de la División de América Latina del FIDA. 	<ol style="list-style-type: none"> a. Taller de trabajo sobre metodologías e impacto de los procesos de diálogo de políticas en FIDA, Roma, Octubre 2013. b. Aplicación de la metodología para documentar impactos de incidencia en el taller de planificación inicial del proyecto, Agosto 2013. c. Contratación de consultores para la aplicación del modelo de documentación de impactos de incidencia y evaluación de los cuatro GDR. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño de la metodología de evaluación “Eslabones de incidencia” para documentar impactos de incidencia de los grupos. - Aplicación de la metodología “Eslabones de incidencia” en el taller de planificación inicial del proyecto, agosto 2013 (para GDR El Salvador, Colombia y Ecuador). - Realización de taller de trabajo sobre metodologías e impacto de los procesos de diálogo de políticas en FIDA, Roma, en octubre 2013. - Evaluación del GDR Colombia y GDR Ecuador finalizada. Evaluación GDR El Salvador en curso. - <i>Outline</i> para la elaboración de dos notas de aprendizaje sobre las evaluaciones una vez finalizado el proceso.

El presente documento describe las actividades y avances que tuvo el proyecto en su primer año de ejecución, de acuerdo al Plan Operativo Anual. En primer lugar se detallan las actividades realizadas para la puesta en marcha del proyecto, posteriormente se presenta el avance por componentes.

- **Actividades para la puesta en marcha del proyecto**

El proyecto “Procesos de políticas para el impacto a gran escala” da continuidad al trabajo iniciado por el proyecto “Conocimiento a favor del cambio: procesos normativos para mejorar el impacto en pobreza”, con el propósito de contribuir a que las políticas e instituciones en México, Colombia, El Salvador y Ecuador creen un entorno más propicio para la superación de la situación de pobreza en la que viven los pobres rurales.

Entre julio del 2013 y enero del 2014, los esfuerzos se enfocaron en la puesta en marcha del proyecto, lo que implicó la toma de decisiones contractuales y el establecimiento de alianzas estratégicas y operativas. Santiago Perry, Ileana Gómez y Manuel Chiriboga continuaron su trabajo como secretarios técnicos de los Grupos de Diálogo Rural de Colombia, El Salvador y Ecuador respectivamente. Por su parte, en México comenzó el proceso de selección del coordinador de la oficina Rimisp en dicho país, quien sería también el secretario técnico del GDR. Gerardo Franco fue seleccionado para este cargo.

Para apoyar la coordinación central del proyecto se cuenta con una asistente técnica (Pilar Ilarramendi desde julio del 2013 hasta diciembre del 2013, y Mariana Calcagni desde marzo del 2014 a la fecha), un apoyo administrativo parcial y un equipo de comunicaciones compartido con el Programa Cohesión Territorial para el Desarrollo que ejecuta Rimisp con apoyo financiero de IDRC.

El 28 y 29 de agosto del 2013 se realizó la primera reunión de coordinación central del proyecto en Bogotá, Colombia, donde se establecieron los acuerdos iniciales de operación y se definió la estrategia de comunicaciones, los secretarios técnicos presentaron sus prioridades en materia de incidencia, y se presentó la metodología de evaluación “Eslabones de incidencia” para su utilización por parte de los GDR.

Componente 1. Grupos de Diálogo Rural

Este es el componente articulador del proyecto, que permite el funcionamiento de los GDR ya conformados en el proyecto anterior “Knowledge for Change”. Con la excepción de México, los GDR ya se encontraban relativamente consolidados al inicio del proyecto, por lo que los objetivos definidos para este primer año de funcionamiento apuntaron a asegurar la incorporación de los nuevos énfasis comprometidos con FIDA para esta nueva donación. A saber: la incorporación de

organizaciones de pequeños productores a los GDR; establecer una vinculación más estrecha entre el trabajo de los GDR y las inversiones del FIDA en los países; u la definición de objetivos explícitos de cambio en políticas. A continuación se revisan los avances en esta materia de los cuatro países que forman el proyecto.

- **México**

El trabajo del grupo de diálogo rural de México estuvo enfocado en reconstituirse. Rimisp se vio obligado a cambiar el Secretario Ejecutivo por una enfermedad incapacitante del anterior responsable, y el nombramiento del nuevo Secretario Ejecutivo se concretó apenas en octubre 2013, tras un proceso de selección por concurso público. A partir de noviembre 2013, se inició el trabajo de retomar el diálogo con la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), como entidad central convocante del GDR en su primera etapa. En febrero 2014 se realizó una reunión con el rector de la UNAM, Dr. José Narro Gómez, en la cual participaron Tomás Rosada de FIDA, Julio Berdegué, Carolina Trivelli y Gerardo Franco, por Rimisp. El Rector Narro acogió con mucho interés la iniciativa, señalando su positiva evaluación de la experiencia de la primera etapa del GDR; además, el Rector aceptó presidir el GDR, en conjunto con uno o más Secretarios de Estado. A propuesta de FIDA y de Rimisp, el Rector aceptó que el ámbito temático del GDR de la segunda etapa fuera el de la articulación de la política social y la política de desarrollo económico, como estrategia de nueva generación de desarrollo de los territorios, comunidades y hogares rurales en condición de pobreza. De esta forma, el GDR se ancla en un tema que tiene una alta prioridad en la agenda política nacional, y se vincula estrechamente a los procesos de asistencia técnica que el FIDA y Rimisp están llevando adelante con el gobierno de México.

El Rector designó al Dr. Leonardo Lomelí (Director de la Facultad de Economía de UNAM) y al Dr. Rolando Cordera Campos (Coordinador del Programa Universitario de Estudios del Desarrollo y miembro del grupo entre el 2012-2011), como sus enlaces para implementar el GDR. En cuanto a los posibles co-convocantes del gobierno, el Rector propuso y asumió personalmente la tarea de invitar a los Secretarios de Agricultura y de Desarrollo Social.

El Rector Narro conversó con el Secretario de SAGARPA, Enrique Martínez y Martínez, quien aceptó la invitación a co-convocar, dejando pendiente el nombramiento de un enlace operativo que asuma el trabajo junto con los equipos de la UNAM y Rimisp. A pesar de que han transcurrido ya varias semanas, este nombramiento no se ha materializado, posiblemente porque la agenda SAGARPA ha estado ocupada por la “reforma para la transformación del campo” de la cual emergerán iniciativas que el Ejecutivo debe presentar el 8 de agosto. Rimisp continuará insistiendo con SAGARPA hasta que se nombre a su encargado que pueda integrarse al equipo ejecutivo del GDR.

Además, RIMISP y la UNAM han contactado a las Secretarías de Desarrollo Social (SEDESOL) y de Hacienda (SHCP). Respecto de SEDESOL, ha aceptado la invitación a ser co-convocante y nombró

como enlace al jefe de Asesores de la Secretaría Rosario Robles. Por parte de SHCP, el jefe de asesores del Secretario Videgaray, Dr. Osvaldo Santín, informó a Rimisp que habían comunicado ya a los encargados de la UNAM su interés en la iniciativa y su interés en participar, aunque no como co-convocantes.

En paralelo al proceso del GDR, la asistencia técnica que el FIDA y Rimisp han dado a la SHCP y SEDESOL, ha culminado una primera etapa con la aprobación por el ejecutivo de un nuevo programa, “Territorios Productivos”, que tiene como elemento central articular la oferta pública de fomento productivo rural y agropecuario, con el programa de desarrollo social Oportunidades. A lo anterior se une el hecho de que 15 programas productivos ya existentes en el país, en distintas dependencias públicas, han modificado recientemente sus reglas de operación para indicar que a futuro incluirán entre sus beneficiarios a los hogares que participan en el programa Oportunidades. De esta forma, se contará con un abanico de iniciativas programáticas del gobierno, a las cuales vincular los debates del GDR, para que este último cuente con un canal concreto de incidencia en una política pública importante: aportar insumos para fortalecer los esfuerzos ya en curso, u otros que se inicien, de articulación de las políticas sociales y productivas en el medio rural.

En resumen, el proceso de reconstitución del GDR ha sido muy lento, primero por los cambios del lado de Rimisp y de la Secretaría Ejecutiva del GDR, y luego por que el proceso de obtener la conformidad de la UNAM y el nombramiento de enlaces operativos de dos secretarías de estado además de la UNAM, ha resultado más complejo de lo anticipado. Al momento de escribir este informe, la situación es que hay tres co-convocantes confirmados por sus máximas autoridades (UNAM, SAGARPA y SEDESOL), dos de ellos con enlaces técnicos ya nombrados (UNAM y SEDESOL). En agosto se convocará a una reunión de trabajo para cerrar las listas de invitados y definir la reunión oficial de relanzamiento del GDR, mientras que en paralelo se mantiene el diálogo con SAGARPA para que se incorpore al equipo técnico.

- **El Salvador**

Durante el período julio 2013 a julio 2014, el GDR de El Salvador se propuso aportar a las acciones de política que vinculan lo ambiental con lo agrícola. Por una parte se realizaron actividades encaminadas a apoyar la implementación de la Política Nacional de Medio Ambiente, en sus estrategias para la biodiversidad y el cambio climático que promuevan la transformación de prácticas agrícolas- Entre éstas, destacan el trabajo con el sector cafetalero y la promoción de la agricultura sustentable como un nuevo modelo para el desarrollo rural. Para estos efectos el grupo sostuvo importantes reuniones con el Ministerio de Medioambiente y Recursos Naturales (MARN). Por otra parte, se realizaron acciones para incidir en la aprobación del Anteproyecto de Ley de Seguridad y Soberanía Alimentaria y Nutricional a cargo de la Comisión Agraria de la Asamblea Legislativa enviando una pieza de correspondencia al presidente de dicha comisión y se está preparando un documento en formato de Policy Brief sobre el tema, para ser discutido con

tomadores de decisión de alto nivel. Con estas acciones el grupo impulsa el avance en políticas y propuestas en diferentes ámbitos del desarrollo de los territorios rurales.

Además, Glayson Ferrari dos Santos de FIDA se ha involucrado activamente en el trabajo del grupo, se han incorporado nuevos miembros como OXFAM América, AECID, ONUMUJER Y Visión Mundial, además de la reincorporación de IICA. A lo largo de este período se han llevado a cabo más de 25 reuniones (tanto internas como de coordinación de proyectos) para impulsar el trabajo del grupo y desarrollar diversos proyectos de asistencia técnica y ejecución de estudios¹.

El grupo ha avanzado en el trabajo conjunto con pequeños productores. Entre ellos, destacan el Movimiento de Agricultura Orgánica del Bajo Lempa (MOPAO), quienes participaron activamente en la Campaña de Agricultura Familiar impulsada por el GDR entre marzo y mayo del 2014, y que forman parte de la plataforma Mesa Permanente de Actores del Bajo Lempa (MESPABAL). Por otra parte, el GDR está actualmente vinculado al Comité Nacional de Agricultura Familiar liderado por la Confederación de Federaciones de la Reforma Agraria, (CONFRAS), una gremial de productores agropecuarios. Ambos grupos forman parte activa de los miembros del GDR.

- **Colombia**

En el marco de los diálogos de paz que se están desarrollando en Colombia, el GDR se propuso incidir en la implementación de los acuerdos de paz, y en la manera en que se trabaja el posconflicto en las regiones. Además, tras el paro agrícola de fines de 2013, desde principios del 2014 en el país se conformó la Misión de Lineamientos para la Transformación del Campo (la llamada “Misión Rural”), que busca proponer políticas públicas de largo plazo e instrumentos de desarrollo rural y agropecuario que contribuyan a una transformación del campo durante las próximas dos décadas. Algunos miembros del GDR –entre ellos, Santiago Perry-, participan del Consejo Directivo de la misión, y el grupo apoya el trabajo de diversos ejes temáticos, entre los cuales destacan el rol de lo rural en el desarrollo del país y en la generación de un arreglo institucional moderno y eficiente.

El GDR sostiene reuniones periódicas con sus miembros, desarrollando más de 10 reuniones durante el período, enfocadas tanto en la organización interna del grupo, como a desarrollar iniciativas frente al proceso de paz, al desarrollo de la agricultura familiar, y al desarrollo rural con enfoque territorial.

El Grupo este año ha establecido un diálogo cercano con el FIDA, a través del cual se propone apoyar en la formulación de la próxima estrategia país. El GDR ha colaborado además, a impulsar la colaboración del FIDA con Misión Rural.

¹ Más información sobre estas iniciativas se detallan en las siguientes secciones del informe.

Además del Grupo nacional, en Colombia sigue funcionando el GDR Caribe, que viene trabajando en la formulación de unos Lineamientos para una estrategia de desarrollo rural con enfoque territorial para la región Caribe. En el marco de este trabajo, cofinanciado por la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP), se han realizado 22 talleres en las 21 subregiones en que se dividió la región y se está elaborando una versión preliminar del informe final de este trabajo.

- **Ecuador**

El Grupo de Diálogo Rural de Ecuador se propuso para este período incidir en la macro-política de cambio en la matriz productiva, a través de la agricultura familiar. Se ha profundizado también en los sistemas financieros para la agricultura y el medio rural, la gestión de aguas e innovación tecnológica.

El GDR Ecuador contaba ya con tres organizaciones de pequeños productores, a las que se incorporaron en este ciclo pequeños productores de diversos sectores (bananeros, cacaoteros, exportadores de flores, ganaderos, arroceros, productores y exportadores de camarón, productores y exportadores de pesca blanca, productores y exportadores de atún). Además se incluyeron dentro de los miembros del GDR a los presidentes del Pueblo Solidario Baba y Pueblo Solidario de Palenque como representantes de los productores de arroz y maíz.

El GDR se ha reunido alrededor de siete veces en reuniones con diversos objetivos, enfocados en la coordinación interna del grupo, y en proyectos de agricultura y relaciones comerciales de pequeños productores en el agro.

Componente 2. Análisis de políticas

El contenido y los insumos para los procesos de políticas que impulsan los GDR se obtienen del análisis de políticas que promueve este segundo componente del proyecto. Las prioridades del periodo en esta materia fueron: (i) la elaboración del segundo Informe Latinoamericano de Pobreza y Desigualdad, sobre Empleo de Calidad y Territorio y (ii) la elaboración de documentos de diagnóstico y/o análisis de políticas (uno o dos por GDR) que apoyen la estrategia de incidencia política en los países.

1. Informe Latinoamericano de Pobreza y Desigualdad 2013: Empleo de calidad y Territorio

El 2013 se elaboró el segundo Informe Latinoamericano de Pobreza y Desigualdad. Éste se enmarca en una estrategia de trabajo conjunta entre el FIDA, IDRC y Rimisp, que ya ha producido dos informes de similares características y que busca proyectarse en el tiempo para la elaboración de una serie periódica.

El foco de estos informes ha estado puesto en evidenciar la existencia de notables brechas territoriales y su impacto sobre las (desiguales) posibilidades de desarrollo de los territorios. Se enfatiza en que la heterogeneidad territorial no es sólo un hecho físico, natural o geográfico, sino que se transforma en un problema económico y social cuando se traduce en desigualdad de oportunidades y condiciones para los habitantes de esos territorios. La desigualdad territorial existe, importa y afecta sobre todo a los habitantes de zonas rurales, aisladas, y/o poco pobladas.

El Informe Latinoamericano de Pobreza y Desigualdad 2013 se estructura en dos partes. La primera parte muestra la evolución de las brechas territoriales de desarrollo existentes en América Latina, que fueron identificadas en el Informe 2011. Se recopiló información sobre 10 países de la región (Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, El Salvador, Guatemala, México, Nicaragua y Perú) en seis dimensiones socioeconómicas diferentes: salud, educación, dinamismo económico y empleo, ingreso y pobreza, seguridad ciudadana y equidad de género. El análisis de la evolución de los indicadores muestra una leve mejora en los resultados promedio, pero ésta se ha traducido muy levemente en una reducción de las brechas territoriales subnacionales.

La segunda parte se enfoca en el análisis de los determinantes territoriales del empleo de calidad. El Informe propone que territorios con una estructura productiva con menor peso del sector primario o donde este genera mayores encadenamientos productivos, mejor calidad de políticas públicas y más diálogo social, tendrán más altos niveles de empleo de calidad. Parte importante de los determinantes institucionales y económicos del trabajo decente tienen una clara expresión territorial que explica por qué, al interior de los países, las posibilidades de acceder a un empleo de calidad se distribuyen de manera desigual. Estos argumentos se desarrollan en el Informe con análisis de casos en Nicaragua, Brasil y Perú.

La difusión del Informe se impulsó a través de presentaciones públicas y seminarios en Chile, Perú, Colombia y Nicaragua. El informe fue presentado oficialmente en Chile el 05 de mayo del 2014 en las dependencias de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), con la participación de Federico Burone, Director Regional para América Latina y el Caribe del Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo – IDRC; Linda Deleen, Especialista Principal en Pequeña Empresa y Desarrollo Económico Local de la OIT; Lorena Flores, Jefa de la Unidad de Estudios Laborales, e Ignacia Fernández, investigadora de Rimisp y coordinadora del estudio.

El 12 de mayo del 2014 el informe fue presentado en Colombia al Grupo de Diálogo Rural. El 23 de mayo se presentó en Nicaragua, donde participaron el Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales (INIES) de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN), y el Instituto Centroamericano para el Desarrollo de Capacidades Humanas (IXMATI). Por último, el 11 de junio del 2014 se realizó la presentación del informe en Perú, en el Instituto de Estudios Peruanos (IEP). La presentación estuvo a cargo de Ignacia Fernández, investigadora de Rimisp y coordinadora del Informe, y Raúl Hernández Asensio, investigador principal del IEP. Además, contó con la presencia

de los economistas Miguel Jaramillo, investigador de Grade y José María Rentería, investigador del IEP, quienes comentaron sobre las implicancias y alcances de estos resultados

Diversos medios de comunicación en la región han difundido el mensaje principal del Informe Latinoamericano de Pobreza y Desigualdad 2013. Se implementó un plan de prensa para México, Nicaragua, Colombia, Ecuador, Perú y Chile, y en prensa internacional, resultando ello en 40 menciones en medios. Entre ellos destacan: La Opinión de Bolivia; CNN Chile y La Tercera en Chile; La República de Colombia; Ecuavisa de Ecuador; Siglo 21 y Prensa Libre en Guatemala; NTR y El Occidental en México; La Prensa en Nicaragua; Gestión de Perú; la revista Humanum del PNUD, entre muchos otros (Ver anexo de cobertura de prensa del Informe Latinoamericano 2013).

Además, se elaboró el sitio www.informelatinoamericano.org, incluyendo los informes 2011 y 2013. Éste ha tenido más de 13.600 visitas de usuarios únicos. A través de este sitio y distintas redes sociales, se viralizó un [video](#) que resume los contenidos del Informe, con más de 1.600 visitas de usuarios únicos.

2. Ejecución de estudios y análisis de políticas

Durante el primer período del proyecto, se comenzaron a ejecutar tres importantes estudios, uno en cada país activo (El Salvador, Colombia y Ecuador), que aportan a resolver problemas específicos que están enfrentando los países en la actualidad. A continuación, se detallan dichos proyectos.

- **Enfrentando la crisis del café desde las experiencias de las cooperativas y productores individuales en El Salvador**

El sector cafetalero de El Salvador ha experimentado diversas crisis desde su introducción al país, varias de ellas relacionadas a la caída en los precios internacionales del producto. Actualmente el sector atraviesa una nueva crisis que combina, entre otros factores, la reducción en la producción de café debido al hongo de la roya, la caída en los precios internacionales del café y una institucionalidad insuficiente para responder a los desafíos del sector.

El estudio fue realizado entre abril y junio del 2014, con el objetivo de identificar las principales estrategias sociales y productivas utilizadas por las fincas cafetaleras que han logrado sobrellevar las crisis del sector en El Salvador.

La investigación presenta 10 estudios de caso de fincas cafetaleras en El Salvador, identificando distintos factores que han posibilitado que los productores sobrelleven la crisis, o respondan a ella de forma exitosa. Entre los factores destacan la disponibilidad de recursos, conocimientos y

disposición del productor para la inversión en la finca; las estrategias de capital social que permiten al productor acceder a créditos o asistencia técnica e insumos; y la participación en programas ejecutados por MAG, CENTA, FUNDE, PRODEMOR CENTRAL, entre otros. Otros factores importantes versan sobre asuntos técnicos: el manejo agronómico de la finca, la edad de las plantaciones y el uso de variedades resistentes a la roya, la ubicación en términos de altura de la finca (mayor daño en fincas ubicadas a menos altura) y las estrategias de diversificación de los cultivos.

- **Lineamientos de una estrategia de desarrollo rural con enfoque territorial para la región Caribe de Colombia**

Colombia requiere con urgencia una estrategia de lucha contra las múltiples caras de la pobreza que afecta sobre todo a los habitantes de las zonas rurales del país. Parte de esa estrategia debe contemplar una nueva comprensión del desarrollo rural. El GDR propone impulsar en Colombia un desarrollo rural con enfoque territorial, que considere las características y dinámicas particulares de sus variados territorios; sus diversas posibilidades de generación de riqueza y de ingresos para su población; sus considerables inequidades entre personas, subregiones, etnias y géneros; sus carencias en la construcción de capital humano, social y físico, y sus significativas debilidades institucionales.

El GDR Caribe inició un estudio tendiente a apoyar la elaboración de una propuesta de lineamientos de una estrategia de desarrollo rural con enfoque territorial para la región Caribe colombiana, en pos de que se convierta en un referente para la discusión y puesta en marcha de las políticas de desarrollo rural en la Región (marzo – septiembre 2014).

La Corporación PBA está trabajando conjuntamente con la Escuela Superior de Administración Pública de Colombia (ESAP) en:

- a. Establecer una propuesta de sub-regionalización de la región Caribe para efectos de la elaboración de la estrategia de desarrollo rural con enfoque territorial.
- b. Identificar las principales dinámicas productivas, potencialidades y limitaciones de los ecosistemas, circuitos económicos y carencias en capital humano, social y físico de las subregiones propuestas.
- c. Generar un consenso entre la opinión calificada de la Región – académicos, agentes gubernamentales, empresarios y campesinos – sobre los lineamientos de una estrategia de desarrollo rural con enfoque territorial para la región Caribe y para sus principales subregiones.

- **Productividad de la ganadería de carne en la Costa de Ecuador**

El GDR Ecuador se ha enfocado en promover acciones que propicien el desarrollo rural y un crecimiento sostenible de la producción del sector. El trabajo del GDR ha estado fuertemente

ligado al Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca de Ecuador (MAGAP), quienes abogan por el desarrollo de las zonas rurales en un término amplio. El MAGAP ha solicitado al GDR realizar una investigación sobre productividad de la ganadería de carne en la Costa del Ecuador, que comenzó a ejecutarse en julio y cuya finalización se estima para octubre del 2014.

Entre los compromisos establecidos para el estudio destacan:

- Determinar el área de tierra dedicada a la ganadería y la producción nacional y localizada de carne.
- Determinar los rendimientos en ganadería de carne de la Costa, teniendo en cuenta las categorías de productores de ganado de carne.
- Determinar la importancia de la ganadería de carne de la Costa en la generación del PIB y en el aporte a la generación de empleo.
- Analizar la evolución de la balanza comercial (exportaciones e importaciones) de carne bovina y de los subproductos.
- Establecer los costos de producción para categorías de productores y un costo de producción promedio para la región.
- Realizar un balance oferta – demanda de carne bovina, incorporando consumo, destino y utilización de producto.
- Hacer un mapa de la cadena de la carne a la que están vinculados los productores: intermediarios, transportistas, faenadores y los sistemas de introducción a los camales y la posterior venta, incluido un análisis de la industria.
- Describir las principales políticas aplicadas en los últimos años a la ganadería de carne, así como los programas y proyectos existentes a nivel del gobierno central, los gobiernos autónomos descentralizados y la cooperación para apoyar el fomento de la producción, el faenamiento y la industrialización de la carne.

Componente 3. Asistencia Técnica

Los proyectos de asistencia técnica desarrollados por los GDR están fuertemente asociados con la realidad nacional y buscan promover un cambio importante en el desarrollo rural de cada país, mejorando no sólo la calidad de vida de las poblaciones que habitan dichos territorios, sino también la de todo el país y su modelo de desarrollo.

El componente de asistencia técnica se propuso generar cambios en al menos cuatro instituciones o políticas significativas, a través de la contratación de asesoría experta. En el Salvador se han impulsado dos proyectos enfocados en promover el desarrollo de la agricultura sustentable y la Ley de Soberanía y Seguridad Alimentaria del País. Ecuador se ha enfocado en trabajar en el sistema de innovación agrícola del MAGAP. Colombia ha impulsado una asistencia técnica a la Misión Rural, promoviendo el desarrollo rural con enfoque territorial. Dada la situación del GDR en México, en dicho país no ha habido avances en la materia.

- **Campaña para la promoción de una agricultura sustentable en El Salvador**

La promoción de la agricultura sustentable se ha ido abriendo paso en el discurso de las políticas salvadoreñas. Sin embargo esto no se ha traducido en estrategias claras de acción. Desde el 2008 existe una Política de Agricultura Orgánica del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), recientemente reemplazada por la Estrategia Ambiental de Adaptación y Mitigación al Cambio Climático del Sector Agropecuario, Forestal y Acuícola del MAG y la Estrategia Nacional de Biodiversidad del MARN. Estas iniciativas hablan de la urgente necesidad de avanzar hacia el cambio de prácticas agrícolas en un contexto de cambio climático que pone en riesgo la capacidad de resistencia de los agro-ecosistemas de continuar con las prácticas actuales.

En un acuerdo establecido entre el GDR El Salvador y el MARN se decidió realizar una campaña de sensibilización en agricultura sustentable, la que se extendió entre el 01 de marzo y el 21 de mayo del 2014, y tuvo como objetivo promover formas alternativas de hacer agricultura, para crear en los productores/as la necesidad de realizar prácticas agrícolas más sustentables.

Miembros del GDR junto con la consultora decidieron realizar un taller de promoción de campaña de agricultura orgánica en las comunidades Los Laureles, San Sebastián y San Vicente. Éste contó con la participación de 28 miembros de la comunidad, quienes acordaron el lema de la campaña: “Por una vida sana, sembramos consciente en armonía con el ambiente”, y se seleccionaron tres agricultores como voceros de la campaña. Posteriormente se realizó un foro de agricultura orgánica en el Parque Ecológico Tehuacán.

- **Propuesta para la Ley de Soberanía Alimentaria de El Salvador**

Desde finales de los años noventa en El Salvador se empezaron a elaborar propuestas de política para la seguridad alimentaria. Entonces los esfuerzos gubernamentales enfatizaron las intervenciones nutricionales, más que estrategias que incidieran sobre la estructura del sistema alimentario, es decir en las estructuras de producción, distribución, demanda y consumo. En 2011 se formula la primera Política Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional que provee un marco institucional más amplio para la atención del problema, reconociendo que se trata de un derecho, considerando sus causas coyunturales y estructurales, planteando la necesidad de establecer esquemas amplios e interinstitucionales para su abordaje y la vinculación con las estrategias de desarrollo territorial.

Actualmente existe una propuesta de Ley de Soberanía y Seguridad Alimentaria y Nutricional, pendiente de aprobación por parte de la Asamblea Legislativa y prácticamente estancada. Dicha propuesta es la consolidación de diversas propuestas realizadas desde instancias gubernamentales y organizaciones sociales presentadas al órgano legislativo durante los últimos años.

Impulsar el diálogo social sobre este importante tema es un reto para el GDR, de manera de complementar las acciones de otros espacios de sociedad civil activos en la promoción del tema, e un momento político especialmente propicio, pues en la agenda del nuevo gobierno la seguridad alimentaria se presenta como uno de los ejes prioritarios.

El proyecto comenzó el 01 de junio y finalizará el 01 de agosto. Éste lleva por nombre “Hacia un marco de políticas integrado para la soberanía y seguridad alimentaria. Aportes a la propuesta de Ley de Soberanía y seguridad alimentaria y nutricional en El Salvador” y su objetivo es aportar elementos de análisis para orientar la implementación del marco de políticas de seguridad y soberanía alimentaria, como uno de los ejes de priorizados por el nuevo gobierno de El Salvador. Entre los compromisos establecidos para la asistencia técnica destacan:

- **Asistencia técnica a la Coordinación de Innovación del MAGAP en Ecuador**

La Coordinación de Innovación del MAGAP enfrenta el desafío de alinear sus programas de extensión y asistencia técnica. Su primer interés es poder sistematizar y describir los programas de extensión más emblemáticos que realiza el MAGAP² para, a partir de ese inventario, definir una metodología para que dichos programas sean parte de un sistema de innovación agrícola, incluyendo un mecanismo de seguimiento y control de los mismos.

Se busca mejorar las condiciones para la innovación en las unidades productivas familiares y sus asociaciones, lo que se espera que mejore los índices de productividad y los ingresos de este segmento de la población rural y, con ello, contribuya a diversos objetivos del Plan del Buen Vivir 2013-2017 relacionados con la sostenibilidad de la economía popular y solidaria y la transformación de la matriz productiva.

El proyecto llamado “Apoyo a la Coordinación general de Innovación de MAGAP, Ecuador” comenzó el 01 de mayo y finaliza el 01 de noviembre de 2014. Su objetivo es apoyar a la Coordinación General de Innovación del MAGAP, a alinear los programas de extensión y asistencia técnica a través de la elaboración de una metodología para que dichos programas sean parte de un sistema de innovación agrícola.

- **Asistencia técnica a Misión Rural en Colombia**

Uno de los objetivos que se ha planteado la Misión Rural es contar con un arreglo institucional integral y multisectorial, que tenga una presencia territorial que facilite la llegada de la oferta institucional acorde a las necesidades de los hogares y atributos del territorio.

² Proyecto de Innovación: banano, ERAS, Hombro a Hombro; Plan Semillas

En ese contexto, el GDR de Colombia comenzó el 30 de julio del presente año un proyecto de asistencia técnica llamado “Asistencia Técnica a la Misión Rural, desarrollo rural con enfoque territorial y su institucionalidad”, que finaliza el 30 de agosto del 2014.

El objetivo de la consultoría es apoyar en la definición de desarrollo rural con enfoque territorial, la manera como se debe construir y el tipo de institucionalidad que requiere, tanto en el ámbito nacional, como en el territorial. En particular, la asistencia técnica consiste en la realización de tres seminarios con la participación de actores claves del desarrollo rural territorial (Misión, DNP, MADR, DPS, INCODER, GDR Colombia y Caribe, actores de los territorios que están construyendo en esta materia), que participen de un diálogo constructivo y aporten experiencias relevantes innovadoras y/o exitosas en materia de desarrollo rural con enfoque territorial. A través de estos seminarios se busca llegar a una propuesta consensuada respecto a qué es y qué se entiende por Desarrollo Rural con Enfoque Territorial en Colombia.

Componente 4. Gestión de conocimientos

Dos han sido las principales líneas de trabajo de este componente. Por una parte, se incluye en él la ejecución de la estrategia de comunicaciones del proyecto. Además de la ya mencionada difusión del Informe Latinoamericano 2013, ésta incluye la publicación en el Boletín del Programa de Cohesión Territorial para el Desarrollo, de una nota relativa al avance del proyecto (cinco notas entre agosto de 2013 y julio de 2014). Las temáticas tratadas en estas notas fueron, (i) la realización del Taller FIDA sobre diálogo político en Roma; (ii) el desarrollo e implementación de la evaluación de incidencia de los GDR a través de la metodología “Eslabones de Incidencia”; (iii) los avances en la estrategia de desarrollo rural del FIDA y el GDR de El Salvador; (iv) las asistencias técnicas llevadas a cabo por los GDR de El Salvador, Ecuador y Colombia; (v) desigualdades territoriales demostradas en el Informe Latinoamericano 2013. El Boletín es abierto por el 25% de las personas que lo reciben (en línea con el estándar de retorno de newsletters), y es enviado a una base de datos de autoridades de gobierno, tomadores de decisiones y actores relevantes con énfasis en México, Colombia, Ecuador y Perú, llegando a 2.375 contactos relevantes en total.

Por otra parte, a mediados del 2013, Rimisp se propuso desarrollar una metodología que permitiera documentar los impactos de incidencia de distintas iniciativas en curso, entre ellos, los Grupos de Diálogo Rural. La metodología fue elaborada por una especialista en evaluación de incidencia, se denomina Eslabones de Incidencia y tiene tres objetivos fundamentales:

1. Construir un argumento sólido sobre las contribuciones que Rimisp espera alcanzar más o menos directamente, y aquellas otras a las que puede contribuir, pero cuyo logro final depende también de muchos otros actores directos e indirectos.
2. Incluir la dimensión de impacto en la cadena causal, con el fin de registrar evidencia sobre los presupuestos que fundamentan el vínculo entre los problemas públicos identificados,

las políticas y decisiones públicas tomadas y/o implementadas, y cómo se espera que afecten/ a la población objetivo.

3. Realizar un diseño flexible que permita su aplicación en diversos grados de profundidad y complejidad, tanto ex ante como ex post de un proyecto, y mediante participación o no de otros socios y actores involucrados. Con esta flexibilidad se busca asegurar la viabilidad de la herramienta analítica para proyectos de diversa índole y envergadura.

El modelo elaborado propone una lógica que contempla la existencia de una serie de problemas (sociales, económicos, políticos, territoriales, etc.) que requieren de la intervención del Estado, y que Rimisp busca atender. Asociados a estos problemas, existen diversos actores y grupos que influyen en el modo en que estos problemas se desarrollan. Esa influencia se realiza a través de estrategias y productos, los cuales buscan influir en los procesos y políticas públicas. Así, el seguimiento o la evaluación buscan registrar los distintos tipos de cambios con los que colabora Rimisp y los actores involucrados, en tres niveles fundamentales y vinculados entre sí: los actores, las políticas y sus procesos. El modelo asume que dichas rutas de cambio deberían producir un determinado impacto en la sociedad (sustentado en evidencia pre-existente y reconociendo que puede tener lugar o no, por varias razones).

Aplicación de la metodología Eslabones de Incidencia en los GDR

La metodología propuesta comenzó siendo aplicada en agosto del 2013 en el marco del taller de planificación anual del proyecto en Bogotá, Colombia. Durante el taller, los secretarios técnicos de El Salvador, Ecuador y Colombia conocieron el modelo y empezaron a aplicar los primeros pasos de éste: elaboraron árboles de problemas y un mapa de actores claves (tanto nacionales como internacionales) que podrían influir en el trabajo de incidencia de los grupos.

Luego se procedió a la aplicación de la metodología para la evaluación de los impactos de la primera fase del proyecto (2010-2013), primero en Colombia, en el marco de la validación de la propuesta metodológica, y más recientemente en Ecuador y El Salvador (donde el proceso aún se encuentra en curso). Las evaluaciones realizadas a los GDR en Colombia, Ecuador y El Salvador servirán de insumos para la elaboración de dos notas de aprendizaje al finalizar este primer proceso evaluativo.

- **Evaluación del GDR Colombia**

La evaluación al GDR Colombia fue desarrollada por los consultores Ernesto Castagnino y Leandro Echt, en diciembre del 2013. Sus resultados exhiben importantes avances en los tres niveles fundamentales: actores, procesos de política y políticas públicas.

A nivel de los actores, el mayor logro de incidencia de la estrategia de diálogo de políticas impulsada por Rimisp en Colombia fue el de interesar a actores identificados como clave en el

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

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

En materia de política destaca la incidencia que el GDR ha tenido en el proyecto de Ley de Tierras y Desarrollo Rural, así como en el proceso histórico de negociación entre el Gobierno y las FARC.

- **Evaluación del GDR Ecuador**

A diferencia de su fase inicial, centrada en un abordaje a la pobreza rural y al desarrollo rural desde el sector estatal del desarrollo social, en esta última fase el trabajo del Grupo de Diálogo Rural Ecuador ha puesto un énfasis en los esfuerzos dirigidos a los ámbitos de productividad y cadenas productivas de los principales cultivos del país desde el sector agropecuario, con focalización en los pequeños y medianos productores. El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca (MAGAP) ha sido el foco principal de incidencia del Grupo.

A nivel de actores, a la fecha se evidencian dos tipos de logros. El primero dice relación con los resultados del proceso previo de convocatoria y conformación del Grupo como un espacio diverso, reconocido y legitimado, lo que se ha traducido en que miembros del mismo que ocupan altos cargos de gobierno sean portadores de discursos, conocimientos y relaciones surgidos en el marco del GDR y expandan esa impronta en sus espacios de trabajo ligados a la toma de decisiones. Los casos del ministro del MAGAP, de la ex ministra del MCDS y actual asesora de la vicepresidencia, de la ex - viceministra de desarrollo rural o de la actual subsecretaria de comercialización, son ejemplares. En segundo lugar, se ha logrado un reconocimiento por parte de actores que, sin ser miembros del Grupo, han tenido contacto o vínculos con él a propósito de algún tema de interés de política o algún insumo proporcionado por el GDR (documento, consultoría, etc.). Estos últimos han experimentado cambios en sus conocimientos sobre temas específicos y relaciones al ver al grupo como una red de actores relevante. Los casos de la coordinadora de innovación del MAGAP o de la Subsecretaria de comercio exterior del MCE son ejemplos de ello.

El Grupo se ha consolidado como un espacio de diálogo fundamental en torno a las problemáticas del sector agropecuario y como un interlocutor reconocido por la autoridad gubernamental, caracterizado por acoger a una diversidad de actores (funcionarios públicos, académicos, productores grandes y pequeños, pertenecientes a la costa y a la sierra y de espectro político plural). El propio Grupo en la práctica ha servido como un nuevo paso en la formulación de políticas, por cuanto el diseño original de algunos planes se somete a opinión del GDR para refinarlo. En todo caso, sigue siendo un espacio independiente y “de doble vía”, donde no sólo se comentan los planteamientos del gobierno, sino que también se levantan temas y propuestas.

Finalmente, en materia de políticas destaca la incidencia del GDR en el “Plan para el incremento de la productividad” y, dentro de él, del Proyecto Nacional de Semillas para Agrocadenas Estratégicas, implementado por el MAGAP, consistente en la entrega de paquetes tecnológicos de alto rendimiento a los pequeños agricultores. El Grupo ha incidido también en otros ámbitos, como el de finanzas rurales, donde ha aportado en una discusión directa respecto de la eventual creación del Banco de Desarrollo Rural Urbano-Marginal; así como en el reciente Acuerdo firmado por Ecuador con la Unión Europea, donde el GDR se constituyó como un espacio de debate relevante.

ANEXO 1
Lista de Contratos con cargo a donación FIDA

N° de contrato	TITULO CONSULTORIA	CONSULTOR	FECHA INICIO	FECHA TERMINO	VALOR TOTAL
2013-01	Coordinación general del proyecto	Ignacia Fernández	05-ago-13	31-jul-14	32.103.000 (CL)
2013-02	Asistente de Investigación	Pilar Ilarramendi	05-ago-13	31-dic-13	3.000.000 (CL)
2013-05	Servicios de administración y operación para el funcionamiento del grupo de trabajo sobre pobreza rural y desarrollo en Colombia	Santiago Perry	05-ago-13	31-jul-14	30000 USD
2013-04	Secretaría Técnica Grupo de diálogo rural Colombia	Santiago Perry	05-ago-13	31-jul-14	36000 USD
2013-05	Servicios de administración y operación para el funcionamiento del grupo de diálogo rural Ecuador, y Secretaría Técnica del GDR Ecuador.	Rimisp Ecuador	05-ago-13	31-jul-14	66000 USD
2013-06	Servicios de administración y operación para el funcionamiento del grupo de trabajo sobre pobreza rural y desarrollo en El Salvador, y Secretaría técnica del GDR en El Salvador.	PRISMA - Ileana Gómez	05-ago-13	31-jul-14	66000 USD
2013-08	Secretaría Técnica Grupo de diálogo rural México	Gerardo Franco	05-oct-13	31-jul-14	30000 USD
2014-01	Coordinador de comunicación del proyecto en México	Lourdes Roudiño	01-oct-13	31-mar-14	3000 USD
2014-02	Lineamientos para una estrategia de desarrollo rural territorial para la región Caribe colombiana	Corporación PBA	01-mar-14	01-sep-14	7500 USD
2014-03	Implementación de la campaña "Promoción de agricultura sustentable"	Ileana Gómez	01-mar-14	21-may-14	3000 USD
2014-04	Implementación de la campaña "Promoción de agricultura sustentable"	Karen Hernández	01-mar-14	21-may-14	3000 USD
2014-05	Enfrentando la crisis del café desde las experiencias de las cooperativas y productores individuales en El Salvador	José Elías Escobar	01-abr-14	01-jun-14	5000 USD

2014-06	Asistencia técnica a la coordinación general de innovación de MAGAP, Ecuador	María Isabel Paredes	01-may-14	01-nov-14	14896 USD
2014-07	Encargado de seguimiento y evaluación	Juan Fernández	01-may-14	31-dic-15	12.168.000 (CL)
2014-08	Hacia un marco de políticas integrado para la soberanía y seguridad alimentaria.	Ileana Gómez	01-jun-14	01-ago-14	9000 USD
2014-09	Realización "Evaluación de la incidencia del Grupo de Diálogo Rural El Salvador"	Ligia Gómez	01-jul-14	31-08-14	3.000 USD
2014-10	Asistencia Técnica a la Misión Rural: desarrollo rural con enfoque territorial y su institucionalidad	Corporación PBA	30-jul-14	30-sep-14	14368 USD
2014-11	Investigación sobre productividad de ganadería de carne en Costa de Ecuador.	María José Castillo	30-jul-14	01-dic-14	7500 USD

ANEXO 2

Reuniones de los GDR (julio 2013 – julio 2014)

País	Fecha	Descripción
COLOMBIA	28-ago-13	Reunión con el equipo de coordinación central en Bogotá
	09-oct-13	Reunión GDR
	25-oct-13	Reunión miembros del GDR Caribe en Valledupar
	30-oct-13	Revisar la composición interna del CDR
	06-dic-13	Reunión de fin de año GDR Caribe
	19-dic-13	Reunión de fin de año GDR Colombia
	16-ene-14	Reunión GDR con el Viceministro de Desarrollo Rural
	28-ene-14	Presentación Mireya Valencia sobre Brasil y otros temas
	07-feb-14	Primera reunión del año del GDR Caribe
	04-mar-14	Reunión de Avances y consensos del GDR Colombia, con el Dr. José Antonio Ocampo, Director de la Misión de Políticas Rurales
	12-may-14	Reunión Grupo Diálogo Rural- Centro Latinoamericano de Desarrollo Rural (RIMISP) y Corporación PBA- Presentación del Informe Latinoamericano de Pobreza y Desigualdad
	15-jul-14	Reunión GDR en Oficinas del Banco Mundial
ECUADOR	11-sep-13	Reunión sobre el Banco de Desarrollo Rural
	07-nov-13	Reunión sobre Negocios Inclusivos
	12-dic-13	Reunión de Cadenas del Cacao
	06-mar-14	Reunión sobre Agricultura y relaciones comerciales
	28-may-14	Organización Económica de Empresas de Pequeños y Medianos Productores Agropecuarios.
	04-jun-14	Reunión de coordinación interna: temas prioritarios y roles
	25-jun-14	Reunión interna GDR Ecuador: coordinación y planificación
	23-jul-14	II Reunión sobre Asociatividad (Propuestas)
EL SALVADOR	28-ago-13	Reunión con el equipo de coordinación central en Bogotá
	13-sep-13	Reunión con Glayson Ferrari (FIDA) para discutir prioridades de temas y agenda.
	24-sep-13	Reunión de Planificación del GDR El Salvador.
	11-oct-13	Reunión con Auxtin Ortiz, representante del Foro Rural Mundial.
	30-oct-13	Revisar la composición interna del CDR
	12-nov-13	Reunión Miembros GDR
	30-nov-13	Construir modelo de eslabones de incidencia
	03-dic-13	Reunión Miembros de GDR y Almuerzo de Navidad y Fin de Año.
	30-ene-14	Reunión de miembros del GDR
	12-feb-14	Reunión Estrategia de comunicación. Ideas para mantener comunicación de GDR.
	14-feb-14	Reunión con CRS y MARN para definir TDR estudio de Café

	19-feb-14	Reunión con MAG Proyecto Amanecer Rural (FIDA)
	07-feb-14	Reunión con Rosy de Martínez (asistente FIDA para El Salvador)
	10-mar-14	Reunión con CRS, MARN y consultora para coordinar acciones de arranque de campaña de agricultura orgánica
	14-mar-14	Reunión con Carmen Medina de CONFRAS
	24-mar-14	Reunión informativa comunitaria para Taller de promoción de agricultura orgánica
	27-mar-14	Reunión: Hacia la Seguridad y Soberanía Alimentaria en El Salvador
	10-abr-14	Taller de Promoción de agricultura orgánica en Comunidad Los Laureles, San Sebastián, San Vicente.
	28-abr-14	Reunión especial de GDR: Definición de acciones para la Jornada de Incidencia: La seguridad y soberanía alimentaria en la agenda del nuevo gobierno.
	02-may-14	Foro de agricultores orgánicos en el marco de la Campaña de Agricultura sustentable.
	12-may-14	Reunión Definición de acciones y observaciones a Tdr para documento de incidencia política
	15-may-14	Reunión sobre definición de acciones para el Encuentro centroamericano de agricultura familiar y para organizaciones de productores con presencia regional.
	26-jun-14	Presentación de avances del estudio "Crisis del Café" por parte de Elías Escobar
	10-jul-14	Reunión Plan de Trabajo GDR 2014-2015

ANEXO 3
Apariciones en la prensa Informe Latinoamericano

GESTIÓN EN PRENSA INFORME LATINOAMERICANO 2013 (Julio 2013 - Junio 2014)				
Medio	País	Fecha	Tipo	URL
La Opinión	Bolivia	02-may-14	Página web	http://www.opinion.com.bo/opinion/articulos/2014/0502/noticias.php?id=126868
Gestión	Perú	02-jun-14	Página web	http://gestion.pe/economia/ilo-ica-lideran-generacion-empleos-calidad-pais-2099113
La Tercera	Chile	03-may-14	Diario papel - Página web	http://www.latercera.com/noticia/mundo/2014/05/678-576458-9-ejemplos-de-superacion-en-america-latina.shtml
El País	España	05-may-14	Diario papel - Página web	http://economia.elpais.com/economia/2014/05/05/agencias/1399320806_719016.html
Agencia EFE	España	05-may-14	Página web	Países latinos reducen desigualdad, asegura estudio sobre pobreza
La Información	España	05-may-14	Página web	noticias.lainformacion.com/asuntos-sociales/problemas-sociales/america-latina-consigue-reducir-la-desigualdad-territorial-segun-informe_outHygaF442JYDI8cPSiv4/
Ansa Latina	Italia	05-may-14	Página web	http://www.ansa.it/ansalatina/notizie/notiziari/amcentr/20140505225835668602.html
La Jornada	Bolivia	05-may-14	Página web	http://www.jornadanet.com/n.php?a=103268-1
Radio Caracol	Colombia	05-may-14	Página web	www.caracol.com.co/noticias/internacionales/america-latina-consigue-reducir-la-desigualdad-territorial-segun-informe/20140505/nota/2209292.aspx
La República	Colombia	05-may-14	Página web	www.larepublica.co/colombia-el-segundo-pa%C3%ADs-de-la-alianza-pac%C3%ADfico-que-mejor-distribuye-la-riqueza_117961
NTR Zacatecas	México	05-may-14	Página web	ntrzacatecas.com/2014/05/05/crecen-indices-de-pobreza-y-desigualdad-en-latinoamerica/
El Occidental	México	05-may-14	Página web	http://www.oem.com.mx/eloccidental/notas/n3380934.htm
El Sol de Toluca	México	05-may-14	Página web	http://www.oem.com.mx/elsoldetoluca/notas/n3380934.htm
Hoy Tamaulipas	México	05-may-14	Página web	http://www.hoytamaulipas.net/notas/129401/Registra-Latinoamerica-avances-en-indices-de-pobreza-y-desigualdad.html
El Heraldo Chihuahua	México	05-may-14	Página web	http://www.oem.com.mx/elheraldodechihuahua/notas/n3380934.htm
Plano Informativo	México	05-may-14	Página web	http://www.planoinformativo.com/nota/id/323162#.U2k8woF5Np2
Ecuavisa	Ecuador	05-may-14	Página web	http://www.ecuavisa.com/articulo/noticias/internacionales/60327-ecuador-otros-paises-america-latina-redujeron-desigualdad

La Hora	Ecuador	05-may-14	Página web	http://www.lahora.com.ec/index.php/movil/noticia/1101669230/Am%C3%A9rica_Latina_consigue_reducir_la_desigualdad_territorial_seg%C3%BA_n_informe.html
Bolivia.com	Bolivia	05-may-14	Página web	http://www.bolivia.com/actualidad/economia/sdi/88033/america-latina-consigue-reducir-la-desigualdad-territorial-segun-informe
Siglo 21	Guatemala	05-may-14	Página web	m.s21.com.gt/nacionales/2014/05/05/america-latina-consigue-reducir-desigualdad-territorial
Vistazo.com	Ecuador	05-may-14	Página web	http://www.vistazo.com/webpages/pais/?id=28990
Canal 13 C	Chile	05-may-14	TV	http://www.13.cl/t13/t13c/estudio-propone-interaccion-de-3-factores-para-generar-empleos-de-calidad
Radio Bío Bío	Chile	05-may-14	Página web	http://www.biobiochile.cl/2014/05/05/los-tres-factores-determinantes-en-la-generacion-de-empleos-de-calidad.shtml
Terra Chile	Chile	05-may-14	Página web	http://noticias.terra.cl/nacional/america-latina-consigue-reducir-la-desigualdad-territorial-segun-informe,e8fd33c0d1cc5410VgnCLD200000ec6eb0aRCRD.html
Terra Chile	Chile	05-may-14	Página web	http://noticias.terra.cl/nacional/estudio-interaccion-de-tres-factores-es-determinante-en-generacion-de-empleos-de-calidad,ac416170ffbc5410VgnCLD200000b0bf46d0RCRD.html
Publimetro	Chile	05-may-14	Página web	www.publimetro.cl/nota/cronica/estudio-interaccion-de-tres-factores-es-determinante-en-generacion-de-empleos-de-calidad/CPInee!y00e2Mtp0PzDvpNQTSCDA/
El Pulso	México	05-may-14	Página web	http://pulsoslp.com.mx/2014/05/05/paises-latinos-reducen-desigualdad-asegura-estudio-sobre-pobreza/
CNN Chile	Chile	06-may-14	TV	http://cnnchile.com/noticia/2014/05/06/estudio-postula-que-el-lugar-donde-naces-determina-su-futuro-y-oportunidades
La Tercera	Chile	06-may-14	Página web	http://voces.latercera.com/2014/05/06/ignacia-fernandez/empleo-de-calidad-y-territorio/
El Desconcierto	Chile	06-may-14	Página web	http://eldesconcierto.cl/investigacion-revela-avances-de-america-latina-y-disminucion-de-desigualdades-territoriales-subnacionales/
Presenza	Otros	06-may-14	Página web	http://www.presenza.com/es/2014/05/pobreza-y-desigualdad-en-latinoamerica/
Entorno Inteligente	Otros	07-may-14	Página web	http://www.entornointeligente.com/articulo/2476591/Contexto-internacional-del-mieacute;rcoles-07-de-mayo-de-2014-07052014
Revista Humanum	Latinoamérica	20-may-14	Newsletter / Página web / Facebook	http://www.revistahumanum.org/blog/la-desigualdad-territorial-tambien-afecta-al-empleo/

Prensa Libre	Guatemala	22-may-14	Página web	http://www.prensalibre.com/economia/tomas_rosada-territorios-empleo-economia-opinion_0_1142885729.html
Informe Pastrán	Nicaragua	23-may-14	TV - Página web	http://www.informepastran.com/prueba/
La Prensa	Nicaragua	23-may-14	Diario papel - Página web	http://www.laprensa.com.ni/2014/05/26/activos/195738-mejoras-municipios
El Nuevo Diario	Nicaragua	24-may-14	Página web	http://www.elnuevodiario.com.ni/economia/320489
Primer Plano Económico	Ecuador	25-may-14	Página web	https://www.youtube.com/watch?v=_IXbeTNxUyk
Canal 15	Nicaragua	25-may-14	TV	http://www.canal15.com.ni/noticia/79207
Radio Canadá	Canadá	03-jun-14	Página web - Radio	http://www.rcinet.ca/es/2014/06/03/informe-latinoamericano-sobre-pobreza-y-desigualdad-2013/
La Segunda	Chile	12-jun-14	Diario papel - Página web	http://www.lasegunda.com/Noticias/Economia/2014/06/941490/estudio-concluye-que-el-lugar-de-nacimiento-determina-acceso-a-empleos-de-calidad
20 minutos	México	10-jul-14	Página web	http://www.20minutos.com.mx/noticia/b173248/desigualdad-territorial-afecta-desarrollo-de-america-latina-experto/
Yahoo noticias	Argentina	10-jul-14	Página web	https://ar.noticias.yahoo.com/desigualdad-territorial-afecta-desarrollo-am%C3%A9rica-latina-experto-195720554.html

ANEXO 4
Apariciones del proyecto en el sitio web de Rimisp

NOTAS DE PRENSA FIDA/ JULIO 2013-JULIO 2014		
Título	Edición	URL
Diálogo Político: Estrategia clave para superar la pobreza rural en América Latina	sep-13	http://www.rimisp.org/noticia/dialogo-politico-estrategia-clave-para-superar-la-pobreza-rural-en-america-latina/
Taller FIDA en Roma: Diálogo político, de la visión a la acción	oct-13	http://www.rimisp.org/noticia/dialogo-politico-de-la-vision-de-la-accion/
Grupos de Diálogo Rural comprometidos con la evaluación de sus resultados de incidencia	dic-13	http://www.rimisp.org/noticia/grupos-de-dialogo-rural-comprometidos-con-la-evaluacion-de-sus-resultados-de-incidencia/
Posicionar el desarrollo rural como un elemento clave del progreso sostenido del país	ene-14	http://www.rimisp.org/noticia/posicionar-el-desarrollo-rural-como-un-elemento-clave-del-progreso-sostenido-del-pais/
Convenio Oxfam-Rimisp aborda la incidencia a través de GDR Regionales en Centroamérica y Zona Andina	feb-14	http://www.rimisp.org/noticia/convenio-oxfam-rimisp-aborda-la-incidencia-a-traves-de-gdr-regionales-en-centroamerica-y-zona-andina/
Edición Especial Informe Latinoamericano	mar/abr-2014	http://www.rimisp.org/wp-content/files_mf/1398169111boletin_Marzo.pdf
Los GDR inician asistencia técnica a gobiernos para generar cambios que favorezcan el desarrollo rural y la superación de la pobreza	may-14	http://www.rimisp.org/noticia/gdr-inician-asistencia-tecnica-a-gobiernos-para-generar-cambios-que-favorezcan-el-desarrollo-y-la-superacion-de-la-pobreza/
Diálogo de políticas es clave para avanzar en la seguridad y soberanía alimentaria en El Salvador	jun-14	http://www.rimisp.org/noticia/dialogo-de-politicas-es-clave-para-avanzar-en-la-seguridad-y-soberania-alimentaria-en-el-salvador/

ANEXO 5
Metodología de evaluación “Eslabones de incidencia”

ESLABONES DE INCIDENCIA

UNA METODOLOGÍA PARA REGISTRAR LA INCIDENCIA EN POLÍTICAS DE RIMISP

Antecedentes

La misión de Rimisp- Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural es *“impulsar cambios institucionales, económicos y sociales para hacer de América Latina una región próspera, justa y sostenible”*. Esta misión da cuenta de una vocación explícita por incidir sobre los procesos de políticas públicas y privadas que impactan sobre las condiciones de vida de la población rural de la región.

Por ello, documentar los resultados que a través de sus proyectos Rimisp obtiene en materia de incidencia es hoy día una necesidad. Tanto por la vocación recién expresada como por las mayores exigencias de las agencias y organismos financiadores, que deben responder a las exigencias de sus gobiernos, parlamentos y ciudadanos para dar cuenta del destino de los recursos invertidos en proyectos de desarrollo.

La falta de evidencia sobre la incidencia de las iniciativas puede representar, por un lado, un obstáculo para la credibilidad externa de Rimisp y, por otro, una limitación a nivel interno, al no contar con conocimiento riguroso y demostrable sobre cuáles conceptos, estrategias y acciones son más eficaces y por qué, en la promoción de cambios institucionales, económicos y sociales.

En este escenario **Rimisp se propuso desarrollar una metodología** que le permita documentar sus impactos en materia de incidencia, y que sirva como referencia para los distintos programas y proyectos que ejecuta la organización.

Para ello, en 2013 se contrató una consultoría para realizar dos tareas principales:

- 1.1. Elaborar un modelo conceptual que permita a Rimisp documentar su incidencia en diversos tipos de proyectos
- 1.2. Probar y ajustar dicho modelo evaluando los resultados en términos de incidencia del proyecto Conocimiento y Cambio en Pobreza Rural (FIDA-IDRC, 2010-2013) en uno de los cuatro países donde se ejecutó el proyecto.

Durante julio y agosto se realizó un primer borrador de la metodología. En agosto se realizó un taller participativo en la sede de Rimisp para presentar sus componentes a varios colaboradores de la organización a fin de testear su relevancia y viabilidad e incorporar cambios sugeridos. La versión revisada fue utilizada por dos consultores adicionales³ como guía para la conducción de un piloto de la metodología en Colombia en el marco del proyecto “Conocimiento y cambio en Pobreza Rural y Desarrollo”. Finalmente, sobre la base de los resultados y hallazgos del piloto, se refinó y ajustó la metodología denominada “Eslabones de incidencia”.

Este documento presenta el modelo conceptual “Eslabones de incidencia”, basado en una adaptación del enfoque de senderos de impacto (*impact pathways*⁴), que permite vincular el trabajo de “segundo piso” que realiza Rimisp con los resultados finales de los procesos de incidencia sobre las políticas y procesos destinados a mejorar las condiciones de vida de una determinada población.

Límites y alcances del marco

Si bien, Eslabones de incidencia se propone como una herramienta concreta que permita sistematizar y evaluar mejor en qué medida los esfuerzos de incidencia de Rimisp alcanzan diversos niveles de resultados, es importante aclarar una serie de limitaciones que presenta la misma por las características organizacionales de la institución (muchas compartidas por sus organizaciones pares)

En primer lugar, cabe destacar que la acción de Rimisp se sitúa en una “cadena causal” donde los impactos finales en el desarrollo dependen de la acción y decisiones de muchísimos otros actores y de variables sobre las que no tiene ningún tipo de influencia. Adicionalmente, el horizonte temporal de dichos cambios suele exceder en creces la duración de sus proyectos y programas.

En segundo lugar, dadas las características del campo de acción propio de Rimisp, es necesario definir con claridad el alcance que pueden tener sus acciones y, por lo tanto, los ámbitos y profundidad de sus eventuales resultados. Rimisp no trabaja directamente con la población, sino más bien se sitúa en un “segundo piso”, generando conocimientos, fortaleciendo capacidades y promoviendo cambios en agendas, estrategias, políticas y programas públicos y de actores privados. Por lo tanto, no se puede establecer un nexo claro y lineal entre los resultados de estas estrategias desarrolladas por la organización y los cambios concretos en las políticas y procesos (y menos aún en el impacto final de estos últimos). Sin embargo, sí se pueden identificar algunos senderos que concatenan diversos tipos de cambios que se explican mayormente a partir del accionar de Rimisp.

³ Los consultores fueron Ernesto Castagnino y Leandro Echt.

⁴ Para mayor información sobre esta herramienta, visitar <http://boru.pbworks.com/w/page/13774903/FrontPage>

En tercer lugar, Rimisp opera simultáneamente en dos niveles principales de incidencia política: políticas en sí mismas y procesos de política (por ejemplo, participación de los más pobres o abrir espacios de diálogo entre actores que pueden influir en la política) y además en varios países a la vez. La complejidad de monitorear y evaluar su incidencia aumenta si se considera además que a veces los cambios específicos en políticas públicas que promueve no pueden ser definidos de antemano en un proyecto, ya que surgen como fruto de debate e intercambio con otros actores relevantes, con lo cual no se cuenta con una serie de resultados esperados consensuados al inicio del proyecto.

Un factor adicional a considerar es que Rimisp suele trabajar con socios en sus procesos de incidencia, que son organizaciones con agendas y objetivos propios, con lo cual los esfuerzos en este sentido no son independientes del accionar, el expertise, los contactos, el acceso y el conocimiento previo de los socios en los distintos temas de trabajo.

Finalmente, también hay que tener en cuenta que Rimisp tiene varios niveles de beneficiarios: organizaciones que trabajan con ellos, sus beneficiarios, donantes como IFAD, etc.

Objetivos del modelo propuesto

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

Descripción

Para efectos de este documento y de la metodología propuesta, empleamos las siguientes definiciones:

- **Estrategias** –son todos los métodos o acciones genéricas que realizan Rimisp y sus socios, como parte de un proyecto para alcanzar un objetivo de incidencia general. Por ejemplo: cobertura de prensa sobre trabajo en zonas no metropolitanas para generar conciencia pública y presión política.

- **Productos** – son los bienes y actividades tangibles que surgen como resultado inmediato o directo de la aplicación de las estrategias. Por ejemplo: un documento de políticas públicas con recomendaciones de asignación territorial
- **Resultados intermedios** – son los cambios percibidos en los actores, como consecuencia o por influencia de los productos y de las estrategias de Rimisp y sus socios.
- **Resultados en las políticas** – son los cambios concretos en las políticas públicas y en los procesos de política con los cuales pueden colaborar Rimisp y sus socios.
- **Impactos de la incidencia** – son los cambios a largo plazo en la sociedad, o en partes de ella, positivos y negativos, primarios y secundarios producidos por una intervención de política pública, ya sea directa o indirectamente, intencional o no intencionalmente.
- **Políticas públicas** – conjunto de acciones u omisiones que manifiestan una determinada modalidad de intervención del Estado en relación a una cuestión, que concita el interés, la atención y movilización de otros actores del tejido social (Ozlack -O Donnell).
- **Procesos de política** – son los procesos a través de los cuales se generan, diseñan, aprueba, implementan y evalúan las políticas públicas, incluyendo los actores que participan de hecho o de derecho en tales procesos, y los relacionamientos entre ellos.

El modelo responde a la siguiente lógica:

1. Existe una serie de **problemas sociales, económicos, políticos**, etc. que requieren intervención del Estado y que Rimisp busca atender
2. Dichos problemas se vinculan con una serie de actores y grupos de actores que pueden afectarlos o ser afectados por los mismos
3. En función de estos problemas y los actores implicados en los mismos, la organización (frecuentemente con sus socios) elige **estrategias** y desarrolla una serie de **productos** que buscan influir en procesos y políticas públicas
El seguimiento o la evaluación buscan **registrar los distintos tipos de cambios** con los que colabora Rimisp a través de sus estrategias y productos de incidencia (pero que también son consecuencia del accionar de los demás actores) en tres niveles fundamentales y vinculados entre sí: **los actores, las políticas y sus procesos**.
4. Finalmente, el modelo asume que dichas rutas de cambios deberían producir un determinado **impacto** en la sociedad (sustentado en evidencia pre-existente, y reconociendo que puede tener lugar o no, por varias razones)

Siguiendo dicha lógica, el modelo consta de 6 pasos concretos, que serán desarrollados en el resto del documento y que responden a diversas etapas del proceso de evaluación de la incidencia:

1. Elaboración de árbol de problemas
2. Diseño de mapa de actores
3. Definición de los resultados intermedios esperados en los actores.
4. Definición de los resultados esperados en las políticas públicas y sus procesos.
5. Determinación del impacto supuesto de las políticas promovidas.
6. Identificación de la evidencia concreta que se recolectará para registrar la incidencia deseada

Por último, se propone acompañar la implementación del modelo a través de cuatro etapas de trabajo, a saber:



ETAPA 1: DISEÑO DE INCIDENCIA DESEADA

Durante una jornada, RIMISP se abocará a discutir diseñar la ruta de incidencia deseada para alcanzar el impacto esperado usando el marco conceptual “Eslabones de incidencia”. Se recomienda que este trabajo sea realizado cuando se diseña una nueva propuesta para buscar apoyo financiero o ni bien se inicia un proyecto financiado. La ventaja de realizarlo en esta instancia es incluir en la planificación misma de los esfuerzos de incidencia una instancia que permita clarificar y consensuar los alcances deseados de la intervención de Rimisp, sobre la base de un claro entendimiento y priorización de los problemas que busca atender así como de los actores con los que debería vincularse en esta dirección.

Para ello, realizará un análisis detallado de los problemas públicos que deben ser resueltos o atendidos (vinculados con la misión y los objetivos de la organización), tanto en términos de políticas como de actores involucrados en el tema. Luego, vinculará dicho análisis de la situación con las estrategias, productos y actividades que tiene pensado llevar a cabo y determinará los resultados esperados de su accionar. Por último, establecerá cómo generará evidencia concreta de los efectos y resultados de su incidencia.

Esta etapa puede ser realizada bajo cuatro modalidades según dos criterios principales: 1) nivel de participación, según se incluya o no en el diseño de la ruta de incidencia a los socios y

colaboradores del proyecto (y eventualmente a otros actores relevantes para el proyecto); y 2) temporalidad: según se realice antes de iniciar el proyecto o cuando esté ya esté en transcurso o finalizado.

EX ANTE		EX POST
PARTICIPATIVO	Se diseña la ruta de incidencia deseada en el inicio del proyecto con la participación de todos los socios o actores relevantes involucrados en la gestión del mismo.	Se reconstruye con los socios la ruta de incidencia deseada y el mapa de actores involucrados una vez terminado o bien avanzado el proyecto
NO PARTICIPATIVO	Se diseña la ruta de incidencia en el inicio del proyecto desde la Unidad de Coordinación.	Se reconstruye la ruta de incidencia y los actores involucrados al inicio del proyecto desde la Unidad de Coordinación.

Si bien la metodología permite estas cuatro modalidades, el piloto ha revelado que la reconstrucción de la ruta de incidencia puede tornarse muy dificultosa, sobre todo en proyectos largos (los participantes del proyecto ya no recuerdan el análisis y los resultados pretendidos al inicio) y en aquellos en los que parte del objetivo es facilitar procesos multi-actorales o de diálogo que produzcan consensos sobre la/s ruta/s de incidencia deseada. En dichos casos, el esfuerzo ex post deberá focalizarse en el registro de lo efectivamente alcanzado, con un énfasis en establecer vínculos entre los tipos de cambios detectados, a nivel actores, políticas y procesos.

A continuación se explicarán en detalle los 6 pasos del modelo, utilizando como ejemplo el proyecto de Cohesión Territorial e Inclusión Social en Chile, titulado “Programas de promoción laboral para población en situación de pobreza extrema. Generación de activos y capacidades territorialmente diferenciada”. Este se propone analizar la pertinencia territorial de las iniciativas de promoción laboral dirigidas a la población en situación de extrema pobreza que se están implementando en Chile, estableciendo el grado en que éstas incorporan las particularidades del territorio en su diseño e implementación. Así, el proyecto pretende analizar, desde una perspectiva territorial, el diseño y el proceso de implementación de las iniciativas de promoción laboral para población en situación de extrema pobreza, enmarcadas en el Programa Ingreso Ético Familiar, sugiriendo alternativas para lograr una mayor pertinencia territorial de las políticas, y así un cumplimiento más satisfactorio de los objetivos propuestos. Como se desprende de la anterior descripción, el principal objetivo de incidencia de este proyecto es que las políticas y programas de promoción laboral para la población en situación de extrema pobreza incorporen una perspectiva “espacialmente sensible” en relación a las desigualdades territoriales, y que contribuyan a la reducción de brechas territoriales en materia de la participación en el mercado laboral y generación de ingresos autónomos de la población extremadamente pobre.

1.1. Paso 1: Elaboración de árbol de problemas

De acuerdo con Start y Hovland (2004), “el análisis del árbol de problemas (también llamado análisis situacional o simplemente análisis de problemas) ayuda a encontrar soluciones mediante el diseño de un mapa de la anatomía de causas y efectos alrededor de un asunto, de manera similar a un mapa mental, pero con más estructura.”

El primer paso es discutir y acordar cuál es el problema que hay que analizar. No hay necesidad de alarmarse si el tema es demasiado amplio, porque el árbol de problemas va a ayudar a fragmentarlo. Se escribe el problema en el centro y eso pasa a ser el “tronco” del árbol. Éste va a ser el problema en el que se centrará la atención.

A continuación, el grupo identifica las causas del problema central –éstas pasan a ser las raíces- y luego trata de establecer las consecuencias, que serán las ramas. El centro del ejercicio son la discusión, el debate y el diálogo que se generan a medida que los factores se ordenan, a menudo produciendo raíces y ramas subdivididas (como un mapa mental).

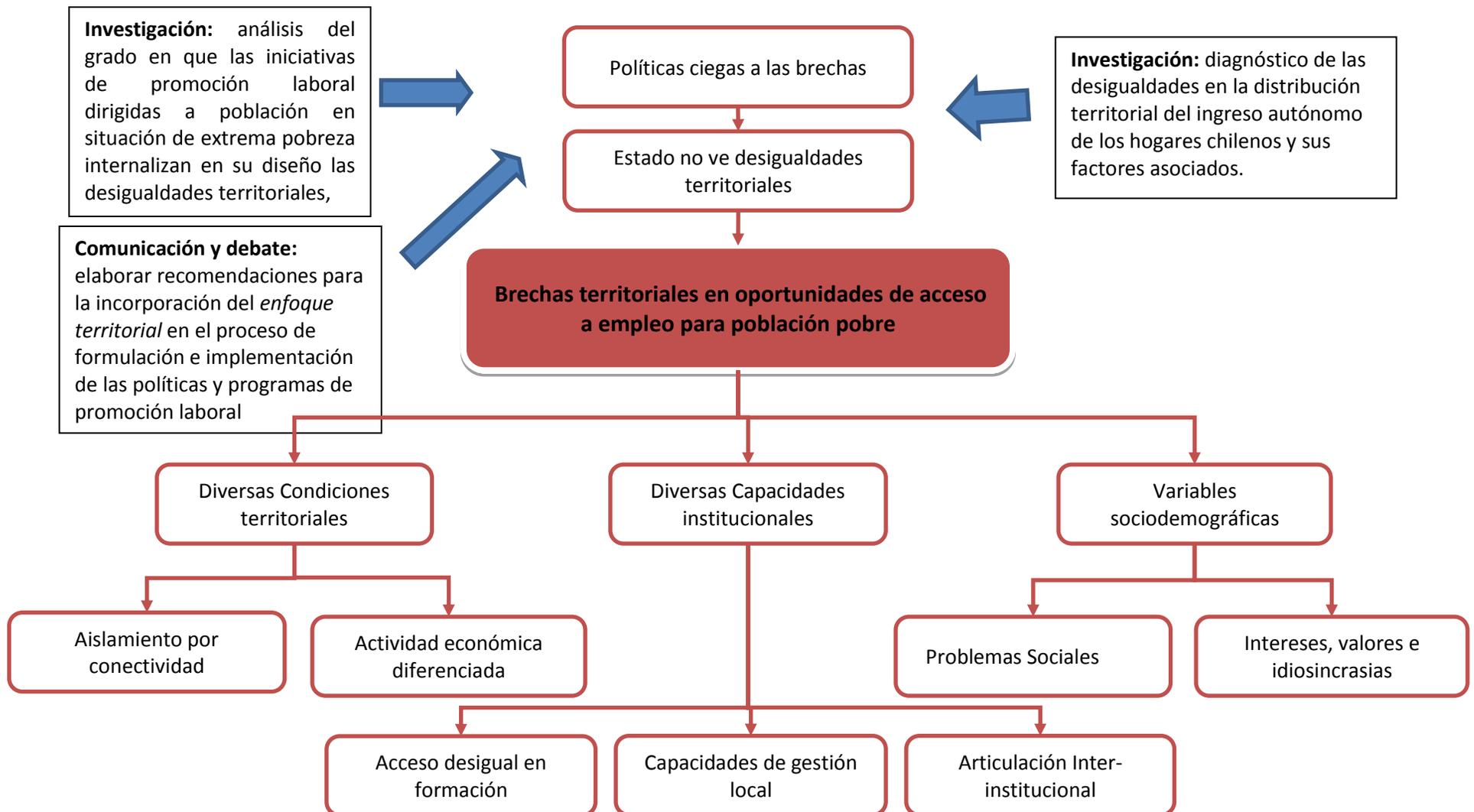
Una vez realizado el árbol, el grupo discutirá e identificará cuáles son aquellos problemas que el proyecto razonablemente puede atender, en función de los recursos disponibles, las capacidades del equipo y los intereses principales de la organización y sus socios.

Cabe destacar que para aquellos proyectos de gran envergadura que impliquen varias familias de problemas es conveniente ordenarlos según su proximidad respecto del problema central, de modo tal de poder identificar más claramente aquellos que resultan prioritarios para los esfuerzos de incidencia de Rimisp.

Finalmente, el grupo establecerá cuáles son las estrategias⁵ principales del proyecto para abordar el/los problema/s seleccionados.

⁵ Las estrategias son todos los métodos o acciones genéricas que realizan Rimisp y sus socios, como parte de un proyecto para alcanzar un objetivo de incidencia general. Ejemplo: Construcción de coaliciones y redes de stakeholders e instituciones

1.2. Ejemplo del Árbol de Problemas en el marco del proyecto “Programas de promoción laboral para población en situación de pobreza extrema. Generación de activos y capacidades territorialmente diferenciada” Chile.



2.1. Paso 2: Diseño de mapa de actores

El segundo paso consiste en identificar todos los actores y grupos de actores que podrían afectar a o ser afectados por los problemas priorizados en el ejercicio del árbol. Es decir, el árbol será la base para mapear todos los actores que sean relevantes y deban ser considerados en procesos de incidencia sobre los problemas seleccionados.

Una vez listados, se procederá a vincular a los diversos actores los productos⁶ de cada estrategia contemplados en el proyecto, de manera tal de evaluar en qué medida los bienes y actividades planificados en los distintos tipos de estrategias están estratégicamente pensados para llegar a los actores relevantes; y caso contrario, poder determinar ex ante si es necesario desarrollar nuevos productos, o ex post si algunos resultados no alcanzados pueden deberse a la ausencia de productos específicos para llegar a dichos actores.

Se recomienda también establecer los vínculos entre los diversos actores, mediante flechas conectoras (que podrían tener distinto grosor según la intensidad de la relación), ya que esto permitirá entender cabalmente las dinámicas del entretendido actoral y cómo trabajar de manera más estratégica según esos vínculos. Adicionalmente, el equipo podrá decidir si agregar un segundo nivel de análisis al mapeo, añadiendo información relevante sobre los actores, como grado de poder, interés, recursos, etc.

Por último, en el caso de proyectos en el que el rol de socios/colaboradores/miembros de grupos diseñados dentro del proyecto sea importante, se recomienda identificar en el mapa dicha membresía/vínculo vis-a-vis el conjunto de actores totalmente externos al mismo.

2.2. Ejemplo de Mapa de actores en el marco del proyecto “Programas de promoción laboral para población en situación de pobreza extrema. Generación de activos y capacidades territorialmente diferenciada”

El mapa de actores que se grafica a continuación distingue a los mismos según su grado de relevancia para el proyecto:

Actores clave:

- Ministerio de Desarrollo Social (diseña, conduce e implementa la política). Subsecretaría de Evaluación social y/o asesores.
- FOSIS (diseña, conduce e implementa la política). Director ejecutivo y/o asesores.
- Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda (negocia y diseña). Director y/o asesores; sectorialistas de Políticas sociales.

⁶ Los productos son los bienes y actividades tangibles que surgen como resultado inmediato o directo de la aplicación de las estrategias. Por ejemplo: un documento de políticas públicas con recomendaciones de asignación territorial

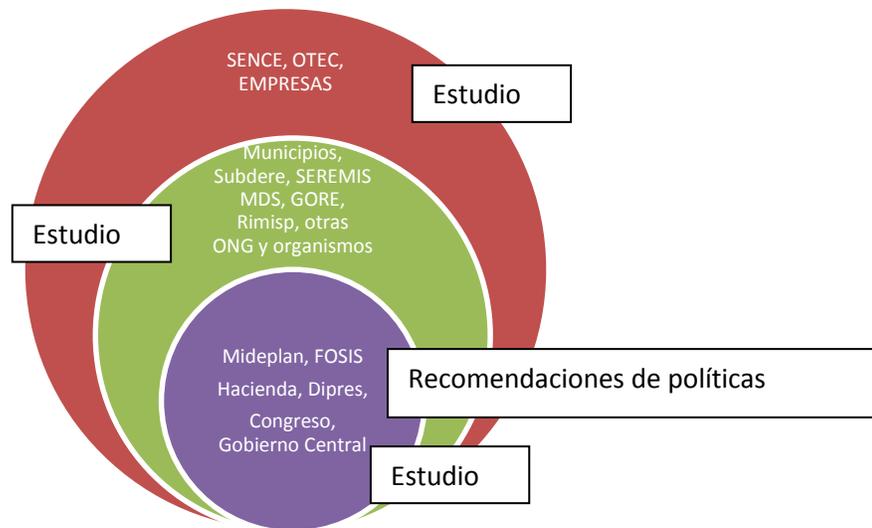
- Congreso Nacional, parlamentarios (negocia y aprueba presupuesto)
- Comandos de los candidatos a la presidencia (programan políticas)

Actores primarios - posibles aliados:

- Seremis de Desarrollo Social (conduce e implementa en la región)
- Gobiernos Regionales (es autoridad regional)
- Municipios (implementa y es autoridad comunal)
- SUBDERE (promueve la descentralización)
- ONGs y organismos ligados al desarrollo territorial y la descentralización

Actores secundarios:

- SENCE (oferta pública de capacitación laboral)
- OTEC (ejecuta capacitación laboral)
- Empresas (demanda fuerza laboral)



3.1. Paso 3: Definición de los resultados intermedios esperados en los actores

El tercer paso consiste en establecer los resultados intermedios esperados en los actores como consecuencia de su interacción con las estrategias y productos de RIMISP. Esto resultará del cruce entre el árbol de problemas y el mapa de actores (pasos 1 y 2). En efecto, se supone que las estrategias y sus correspondientes productos deben provocar determinados cambios en los actores vinculados con los problemas a resolver o atender.

Estos cambios, a los que denominamos resultados intermedios, son de corto o mediano plazo, y, por ende, más susceptibles de ser identificados en la vida de un proyecto. También resulta más fácil recolectar evidencia sobre estos cambios, a través de un registro de cómo han o no impactado los productos y actividades de Rimisp en los actores objetivo. Por ejemplo, si un documento de política pública ha despertado el interés de funcionarios de un ministerio en entender mejor las posibles soluciones a un determinado problema de política pública.

Para este paso, se propone contemplar un amplio abanico de cambios posibles en los actores, que constituyen distintas formas de incidencia en este nivel:

1. **Actitudes:** implican cambios en la predisposición de los actores con respecto a espacios, temas, ideas, etc. promovidos por RIMISP. Como resultado del uso de los productos y de las estrategias de RIMISP, los actores prestan atención a nuevos temas, tienen nuevas percepciones sobre los mismos, se interesan en participar en ciertos ámbitos, etc.
2. **Discursos:** se refieren a cambios en la forma que tienen los actores de denominar problemas, temas y soluciones vinculados con la incidencia de RIMISP.
3. **Conductas:** abarcan todo tipo de cambios en el accionar de los actores como consecuencia de los productos y estrategias de RIMISP
4. **Conocimientos:** implican cambios en las capacidades de los actores de entender y operar sobre problemas, temas y soluciones vinculados con el proyecto.
5. **Capacidades:** incluyen desarrollo o mejora de habilidades y competencias de los actores para abordar problemas y temas relacionados con el accionar de Rimisp.
6. **Relaciones:** modificaciones en los vínculos entre los distintos actores y grupos de actores que influyen en los temas abordados por Rimisp.

Se establecerán cambios deseados para cada actor y/o grupo de actores incluidos en el mapa del paso previo, sin necesidad de clasificar los tipos de cambio arriba mencionados (el listado se propone como guía orientativa en el momento de pensar los tipos de cambio).

Una vez definidos todos los cambios esperados, se identificarán aquellos que resultan claves para los resultados deseados a nivel de políticas y procesos, de modo tal de valorizar cualitativamente la incidencia esperada. Si bien varios cambios pueden resultar positivos per se, algunos son más relevantes en función de la incidencia final proyectada; por ende, se resaltarán en amarillo aquellos cambios cruciales para el proyecto.

3.2. Ejemplo de resultados intermedios esperados en los actores

Cuadro: Resultados en actores y actividades asociadas del proyecto “Programas de promoción laboral para población en situación de pobreza extrema”

Actividades	Resultados esperados
<p>→ Divulgación de los resultados del proyecto a través de la distribución del informe, incluyendo la evidencia generada y las recomendaciones de política</p> <p>→ Reuniones con los comandos políticos para dar a conocer la evidencia y las recomendaciones generadas</p> <p>→ Realización de un seminario en Santiago para presentar los resultados del proyecto, invitando a representantes del Ministerio, FOSIS, DIPRES, SEREMIAS, parlamentarios y Municipios</p> <p>→ Realización de dos seminarios regionales para presentar los resultados del proyecto, uno en Valparaíso y otro en Talca</p>	El Ministerio de Desarrollo Social, en relación al Programa IEF, incorpora en su discurso la existencia de diferencias territoriales
	El FOSIS incorpora en su discurso la existencia de diferencias territoriales en cuanto a oportunidades de empleo de la población en situación de extrema pobreza
	La DIPRES, en relación al Programa IEF, incorpora en su discurso la existencia de diferencias territoriales
	Algunos parlamentarios, en relación al Programa IEF, incorporan en su discurso la existencia de diferencias territoriales
	Los comandos políticos incorporan en su discurso la existencia de diferencias territoriales en cuanto a oportunidades de empleo de la población en situación de extrema pobreza
	Los municipios demandan mayor atención a las particularidades territoriales en las políticas nacionales de promoción laboral dirigidas a población en situación de extrema pobreza
	Las Seremias de Desarrollo Social demandan mayor atención a las particularidades territoriales en las políticas nacionales de promoción laboral dirigidas a población en situación de extrema pobreza
	Ministerio, FOSIS, DIPRES, SEREMIAS, Municipios y Comandos, utilizan la información derivada del proyecto
	Ministerio, FOSIS, DIPRES, SEREMIAS, Municipios y Comandos, reconocen a RIMISP como un referente en materia de enfoque territorial

- Que el MDS tenga mayor sensibilidad respecto del tema de las desigualdades territoriales.
- Que los comandos tengan sensibilidad respecto del tema de las desigualdades territoriales.
- Que se generen los municipios se conviertan en demandantes de cambios políticas y no como último punto de la cadena de implementación de políticas centrales.
- Que los seremis asuman una actitud más proactiva con respecto al nivel central de demandar políticas con mirada territorial y con las dificultades de las políticas implementadas.
- Que el MDS comience a hablar de diferencias territoriales en el discurso del ingreso ético familiar
- Que el MDS, centros de investigación y universidades, entre otros reconozcan a Rimisp como un referente en este tema.
- Que el MDS, centros de investigación y universidades utilicen los resultados y conceptos del proyecto CTD.
- Que haya grupos de dialogo o de trabajo que empiecen a trabajar sobre el tema
- Que se genere un clima favorable a trabajar el tema territorial
- Que MDS valore que las municipalidades identifiquen los problemas de implementación de políticas.

RESULTADOS EN CAPACIDAD DE INCIDENCIA

A futuro, una vez que el marco esté incorporado a las prácticas corrientes de la organización, se sugiere contemplar en este nivel también cambios deseados a nivel desarrollo de capacidades propias de RIMISP. De hecho, este tipo de resultados es crucial para asegurar que la organización no sólo mira hacia afuera para medir los resultados de su accionar sino que también utiliza el análisis de dichos resultados para detectar sus fortalezas y debilidades en cuanto a su propia capacidad de incidencia política. Ejemplos de este tipo de resultados ya están presentes en algunos proyectos:

- *Rimisp y sus productos son referentes a nivel regional en materia de desarrollo rural*
- *Rimisp atrae una nueva generación de investigadores; diversifica sus fuentes de financiamiento; y crea alianzas.*

Sin embargo, para no añadir más capas de complejidad a los primeros esfuerzos por registrar el impacto de la organización de manera sistemática, se recomienda tener en cuenta los efectos a nivel capacidad organizacional en la tercera y final etapa de este marco: la evaluación.

4.1. Paso 4: Establecer los resultados esperados en las políticas públicas y sus procesos

Una vez definidos los efectos deseados a corto y mediano plazo e los actores, se establecerán los resultados esperados a nivel de cambios en las políticas públicas y sus procesos. Dichos cambios son los que usualmente son considerados cuando se establecen objetivos específicos de incidencia política, es decir, modificaciones deseadas en una política pública concreta o en los procesos de discusión, diseño, implementación, monitoreo y evaluación de las políticas. Estos

cambios deseados son fundamentales para que el proyecto alcance el impacto esperado, sobre el cual se trabajará en el paso 5.

Este nivel implica que hay una decisión explícita de un decisor con una consecuencia clara en el contenido o en el proceso de la política pública: por ejemplo, a nivel contenido el decisor aprueba una nueva política, o cambia el diseño de un programa, o modifica un presupuesto; a nivel proceso, cambia la manera de diseñar la política para hacerla más incluyente, o incorpora un nuevo mecanismo para rendir cuentas de forma más amplia y transparente.

Los **cambios de políticas** abarcan tanto modificaciones en el contenido de políticas públicas existentes (programas, leyes, planes, presupuestos, etc.) como aportes parciales o totales en el diseño y aprobación de nuevas políticas.

Los **cambios de procesos** se refieren a todas las modificaciones en la manera de formular, implementar, monitorear y evaluar una política pública, es decir, inciden en el cómo se llevan a cabo las políticas de manera tal que se pueden volver más o menos incluyentes, más o menos transparentes, más o menos eficaces. Por ejemplo, se establece que las organizaciones de los pobres van a participar en la discusión de los presupuestos municipales o se aprueba que en adelante el programa va a ser evaluado por una agencia independiente.

En este paso es importante distinguir los proyectos de investigación de los proyectos de incidencia, ya que los resultados esperados en el primer caso probablemente no excedan lograr el reconocimiento público y político de que existe un problema o serie de problemas, incluyendo sus dimensiones y características.

Asimismo, resulta útil considerar las condiciones previas de incidencia según el estadio de investigación por parte de Rimisp y de tratamiento del problema en las políticas públicas existentes. Detectar con claridad las oportunidades de incidencia que ofrece la coyuntura política permitirá establecer resultados esperados viables y realistas.

Una vez establecidos todos los cambios esperados en las políticas y sus procesos, al igual que en el Paso 3, se identificarán aquellos que resultan claves para el impacto final del proyecto, de modo tal de valorizar cualitativamente la incidencia esperada.

Cuadro: Resultados en políticas y procesos, y actividades asociadas del proyecto “Programas de promoción laboral para población en situación de pobreza extrema”

Actividades	Resultados esperados
<p>→ Conformación de un grupo de diálogo en el que participa RIMISP junto a representantes de los actores identificados como clave y posibles aliados, que debate y trabaja con miras a la incorporación de una mirada espacialmente sensible en las políticas de promoción laboral para población en situación de extrema pobreza</p>	<p>El proceso de formulación de políticas de promoción laboral para población en situación de extrema pobreza incorpora la participación de los actores subnacionales</p>
	<p>El diseño del Programa IEF se modifica para atender a las desigualdades territoriales y reducir brechas.</p> <p>Alternativas posibles:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El Ministerio define tipologías de la política diferenciadas territorialmente, que compensan a los territorios rezagados - El Ministerio descentraliza parcialmente el diseño e implementación de la política, incluyendo una compensación a los territorios rezagados
	<p>La DIPRES avanza hacia una asignación de presupuestos para políticas de superación de la pobreza sensible a las diferencias territoriales, que compensa a los territorios rezagados</p>

4.2. Ejemplo de resultados esperados en las políticas

- Se establecen modalidades diferenciadas para una tipología de territorios en el programa IEF/ IEF se modifica para atender las brechas territoriales
- Las políticas de fomento productivo no son políticas territorialmente ciegas, sino que se vuelvan sensibles a diferencias territoriales.
- La DIPRES modifica la forma de asignar presupuestos para políticas siendo sensibles a diferencias territoriales.
- Entrega de bonos y subsidios por parte del Estado de modo diferenciado según las condiciones territoriales de base.

4.3. Ejemplo de resultados esperados en los procesos

- Se crea en MIDEPLAN un grupo de trabajo para reformular el programa en virtud de las evidencias mostradas acerca de las desigualdades territoriales
- Se descentraliza el diseño de la política pública con ciertos parámetros generales propuestos por el MDS.
- Existen más conexiones entre el FOSIS y el MDS.

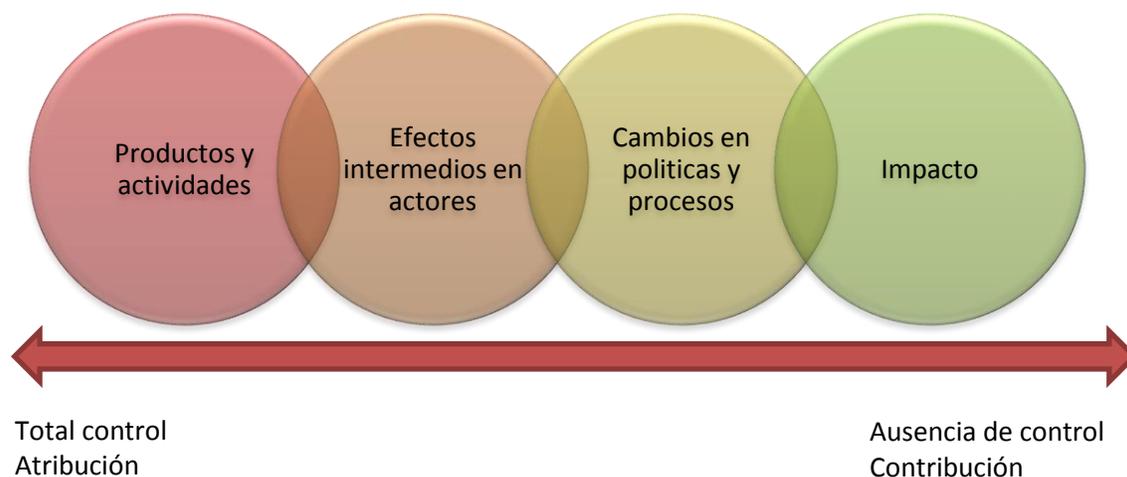
- Se generan instancias de participación en distintas regiones

5.1. Paso 5: Establecimiento del impacto supuesto de los resultados alcanzados

El último eslabón de la ruta de incidencia es el impacto esperado/supuesto a nivel social, político y económico de los cambios acontecidos a nivel políticas públicas, procesos y actores.

Se considera impacto a todos las consecuencias de las políticas y procesos de políticas promovidos, así como los efectos de los cambios a nivel actores, con los cuales contribuirá o ha contribuido RIMISP indirectamente a través de los “resultados deseados” a que se refiere el Paso 4. El impacto representa la visión de la organización para el proyecto, es decir, el escenario futuro que visualizan como el ideal resultado de su accionar, reconociendo que éste es solo uno de los muchos factores que contribuirían o contribuyeron a alcanzar dicho impacto.

En efecto, el impacto es el nivel más alejado del control de RIMISP y por ende también el nivel de cambio en el que menos puede atribuirse su accionar. Es importante destacar que a medida que se avanza en los pasos del marco, se debilita la cadena causal atribuible de manera directa a la organización y sus socios en el proyecto, tal como se refleja en el siguiente gráfico:



Es importante aclarar que muchas veces la organización opera sobre supuestos de consecuencias, es decir, asume que determinadas políticas y/o procesos de políticas tendrán determinado impacto. En ocasiones operará contando con evidencia ex ante que fundamenta el supuesto impacto.

Sin embargo, con frecuencia no existe aún evidencia para demostrar el supuesto impacto, con lo cual, tanto RIMISP como sus donantes operarán sabiendo que para demostrar dicho impacto se necesitará posteriormente conducir evaluaciones específicas que permitan medir las consecuencias concretas de cada política y proceso con los que ha contribuido Rimisp. De todos

modos, al no tener la mayor parte de las veces la organización incidencia alguna sobre la manera concreta en que se implementan políticas o se llevan a cabo los procesos, es muy escaso el valor que se puede adjudicar a su accionar para explicar el impacto final de dichas políticas y procesos en la población destinataria.

En efecto entre los resultados esperados y el impacto deseado, existe temporalmente un nivel intermedio. Por ejemplo, se establece un nuevo programa (resultado esperado de política, 100% logrado), pero luego la implementación es mala, ya sea porque no se le asigna el presupuesto establecido o porque no se hizo el programa complementario de capacitación de los agentes de terreno, etc., lo cual seguramente debilitará el impacto final. Por lo tanto, aunque se establecerá a nivel teórico el posible impacto esperado basándose en la evidencia secundaria existente para sustentarlo, se reconocerá que existen muchos factores que median entre los cambios en las políticas y sus procesos con los que puede haber contribuido la organización en sus procesos de incidencia y el resultado final de éstos, incluyendo asimismo la posibilidad de que esos cambios no se terminen ejecutando como estaba previsto.

En este sentido, se podrá asimismo recomendar a las autoridades y actores pertinentes la realización de evaluaciones de impacto, o fomentar la participación de los socios o de Rimisp en el asesoramiento durante los procesos de implementación de las políticas. Adicionalmente, el impacto también podrá evaluarse parcialmente a través de intervenciones de fortalecimiento de capacidades de los implementadores y de sistematización de aprendizajes.

5.2. Ejemplo de Impacto supuesto

(1) Acciones del programa → (2) pre-condiciones para las decisiones políticas → (3) decisiones de políticas públicas o privadas con efectos públicos → (4) más, mejores, mejor distribuidos, mejor usados... bienes públicos o bienes privados → (5) cambios en los incentivos que enfrentan los sectores sociales a quienes queremos apoyar, y/o en sus activos, y/o en sus capacidades → (6) cambios en el bienestar o en las oportunidades de los actores a quienes queremos apoyar

Ejemplo, partiendo de (6) en la lógica de árbol de problemas:

(6) Problema: En muchos territorios no metropolitanos, las mujeres tienen una tasa de participación en el mercado laboral que es muy baja, aún en comparación con el promedio nacional que de por sí es bajo. Cambio en oportunidades: incrementar en esos territorios la oferta laboral agroindustrial, pues esta se caracteriza por una alta tasa de contratación de mujeres; ello implica incrementar la inversión privada agroindustrial en esos territorios.

(5) Empresas privadas que inviertan en estos territorios pueden tener menores costos directos y de transacción y mayor oferta de materia prima y de mujeres capacitadas para el trabajo. Las mujeres que tienen el perfil de edad, educacional, etc., para poder ser contratadas por la agroindustria, cuentan con mayor capacitación laboral.

(4) Se puede focalizar inversión pública en determinados territorios en (a) infraestructura (en particular, caminos rurales y riego), (b) asistencia técnica, capacitación y crédito a productores de cultivos de interés agroindustrial, (c) subsidios temporales a la contratación de mujeres, (d) alianzas público-privadas para establecer sistemas de contratos agroindustria – pequeños y medianos productores.

(3) Se diseña y se aprueba un programa piloto convenido entre el Ministerio de Agricultura, el Ministerio de Economía, CORFO y la asociación ChileAlimentos que representa a las agroindustrias del país.

(2) Los resultados del proyecto deben: (a) demostrar que hay territorios específicos que reúnen casi todas las condiciones para incrementar la actividad agroindustrial, pero a las cuales les faltan algunos factores específicos que son limitantes de la decisión privada de invertir; (b) demostrar que en otros países hay programas exitosos de fomento de inversiones agroindustriales, o semejantes, que podrían servir de modelo; (c) facilitar y apoyar un diálogo público-privado sobre la necesidad y conveniencia de incentivar la inversión privada agroindustrial en territorios específicos.

(1) Un proyecto de investigación e incidencia que genere evidencias sobre los factores que determinan la localización de la inversión agroindustrial en Chile, que diagnostique los territorios con relación de dichos factores, y que estimule y apoye espacios de diálogo público-privado sobre la necesidad y conveniencia de una política pública en este ámbito.

Propuesta VW: La adopción de un enfoque territorial en las políticas de protección y promoción social que apuntan a generar oportunidades de acceso a empleo para población pobre permitirá reducir las brechas que generan las políticas ciegas a las diferencias territoriales y por lo tanto, generará mayor inclusión social.

6.1. Paso 6: Determinación de la evidencia concreta que se recolectará para registrar la incidencia deseada

Una vez definida con claridad la ruta de incidencia deseada por la organización, se recomienda definir con precisión qué tipo de evidencia se podrá registrar sobre los cambios en cada uno de los niveles establecidos, así como de los vínculos entre cada nivel (por ejemplo, para demostrar que un creciente interés de un Ministerio en entender las ventajas del abordaje DTR condujo a incorporar proyectos con esa dimensión).

Para ello, se determinará cómo registrar:

- a) La condición inicial de aquello que se quiere modificar (utilizando, prioritariamente el árbol de problemas y el mapa de actores)
- b) Los efectos intermedios en los actores
- c) Los resultados esperados a nivel políticas y procesos, y el grado en que fueron logrados

En este paso también se decidirán los métodos específicos con lo que se documentarán los cambios y los responsables de estos procesos de recolección de información (tanto staff de la organización como evaluadores externos). La elección de las herramientas variará según la naturaleza de los efectos, resultados e impacto deseados. Es conveniente priorizar aquellas que se usan sistemáticamente en la organización, las que son menos intensivas en tiempo/recursos, y las más ricas desde la perspectiva de los colaboradores (decisiones operativas y estratégicas). Los evaluadores podrán complementarlas con otras más complejas y costosas. Se considerarán, entonces, en primer lugar los métodos de recolección de evidencia sobre la incidencia utilizados actualmente por Rimisp y sus socios, a saber:

CRITERIOS PARA SELECCIONAR HERRAMIENTAS:

- Costo.
- Experiencia de los miembros de la organización en su manejo.
- Tiempos de aplicación.
- Diversidad de fuentes de información.
- Herramientas ya existentes o actividades planificadas que sirvan como oportunidad para aplicar alguna herramienta.
- Amplitud para relevar información sobre distintos tipos de cambio: conductas, actitudes, interés, conocimiento, etc.
- Credibilidad externa (tener en cuenta que a veces es conveniente que las aplique un evaluador o consultor externo)
- Tipo de objetivo de incidencia.

1. Sistema de recopilación de mails testigos de incidencia:

La Unidad Coordinadora del programa Cohesión Territorial para el Desarrollo comparte a través de correos electrónicos indicios o evidencia directa de algún tipo de incidencia en los distintos ámbitos en que el programa se desarrolla. El sistema no cuenta con un procedimiento preestablecido y cada integrante del equipo envía publicaciones, actividades o declaraciones que muestran algún nivel de incidencia que podría ser provocada por el accionar de Rimisp.

2. Seguimiento de medios:

El Equipo de Comunicaciones realiza una revisión constante de los medios de comunicación buscando publicaciones relacionadas a las temáticas en que trabaja el programa Cohesión Territorial para el Desarrollo. El objetivo es identificar posibilidades en medios para la aparición del programa y sus integrantes en temas de contingencia. Esa revisión permite además monitorear las apariciones de Rimisp, el programa y sus integrantes en prensa y determinar si algunos actores en los que se busca incidir hablan sobre los temas vinculados.

3. Estadísticas de la página web, redes sociales y productos digitales:

La plataforma web de Rimisp cuenta con un sistema estadístico que permite determinar número de visitas, países y descargas de documentos. Esos insumos se recolectan mensualmente y se incluyen los resultados en los informes que genera el programa para sus donantes. También se tienen estadísticas de las redes sociales y se contabiliza las aperturas y clicks que se hacen del boletín electrónico mensual del programa.

Es importante evaluar la relevancia de estos métodos para recoger evidencia sobre los resultados establecidos. De ser necesario, se podrá pedir ajustes en estos métodos que permitan recolectar información que sea útil para los propósitos de evaluación de cada proyecto según el tipo de resultados establecidos.

Adicionalmente, y de haber recursos para ello, se podrán utilizar diferentes herramientas, que variarán según el tipo de información que debe ser recolectada según lo establecido en los pasos anteriores.

ETAPA 2: REGISTRO DE CAMBIOS DESEADOS Y NO DESEADOS

Recolección sistemática de datos según lo definido en paso 6 de etapa 1

En los casos en que se aplique la metodología ex ante, entre la planificación de la incidencia deseada y las evaluaciones de los proyectos para medir si se ha alcanzado o no, se recolectarán de manera continua o periódica documentación e información sobre los efectos intermedios y los resultados esperados del accionar de RIMISP. Para ello, se respetará lo acordado en el paso anterior, o se documentarán las razones de los cambios, si es que los hubiera.

Es importante que haya una persona responsable de asegurarse que lo planificado en el Paso 6 se esté cumpliendo según lo pautado, corroborando que la información clave se esté recabando adecuadamente, tanto en formato (sobre todo en función de los resultados esperados previamente determinados) como en frecuencia. Como puede suceder que surjan también efectos o resultados inesperados o imprevisibles de los esfuerzos de incidencia del equipo, esta persona debería ser también la responsable de recibir y sistematizar toda evidencia de incidencia de los productos y personas del proyecto/organización (ejemplo, son llamados para ser miembros de un Comité asesor de un programa ministerial aunque eso no estaba pautado como un resultado esperado del proyecto).

Toda esta recolección de información constituirá un insumo clave para la etapa de evaluación: en el caso de la auto-evaluación servirá de guía para que el equipo discuta y analice lo que ha funcionado o no usando esta evidencia como fundamento de sus conclusiones. En el caso de

evaluaciones externas se podrán preparar de manera rápida los insumos clave para el proceso y así se podrá focalizar el esfuerzo complementario por parte del evaluador en relevar información que la organización no ha podido/sabido recoger.

ETAPA 3: EVALUACIÓN

Según el tipo de evaluación contemplado en cada proyecto (auto-evaluaciones, evaluaciones intermedias y/o evaluación final) se diseñará la metodología específica para llevarla a cabo, pero todas las instancias deberán observar si se han alcanzado los diferentes resultados deseados establecidos en la etapa 1. O sea, si no ha habido un diseño ex ante del árbol de problemas y del mapa de actores y una identificación previa de los resultados esperados, el equipo o los evaluadores deberán reconstruirlos ex post, con las limitaciones que esto implica.

Por ende, tanto el equipo interno como los evaluadores externos utilizarán como guía para su ejercicio la ruta de cambios diseñada en una primera etapa.

En efecto, el modelo es una lente; luego cada evaluador interno o externo tendrá cierta flexibilidad en el nivel de profundidad y detalle con que la aplique. La forma concreta de cada evaluación variará según recursos disponibles, tiempos, intereses particulares en algún eslabón de la cadena de incidencia, etc.

Sin embargo, existirán cuatro modos básicos de realizar la evaluación (tal como se presentó en la página 5), según se lleve a cabo de manera participativa o no, y según se haya aplicado el modelo propuesto ex ante (en el diseño o en el inicio del proyecto) o que haya que desarrollarlo ex post porque no se aplicó el modelo desde su inicio.

En el caso en que se haya optado por una aplicación ex ante del modelo (ya sea participativa o no participativa), el evaluador o equipo de evaluación contarán con un marco concreto que guiará el esfuerzo.

A continuación presentamos las ventajas y desventajas de cada combinación:

	DESCRIPCIÓN	VENTAJAS	DESVENTAJAS	IMPLICANCIAS PARA LA EVALUACIÓN
PARTICIPATIVO/EX ANTE	<p>La Unidad de Coordinación implementa el modelo completo junto con socios y colaboradores del proyecto en la instancia de diseño o de inicio del proyecto .</p>	<p>Al discutir y consensuar sobre los efectos y resultados esperados antes de comenzar los esfuerzos de incidencia se logra que tanto Rimisp como los distintos socios en diferentes países tengan un entendimiento más claro y concreto de los objetivos y roles de cada parte en cuanto a la incidencia</p> <p>Aumenta la posibilidad de enfocar de manera estratégica los esfuerzos de incidencia al establecer con mayor detalle los cambios esperados</p> <p>Facilita la formulación de objetivos de incidencia específicos de cada producto de Rimisp y de sus socios.</p>	<p>Puede volverse muy complejo y largo el proceso de negociación de los efectos y resultados deseados con todos los socios; posibilidad de perder el foco.</p> <p>En algunos proyectos es muy difícil definir ex ante los resultados esperados a nivel políticas y procesos ya que deberían surgir de un proceso</p> <p>Establecer la ruta de incidencia esperada al inicio del proyecto puede conllevar menor innovación y mayor aversión al riesgo por parte de los socios durante la vida del proyecto.</p>	<p>Se contará con un claro marco de referencia para analizar la información recabada y relevar nueva data</p> <p>Se facilitará la provisión de información por parte del resto de los socios, ya que partirán de un entendimiento común de la incidencia esperada</p> <p>Al haber participado en el diseño del modelo, los socios podrán aportar información de manera más rápida y focalizada así como apuntar a otras fuentes de información</p> <p>Demanda una alta inversión de recursos dado que el marco de efectos/resultados a registrar será muy amplio. Salvo que haya habido un intenso monitoreo, se deberá invertir mucho tiempo en reconstruir las razones que expliquen cambios entre el modelo inicial y lo finalmente logrado.</p>

PARTICIPATIVO/ EX POST	<p>Se reconstruye con los socios la ruta de incidencia deseada y el mapa de actores involucrados una vez terminado o bien avanzado el proyecto.</p>	<p>La participación de todos los socios en la re-construcción del modelo mitiga el impacto de la memoria selectiva (cuando se está en el medio o el final de la película, según lo que haya pasado, se recordará el inicio de otra manera)</p> <p>La participación de todos los socios permitirá cubrir de manera más amplia el abanico de resultados y efectos deseados por todos, aunque sea implícitamente, en el inicio de proyecto</p> <p>Aumentan las posibilidades de encontrar efectos y resultados imprevistos, ya que probablemente Rimisp y socios hayan operado bajo un marco más amplio de acción.</p>	<p>La falta de debate y consenso previos sobre efectos y resultados concretos esperados puede producir disonancias y desacuerdos tanto a nivel actividades concretas durante el proyecto como en cuanto al modo de evaluar los logros o fracasos del mismo.</p> <p>Además, en proyectos de larga duración puede ser sumamente dificultosa la re-construcción ex post de los resultados deseados inicialmente.</p>	<p>El equipo de evaluación podrá conocer de manera más rápida y efectiva sus fuentes de información así como las preguntas clave para complementar la información existente al reconstruir todos de manera colectiva el marco común de trabajo.</p>
-------------------------------	---	---	---	---

	DESCRIPCIÓN	VENTAJAS	DESVENTAJAS	IMPLICANCIAS PARA LA EVALUACIÓN
NO PARTICIPATIVO/EX ANTE	Se diseña la ruta de incidencia en el inicio del proyecto desde la Unidad de Coordinación.	<p>Rimisp contará con un entendimiento más claro y concreto de los objetivos y roles de cada parte en cuanto a la incidencia</p> <p>Facilita la formulación de objetivos de incidencia específicos de cada producto de Rimisp</p> <p>Aumenta la posibilidad de enfocar de manera estratégica los esfuerzos de incidencia al establecer con mayor detalle los cambios esperados.</p>	<p>Al no ser participativo, los socios podrán comprender y valorar de manera diferente los objetivos de sus esfuerzos de incidencia y los resultados logrados</p> <p>Es posible que los productos en manos de los socios tengan objetivos de incidencia poco claros o no coincidentes con los de Rimisp al no haber acuerdo previo sobre los mismos.</p>	<p>Se contará con un claro marco de referencia para analizar la información recabada y relevar nueva data</p> <p>Será más trabajoso relevar nueva información o sistematizar la existente por parte de los socios dado que pueden no haber aceptado cabalmente los efectos y resultados establecidos por la Unidad de Coordinación</p> <p>Demanda una alta inversión de recursos dado que el marco de efectos/resultados a registrar será muy amplio. Salvo que haya habido un intenso monitoreo, se deberá invertir mucho tiempo en reconstruir las razones que expliquen cambios entre el modelo inicial y lo finalmente logrado.</p>

NO PARTICIPATIVO/ EX POST	<p>Se reconstruye la ruta de incidencia y los actores involucrados al inicio del proyecto desde la Unidad de Coordinación.</p>	<p>Aumentan las posibilidades de encontrar efectos y resultados imprevistos, ya que probablemente Rimisp y socios hayan operado bajo un marco más amplio de acción</p> <p>Rimisp podrá tener mayor margen para establecer el modo y las preguntas que se realizarán desde la evaluación dado que no tendrá que focalizarse necesariamente en registrar si se han dado o no los resultados y efectos esperados.</p>	<p>Es mayor el riesgo de la memoria selectiva en la reconstrucción del modelo ya que se basará en la perspectiva de Rimisp (en lugar de ser complementada con la de sus socios)</p> <p>Se dificultará la identificación de los objetivos de incidencia específicos de cada producto de los socios.</p> <p>Además, en proyectos de larga duración puede ser sumamente dificultosa la re-construcción ex post de los resultados deseados inicialmente.</p>	<p>En el momento de la evaluación se podrá establecer el foco de la mirada ya que no habrá un marco amplio con todos los tipos de resultados y efectos esperados. Esto posibilitará diseñar un marco que se concentre en los aspectos más relevantes al final del proyecto.</p>
----------------------------------	--	--	--	---

La forma de hacer lo de arriba es muy variable y debería acomodarse en principio a cada situación. Si con el tiempo se observa que hay recurrencias o necesidad de reducir el margen de aplicación de la lente, se podría ir pensando gradualmente en un sistema más formal de M&E.

En los momentos de evaluación se aprovechará para recabar información adicional no recolectada de manera continua o sistemática en la etapa 2. Asimismo, se podrá poner foco en algunos temas, regiones, actores, etc. Aunque cada evaluación pueda tener una metodología propia y un foco distinto, se requerirá que siempre generen nueva información que permita evidenciar si RIMISP ha contribuido con su accionar para que se produjeran los cambios esperados.

Se recomienda además que toda evaluación contemple una clara triangulación de fuentes consultadas, combinando la perspectiva y percepciones de Rimisp y sus socios o participantes directos del proyecto, con las de otros actores vinculados con el proyecto pero con un rol externo al mismo.

Entre evaluación y evaluación se propone realizar reuniones del equipo para reflexionar sobre la información recabada y para utilizar la información generada, sumar explicaciones adicionales sobre lo que se registra y documentar cambios en estrategias/actividades/productos, así como actualizar el mapa de actores, de ser necesario.

Además, el informe solicitado a evaluadores externos así como las auto-evaluaciones deberán explicar tanto lo sucedido o no sucedido (QUÉ: cambios concretos en actores, políticas y procesos vinculados con las estrategias y productos de RIMISP), como las razones por las cuales se han producido o no dichos cambios (POR QUÉ: análisis de las variables organizacionales y de contexto que explican lo registrado). Es importante destacar que lo último implica retomar el análisis hecho a nivel vinculación d estrategias con problemas que se busca atender y productos con actores con los que se buscó vincularse para identificar en qué medida y de qué manera las estrategias y productos de Rimisp (parte de las variables organizacionales, ya que se encontraron bajo el control de la misma) lograron producir cambios (intencionales y no intencionales) en los actores, políticas y procesos.

Por último, en algunos casos se recomienda incorporar también la recolección de evidencia y el consecuente análisis de cómo han sucedido los cambios (por ejemplo, evaluación de la relevancia, eficiencia y efectividad de las estrategias utilizadas).

ETAPA 4: GESTIÓN DE CONOCIMIENTO

Se propone que luego de cada evaluación importante realizada en un proyecto, el equipo de Rimisp proceda a una sistematización de las principales lecciones aprendidas que se deriven de las conclusiones de la evaluación (eventualmente, se puede solicitar al evaluador externo su participación en esta etapa). Esto permitiría complementar el informe generado para la rendición de cuentas, con un documento de uso interno principalmente orientado a mejorar la gestión operativa del proyecto (notas de aprendizaje intermedias) y la futura planificación estratégica de nuevos proyectos similares.

Dicho ejercicio debe ser muy breve y conciso y estar orientado al establecimiento de acciones concretas que se puedan llevar a cabo en el corto plazo. A continuación se propone un formato sencillo para llevarlo a cabo.

Conclusión	Lección	Acción próxima	Responsable