



Revisión Intermedia del Programa de  
Dinámicas Territoriales Rurales  
Examen del panel externo

Mayo de 2011

Informe del Programa Dinámicas Territoriales Rurales

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

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

Cita / Citation:

**Rimisp-Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural. 2011. Revisión intermedia del Programa de Dinámicas Territoriales Rurales. Examen del panel externo. Mayo de 2011. Informe del Programa Dinámicas Territoriales Rurales. Rimisp, Santiago, Chile.**

© Rimisp-Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural

Programa Dinámicas Territoriales Rurales

Casilla 228-22

Santiago, Chile

Tel + (56-2) 236 45 57

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

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

## Indice

1. INTRODUCCIÓN .....	1
2. EL PROGRAMA DE DINÁMICAS TERRITORIALES RURALES .....	1
3. LA EVALUACIÓN DE MEDIO TÉRMINO Y EL EXAMEN DEL PANEL EXTERNO .....	6
4. ASPECTOS GENERALES SOBRE LA CALIDAD DEL INFORME DE AUTOEVALUACIÓN .....	9
5. PREGUNTAS CENTRALES .....	10
5.1. ¿Está generando el programa un cuerpo de doctrina que permita convertir al DTR en una opción de política para el desarrollo rural latinoamericano? .....	11
5.2. ¿Hasta qué punto el programa está creando las condiciones para concretar cambios políticos y prácticos a nivel territorial, nacional y regional? .....	14
5.3. ¿Cómo está el modo de trabajo de los implicados (CU, partners, AG, ME, etc.) ayudando u obstaculizando el progreso hacia los resultados programáticos? .....	22
6. EL VALOR AGREGADO DEL PROGRAMA .....	28
7. SUGERENCIAS A MODO DE CONCLUSIONES .....	31
ANEXO 1. PROTOCOLO PARA LAS VISITAS EN LOS DIFERENTES TERRITORIOS .....	36
ANEXO 2. Agendas para la visita de evaluación de medio término .....	40
ANEXO 3. TERMS OF REFERENCE MID-TERM REVIEW OF THE RURAL TERRITORIAL DYNAMICS PROGRAM .....	44

# 1. INTRODUCCIÓN

El documento que se presenta contiene el Informe del Examen del Panel externo realizado para la Evaluación Intermedia del Programa Dinámicas Territoriales Rurales (DTR). Este Examen se ha realizado entre los meses de septiembre de 2010 y mayo de 2011 por los miembros del Panel externo: Dr. José Emilio Guerrero (Coordinador del Equipo); Dr. Gonzalo De la Maza; Dra. Rosa Gallardo; Dr. Francisco Rhon, que han contado con la ayuda inestimable del Dr. Melchor Guzmán.

El texto se organiza en seis secciones. La primera de ellas contiene una descripción del programa, sus objetivos y sus principales actividades. La segunda sección describe la metodología utilizada para la realización del examen por parte del Panel externo. La tercera sección presenta las valoraciones correspondientes a la calidad del Informe de Autoevaluación realizado previamente por RIMISP, que ha constituido uno de los elementos básicos para el presente Informe. La cuarta sección recoge las consideraciones relativas a las Preguntas centrales planteadas al Panel externo en los Términos de Referencia (Ver Anexo 3). La quinta sección trata de destacar lo que el Panel externo considera como más relevante en relación al Valor Agregado del Programa. Finalmente la sexta sección recoge, a modo de conclusiones, las sugerencias que este Panel realiza para la siguiente etapa de ejecución del Programa de Dinámicas Territoriales.

## 2. EL PROGRAMA DE DINÁMICAS TERRITORIALES RURALES

El Programa Dinámicas Territoriales Rurales es un esfuerzo multidisciplinario que combina investigación y movilización de actores, y que cuenta con el apoyo del Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (**IDRC**), del Programa de Cooperación al Desarrollo de Nueva Zelanda (**NZAP**) y del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (**FIDA**).

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

Los **objetivos específicos** del Programa son:

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

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

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

dinámicas territoriales rurales para que conduzcan a resultados de crecimiento económico, inclusión social y gobernanza medioambiental responsable. El énfasis principal está puesto en el fortalecimiento de aquellas capacidades requeridas para mejorar la calidad y efectividad de la acción colectiva, el trabajo en redes, la innovación y la capacidad de emprendimiento. Una preocupación importante es fortalecer la representación de los pobres y los socialmente excluidos de manera de influir en las dinámicas territoriales rurales. Este componente inició su ejecución en junio 2009 y se encuentra trabajando en seis territorios localizados en seis países (Honduras, Guatemala, El Salvador, Nicaragua, Ecuador y Chile).

3. *Trabajo internacional en red*: se propone facilitar el diálogo y la interacción entre los profesionales de países latinoamericanos, los que formulan las políticas y los investigadores en desarrollo rural, con sus contrapartes en otras regiones del mundo. Busca comenzar a abrir los canales de comunicación y aprendizaje Sur-Sur, en particular con sub-regiones y países que están sufriendo transformaciones rurales importantes y que probablemente tendrán impactos globales, como India, China y Sudáfrica.

4. *Entrenamiento de postgrado*: dirigido a fortalecer la capacidad de unos pocos programas de postgrado en Centroamérica y la zona andina en temas directamente vinculados al desarrollo rural. La principal estrategia del componente consiste en apoyar el mejoramiento de la calidad curricular (contenido y métodos) brindando a una masa crítica de profesores de esos programas de postgrado oportunidades para interactuar con colegas y equipos de universidades internacionales líderes (incluyendo a países de América Latina).

5. *Desarrollo organizacional de RIMISP*. La implementación de este programa se beneficiará del desarrollo futuro de RIMISP en tanto centro de conocimiento a nivel mundial sobre el desarrollo rural, que puede servir como plataforma efectiva para la articulación -con múltiples socios- de una visión y estrategia sólidas y viables acerca de cómo revitalizar las sociedades rurales latinoamericanas con un sentido de justicia social. Este componente no es objeto de esta autoevaluación.

6. *Comunicaciones*: componente transversal, se encuentra presente en todo el proceso y ciclo del programa apoyando directamente a todos los componentes y actividades llevados a cabo. Da soporte a las necesidades y objetivos programáticos del DTR a través de diferentes mecanismos y funciones, donde tanto la identificación de audiencias, construcción de mensajes y la creación de productos comunicacionales responden a las necesidades particulares de los componentes. Propone involucrar a los actores principales con quienes trabaja el programa en el diseño, implementación y evaluación de los distintos productos y actividades comunicacionales según su participación, función y grado de involucramiento.

La **hipótesis** que está a la base del programa plantea que la heterogeneidad multidimensional de América Latina rural está impulsada (en parte) por dinámicas territoriales que ocurren por sobre y más allá de los procesos de diferenciación a nivel de los individuos, familias o grupos sociales. Como resultado de estas dinámicas, los territorios rurales exhiben resultados de desarrollo bastante diferentes, constatación a partir de la cual cabe preguntarse ¿qué explica el desarrollo territorial rural exitoso?

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

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

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

El programa se inicia en julio de 2007, con recursos provenientes de una donación del International Development Research Center (IDRC, Canadá) y se extiende por un periodo de cinco años. Con el tiempo se han ido sumando nuevos recursos y aportes complementarios, el más significativo de los cuales es el proveniente del Programa de Cooperación de Nueva Zelanda, que ha extendido por un período de dos años, entre 2008 y 2010, para apoyar el trabajo en Centroamérica. Este Informe corresponde a una Evaluación Intermedia del Programa financiado por IDRC, y a una evaluación final del programa de Programa de Cooperación de Nueva Zelanda. A estas aportaciones hay que añadir la realizada por el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) para reforzar fundamentalmente las acciones vinculadas con la incidencia política.

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

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

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



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

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

Fuente: Informe Anual del Programa, 2009

Hasta el momento actual se ha concluido el ciclo de estudios territoriales y se ha dado paso a una fase crucial del programa para recoger los datos y la información para su revisión, análisis y síntesis, buscando las claves para la comprensión de las dinámicas territoriales.

### 3. LA EVALUACIÓN DE MEDIO TÉRMINO Y EL EXAMEN DEL PANEL EXTERNO

El **eje central** del examen del panel externo ha sido el Informe de Autoevaluación de la revisión intermedia del programa de dinámicas territoriales (PDTR) preparado por la Unidad Coordinadora del Programa (octubre 2010) y evaluar su pertinencia, alcances y utilidad, así como establecer el valor añadido del programa (a partir de entrevistas, visitas de campo y lectura de documentos), en función de lo establecido como preguntas centrales que recoge el documento de términos de referencia.

Es importante destacar que el panel externo ha tenido en cuenta, aparte de lo establecido en los términos de referencia, lo expresado por RIMISP y las organizaciones donantes, en cuanto a la importancia que asignan al examen crítico y validación del Informe de Autoevaluación, señalando aquellas cuestiones

y preguntas claves para un mejor desarrollo de las actividades, pero sobre todo al cumplimiento de los objetivos propuestos.

Las consideraciones que realizamos en este Informe, como se establece en los términos de referencia, abarcan el período 1 de julio 2007 a 31 diciembre 2010, y atañen fundamentalmente a dos proyectos: el principal, contrato IDRC, al que le resta un tercio del plazo de ejecución, en este caso sería una evaluación intermedia y el segundo, correspondiente al contrato NZAP (ex NZAID) para el cual se trataría de una evaluación final.

Debido a diversas razones, entre las que destacan la sistemática de evaluación establecida en los términos de referencia ("informe de autoevaluación" y evaluación de éste por un panel externo), la gestión flexible y adaptativa del programa en su ejecución (que contó con la anuencia de los donantes), la no existencia de una línea base, ni de una evaluación "ex ante" que en términos tradicionales establezca indicadores de seguimiento para cada acción y etapa y, finalmente, los recursos y tiempo disponibles para la labor a realizar por el panel externo, no se han utilizado metodologías tradicionales de evaluación, como la contrastación cuantitativa y generalizada de resultados o la medición de indicadores.

Las fases del proceso de evaluación han sido:

1. Acercamiento preliminar al programa y al contexto en el que debería desarrollarse el trabajo del panel externo;
2. Análisis del informe de autoevaluación;
3. Análisis de un número importante de los documentos generados por el programa y entrevistas con los responsables de las componentes del programa, de la Unidad de seguimiento y con miembros del "staff" de RIMISP;
4. Debate entre los miembros del panel externo de los análisis realizados;
5. Planificación del trabajo de campo, consistente en visitas a una muestra de territorios y entrevistas con los diferentes niveles de interlocutores: socios, actores locales y actores vinculados a la política pública;
- 6) Elaboración de cuestionarios y guiones de entrevistas para el trabajo de campo;
6. Realización del trabajo de campo;
7. Análisis de la información recogida en el trabajo sobre el terreno;
8. Puesta en común de la información recogida y del trabajo realizado en terreno por parte de los miembros del panel externo;
9. Redacción de un avance del Informe del panel externo;
10. Presentación y discusión del avance del Informe ante la UCP;

11. Presentación del avance del Informe ante el Consejo Asesor;
12. Puesta en común de los miembros del panel externo;
13. Redacción del Informe final del panel externo.

Las principales fuentes de información para la Evaluación Externa fueron el Informe de Autoevaluación, así como las evidencias recogidas en los documentos generados en el programa y las entrevistas con los responsables de las componentes, con la Unidad de Seguimiento y con el "staff" de RIMISP, que se han realizado a nivel individual y en grupo y que han estado sustentadas en un protocolo de preguntas del siguiente tipo:

- ¿Puede explicar el detalle de cómo se ha realizado el diálogo entre componentes?
- ¿Cómo es la relación cotidiana con los socios y colaboradores?
- ¿Conoce los territorios y si existen programas concurrentes en los territorios objeto del programa?
- ¿Puede explicar el valor añadido de la red de socios?
- ¿Hay una tipología de socios, tienen responsabilidades distintas?
- ¿Puede valorar la eficiencia de las reuniones con los socios y su relación cotidiana con ellos?
- ¿Puede explicar cual es el sustento y los alcances de la "teoría de alcance medio"?
- ¿Con cuáles coaliciones y/o plataformas han tenido relación o contacto?
- ¿Cuáles son los aportes singulares de RIMISP al conocimiento de la problemática agraria y el DTR?

Respecto al **trabajo de campo** realizado por el panel externo, hemos considerado los siguientes aspectos:

- El análisis de la información recogida en terreno ha servido como elemento complementario y de contraste respecto a los resultados del proceso de autoevaluación. Los territorios visitados por los miembros del panel externo pertenecen a los siguientes países: Chile, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Perú.
- Se han definido tres niveles de análisis: el global (atingente a todo el programa), el nacional (que incluye socios del programa y personas vinculadas a la política pública en el área) y el territorial (actores vinculados a los territorios sobre los que actúa el programa). Para los niveles global y nacional se han realizado entrevistas con los responsables del programa, socios y los colaboradores más relevantes. La selección de los entrevistados procede de la lista aportada por RIMISP y de las propuestas realizadas por los socios en cada caso. La agenda de

entrevistas mantenidas en cada territorio se puede consultar en el Anexo 2. Se ha elaborado un guión abierto con preguntas/cuestiones que tienen que ver con la pertinencia del programa, el trabajo en red, con el proceso de autoevaluación seguido y con la eficacia de las medidas implementadas. En el nivel del territorio se han establecido dos dimensiones: los gestores/administradores del programa a nivel local y los beneficiarios de las acciones desarrolladas. En el Anexo 1 se recoge el protocolo utilizado por los miembros del panel externo en las visitas a los territorios.

#### **4. ASPECTOS GENERALES SOBRE LA CALIDAD DEL INFORME DE AUTOEVALUACIÓN**

El proceso de autoevaluación del programa ha permitido disponer y sistematizar una importante cantidad de información, avanzar en el conocimiento y contraste de la visión de diferentes grupos, así como de las "componentes" del Programa. Estos aspectos los consideramos suficientes y útiles para el trabajo que ha tenido que realizar el panel externo de evaluación, aunque estimamos que un informe de autoevaluación más detallado hubiera facilitado la labor del panel externo.

El Informe de Autoevaluación prioriza y se circunscribe a determinados ámbitos: el proceso de autoevaluación, la gestión del programa, el detalle de las componentes, los avances del Programa, las lecciones aprendidas, etc. Sin embargo no incluye otros aspectos importantes, como el proceso seguido para la selección de los territorios; las discusiones previas y acuerdos para contar con un marco conceptual común; las cuestiones operativas de relación con los territorios; la selección y diálogos, encuentros y desencuentros con los socios; un cierto detalle de los contenidos de las investigaciones; los mecanismos de coordinación entre componentes, territorios y socios. Tampoco queda suficientemente recogida la pertinencia teórico-metodológica, instrumental y operativa de la red de personas e instituciones que forman parte del programa.

Puede afirmarse que hay bastantes correlaciones entre las observaciones del panel externo y lo recogido en el Informe de autoevaluación. Esta información ha sido contrastada con las entrevistas, lecturas de documentos y con las visitas realizadas en los territorios, aunque hay aspectos encontrados en éstos que no están suficientemente apreciados en el Informe de Autoevaluación. Entre ellos destacamos la ilusión de los socios, su reconocimiento a nivel local, el empoderamiento de los mismos, su mayor capacidad de respuesta y su predisposición a participar y fortalecer una auténtica red.

El Informe de autoevaluación ha seguido una metodología adecuada a sus propósitos y suficientemente integral. Sin embargo es excesivamente autocrítico en algunos aspectos y minimiza algunos otros que han sido importantes. Como ejemplo de la excesiva autocrítica señalamos algunas de las consideraciones realizadas en torno a la Red de Maestrías y la incidencia en diversos ámbitos, mientras que se sobrerrelievan avances, como en lo relativo a “la teoría de alcance medio”.

La estructura por componentes del Informe de Autoevaluación reproduce algunos de los problemas que dicha estructura ha provocado en el propio Programa, puesto que éstos son más bien contingentes al Programa y no reflejan una visión territorial. Además se detectan otros vacíos en el Informe entre los que cabe destacar: las sinergias entre componentes; los aspectos de relación con los sistemas externos incidentes; la visión de los socios, que no está suficientemente recogida; está poco tratada la relación entre investigación y desarrollo de capacidades. Otro aspecto insuficientemente analizado es la temporalidad del proyecto, es decir los plazos requeridos para la consecución de los objetivos respecto al tiempo transcurrido de ejecución del proyecto.

En tanto que, como ya se ha señalado, el proyecto no contaba con una línea de base, ni con los indicadores convencionales para un proyecto de intervención, la autoevaluación no incorpora criterios de impacto, eficacia, eficiencia y pertinencia.

## **5. PREGUNTAS CENTRALES**

Antes de abordar cada una de las preguntas centrales planteadas al Panel Externo, relacionadas directamente con los resultados programáticos, se puede plantear algunas cuestiones generales que consideramos sustanciales y sobre las que posteriormente se profundiza.

El primer elemento general a destacar es la potencialidad de un programa en red con visión territorial. Aunque en algunos casos es difícil determinar el valor agregado que corresponde al programa exclusivamente, no lo consideramos un problema y hemos podido identificar que el programa ha sido un factor fundamental para provocar el cambio en las dinámicas territoriales, independientemente de la influencia de otros factores. De forma general podemos afirmar que se están creando las condiciones para avanzar en la dirección de los objetivos previstos.

El Programa es pertinente y oportuno, busca respuestas a la pregunta: ¿Qué hacemos para crecer con inclusión social en los territorios rurales? La lógica

básica ha sido probar las hipótesis iniciales en territorios en los que se observa crecimiento económico, pudiéndose haber producido también disminución de la pobreza y/o disminución de la desigualdad. Para ello se diseña una estrategia apoyada en la red de socios y en la selección de unos territorios. En la implementación de la red y la elección de territorios se priorizó la variable crecimiento económico, aún cuando no se ha elaborado suficientemente un conjunto de condiciones que podrían explicar o dar contexto a dicho crecimiento, posibilitando el aprendizaje buscado. Por ejemplo, podría partirse de la pregunta inversa: ¿qué hace que ciertos territorios no crezcan, mantengan las desigualdades y la pobreza?, ¿Son sólo factores institucionales?, ¿Qué ocurre con aquellos de carácter estructural?, ¿Qué ocurre con la desnutrición, los suelos de bajo potencial, las limitaciones ambientales, los cambios demográficos, las migraciones permanentes o temporales, el desarrollo de tecnologías y su efecto en la reducción de la necesidad local de fuerza de trabajo viva que ocurre en aquellas poblaciones de alta migración masculina, los denominados "pueblos de todas mujeres"? Estos factores no están aún incorporados suficientemente en la teoría y práctica del DTR en su formulación actual y limitan su alcance.

La búsqueda de realizar una contribución sustantiva al conocimiento de las dinámicas territoriales, lo que se denomina en el programa "Teoría de Alcance Medio", es oportuna como meta, pero en nuestra opinión todavía necesita un largo recorrido para obtener resultados contundentes. Aunque se ha logrado avanzar conceptualmente, no podríamos hablar todavía de una "nueva teoría", si entendemos por tal las proposiciones generales sobre variaciones sistemáticas de un conjunto de variables, aplicables para comprender contextos empíricos diferentes. La diversidad de los territorios estudiados en términos de dinámica de la pobreza y la desigualdad ha ampliado positivamente el conocimiento empírico, pero no hemos apreciado una variabilidad sistemática que permitiera la clasificación y/o comparación entre los territorios facilitando la elaboración de la citada teoría en los términos planteados. La cuestión que emerge en cuanto a los territorios y a su diversidad es ¿cómo lo que se descubrió en los territorios enriquece la hipótesis inicial? La clave aquí serán los proyectos de síntesis que deben orientarse a: 1) avances y aprendizajes teóricos y 2) derivar en la formulación de buenas estrategias e instrumentos de acción.

### **5.1. ¿Está generando el programa un cuerpo de doctrina que permita convertir al DTR en una opción de política para el desarrollo rural latinoamericano?**

Esta pregunta contiene dos partes que deben diferenciarse: 1) Cuerpo de doctrina y 2) Opción de política. La búsqueda de una contribución sustantiva a la comprensión de las dinámicas territoriales, que además pueda ser

el sustento e inspiración para el diseño de políticas territoriales, ha permitido una importante acumulación de información y conocimiento en la dirección adecuada: una buena lectura de las dinámicas territoriales en América Latina y una razonable síntesis inicial. En esa línea el direccionamiento emprendido hacia la síntesis es la tarea más importante que debería realizarse en la segunda etapa del programa, tal cual está planteado por este desde el inicio, y probablemente una oportunidad importante de profundizar en las cuestiones centrales para comprender las dinámicas territoriales.

El Programa ha avanzado en la generación de conocimiento en torno al Desarrollo Rural Territorial, tratando de probar unas hipótesis de investigación para hacer a continuación una propuesta que fuese incidente. Se han producido aportaciones valiosas del proceso de investigación, pero es necesario seguir trabajando en su síntesis, para lo cual se están creando condiciones. Existen trabajos previos importantes, mapas de gran utilidad sobre crecimiento económico, dinámica de la pobreza y desigualdad en la distribución de ingresos, así como hallazgos valiosos capaces de explicar algunos procesos. El programa está contribuyendo y lo hará de forma más importante cuando finalice, a dar respuesta a la pregunta básica: ¿Qué factores determinan en los territorios el avance, el estancamiento o el retroceso de los procesos de mejora de la calidad de vida de las personas que los habitan?. Sin embargo, no hemos podido identificar en lo realizado hasta hoy una teoría como tal, si entendemos por ello una formulación conceptual de un nivel más general que sea aplicable a otros territorios.

Consideramos necesario un mayor impulso al esfuerzo ya iniciado de sistematización de los procesos de gestión del conocimiento. Esto es imprescindible para extraer análisis y conclusiones consistentes que permitan posicionar al Programa y a RIMISP en primera línea del debate territorial en Latinoamérica. Se trata de mantener la flexibilidad del Programa, pero con una ruta sistemática que permita compartir y poner en valor procesos que puedan ser extrapolables. En alguna medida se ha prestado más atención a lo operativo –vale decir a asegurar la ejecución de las acciones programadas y comprometidas- y en ello se observa un alto nivel de cumplimiento y avance. Lo que se requiere para la fase siguiente es priorizar los procesos de síntesis y puesta en valor del acervo común.

La tarea de construcción emprendida es compleja y enfrenta limitaciones asociadas a distintos factores, entre los cuales se puede mencionar: la robustez de las fuentes estadísticas, el universo de sujetos, la limitada consideración de los sistemas externos, de la concurrencia de otros proyectos, programas y políticas, de la dimensión política de la construcción de territorios, de las interacciones entre territorios, la sostenibilidad de la construcción institucional,

así como de la limitada consideración de la importancia de las relaciones privadas y públicas y de la dimensión ambiental.

Es importante resaltar que, en el trabajo cotidiano en los territorios, la dimensión medioambiental se ha revelado como la principal actividad de motivación para muchos actores y de enorme potencial para la acción interterritorial, aspecto necesitado de una importante labor de investigación. La búsqueda de una aproximación a la dimensión medioambiental de los territorios demasiado ambiciosa y genérica ha impedido avanzar en esa dirección y quizás hubiera sido más conveniente buscar "diagnósticos suficientes", el trabajo realizado en territorios como el Chaco Tarijeño es muy ilustrativo del potencial de esta aproximación.

Es importante mencionar que la síntesis estaba programada para realizarla mayoritariamente en la segunda etapa y que la propuesta de proyectos de síntesis puede ser un paso importante en la dirección adecuada.

Coincidimos con la afirmación incluida en el Informe de autoevaluación (pág.4 del Informe) "especialmente positiva resulta la forma en que se integró la dimensión de género en el proceso de investigación. Se logró traspasar la mirada habitual centrada en las relaciones de dominación al interior de los hogares o comunidades, para proponer una integración de los enfoques territoriales de desarrollo, y los sistemas de género como determinante de las dinámicas del territorio". Esta afirmación es pertinente y cierta para los cinco estudios específicos en otros tantos territorios de: Yucatán-México, Cerrón Grande-El Salvador, Loja-Ecuador, Región Sur/Oriente-Guatemala y Chiloé-Chile, pero no sería prudente generalizar las conclusiones obtenidas a todos los territorios debido a sus importantes diferencias. Si podemos señalar que en un número importante de documentos elaborados por el programa son muy escasas las referencias a la dimensión de género para entender las dinámicas territoriales. El enfoque de género no fue adoptado como un elemento transversal en todos los estudios realizados en los territorios elegidos en el PDT, y coincidimos en lo que se recoge en los anexos (pág.52) del Informe de autoevaluación "la dimensión de género quedó invisible en la mayoría de los informes y las propuestas de investigación".

Sin embargo, valoramos muy positivamente el esfuerzo metodológico hecho por el equipo de investigadores que han trabajado el enfoque de género, compuesto, para cada uno de los cinco estudios, por personas de la Universidad de Lund, y por expertos y agentes de cada país y territorio donde se han analizado los casos. Se han considerado las metodologías existentes (entre ellas la desarrollada por la FAO) para el enfoque de género y se han aportado una serie de resultados preliminares en el informe de síntesis elaborado por el equipo coordinador. De entre ellos, destacamos, en su página 16: "los estudios dan



cuenta de la riqueza y profundidad, tanto empírica como teórica, que aporta la perspectiva de género. Una primera conclusión general es que no existen dinámicas territoriales rurales exentas de dinámicas de género. Se observa que los sistemas de género pueden facilitar o perjudicar las dinámicas económicas...". Además, nos consta, por información aportada por la Unidad de Coordinación del Programa de Dinámicas Territoriales Rurales, que se han terminado cinco maestrías basadas en los estudios de género que han sido presentadas en la Universidad de Lund y realizadas por estudiantes de Brasil, Perú, Colombia y Suecia .

## **5.2. ¿Hasta qué punto el programa está creando las condiciones para concretar cambios políticos y prácticos a nivel territorial, nacional y regional?**

El objetivo de incidencia sobre las políticas públicas siempre ha estado en el centro del programa. Sin embargo, ese objetivo ha experimentado una evolución a lo largo de la ejecución del mismo. Si bien la base del programa es la generación de conocimiento a través de la investigación centrada en los territorios, los responsables de RIMISP señalan que consideran que no se logra suficiente incidencia con sólo difundir adecuadamente los resultados de la misma entre los decisores de política pública. De tal manera que identifican en la incidencia un desafío más complejo de abordar, dada la variabilidad política de la región, lo poco instalado que está el enfoque territorial en las políticas públicas, la débil conexión entre dinámicas locales y decisiones políticas nacionales y las dificultades del diálogo entre actores del conocimiento y el mundo de la política, hecho que hemos contrastado en mayor o menor medida en todos los territorios visitados.

La mayor complejidad de la tarea de incidencia no se refleja plenamente en el diseño inicial del programa y el equipo fue ganando en claridad al respecto en la medida de su desarrollo. Coincidimos en este sentido con lo señalado en el informe de autoevaluación (pág. 24) "tempranamente nos dimos cuenta de la limitación de nuestro enfoque, pero nos ha tomado dos años desarrollar el instrumental conceptual y metodológico, más los recursos financieros, para una estrategia más sofisticada y, esperamos, más exitosa y eficaz". Es decir que la importancia de este aspecto del trabajo también creció a medida que se ejecutaba el programa. Un aspecto relevante es la consideración de la incidencia como un proceso que no sólo se juega en el ámbito de las políticas nacionales, sino que también se verifica en el ámbito local, así como en instancias internacionales que influyen a su vez en los debates y decisiones nacionales y en los territorios.

El objetivo de la incidencia política podría abordarse con mayor eficacia en la segunda fase del programa, que debería concentrarse fundamentalmente en buscar el valor añadido al conocimiento y a la información, en las aportaciones teóricas, el desarrollo de metodologías y herramientas y, entendiendo la complejidad de la incidencia, la dificultad y la cantidad de factores que influyen en la construcción de poder político, los distintos universos, temporalidades e interacciones con el sistema externo. Se observa que las condiciones para la incidencia política mejoran, en diferente grado según países, pero es necesario, para avanzar en esta dirección, una mayor conexión entre el conocimiento que se está generando y los niveles de decisión política.

Hay que establecer una estrategia de esta incidencia, a partir de un análisis político que permita reflexionar sobre cómo se construye poder en los territorios. Para ello sería necesario definir quienes son los tomadores de decisión específicos con los que interactuar de forma regular.

Se pueden identificar algunos resultados de incidencia del proyecto que ya se han logrado, varios de los cuales se mencionan en el Informe de Autoevaluación y otros que están ocurriendo incluso durante el período de la evaluación. También se identifican nuevos proyectos que fueron formulados como instrumentos específicos para fortalecer esta dimensión a diferentes niveles (pero que por lo recientes no fueron incluidos en este Informe). Entre los primeros se puede señalar la participación directa de miembros de RIMISP en instancias asesoras nacionales (Ecuador, Perú) e internacionales (Consejo Andino de Desarrollo Territorial de la Comunidad Andina de Naciones); presencia de las ideas propuestas por RIMISP en documentos programáticos relativos a desarrollo rural (política de desarrollo rural en Perú, programa de apoyo a productores en Argentina); amplia presencia en conferencias internacionales con participación o por iniciativa de agencias donantes (FAO, IICA, cooperación finlandesa); evidencia de utilización de los materiales elaborados por el programa (mapas) en decisiones de focalización y acción en la materia; constitución de grupos de trabajo con participación gubernamental a instancias de acciones de RIMISP en el marco del proyecto apoyado por el FIDA (El Salvador, México, Nicaragua, Ecuador y Colombia); incorporación de contenidos y reformulación curricular de maestrías vinculadas a DTR; utilización de materiales del programa por parte de otros actores para acciones regionales y locales (Chile, El Salvador, Nicaragua); entre otras (Cf. Informe de Autoevaluación: recuadro 2). Vale decir que se evidencia un amplio espectro de instancias y niveles en los que se ha logrado cierta presencia e influencia, la que se traduce en reorientación, enriquecimiento o simplemente ampliación de debate, en torno a los enfoques del DTR considerando aportes específicos del programa y, más ampliamente de RIMISP. En algunos casos la incidencia es directa, mientras en otros, es producto de la

articulación virtuosa de acciones y esfuerzos movilizados tanto por RIMISP como por los socios de la red, lo cual amplifica el impacto del trabajo realizado.

Por otra parte, los propios responsables del programa, al haber identificado la necesidad de fortalecer la dimensión de incidencia a distintos niveles, elaboraron diferentes proyectos que les permitieran contar con instrumentos adecuados para llevarla a cabo, a partir de 2010. Una primera iniciativa corresponde al Fondo de Incidencia actualmente en implementación al interior del propio programa DTR, para apoyar la acción de los socios en los territorios. Puede citarse el ejemplo de Chiloé, territorio en el cual se ha propuesto una alianza al gremio salmonero (principal actividad económica del territorio) para desarrollar en conjunto un programa de fortalecimiento de capacidades de los actores del territorio para promover el desarrollo sustentable. En el ámbito de fortalecimiento de los gobiernos subnacionales (provincias, departamentos, regiones) se elaboró un proyecto especial, el que obtuvo el financiamiento de la Fundación Ford. Otro ejemplo en este contexto es la firma de Convenios con los productores cafetaleros de los municipios del Macizo de Peñas Blancas en Nicaragua, para el impulso de una producción sostenible en este sector, y el respeto al Plan de Manejo y al Plan Ambiental de este territorio. Finalmente, en lo que respecta a los procesos de incidencia en la política pública nacional se orientó en esta dirección el proyecto "Conocimiento y Cambio en Pobreza Rural", cofinanciado con el FIDA en cuatro países de la región, con el objeto de dotarlo de más y mejores instrumentos para ello (Se ha avanzado ya en la formación de Grupos de Trabajo sobre políticas e inversiones rurales con capacidad de incidencia).

En síntesis, puede decirse que el programa ha ido desplegando acciones crecientes en el ámbito de la búsqueda de incidencia en políticas públicas, que han comenzado a concretarse y que deberán fortalecerse durante la última etapa del mismo. Esto ha permitido ya tener algunos resultados relevantes y ha dotado a RIMISP –y al propio programa- de instrumentos para un mayor desarrollo en la etapa final del programa.

Examinemos ahora algunos aspectos que se visualizan como de mayor importancia para convertir las acciones de incidencia en una estrategia poderosa, que atienda a la relevancia del conocimiento generado y el posicionamiento de la red de socios en la región.

Un aspecto crucial del Programa, tanto a nivel teórico como práctico, ha sido la identificación, caracterización, estímulo, consolidación y, en algunos casos la creación, de plataformas multiactores/agentes con base territorial, así como el análisis de su potencial y praxis, para la generación de demanda y de oferta, en las dinámicas territoriales. Se trata de coaliciones de base local que toman distinto cariz según los territorios. En el caso de Centro América, ha sido clave la

oportunidad y conveniencia de la complementariedad de dos proyectos, IDRC y NZAP que han permitido trabajar con un mismo marco conceptual. El diálogo sostenido con algunos actores vinculados a esas plataformas (municipios en Chile, ONG en Perú, El Salvador, Guatemala, Nicaragua y Honduras) nos arroja un interesante proceso transformador producto del programa en cuanto a la consideración que los actores hacen de las dinámicas que se viven en el territorio, así como su visión del territorio mismo. El análisis del territorio se orienta de manera más clara en una perspectiva de desarrollo, se valorizan las alianzas con otros, se formulan estrategias más complejas, entre otros avances. Esta "apropiación" por parte de actores locales de una agenda o enfoque de DTR en nuestra opinión es un indicador de incidencia muy relevante.

Es evidente, sin embargo, que la dinámica desatada en el ámbito local enfrenta severas limitaciones, producto de procesos mayores que también es necesario considerar. Entre los aspectos más relevantes podemos destacar los siguientes:

- Lo rural no es hoy una prioridad política en la región, por lo que hay que incluirlo en un diálogo más amplio (descentralización, cluster, innovación). En el caso de O'Higgins, Chile, por ejemplo, la asociación de municipios de la provincia de Cardenal Caro formuló, con apoyo del programa, un proyecto de creación de una instancia de desarrollo productivo, con base en el turismo rural, que se está negociando con el gobierno regional en el marco de los fondos de desarrollo regional existentes en ese país. En Guatemala se constató una demanda explícita y urgente de diversificación de la economía local, de búsqueda de valor en la cadena alimentaria y de creación de empleo. En Nicaragua, el Programa permitió la reactivación de la Asociación de Municipios de Peñas Blancas (AMUPEBLAN), incluyendo en ella a representantes del Gobierno Central y logrando la aprobación de un plan de ordenanza intermunicipal.
- No hay convencimiento, ni estructura en las Administraciones, que permitan la emergencia de las condiciones para una gobernanza multinivel, necesaria para el diseño e implementación de políticas públicas territoriales. Debe ser un proceso gradual, por lo que es necesario ir incorporando progresivamente elementos con una visión territorial en las distintas políticas. El desafío en este sentido es grande, puesto que las coaliciones no están institucionalizadas y, en ocasiones tienen pocos interlocutores en otros niveles de gobierno. Ello sucede, por ejemplo, cuando el nivel regional no existe (Nicaragua) o carece de suficiente autonomía (Chile), o cuando hay un entorno de desconfianza entre los regidores locales y los nacionales como es el caso del territorio visitado en Guatemala.

- La diversidad de situaciones también es una dificultad, por cuanto obliga a estrategias muy específicas, haciendo más compleja la generalización o réplica de experiencias. En Centroamérica, por ejemplo, se detectan fuertes reticencias por parte de actores locales para acercarse a instancias gubernamentales. También los diferentes Estados de la región tienen capacidades muy distintas en términos de disponibilidad de recursos, capacidad de gestión, orientación del desarrollo, calidad de sus profesionales, intersectorialidad y/o falta de una política sectorial, etc.

Considerando las capacidades y disposición de los propios socios del programa para vincularse a acciones de incidencia política e impulso de transformaciones específicas en los territorios, también se detecta diversidad. Para algunos socios el Programa es fundamentalmente un Programa de Investigación (ej.: GRADE). En otros casos, el socio tiene una posición débil en la actual coyuntura política del país (ej.: Honduras), lo que disminuye su potencial capacidad de incidir en política pública. La orientación para la siguiente fase sería intentar capturar para la red las capacidades instaladas, favoreciendo así la sinergia en esta materia. Por otra parte, también se debiera profundizar en el modo de cómo vincularse con los actores políticos. En términos de definición general creemos que se debe cumplir un rol de elaboración y difusión de conocimiento aplicado y pertinente, como base de una incidencia, puesto que eso se detecta como un vacío de la acción y la política gubernamental. Eso también puede servir como base para una acción de acompañamiento a actores diversos y constituir un espacio de respuesta a las demandas políticas de municipios y otros actores. La clarificación de ese rol nos parece un asunto decisivo para lograr incidencia, por sobre consideraciones acerca de la necesaria visibilización de RIMISP y de la red.

Es conveniente profundizar en el conocimiento de los sistemas políticos locales y su interrelación con los subnacionales y nacionales, dada la contingencia y relación permanente entre las macro decisiones y los espacios subnacionales. Estos asuntos, al no haber sido asumidos en la conceptualización desarrollada hasta el momento y por tanto también ausentes en el Informe de Autoevaluación, no permiten vislumbrar los alcances políticos y la institucionalidad condicionante para una política pública sostenible. Esto dificulta también identificar la mejor manera como este programa puede acompañar a los actores locales, funcionarios gubernamentales, organismos multilaterales y ONG involucrados.

En las actuales acciones del programa, así como respecto de las necesarias para lograr el desarrollo conceptual y la consecución de sus objetivos, es pertinente potenciar las actividades de incidencia. Ello requiere un esfuerzo de identificación de actores y de implicación de los decisores políticos. En este sentido observamos varios elementos que deben destacarse:

- Los gobiernos nacionales tienen una lógica tan sectorial que hace difícil la implantación efectiva de cualquier elemento con lógica territorial. El valor añadido del programa consiste precisamente en la capacidad que tenga de favorecer ese impacto desde y con los actores locales. Es necesario también el diálogo con los gobiernos subnacionales, convertirlos en contraparte, tal como ha ocurrido en el caso de Tungurahua, Ecuador. En Nicaragua comenzaron recientemente a organizarse acciones para incidir en la implicación de decisores políticos. Es crucial también contar con movimientos sociales con base territorial y también con gremios territoriales con actividades económicas, siguiendo la reciente experiencia de Chiloé en Chile y contar con iniciativas de acción conjunta de diferentes municipios, como es el caso del corredor transoceánico en Guatemala, o el Plan de ordenanza intermunicipal en Nicaragua. En ambos casos se trata de actores importantes en procesos de esta naturaleza. Si bien existen logros observables en algunos territorios (ej.: Cámara Empresarial en Cuzco; Asociación de Municipios en O'Higgins; Asociación de Municipios de Peñas Blancas en Nicaragua) no parece ser aún una estrategia común al programa, desplegada en diferentes territorios.
- También se detecta como una limitación, la insuficiente consideración de las motivaciones políticas y de las dinámicas de poder de los actores dentro de los territorios. Esa dimensión es altamente influyente en el curso de los acontecimientos y, particularmente, debe ser considerada en una estrategia de incidencia. El análisis desplegado por las investigaciones es más fuerte en las variables productivas, económicas y del desarrollo y menos en las variables de comprensión de los hechos políticos, de diagnóstico de las fuerzas en juego y las elites, de la conflictividad y demandas sociales, de la historia "micro" de estos procesos, de las concertaciones y consensos ocurridos en las distintas coyunturas.

Se han identificado en algunos territorios itinerarios posibles de una mejor interacción con los gobiernos para impulsar las políticas territoriales, como fortalecimiento de la gobernanza y las capacidades de los gobiernos que han expresado una demanda explícita en temas cruciales: la dimensión medioambiental en El Salvador, Nicaragua y Honduras, la elaboración de estadísticas y sus utilidades en Guatemala. Entendemos que estrategias como las planteadas en el proyecto financiado recientemente por la Fundación Ford se dirigen en esa dirección. Los estudios desarrollados sobre dinámicas territoriales pueden resultar de gran utilidad por haber creado las condiciones que puede ayudar a algunos procesos de regionalización incipiente (ej. Honduras). Esta complementariedad podría ayudar a la emergencia de verdaderas políticas territoriales.

En cuanto a la intervención en los territorios, se han detectado avances importantes en las condiciones necesarias para provocar cambios, tangibles e intangibles, pero surgen dudas en cuanto a la suficiencia y a la sostenibilidad de dichos cambios. Es decir, algunos efectos observados en los territorios son respuestas inmediatas a las labores de dinamización y concienciación que se han llevado a cabo, pero existen dudas si suficientes para desencadenar los procesos de construcción territorial que el Programa se propone. El déficit de coordinación entre territorios, dificulta el efecto demostración, y por tanto la posibilidad de provocar cambios más allá del espacio de un territorio. La ausencia en algunos casos de otros programas de financiación dificulta también la continuidad de estos procesos.

Los cambios a nivel nacional y regional son, por el momento, limitados y diversos, aunque es importante el esfuerzo que recién se está comenzando a realizar en este sentido con los proyectos formulados en el marco del programa (proyectos FORD, FIDA), lo que nos permite ser optimistas para el futuro. A escala local sí se observa, en algunos casos, la superación de la mirada municipal para pensar en la utilidad de estrategias territoriales (ej.: Plan de ordenanza intermunicipal en Nicaragua).

De forma general se puede inferir que se están produciendo avances conceptuales importantes, generándose conocimiento y que parte de ese conocimiento está puesto en circulación en esferas de deliberación y decisión sobre políticas públicas, así como también en manos de algunos actores locales, lo cual es de gran importancia. Sin embargo, como se ha mencionado, parece insuficiente aún con respecto a las metas de impacto sobre el diseño de políticas públicas de carácter territorial. La incidencia del Programa debe considerarse a distintos niveles: los impactos macro son más difíciles y de plazo más largo, pero sí se observa una incidencia importante en los territorios, reflejados en el empoderamiento de los actores locales. Las plataformas multiagentes han desarrollado un rol importante en este contexto.

La estrategia de comunicación del programa ha jugado, y puede hacerlo más en el futuro, un importante papel en el valor añadido del programa y particularmente en la incidencia a distintos niveles. Hemos identificado una propuesta inicial de estrategia de Comunicación del programa, razonada, adecuada e integrada en el conjunto de lo que podríamos denominar la "imagen corporativa de RIMISP", sin embargo, el vacío temporal provocado por el cambio de la responsable del equipo de Comunicación, la dificultad del reto y los déficits en la cultura de comunicación, han hecho que se aprecie un retraso de la Comunicación en relación a otros componentes. La estrategia de comunicación del programa trata de apoyar y complementar la estrategia general de comunicación de RIMISP fundamentalmente en tres líneas de acción: i) Influir en la definición de políticas públicas, ii) Apoyar la creación de una cultura dialogante

y iii) Comunicar cada proyecto puntual a los medios masivos y stakeholders. Entendiendo que nuestros comentarios son propios de una evaluación intermedia y en relación a lo realizado durante el periodo de evaluación contemplado por el Panel Externo, se reconoce el esfuerzo realizado en el ámbito de la Comunicación, que se concretan en realizar la gestión y dar soporte a otras componentes; comunicación social, elaborar las memorias del programa, conectar más intensamente con socios y colaboradores, etc... Todavía queda un importante trabajo por realizar y se tardará en alcanzar el desarrollo de otras componentes. De todas formas la comunicación de algunas acciones exitosas (p.ej. "crisis y pobreza rural") ha permitido mejorar el flujo de interacciones con los socios y la credibilidad de la comunicación; y probablemente sea un aspecto clave para el documento de síntesis y para que se reconozca el programa como generador de conocimiento y añadir un buen ejemplo de cómo incorporar valor a la información. Hasta el momento solamente es incipiente la exploración del potencial de las redes sociales y pensamos que falta aún una estrategia en este ámbito. Los aspectos de comunicación interna se están trabajando y están dando sus frutos aunque de una forma lenta. Se va avanzando en el convencimiento de que la comunicación es un aspecto esencial, se avanza en el sistema de "vocería" y hay un protocolo de empoderamiento del gabinete de comunicación. Pero el trabajo por realizar todavía es importante, particularmente en lo referente al "feedback", la mayor implicación de los investigadores y socios en esta tarea, el avance en la cultura de la comunicación y considerar la "Comunicación" como un aspecto medular del proyecto y aliado imprescindible de la incidencia y de la consolidación y eficiencia de la red de socios y territorios y también la conveniencia, en la medida de lo posible, de abstraerse de la inercia institucional y de las prisas cotidianas.

Un aliado clave de la estrategia de Comunicación, es lo alcanzado en el desarrollo del espacio web y la intranet, que se consideramos excelentes; el alojamiento y mantenimiento, el funcionamiento en base a máquinas virtuales, la incorporación de varias herramientas que permiten la gestión de la información, analítica de consultas, gestión de descargas, buscador interno, servicio de alertas, noticias, gestión de experiencias, posibilidad de realización de encuestas, etc. , a pesar de que por el momento el uso de todo ese potencial es limitado, en la mayoría de los casos casi exclusivamente se utiliza como repositorio documental, lo que no deja de tener una gran importancia.

El Programa ha generado un importante número de ideas, ilusiones, acciones, documentos, capacidad de respuesta, que es obligado ponerlos en clave de comunicación interna de la red y también externa con distintos centros creadores de opinión y decisores. Quizás un aspecto en el que es necesario trabajar más es en la publicación en revistas científicas de los avances conceptuales que está



consiguiendo el programa, ya que la comunidad científica es un prescriptor importante de decisiones con gran capacidad de incidencia.

También se valoran positivamente, aparte de lo comentado anteriormente, la búsqueda de la interacción con la cultura institucional a distintos niveles y la preparación de información para grupos específicos, etc., que además se han revelado como mecanismos muy interesantes en el Programa y con enorme potencial de incidencia.

### **5.3. ¿Cómo está el modo de trabajo de los implicados (CU, partners, AG, ME, etc.) ayudando u obstaculizando el progreso hacia los resultados programáticos?**

#### **a. LOS SOCIOS**

Uno de los activos más relevantes del programa, a juicio de este panel, es la red de organizaciones y personas que ha logrado articular en torno a la reflexión y el trabajo de DTR. Es voluntad del programa que ellas funcionen como una red, lo cual sin duda amplificaría el impacto del trabajo. Sin embargo, es necesario analizar las características y dinámica de esta red para determinar sus avances y potencialidades en términos de los objetivos del programa. Se trata, en primer término de un conjunto de actores de muy diversas características, inserciones y, quizás lo más relevante, modos de vinculación al programa y sus objetivos. De una adecuada gestión de esa diversidad depende en gran medida la potencialidad y sustentabilidad del programa bajo análisis.

En el origen del programa está la red de socios que lo lleva adelante. En el núcleo originador y animadores centrales de la misma, se encuentran personas e instituciones con tradición de trabajo previa con RIMISP. Entre ellos un grupo de personas cuyo aporte intelectual a la problemática del DTR en América Latina es muy significativo y reconocido en la región. Nuestra apreciación es que, más allá de las acciones específicas del programa, ese grupo brinda un importante soporte intelectual y de vínculos amplios al trabajo que este lleva adelante. Esto se debe tanto al valor de las contribuciones que cada uno de ellos/as realiza (puesto que son líderes en el campo temático) como a los lazos de confianza mutua y experiencia compartida a lo largo de los años que los unen entre sí. No se trata sin embargo de una "comunidad epistémica", ya que coexisten en su interior diversidades de pensamiento y enfoque. Tampoco es un grupo institucionalizado, ni forman una red formal en la región. Sin embargo todos trabajan en torno a una temática en común, influyen en diversos campos con su pensamiento y acción y multiplican los vínculos y oportunidades para avanzar con esta temática. El buen prestigio acerca de la calidad del programa DTR, así

como la amplia, diversa y rica convocatoria lograda por los encuentros que este realiza, depende críticamente –a nuestro juicio- del reconocimiento de este “núcleo intelectual” de la red. Así lo pudimos comprobar a través de los testimonios recogidos en los territorios del programa, así como a través de la observación y diálogos sostenidos en los encuentros de Bogotá y San Salvador.

La red de socios del programa se completa a través de otro conjunto de personas e instituciones que hacen posible su implementación en los territorios seleccionados (territorios que ellos mismos ayudaron a seleccionar). Se trata en todos los casos que pudimos apreciar, de instituciones y personas competentes, experimentadas y normalmente con alguna vinculación previa, directa o indirecta, con RIMISP, aunque se han agregado algunos nuevos. Los criterios de selección de socios parecen oportunos dadas las características y objetivos del programa. Se han seleccionado los socios por su nivel de competencia y por la confianza mutua. Se trata igualmente de socios con capital previo: algunos con capital teórico, otros de operación en la acción política.

La vinculación formal entre los socios se hace a través de contratos que se celebran entre estos y RIMISP para la ejecución de las diversas acciones del proyecto. Sin embargo no se trata de contratos que RIMISP “encarga” a sus socios, sino que más bien los informes y testimonios de los entrevistados sugieren una dinámica de “negociación y acuerdo” a partir de las líneas de acción que deben ser ejecutadas, donde la relación de “socios” predomina sobre la de “contratistas” a la hora de definir los contenidos, ritmos, formas específicas de implementación, etc. En cuanto a la sostenibilidad de los resultados del programa resulta importante discernir aquellas acciones que dependen más que nada del financiamiento de este (operacionalizado por RIMISP a través de contratos), de aquello que se sustenta más bien en “la red de socios”.

La realización de las acciones del programa involucra, sin embargo, otro conjunto amplio de actores –igualmente diversos- que incluye personas e instituciones de muy distinto tipo, que participan de las acciones que este despliega. En el caso de los territorios donde sólo se ha hecho investigación, este conjunto no es tan amplio. Pero en aquellos territorios donde se ha llevado adelante el componente de Desarrollo de Capacidades, donde se han implementado proyectos que apuntan a la incidencia o donde se ha vinculado este programa a otros proyectos impulsado por el propio RIMISP (como el de desarrollo con identidad) o alguno de sus socios, se han ido conformando redes locales o reforzando y reorientando redes preexistentes. Son destacables en este contexto las acciones financiadas por NZAP en Centroamérica. Allí coexisten actores públicos y privados, organizaciones de la sociedad civil de diverso tipo, etc. En un último “anillo exterior” de la red se puede situar a las personas que han participado de los encuentros que se han realizado a lo largo del programa y que han permitido vincular aún a más personas y grupos.

Lo que hemos podido apreciar en las visitas a territorios, así como en el Encuentro de San Salvador, es que en general se trata de "actores competentes" en relación a los objetivos y temas del programa. Vale decir el valor de este agregado que apunta a una red no está primordialmente en su amplitud ni en su diversidad, sino en que son actores que o bien tienen experiencia previa en el área, o bien tienen intereses específicos en ella que los motivan a participar de las acciones del programa. De tal modo que conferimos un altísimo valor a este conjunto. Sin embargo, constatamos, al mismo tiempo, que el programa no ha desarrollado un enfoque lo suficientemente adecuado para la gestión de esta red, entendida en la lógica de la Teoría de Redes, pero sí tiene una gran fuerza como espacio de encuentro con una gran capacidad de convocatoria, convoca voluntades que bien pueden asistir a los eventos y verter ahí sus conocimientos, o bien pueden asumir tanto tareas, proyectos de investigación, como ser parte de consejos asesores y si es importante trabajar más profundamente, en términos de conocerla y caracterizarla apropiadamente, establecer las estrategias diversificadas que ayuden a potenciarla. Por ello tampoco puede beneficiarse completamente de la red a la que se ha vinculado y contribuido a crear. Así por ejemplo se cuenta con listados de participantes en los encuentros y "mailing lists" de los involucrados en cada país, pero no tuvimos evidencia de caracterizaciones y análisis más precisos del "capital organizacional y político" que la red representa, ni tampoco de una visión clara de las modalidades e intensidades de vinculación de los miembros a la red. El equipo de RIMISP es consciente de la diversidad de componentes, así como de la diferente intensidad del vínculo y la importancia del mismo para cada uno de los miembros. Pero no advertimos una sistematización de ese conocimiento que surge de la práctica, ni el diseño de objetivos de trabajo y modos de gestión acordes con la realidad de la red creada.

El estudio de Gabriela Sánchez sobre la red de socios representa un primer esfuerzo de comprensión y evaluación de la misma, pero su alcance se limita a los socios formales del proyecto y su perspectiva es todavía muy general en cuanto a la utilidad de la red para cada uno de ellos.

Por otra parte, como hemos constatado, los socios son instituciones muy diversas, a las que no es posible exigir lo mismo en su capacidad para desarrollar todas las componentes: el tipo de socio puede explicar el mayor o el menor avance de las componentes en los distintos países. Por ejemplo, la mayor parte de los socios tiene un bagaje de conocimiento importante, pero no todos tienen potencial para la incidencia. Esto puede dificultar la creación de las condiciones necesarias para que el programa avance en la consecución de este objetivo, es decir, la diversidad de los socios en cuanto a su capacidad para la incidencia política puede dificultar la necesaria instrumentalización y operativización de los

avances conceptuales logrados, lo cual es un aspecto importante a considerar en la segunda etapa del programa.

Podríamos decir en síntesis, que si bien la red de socios es un soporte esencial para la implementación del programa, la riqueza y amplitud de vínculos no logra plasmarse aún en una estrategia de desarrollo sostenible de éstos como una red más amplia y de mayor impacto en la región. Es necesario trabajar intensamente sobre ambos conjuntos, los socios y los vínculos, con el fin de potenciar su fuerza, funcionalidad, sostenibilidad y reconocimiento. En el caso de los socios, detectamos socios con distinto nivel de cohesión: un núcleo central comparte en bastante medida, discurso, planteamientos, acciones conjuntas, pero también se detecta otros socios con síntomas de cohesión mucho más laxos, hay un programa que los une, contratos bilaterales y espacios de vinculación. Aunque todavía no se podría interpretar como una red madura, sí hemos identificado una dirección correcta en su construcción y un papel clave del liderazgo y animación de RIMISP. Las ventajas de RIMISP para lograr esto es que tenga socios en toda Latinoamérica, ya que no conocemos una red equivalente en esta región. Sin embargo, para avanzar en la consolidación de la red se necesita el fortalecimiento de las contrapartes y un trabajo importante de coordinación.

Considerando la heterogeneidad de los socios, y la de su implicación y aportación al programa, es importante gestionar su diversidad desarrollando mecanismos de geometría variable, insistiendo en los aspectos de pertenencia, potenciando el espacio abierto de diálogo diferente y natural, entre políticos, académicos y demás agentes. Un aspecto de gran utilidad sería disponer de un "mapeo" de los vínculos y potenciales alianzas de cada socio -dentro y fuera del programa-, lo que permitiría impulsar su ampliación y fortalecimiento, tanto por los socios, como por la red con otras instancias de los países (universidades, centros de investigación, medios de comunicación, empresas, etc.), apuntando a construir un sistema de "innovación abierta" que considere el diferente papel estratégico y/o táctico de los diversos componentes de la red.

En general, el Programa ha permitido crear las condiciones necesarias para capitalizar el acervo acumulado de los socios y esto ha sido especialmente oportuno para el avance y los resultados del Programa. Por otro lado, la red debe profundizar interactivamente en la apropiación de lo avanzado en los territorios, acompañando la incidencia en el ámbito de los organismos multilaterales, donantes internacionales, autoridades nacionales, etc. Los "encuentros" del Programa, -Bogotá, San Salvador- han sido hitos muy importantes para avanzar en el sentido de pertenencia al programa, calidad e intensidad del trabajo realizado, reflexiones compartidas, contactos y espacio de dialogo plural.

Sin embargo, la red -y aquí nos referimos especialmente a los socios- no está aprovechando plenamente todo su verdadero potencial: es necesaria más

implicación y compromiso de los socios y aprovechar la existencia de múltiples “animadores/impulsores” de la Red. Sería de interés impulsar en los socios la utilidad de una mayor implicación en la red, a la vez que ampliar el espacio para la proactividad y el desarrollo polinuclear, las conexiones multilaterales, y la capacidad de respuesta de los socios. La experiencia de la red de maestrías permite una reflexión interesante sobre el papel que puede jugarse para animar el trabajo en red, en este caso el acompañamiento de RIMISP ha permitido generar autonomía y la existencia núcleos sólidos de acción universitaria. En definitiva la Red debe ser un espacio donde los socios se sientan cómodos, contando con el respaldo de RIMISP.

## **b. ESTRUCTURA Y GESTIÓN DEL PROGRAMA**

Una dificultad en el modo de trabajo ha sido el conflicto entre la lógica de componentes en la que descansa la organización del programa y sus equipos responsables y la lógica de acción territorial que se promueve. Este conflicto ha sido una restricción en el progreso hacia los resultados programáticos, aunque no obstante a nivel de territorio, y de una forma natural, sí ha habido una conexión importante entre componentes. Sin embargo, las relaciones intra componentes, la necesidad de informes específicos, la dinámica de trabajo, etc. han dificultado la ocurrencia de sinergias entre ellas, aspecto detectado en la visita a los territorios ante las preguntas relativas a la descripción de las relaciones cotidianas.

¿Por qué un programa de carácter territorial se estructura en componentes? Entendemos que la respuesta está más en la facilidad de gestión y administración del programa. El nivel de avance de los distintos componentes es diferente, lo que frena un mayor avance integral del programa. No hemos detectado suficientes mecanismos de coordinación entre componentes: probablemente la intensidad del trabajo cotidiano han hecho que se buscaran logros y cumplimientos en cada componente, dejando menos espacio a las sinergias.

Sí es importante destacar que las evidencias obtenidas por el panel externo, relativas a la gestión administrativa de programa; organización de reuniones y encuentros, programación de viajes, concreción de los contratos, etc. nos permiten decir que es excelente y una importante fortaleza del programa.

Esta estructura por componentes ha dificultado también la relación de los socios con RIMISP: cada responsable de componente se relaciona con el socio, pero sin la necesaria coordinación con los otros responsables. La visión territorial se ha diluido también porque no ha existido explícitamente un mecanismo que integre los resultados de las distintas componentes.

El “*timing*” para la coordinación entre componentes ha sido igualmente complicado: la componente de Incidencia comenzó a trabajar sin contar todavía con los resultados de investigación. En algunos casos (p.ej. Nicaragua) se pudo conseguir financiación de otros proyectos lo que facilitó la incidencia.

Sí se ha detectado en algunos casos una separación entre los componentes de Investigación y Desarrollo de Capacidades, aunque de distinta magnitud (Nicaragua, Honduras, El Salvador y Guatemala). La componente con más peso ha sido investigación, mientras Desarrollo de Capacidades no acaba de insertarse en el núcleo del programa. Se ha hecho un gran esfuerzo para crear las condiciones que lo permitan y se aprecia voluntad de los actores en los territorios a partir de un reconocimiento expreso a su utilidad.

En síntesis pensamos que la estructuración del programa en componentes ha generado algunos conflictos entre esta lógica y la territorial, aunque probablemente aporta ventajas en lo operativo, pero no hemos identificado un organigrama funcional suficientemente justificado. Entendemos que ya se está haciendo un esfuerzo en las propuestas de síntesis y solamente sugerimos que se progrese en esa dirección. Debe destacarse también que la lógica por componentes no implica necesariamente separar en la práctica las acciones. Por ejemplo consolidar actividades podría haber ayudado a unir distintas componentes en un único proyecto por territorio, con un único presupuesto.

### **c. LOS TERRITORIOS**

Los criterios de selección de territorios corresponden a los acuerdos alcanzados entre RIMISP y los socios participantes, en base a las hipótesis de investigación, como también a los conocimientos previos acumulados, a la preeminencia que se dio a la variable “crecimiento económico” y a las capacidades e intervenciones existentes. La información estadística disponible inicialmente fue insuficiente, como en el llamativo caso de Honduras, aunque en menor medida también ha ocurrido en otros territorios. La debilidad fue superada por el trabajo realizado, a partir de fuentes tanto primarias como secundarias: encuestas de hogar y contraste con otras fuentes estadísticas. Los criterios de selección no incorporaron lo ambiental, cuestión en la que se está trabajando, pero no se dispone aún de una base conceptual adecuada.

En cuanto a las actuaciones que se han llevado a cabo en los territorios, la estrategia implementada depende del perfil del socio y no tanto de la realidad territorial, aunque en el desarrollo del Programa se pueden apreciar síntomas de convergencia, relativos a una implicación profunda de los socios en el territorio lo que ha sido un aspecto muy importante en la consecución de los objetivos.

En cuanto al trabajo en los territorios, de forma general se detecta la necesidad de mecanismos para involucrar a medianas y grandes empresas, mecanismos de innovación social (inclusión) y mecanismos alternativos de financiamiento de proyectos. La posibilidad de trabajar con plataformas multiagentes es un aspecto muy relevante del proceso. Estas plataformas han generado una corriente de optimismo, de acción y de oportunidades, pero es necesario seguir avanzando en la inclusión en ella de nuevos actores relevantes para los territorios. Pensamos que existen dudas razonables sobre la sostenibilidad futura de estas plataformas, asociadas a la necesidad de que se consigan logros concretos, a la ausencia de líderes con fuerza y a la "dependencia" del programa. En el caso de Chiloé, la crisis ambiental de la industria salmonera ha creado condiciones especiales para un diálogo que incorpore los actores locales. Al mismo tiempo la insuficiente descentralización de Chile hace que los interlocutores estatales del ámbito regional sean especialmente débiles. De tal modo que el valor del trabajo ha conllevado a producir diálogos inéditos sobre desarrollo territorial, pero cuyo tránsito hacia plataformas (coaliciones) estables es aún un desafío. También en O'Higgins (Chile) se logró fortalecer una asociación provincial de municipios como articulador principal del territorio. Esta instancia está intentando convertirse en interlocutor válido tanto del gran empresariado, que invierte en la zona produciendo externalidades negativas, como del gobierno regional y nacional. Para ello cuenta con una significativa alianza con el empresariado turístico local, todo lo cual ha sido favorecido por acciones del programa, aunque no originado en el mismo. En el caso de El Salvador y de Guatemala, el trabajo realizado con las plataformas y con las autoridades locales ha conseguido una relación fluida que permite plantearse retos más complejos. Es destacable igualmente el potencial que la reactivación de la Asociación de Municipios de Peñas Blancas (AMUPEBLAN) tiene para avanzar en la construcción de este territorio, convirtiendo las cuestiones medioambientales en el eje estructurador de este proceso.

## 6. EL VALOR AGREGADO DEL PROGRAMA

La importancia de los trabajos previos de RIMISP y sus aportaciones teóricas en desarrollo territorial han sido claves para el buen desarrollo del programa. Destacamos el acierto en el **planteamiento de síntesis territorial** de diversos indicadores y la **potencialidad de un programa en red con visión territorial**. Mención especial merece la importancia de la **concertación de esfuerzos de los donantes** en función de un programa y el impulso al desarrollo de capacidades que ha permitido la contribución de NZAP, aspecto que en el caso de Nicaragua, Honduras, El Salvador y Guatemala ha sido definitivo en el avance

teórico y muy particularmente en la incidencia a distintos niveles, aunque particularmente a nivel local.

Así, el Programa ha permitido crear las condiciones necesarias para **capitalizar el acervo acumulado de los socios** y esto ha sido especialmente oportuno para el avance de los resultados del Programa. Los avances en cuanto al **conocimiento de las dinámicas territoriales** son de gran interés e importancia en los territorios sobre los que se ha actuado, pero es complicado identificar éstos exclusivamente con el Programa. Este hecho se debe a la complejidad innata a los procesos de cambio territorial, que no permiten fácilmente atribuir causalidad, y a la presencia en algunos casos de actuaciones de otros Programas y/o de otras instituciones que actúan en los mismos territorios y en la misma dirección del PDTR (ej. Peñas Blancas-Nicaragua). Esto no es un problema como tal para el programa, ya que no es necesario aislar lo que es atribuible al desarrollo del proyecto, sino que lo importante es en que RIMISP y el Programa de Dinámicas Territoriales Rurales está contribuyendo a ello. De forma general podemos afirmar que los proyectos que se han llevado a cabo son pertinentes y oportunos para avanzar en los objetivos del programa. Se empiezan a observar efectos estructurales, se repiten patrones, y ésta es la ventaja potencial de un Programa en Red. Es observable que se han creado las condiciones para lograr avances importantes para el conocimiento y la gestión de las dinámicas territoriales.

Los **socios** y RIMISP se han empoderado en el conocimiento e interpretación de las dinámicas territoriales. Se puede apreciar una implicación profunda de los socios en el territorio lo que ha sido un valor agregado muy importante. Como ya se ha señalado anteriormente, un valor agregado clave del Programa es la citada **Red de Socios**. El núcleo inicial de socios ha trabajado de forma muy cohesionada, incorporándose otros socios que han complementado aspectos con distinto nivel de, implicación, compromiso, conocimiento y aprendizajes. La diversidad de socios es una fuente potencial de riqueza para la red, pero, como se ha señalado anteriormente, es necesario trabajar en la correcta gestión de este potencial.

Por otro lado, el Programa ha permitido crear las condiciones para sentar en la misma mesa a personas y actores que antes nunca lo hubieran hecho y ha permitido dar voz y posibilidad de manifestarse a grupos que tradicionalmente han sido invisibles, aspecto importante constatado en la mayoría de los territorios visitados (ej. Olancho-Honduras). Se reconoce en los territorios la importancia del **trabajo coordinado** y el **potencial de las alianzas** para abordar problemas territoriales. En este contexto es destacable el impulso que la visión territorial plurimunicipal ha tenido en el territorio de Peñas Blancas (Nicaragua), para la gestión de los recursos hídricos y en general, para abordar las cuestiones medioambientales. También podríamos señalar la importancia que



el trabajo coordinado y las alianzas impulsadas por el Programa han tenido en torno al sector maderero en Olancho (Honduras). En definitiva, la formación y el fortalecimiento de alianzas son un activo, y la concienciación de la importancia de éstas también. Un logro importante para el trabajo que se ha realizado en esta dirección es la creación y reactivación de asociaciones de municipios (Olancho, Peñas Blancas, Chiloé, Guatemala).

El programa ha demostrado evidencias de la **importancia de la fuerza tractora empresarial** para desarrollar posibles dinámicas virtuosas en los territorios, aunque en ningún caso es responsabilidad del proyecto, sí es oportuno estar consciente de la necesidad en los territorios, de crear oportunidades de empleo, organización, eficiencia y valor añadido de las producciones. También lo es aprovechar las mayores garantías y estabilidad asociadas, a los avances en la construcción institucional, para facilitar la creación y/o reorientación de empresas, hacer aflorar las oportunidades de negocio responsable e impulsar el asentamiento de empresas en alianza con actores locales. Esto último, aparte de su valor "per se", tiene un gran potencial de credibilidad, tanto para los actores locales como para las instancias nacionales.

Otro aspecto de gran importancia ha sido el **desarrollo de indicadores y la elaboración de mapas geográficos**. La cantidad de información utilizada, el esfuerzo de sistematización y la utilidad que han tenido para el análisis de los territorios y para el cuestionamiento de la realidad ha sido sustancial, lo que ha permitido un importante y útil desarrollo metodológico y un instrumento esencial para entender los procesos de desarrollo territorial a nivel de toda América Latina y entendible para un importante número de actores de diversa tipología. El programa ha ofrecido información pertinente y solvente a los territorios.

A pesar de las dificultades, se valora muy positivamente el trabajo en los territorios del componente de **Desarrollo de Capacidades**. De forma general podemos afirmar que se ha producido un proceso real de empoderamiento de los actores locales. Los actores conocen mejor el funcionamiento del territorio y son conscientes del potencial de un proyecto territorial. Se han creado las condiciones para que grupos de actores claves se apropien del discurso territorial, lo que consideramos un gran logro. Así, se observan avances importantes en cuanto al nivel de compromiso de las autoridades municipales, los gobiernos locales han adquirido una mayor capacidad para articular actuaciones. Se ha avanzado en la superación de la línea municipalista de planificación, observándose procesos incipientes pero interesantes de construcción territorial plurimunicipal (p.ej. Peñas Blancas-Nicaragua, Ecuador). Se observan avances en una planificación territorial compartida. Es destacable el esfuerzo por combinar los intereses del PDRT con los intereses del territorio.

Por último, el Valor Agregado de RIMISP en la **Red de Maestrías** está en su papel de acompañamiento. Debe destacarse que se ha generado autonomía en la Red y la existencia de dos núcleos sólidos: FLACSO Ecuador y FLACSO Costa Rica, además de la valiosa participación de investigadores en cursos y seminarios.

## 7. SUGERENCIAS A MODO DE CONCLUSIONES

Se plantean estas sugerencias apoyándose en el proceso de evaluación realizado por el panel externo, con el ánimo de ayudar a las reflexiones necesarias para orientar el programa en la próxima etapa y entendiendo que ya se está realizando un número importante de acciones, que no han sido analizadas por ser posteriores al periodo de evaluación establecido para el trabajo del “panel externo”. En este apartado se realizan comentarios, que reflejan la opinión de los miembros del panel externo, relativas a las demandas explicitadas por el equipo de RIMISP en relación a ¿Cómo encarar el proceso de síntesis? ¿Cómo terminar de consolidar la Red de socios? ¿Cómo alimentar los proyectos de incidencia? ¿Cómo comunicar? Algunos de estos comentarios van dirigidos al equipo del Programa y otros son solo reflexiones que atañen a otros actores territoriales y que trascienden al plazo en el que se debe ejecutar el programa, pero que consideramos pertinentes como referencia.

A continuación señalamos los principales aspectos desde el punto de vista estratégico que deberían contemplarse en la segunda etapa del programa, para seguidamente entrar con algo más de detalle en algunas de las tareas y acciones relacionadas con los lineamientos estratégicos.

### ***Líneas estratégicas***

- **El proceso de síntesis** es la tarea más importante y necesaria y también probablemente la que más permita avanzar en el conocimiento de las dinámicas territoriales, que independientemente de la importancia de los esfuerzos que ya se están realizando en esa dirección, sugeriríamos concentrarse en ella incluso a costa de no poder generar nuevas evidencias.
- **La mejora de la incidencia** diferenciando distintos ámbitos, profundizando en su sostenibilidad y concentrándose en el desarrollo de mecanismos de acompañamiento para las distintas instancias.
- **La red de socios**, trabajando su empoderamiento y sostenibilidad de forma prioritaria, compartiendo conocimientos y resultados, promoviendo

conexiones multilaterales e intensas entre los socios, planteando acciones conjuntas, y compartiendo los avances de todos los territorios.

- **La búsqueda del valor añadido de la comunicación**, debería ser uno de los elementos esenciales en la siguiente etapa de este Programa, para tratar de trasladar el conocimiento generado sobre el funcionamiento de las dinámicas territoriales en Latinoamérica, que permita concretar e impulsar cambios políticos y prácticos a nivel territorial, nacional y regional. Mejorar la eficacia y la eficiencia en la Comunicación tanto externa como interna y permitir a RIMISP posicionarse estratégicamente en el ámbito del Desarrollo Rural Territorial en la región.

### ***Propuesta de tareas y acciones***

#### **a. El proceso de síntesis**

Pensamos que la síntesis debería concentrarse principalmente en:

- Entender los mecanismos de la capacidad de respuesta de los territorios.
- Desarrollar reflexiones, herramientas y procedimientos que permitan sustentar procesos de acompañamiento para la construcción política de los territorios y la incorporación de elementos transversales; género, visión territorial, sostenibilidad.
- Las metodologías para valorar las externalidades y poder utilizar éstas como elemento de diálogo.
- La investigación dirigida a entender y optimizar las relaciones entre lo "micro" y lo "macro", es especialmente importante profundizar en la importancia de los sistemas externos en la dinámica de los territorios y en los mecanismos para conectarlos con la nueva institucional local.
- Mejorar el dialogo permanente con otras teorías y especializaciones relevantes e inherentes a la problemática del desarrollo territorial tales como: bienestar local, ecología, demografía, coaliciones, poder local, cultura política, tecnologías de información territorial... Es necesario seguir trabajando a través de metodologías que permitan diagnósticos medioambientales útiles, simplificando y acotando las metas a distintas escala, considerando sus conexiones dependiendo de la información disponible, e incorporando herramientas que permitan trabajar la "interoperabilidad". Probablemente promover la construcción de un nodo de "infraestructura de datos espaciales" ayudaría de manera sustancial al análisis y diagnóstico de los atributos medioambientales de los territorios y del trabajo de síntesis.

## **b. Hacia la mejora de la incidencia**

Se sugiere la búsqueda de incidencia en distintas dimensiones, para lo cual puede ser útil profundizar en una "tipología de incidencia", tangible e intangible, en términos de universos y de procedimientos, y equilibrar las acciones con los potenciales resultados.

La sostenibilidad de las plataformas multiagente en los territorios, requiere seguir trabajando en un conocimiento más profundo de las motivaciones, intereses e ideologías de los diferentes agentes, en cómo se construye el poder político y en la interacción con el sistema externo. Se necesita sustento teórico y metodología para acompañar la identificación y superación de una primera etapa de acuerdos hacia la construcción de coaliciones y sustentar el proceso en la superación de conflictos larvados, y posicionamientos políticos e ideológicos que todavía no han aflorado con fuerza. En este camino sería oportuno también profundizar en los mecanismos para cuantificar y establecer funciones de transferencia razonables entre territorios y entre actores, entendiendo que hasta el momento el programa no ha avanzado lo suficiente en esa dirección.

Es igualmente necesario continuar la investigación sobre los procedimientos para optimizar la selección de actores y liderazgos naturales, que con sus propios medios arrastren y coordinen algunos elementos de la continuidad de las plataformas.

Es importante trabajar en procedimientos que permitan una mayor implicación del mundo empresarial y sus alianzas con los territorios, tanto a nivel local como de otras instancias nacionales e internacionales

En tanto que la construcción política es cotidianidad, conflictos, alternancia, etc. es por ello que deben concentrarse los esfuerzos en el estudio de las relaciones de los sistemas políticos locales con los subnacionales y nacionales y en el conocimiento e implementación de mecanismos de acompañamiento a los poderes políticos.

Sugerimos concentrarse en algunos itinerarios para incidir en las políticas nacionales; la importancia de la red como actor de incidencia, la conexión y acción conjunta con las agencias internacionales, la participación y compromiso con grupos y foros estratégicos y de alto nivel, y la complicidad con determinados actores gubernamentales sensibles a la capacitación de sus empleados públicos, a los procesos de innovación, al uso de nuevas tecnologías en gestión territorial, etc.

Probablemente un horizonte satisfactorio a medio plazo, sería pensar en territorios, con proyecto y con una alta capacidad de respuesta, en los que la participación se vaya sustituyendo por compromisos de los distintos actores y del impulso y complicidad de instancias internacionales, nacionales y subnacionales.

En síntesis “contratos territoriales”, que podrían convertirse en un elemento esencial de la sostenibilidad de las propias plataformas multiactores/agentes, por lo que, aunque esta meta supere con mucho la responsabilidad actual del programa, sugerimos que se trabaje en avanzar conceptualmente para que en su momento sea posible el acompañamiento de la construcción de “contratos territoriales”.

### **c. Mejorar la red de socios**

La red debe profundizar interactivamente en la apropiación de lo avanzado en los territorios, acompañando la incidencia en el ámbito de los organismos multilaterales, donantes internacionales, autoridades nacionales y subnacionales. La fuerza, la capacidad y la imagen de la red, son una buena alianza para empoderar a los socios nacionales.

El punto de partida para el fortalecimiento de la red (los socios, pero también las conexiones de éstos en los territorios; lo contemplado en el programa, pero también las redes que están “más allá” del programa) es un reconocimiento, caracterización y análisis mucho más preciso de la misma. Específicamente se requiere una mejor caracterización de los agentes concernidos y sus capacidades; sus diferentes modos de vinculación, inserción e intereses en el DTR y, finalmente, una propuesta de gestión de los vínculos que apunte centralmente a fortalecer la sostenibilidad de los esfuerzos del programa a través de la red.

### **d. Comunicación**

El Programa ha generado un importante número de ideas, ilusiones, acciones, documentos, capacidad de respuesta, que es obligado ponerlos en clave de comunicación interna de la red y también externa con distintos centros decisores y creadores de opinión.

Plantear y ejecutar una estrategia más amplia de comunicación que la coloque en distintas dimensiones e impulsando que los socios hagan un esfuerzo importante para comunicar, incrementando las capacidades y la sostenibilidad en ese sentido, tanto a nivel de socios como en el caso de las plataformas multiagentes.

En la siguiente etapa en la que la síntesis y la gestión del conocimiento generado serán clave, adquiere mayor relevancia aún, seleccionar el mensaje, el lenguaje, el canal de comunicación y los destinatarios de dicho mensaje.

Se sugiere la utilización de la comunicación y la preparación de “mensajes” para comunicar, como mecanismo útil y natural de seguimiento de los avances del Programa y de motivación de los socios.

Pensamos que es una buena oportunidad diseñar y acompañar una estrategia de "reputación digital" y comunicación viral en las redes sociales, acompañada de información para grupos específicos y culturas institucionales distintas, grupos profesionales, jóvenes, ciudadanía en general, políticos, etc. para lo cual en una primera aproximación sugeriríamos explorar y preparar mensajes para las siguientes redes: LinkedIn, Wikipedia, Facebook, Digg, Youtube, Flickr, Twitter, Blogs.

# ANEXO 1. PROTOCOLO PARA LAS VISITAS EN LOS DIFERENTES TERRITORIOS

## 1. INTRODUCCION

Tener presentes los objetivos “explícitos” del programa es un buen elemento de referencia:

Contribuir al desarrollo sostenible y socialmente justo a través de:

1. Formación de coaliciones y acción colectiva
2. Desarrollar el DTR como una visión política y programática
3. Influenciar en las políticas públicas que permitan el crecimiento económico, inclusión social y sostenibilidad ambiental en el rural latinoamericano.

No debe olvidarse en ningún momento que se trata de una evaluación a medio término, no es una evaluación final (salvo en la parte correspondiente al proyecto financiado por NZAP). En la visita de los territorios, de una forma genérica, tendremos que buscar elementos para intentar dar respuesta a:

- ¿Vamos por un camino que conduce a algo que tiene sentido?
- ¿Qué habría que incorporar?
- ¿Qué habría que dejar de hacer?

También se ha tratado de buscar indicios para responder a la pregunta: ¿qué ha sido RIMISP capaz de hacer con los recursos que ha recibido en un marco de gran flexibilidad?

Particularmente al panel externo se nos pide que apoyándonos en el Informe de autoevaluación, en los documentos producidos y en las entrevistas y en la visita a los territorios, evaluemos las preguntas claves que establecen los términos de referencia para el proceso de autoevaluación:

- ¿Está generando el programa un cuerpo de doctrina que permita convertir al DTR en una opción de política para el rural latinoamericano?
- ¿Hasta qué punto el programa está creando las condiciones para concretar cambios políticos y prácticos a nivel territorial, nacional y regional?
- ¿Cómo está el modo de trabajo de los implicados (CU partners, AG, ME...) ayudando u obstaculizando el progreso hacia los resultados programáticos?
- Lagunas, preocupaciones y problemas para lograr resultados programáticos.

- Lecciones aprendidas e implicaciones para considerar: cuestiones (lagunas en evidencias, lagunas en resultados esperados, fallos en la "Teoría", fallos en la implementación, cuestiones para programación futura, recomendaciones y cuestiones emergentes). El Informe de autoevaluación debe aportar las lecciones aprendidas.

Estas preguntas claves debemos intentar cruzarlas con las dos cuestiones que los "Términos de referencia" plantean al panel externo:

- a. Calidad de la autoevaluación (validez).
- b. Valor añadido del programa (logros y dirección estratégica)

## 2. GUIÓN DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

### a. Aspectos generales

Hacer una breve introducción de los objetivos de la evaluación externa:

- Integrantes del panel.
- Comentar el proceso de autoevaluación.
- La importancia del proceso de evaluación. Aportación metodológica a la cultura de la evaluación, mandato de las agencias donantes, oportunidad para poner valor añadido a los resultados del programa y en su caso reorientarlo.
- Nos piden al panel externo que realicemos recomendaciones dirigidas a orientar el programa en su última etapa y también a identificar metas para plantear nuevos programas.
- Labores realizadas por el panel externo: lectura de documentos, entrevistas con responsables de RIMISP, tanto del directorio como de la coordinación de componentes y de la unidad de seguimiento.

### b. Socios/gestores

A continuación se sugieren algunas potenciales, preguntas que se consideran a priori pertinentes para realizar la evaluación externa, pero dependiendo de las circunstancias podrían considerarse validas o no.

- Se propone realizar reunión inicial con el grupo local del programa con una duración aproximada de 2/3 horas y una reunión final de aproximadamente una hora para compartir las primeras impresiones de la evaluación "in-situ" en el territorio.



### c. Tipología de preguntas

Nivel de conocimiento y participación en el diseño del programa a nivel global y en particular del territorio implicado.

- Descripción del territorio implicado y sus relaciones con el sistema externo. Por qué se eligió este territorio, cual fue el diagnóstico previo.
- Describir el grupo de trabajo, componentes, capacidades, etc. Por qué cree que fue elegido como socio del programa.
- Valoración de la conexión con los responsables de las componentes, tipo y frecuencia de la comunicación, herramientas de la comunicación, etc.
- Cuáles han sido los actores fundamentales del programa, qué papel han jugado y por qué.
- Evaluación y cambio de las acciones diseñadas inicialmente, señalando en la medida de lo posible sus características, temporalidad, pertenencia, etc.
- Puede valorar los aspectos administrativos y financieros.
- Puede hacer una valoración detallada sobre la eficacia, eficiencia y pertinencias de las acciones realizadas, así como de sus relaciones.
- Qué otras acciones hubieran sido pertinentes.
- Qué recomendación haría para reorientar el programa.
- Qué metas se deberían contemplar para orientar la concepción de nuevos programas.
- En qué medida el trabajo en red ha mejorado la labor propia, las alianzas son estables, se pueden utilizar para abordar nuevos retos y en particular el impacto en los centros decisores. Esta red se podría configurar como una referencia obligada para el DTR en América Latina.
- Cómo valoraría el efecto del trabajo realizado tanto a nivel científico, político, territorial, institucional, etc.
- Particularmente referente a la aportación metodológica, puede comentar algunos aspectos e igualmente a la relevancia teórica-práctica de los resultados.
- Recoger documentación, noticias de prensa, testimonios, etc., que sean pertinentes para la evaluación.
- Describir los principales aspectos positivos y negativos del programa en general y particular en la acción concreta en el territorio.
- Que ha aportado este programa diferencialmente con otros en los que haya participado o conoce.
- Cuáles han sido los indicadores utilizados y su seguimiento a lo largo del programa.
- Cómo ha sido el acercamiento a los centros decisores.

- Cómo ven la dinámica de sus territorios en el contexto del sistema externo. Quiénes serían los actores clave. En su opinión serían los mismos al inicio y después del trabajo realizado.
- Qué aspectos han propuesto que hayan sido aceptados e incorporados en otros territorios y/o acciones.
- Piensa que la implementación de determinadas acciones y propuestas realizadas han sido más difíciles por la falta de una mayor coordinación con los responsables de las componentes.
- Qué le hubiera hecho falta a la red de gobernadores para haber alcanzado un mayor éxito.

#### **d. Políticos/representantes territoriales/beneficiarios**

Se sugiere que las entrevistas con autoridades nacionales, regionales y locales al igual que con los beneficiarios tenga una duración de una hora.

#### **e. Potenciales preguntas**

- Nivel de conocimiento del programa a nivel general y en concreto de los territorios de su ámbito.
- Relaciones con el grupo gestor, características, frecuencia, valoración, etc.
- Puede hacer una valoración sobre la pertinencia de las acciones realizadas.
- Qué recomendaciones haría para reorientar el programa.
- Cómo valora los efectos del programa en los ámbitos de su competencia, cambios políticos, gobernanza, equidad, riqueza, expectativas, etc.
- En su opinión cuales son los aspectos esenciales que explicarían las dinámicas territoriales en su ámbito.
- En su opinión cuál sería un resultado óptimo del programa.
- Cómo cree que podría implementarse una política pública territorial.

## ANEXO 2. Agendas para la visita de evaluación de medio término

### GUATEMALA 27-29 DE ENERO 2011

Institución socia: Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales –  
Universidad Rafael Landívar (IDIES-URL)

Día	Hora	Lugar	Persona a entrevistar	Cargo	Nombre de institución y vínculo con programa DTR
26.01	17:00	Guatemala URL-IDIES	Equipo de IDIES	Investigadores	URL-IDIES ejecutor DTR
27.01	06:00	Salida hacia Jutiapa			
27.01	08:30	Jutiapa	Edwin García	Director	Sede Regional URL en Jutiapa
27.01	10:00	Monjas	Juan Orellana / Mayra Flores	Alcalde Municipal / Oficina Municipal de la Mujer	Municipio de Monjas
27.01	11:30	San Carlos Alzatate	Henry Gómez	Alcalde Municipal	Municipio de San Carlos Alzatate
27.01	13:00	Asunción Mita	Jorge González Peñate	Director	Fundación Arco Iris
27.01	15:30	Santa Catarina Mita	René Osorio	Alcalde Municipal	Municipio Sta. Catarina Mita
27.01	16:30	Regreso a Guatemala			
28.01	08:00	Guatemala URL-IDIES	Miguel von Hoegen	Director	URL-IDIES
28.01	11:00	Guatemala	Carlos Mancía Chúa	Coordinador de encuestas	Instituto Nacional de Estadística (INE) / Gobierno
28.01	14:30	Guatemala IICA	Keith Andrews	Representante Residente	IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura)
28.01	16:00	Guatemala	Equipo de IDIES	Investigadores	URL-IDIES ejecutor DTR

#### Referencias:

	Ejecutor/coordinador socio		Autoridad nacional y sub-nacional
	Autoridad del socio		Técnicos de instituciones
			Otros involucrados

**EL SALVADOR**  
**24-26 DE ENERO 2011**

Institución socia: Programa Salvadoreño de Investigación sobre Desarrollo y Medio Ambiente - PRISMA

<b>Día</b>	<b>Hora</b>	<b>Persona</b>	<b>Institución</b>
24.01	8:30	Equipo de Dirección e investigación PRISMA (SK, NC, IG, EE, RC, WM, OD)	PRISMA
	2:00	Néstor Herrera Isac Bonilla	MARN
25.01	8:30	Misael Chavarría	CENDEPESCA
	9:15	Cecilia León	ASOCTISO
	10:00	Deysi Cierra	CACH
	11:15	María Gladis Alas	Unidad Ambiental Alcaldía Las Vueltas
	12:00	Juan Félix Quintanilla	Unidad Ambiental Alcaldía Chalatenango
	13:30	Rodolfo López (Alcalde)	Alcaldía de San Francisco Lempa
	14:30	Mauricio Landaverde	Cooperativa Altina (San Luis del Carmen)
	15:30	Luis Antonio Henríquez	CIHCG – ARDM
26.01	9:00	Equipo de Dirección e investigación PRISMA	

**NICARAGUA**  
**24-26 DE ENERO 2011**

Institución socia: Instituto de Investigación Aplicada y Promoción de Desarrollo Local – Nitlapán

<b>Día</b>	<b>Lugar</b>	<b>Persona a entrevistar</b>	<b>Cargo</b>	<b>Nombre de institución</b>
24.01	Nitlapán	Arturo Grigsby	Director Ejecutivo	Nitlapán-UCA Managua
24.01	Managua	Ligia Gómez	Responsable PDTR Nicaragua	Nitlapán-UCA Managua
24.01	Nitlapán	Francisco Pérez	Responsable componente Desarrollo de Capacidades	Nitlapán-UCA Managua
24.01	Nitlapán	Oscar Danilo Barrera-Lilian Flores	Responsables Turismo en PDTR Nicaragua	Nitlapán-UCA Managua
24.01	La Dalia	Ivania Mesa Rodriguez	Representante de INAFOR en el territorio	INAFOR
25.01	Ayuntamiento de La Dalia	Maryan Ruiz	Alcalde	Municipalidad de la Dalia
25.01	Ayuntamiento de La Dalia	Carlos Zamora	Jefe de la Unidad Técnica Ambiental	Municipalidad de la Dalia
25.01	Ayuntamiento de La Dalia	William Antonio Castro	Responsable del Programa IDEAL-URBAL	Municipalidad de la Dalia
26.01	Peñas Blancas	Orlando Cruz	Presidente de la Cooperativa Guardianes de la Naturaleza	Cooperativa Guardianes de la Naturaleza

**HONDURAS**  
**27-28 DE ENERO 2011**

Institución socia: Red de Desarrollo Sostenible (RDS)

<b>Día</b>	<b>Lugar</b>	<b>Persona a entrevistar</b> <b>Cargo</b>	<b>Nombre de institución</b>
27.01	Sede de RDS Honduras	Raquel Isaula (Directora RDS Honduras)	RDS Honduras
27.01	Sede de RDS Honduras	Manuel Villa (Técnico RDS Honduras)	RDS Honduras
27.01	Sede de RDS Honduras	Pedro Quiel (Responsable técnico PDTR en Honduras)	RDS Honduras
27.01	Municipalidad de Campamento	Francisco Amador (Presidente de Comunidad) José Triviño (Presidente de Consejo Consultivo) Santos Bienvenido (Presidente de Comunidad, miembro del movimiento ambientalista) Estela Madariaga (Sociedad Civil, CAN, MAU, Movimiento ambiental) Fernuli Banegas (Coodinador de la Unidad Ambiental del Ayuntamiento de Campamento, Red de derechos humanos) Cristóbal Granados (Comisionado municipal, Presidente de Juntas de Aguas, Fundador Caja Rural)	Actores locales y responsables municipales
28.01	Municipalidad de Concordia	Representantes de Comunidades (3), Comité ambiental (1), Jefe de la Unidad Ambiental de Concordia, Jefe tributario del ayuntamiento y Administrador de la Junta de Agua, Presidente de la Junta de Agua.	Actores locales y responsables municipales
28.01	Municipalidad de Salamá	Gerardo Giménez (Vicealcalde de Salamá) Mariano Valladares (Presidente de ASOPLANO-Asociación de productores de grano) Toribia Castro (Asociación de Servicios comunitarios-Caja Rural)	Actores locales y responsables municipales

## CHILE

Institución socia: Rimisp – Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural

<b>Día</b>	<b>Lugar</b>	<b>Persona a entrevistar</b>	<b>Cargo</b>	<b>Nombre de institución</b>
22.12.10	Sede de RIMISP	Francisco Aguirre	Responsable de Desarrollo de Capacidades y de Trabajo en Chile	RIMISP
15.01.11	Municipalidad de Litueche	Bernardo Cornejo	Alcalde de Litueche, presidente de la Asociación de Municipios del Secano de la Región de O'Higgins	Municipalidad de Litueche, componente Desarrollo de Capacidades
15.01.11	Municipalidad de Litueche	Bartolomé Salazar	Administrador Municipal, Municipalidad de Litueche	
15.01.11	Peralillo	Fabián Guajardo	Ex Alcalde de Peralillo	Ejecutor local de estudio DTR
29.12.10	Sede RIMISP	Eduardo Ramírez y Rodrigo Yáñez	Responsables del Territorio de Chiloé	Ejecutor estudio DTR

## PERU

**24 de enero-02 de febrero de 2011**

Institución socia: Instituto de Estudios Peruanos (IEP); Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE)

<b>Día</b>	<b>Lugar</b>	<b>Persona a entrevistar</b>	<b>Cargo</b>	<b>Nombre de institución</b>
24.01	Lima	Carolina Trivelli	Investigadora	IEP / socio
31.01	Lima	Javier Escobal y Martín Benavides	Director e investigador	GRADE / Socio
31.01	Lima	Carolina Trivelli y Raúl Hernandez	Investigadores	IEP ( Socio
1.02	Lima	Ricardo Vergara	Experto en Desarrollo y Descentralización	(sin relación directa)
2.02	Lima	Javier Azpur y Eduardo Ballón	Secretario Ejecutivo Propuesta Ciudadana e Investigador	Grupo Propuesta Ciudadana / DESCO (sin relación directa)
26.01	Cuzco	Jaime Urrutia Fritz Villasante Werner Medina	Director e investigadores	CRESPIAL /UNESCO
27.01	Cuzco	Magda Mateos – Jenny Lazo	Técnicas	Asociación Jesús Obrero Provincia de Quispicanchi – Andahuaylillas (CAIJO)
28.01	Cuzco	Martín Moya	Técnico	CAIJO
28.01	Cuzco	René Bonet	Gerente de Planeamiento	Gobierno Regional
28.01	Cuzco	Jean Paul Benavente	Ex gerente de Desarrollo Social	Gobierno Regional

## **ANEXO 3. TERMS OF REFERENCE MID-TERM REVIEW OF THE RURAL TERRITORIAL DYNAMICS PROGRAM**

### **Summary**

A joint Mid-Term Review (IDRC grant) and Final Evaluation (NZAP grant) will be undertaken of the DTR Program that is being implemented by Rimisp. It will be initiated in September 2010 and lead to a final report to be submitted by May 31<sup>st</sup>, 2010. It will involve a two track process, a self-evaluation by the Coordination Unit, to be followed by an external review panel that comments on the validity and rigour of the self-evaluation and comments on the relevance of the work to date. The overall budget of the MTR is estimated to cost 59,000US\$ for the external input and an estimated 4 to 5 days of Coordination Unit staff time, each, with additional days for the program director and the coordinator of the internal assessment process.

### **Purpose and Significance of the MTR**

The Program on Rural Territorial Dynamics started in July 2007, funded initially by the IDRC, with additional funding from NZAP for Central American work between 2008 and 2010. As of 2010, the RTD Program has been active in 11 countries, 19 territories, and internationally through over 170 organizations. At its heart, the program is seeking to contribute to rural development policy and programming in Latin America that stimulates a kind of rural territorial dynamics, which enhances, simultaneously, economic growth, poverty reduction, greater equality and sound environmental governance.

The program seeks to contribute to socially just and sustainable development this by: (1) stimulating the formation of coalitions and collaborative actions that develop understanding of DTR and give rise to DTR policies and strategies; (2) developing an understanding of DTR as policy and programmatic vision and strategies, based on rigorous empirical evidence; and (3) influencing public and private policy and practices with an understanding of DTR so that they can engender economic growth with social inclusion and environmental sustainability in rural Latin America.

Two features of the DTR program are critical in order to understand the focus and intention of the MTR: the timing and its programmatic nature.

At this moment, the Program is in year 3 of a 5 year IDRC grant and heading towards the end of its 2 year NZAP grant. In terms of the IDRC grant, the MTR

will emphasize the processes and products that are laying the foundation for the *results* (see Box 1). Regarding the NZAP grant, the focus must be, given the nature of a Final Evaluation, on achievement of results (adjusted slightly in March 2010) and their contribution to *objectives* (see Table 1).

Therefore, for the MTR process, it is more useful to refer to the list of (component-specific) results for the IDRC and objectives for NZAP grants to reduce the risk of focusing on the longer-term outcomes, which go beyond the MTR focus.

**Table 1. IDRC Results and NZAP Objectives**

<b>IDRC Results (revised June 2010)</b>	<b>NZAP Objectives</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coalitions that construct and drive strategies and policies (with a RTD focus), which include academia, territorial level politicians (e.g. governors, members of parliament), entrepreneurs, opinion leaders, media, in dialogue with related themes (decentralization, environment, industrial policy, social policy, etc).</li> <li>• Position the rural dimension in strategies and public policies, based on a recognition of rural societies and rural areas as an asset in development and not as a problem or as backward.</li> <li>• RTD influences public policies and private strategies that stimulate and support processes of economic growth with social inclusion and environmental sustainability in rural societies of Latin America.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Characterize and understand rural territorial development dynamics</i> in the four countries [sic Honduras, El Salvador, Guatemala and Nicaragua].</li> <li>• <i>Strengthen territorial development processes</i> leading to economic growth, social inclusion and environmental sustainability, including: building up multi-stakeholder platforms that are inclusive of the poor; developing territorial development strategic plans; developing investment project proposals based on those strategic plans and initiating contact with public and private donors; and strengthening the organizations of the poor to participate in all of the above.</li> <li>• <i>Develop communities of practice</i> that will document, assess and promote innovative policies and practices for rural territorial development characterized by economic growth, social inclusion and environmental sustainability.</li> <li>• <i>Inform and influence rural development policies and programs</i> in the four countries through systematic communication and dialogue with mass media, key public opinion shapers and public policy makers.</li> </ul>



Hence **this MTR focuses on the processes, networks, quality of relationships, and other conditions considered important for moving towards desired results (IDRC). However, for the NZAP grant, objectives will be discussed explicitly as the MTR is the final evaluation for that grant.** For the IDRC grant, the results will also be included, to the extent these are emerging or present, in order to comment on the extent to which outcomes are on their way to being realized. The results themselves will be the focus of the final evaluation of the IDRC grant in 2012.

A second key feature is its programmatic nature. The DTR program is not a large project with multiple activities. It is an emerging program with an evolving set of activities that are identified and made operational as understanding shifts about what is needed in order to move towards progress. There is, of course, an overall theory of change that guides the choice of efforts, some of which is explicit and some of which is implicit. Being a program has given the Coordination Unit and its Advisory Committee considerable leeway to reorient emphasis and enable an evolving set of activities that respond to emerging needs, both conceptually and practically.

Hence the MTR will focus on what has emerged to date in terms of key processes, products, structures and relationships and how this appears to be contributing to programmatic outcomes. In December 2009, the IDRC outcomes were modified slightly and in March 2009, the outputs for NZAID were adjusted slightly. The MTR is not an accountability exercise that uses a strict reading of the original outcomes to ascertain worth or not. Given that research for development is often complex and outcomes can rarely be predicted in precise terms, activities may fall short of intended outputs. Hence looking at successes and failures as integral parts of a programmatic effort is critical to enable learning about responses to shortcomings.

The MTR for the DTR program is of critical importance for three reasons.

1. A critical review of the entire program will enable a more focused, impact-oriented allocation of efforts and resources for the remaining 12-18 months of the IDRC grant and further contribute to shaping the IFAD grant that builds on the 2007-2012. S
2. The NZAID grant closes at the end of May 2011. Hence the MTR and final evaluation of the NZAID grant coincide and serve both purposes. It is critical to understand how well the NZAID grant has been used for the intended purposes.
3. The DTR Program is simultaneously the largest program of work undertaken by Rimisp and the largest external grant by IDRC.

Understanding how Rimisp is dealing with the program is, therefore, of great relevance for both the organization and the main funding agency.

Given these needs, the main audiences of the outputs are: IDRC, NZAID, the UCP and Rimisp's senior management. The partners are both participants and audience of the MTR. The MTR outputs are expected to influence resource allocation for the last phase of the program and follow-up funding options with both IDRC and NZAID.

### **Core Questions and Issues**

1. To what extent is the program starting to generate a rigorous body of understanding on DTR as a concept and a policy/programmatic option for rural Latin America?
  - Is the *understanding* (conceptualizations, specific dynamics) about rural development that is emerging from the applied research relevant, appropriate and innovative? Include observations about crosscutting themes of gender and environmental sustainability.
  - What explains *results*, particularly in relation to program efforts (of the partners and of Rimisp) and the quality of program *outputs*?
  - Were the *choices* made by the program so far appropriate, given the evolving contexts in which it is operating?
  
2. To what extent is the program creating conditions for concrete policy and practice changes at territorial, national and regional levels in Latin America, in ways consistent with the emerging vision of rural development (see question 1)?
  - What processes are (being) put in place at which levels? Are these relevant, innovative, and coherent with program intentions? Are these sufficient to contribute significantly to feasible concrete policy/practice changes?
  - What *changes* are starting to take place, where, and in relation to which policy and practice issues? Include observations about crosscutting themes of gender and environmental sustainability.
  - Are these relevant, appropriate and significant changes, in relation to what would have been the likely situation without the DTR process? What other processes are in place that might explain the current emerging outputs/outcomes?
    - What seems to be the emerging added value of the efforts? What would have been other pathways for moving towards concrete policy/practice changes – and how do these compare with the DTR program's efforts?

3. How is the *way of working* – CU, partners, AG, M&E unit – helping or hindering progress towards programmatic outcomes?
  - Partner choice, profile, expectations, support given/needed (content/quality)
  - Communication flows (content, timing, style, responsiveness)
  - Coordination/governance structures and processes (clarity of roles, decision-making, transparency, rigour of thinking)
  - Linkages between components and emerging processes (eg *Fondo de Incidencia*)
  - Relationship with funding agencies
  - Monitoring and evaluation
  - Adaptive management – responsiveness and flexibility (timely, appropriate, rigorous, transparent)
  - How has progress with component 5 (strengthening of Rimisp as an entity<sup>1</sup>) contributed or hindered, especially the appointment of the new director?
  
4. Explain the gaps, concerns and problems in relation to laying the basis for achieving programmatic outcomes – or adjusting these, if necessary.
  - What gaps exist between what has been achieved and what is needed to come to intended results?
  - Are problems that are signalled a result of theory, project design, and/or implementation failure?
  
5. What has been learned strategically/operationally that has implications for what must be kept, changed, added and stopped in terms of activities and/or processes by Rimisp and by partners, in order to move towards desired outcomes? Note that the internal evaluation will focus on 'strategic lessons' and the external review panel will focus on 'issues for consideration'.

---

<sup>1</sup> Bebbington, A. 2010. Final report. Review of Progress with Rimisp's Organizational Development Change Process

<i>Strategic lessons (self-assessment)</i>	<i>Issues for Consideration (external team)</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• The main strategic lessons that can be drawn from the experiences of the program (both opportunities and challenges, successes and failures).</li> <li>• Less operational, more focus on program strategy – how/why it wants to get to programmatic effects.</li> <li>• With solid evidence (from where/how derived) and based on significant reflection.</li> </ul>	<p>Any issues that the UDC and/or CAP must consider, particularly in terms of niche, gaps in evidence, gaps in outcomes that could have been expected, whether problems stemmed from theory or implementation failures, issues for future programming, recommendations linked to findings, emerging questions.</p>

## **Approach and Scope**

The MTR will be undertaken as a two track process, modelled closely on IDRC’s new program evaluation approach<sup>2</sup>. This process entails a self-evaluation by those closely involved in programmatic direction setting; and a review by an external team, each with a report: (1) a report that is the result of a self-assessment and analysis process and (2) an independent, external review, which takes the ‘internal’ report as its basis and provides an external comment on the content, its validity and plausibility.

Six or seven countries will be included in the field visits: Nicaragua, Honduras, El Salvador, Guatemala, Chile, Ecuador, and Peru (to be confirmed in the methodology workshop with the external panel). These represent a diverse cross section of contexts in which the work is being undertaken, where NZAID funding is being concentrated, and where multiple activities are taking place. Additional visits might be possible in the country of origin of the external team members, if these are different from this list.

### **Self-assessment process**

The *self-assessment report* will involve all staff of the CU (and including an ex-colleague who only left recently), with input and verification by a wider group of

---

<sup>2</sup> Scope of Work for External Reviews at IDRC: revised process. February 9, 2010. Prepared by the Evaluation Unit.

partners. The CU needs to further define how selected partners will be included in the process (see below under 'Partners').

The CU and partners collectively have a solid and detailed knowledge (not all of it documented or widely shared) of the program's accomplishments and difficulties, and can draw out significant learning based on its experiences. The CU will outline the program's strategy and its evolution, the research process (content/quality), key structures and processes put in place to achieve program outcomes and the main lessons that can be drawn from experiences to date. The self-assessment report will be prepared based on *existing* documentation and knowledge with minimal additional information collection and where necessary some evidence harvesting/organisation.

The UCP will prepare a 20-25 page report focusing on what the program has done, what has it accomplished, and what has it learned. The proposed outline for the self-assessment report can be found in Annex 1<sup>3</sup>.

The internal process will be headed by a new UDC member, who together with the M&E unit, will be responsible for the documentation process in particular. Annex 2 illustrates the details of the timeline for the self-assessment process.

### **External review**

The *external review* is conducted by a panel of four team members. The role of the external panel is to question and critically reflect on progress towards programmatic effects (IDRC) and the objectives (NZAP). The panel will verify the content of the self-assessment for evidence and reasonableness. By focusing on implementation, the external review team can evaluate choices that were made initially and en route (what emerged, what was dropped and why) and outputs/processes that have been enabled.

The review panel will undertake activities to ensure it is informed about the program in order to enable the panel members to assess the validity and content of the self-assessment report. It will also enable the panel members to assess the achievements to date and strategic directions in terms of their relevance for development in Latin American. Panel members are expected to gather evidence via: document review (including the self-assessment report), key informant interviews and/or focus groups, meetings with the program team, (team leader) interaction with the Advisory Group, and visits to two countries each.

---

<sup>3</sup> IDRC's approach was developed for final program evaluations and has been adapted for an MTR application.

The external panel will use as its guidance for evidence gathering and analysis, as well as for structuring the document, the core MTR questions as defined above. It will essentially develop two lines of questioning and responses.

1. Assessing the quality of the self-assessment.

- Was the self-assessment focus comprehensive, doing justice to the work or did it have significant gaps?
- Was the self-assessment sufficiently self-critical? Is the evidence given sufficient to lead to the assessment given by program staff?
- Is the quality of the analysis adequate? Are there other possible ways to interpret the information that would lead to different conclusions?
- Is there coherence between the panel's own observations and what has been written?

2. Commenting on the program's (likely) added value.

- Knowing the DTR theme and issues related to (rural) development in Latin America, is the work undertaken useful, linked to core problems, and relevant – and therefore of significant added value?
- Issues for consideration to improve likelihood of strategic impact.

The independence of the external panel is essential. This independence will be safeguarded by ensuring the self-assessment report is finalized prior to any comments from the external panel, and bounded interactions with the CU in relation to the external report. The panel's report must fulfil basic standards used within the evaluation profession (see Annex 3).

To ensure the task is clearly delineated, the external panel process will focus on the analysis of the evidence provided by the self-assessment and answering the stated questions. This stands separate from any possible support by external panel members to operationalize the issues for consideration.

Both reports, of which the external report is a full draft, are submitted to the CAP for discussion in March. The external report is then finalized by mid May 2011.

### ***Role of the M&E Unit***

The M&E Unit has four key roles:

1. guardians of the MTR process in terms of timing, content and quality of the process (notably ensuring the external panel has all information needed to undertake their work and remain independent) and of the output (by commenting critically on the draft self-assessment report and the external panels report)

2. contributing substantively to the assessment of the M&E function as part of the self-assessment process;
3. facilitate key discussions between the CU and the external panel;
4. providing methodological guidance to all involved and ensuring the external team has the conditions it requires to accomplish its tasks;
5. contributing to the evidence gathering required for both parts of the exercise through secondary sources, interviews/surveys (as mutually agreed with the CU) among partners on policy influencing and research process.

The M&E unit will provide a focused set of documents (with livelink or internet location) to help contextualize the program and its work over the course of its implementation. It will also seek to provide an overview of policy/practice influencing efforts, a list of research outputs, and an overview of the research process followed to date.

Additionally, the M&E Unit with input from the UCP will provide a list per outcome of key documents and key informants (with title, organization, complete contact information, and a brief explanation of the relationship of this person to the program/outcome and why they have been suggested as a key informant). These documents and people will provide the starting point for the external review panel to review and verify the self-assessment report.

### **Calendar of Activities**

The final report must be shared with the funding agencies by **May 31<sup>st</sup>, 2011**.

In August 2010, the ToRs need to be finalized, the self-assessment process initiated, the team members invited/selected/contracted. The M&E Unit is responsible for ensuring these tasks, in close discussion with the program coordinator. Table 2 outlines critical timings for the process.

**Table 2. Timetable for the MTR**

<b>Month</b>	<b>Self-assessment</b>	<b>External team</b>
16 Aug	Meeting to clarify process; divide tasks	
Sept	Collect data; undertake initial analysis	Read background document
mid/end Sept	Workshop to analyse	First meeting in Santiago to prepare methodology; first interviews
Oct	Write report	Read selected program documents.
Nov		Read and discuss self-assessment report. Develop external evaluation plan.
Week of 13-17 Dec	<i>Need to clarify type of desired interaction</i>	<i>Need to clarify type of desired interaction</i>
Jan		Interviews; trips to selected countries. Submit initial full MTR report to the CU and selected partners
First two weeks of Feb	Read/comment on draft	
End of Feb		Send edited report to CAP and selected partners
mid March (Annual Meeting in El Salvador)	Workshop(s) with CAP/selected partners for feedback	Team leader attends workshop(s) with CAP/partners for additional input
mid/end May	Submit final self-assessment report and online	Submit final external comment on self-assessment report and online

**External Panel**

Three/four people will be involved in the external team, one of whom will be invited by the program coordinator to be the team coordinator. The team will divide the work required between them, in close consultation with the program and M&E coordinators.



The team as a whole must have:

- Long term and detailed knowledge of development in Latin America (all team members)
- Detailed understanding of rural development (two team members)
- Experience with the territorial development concept (all team members)
- Experience with evaluation processes (all team members)
- Knowledge and experience in development political and policy processes
- Willingness and ability to engage in constructive and critical dialogue with the DTR program.

One team member without rural development has been explicitly included in the team to add a question on the usefulness of emerging outcomes for those active in territorial development that is not necessarily rural, and focusing on governance and decentralization aspects.

Each team member will be expected to invest 38-43 (team leader) days in the MTR to read extensively (program documents and outputs), interact with the CU and M&E unit to verify findings and inform about progress, have panel team meetings, undertake field visits, conduct additional interviews, and write the document.

In addition, the team leader will get an additional 5 days. The external panel team leader will ensure that the ToRs for the external panel will be met, will manage the external team process, will be main author of the report, and will be present at the discussions with the CAP in March 2011.

### **Partners**

- The partners will be involved in several ways:
- providing evidence via topical inquiries initiated by the M&E Unit
- provide detailed opinions and insights through interviews with the external panel
- participate (by invitation) in December workshop
- comment on the draft report
- participate (a selection of partners) in a workshop March 2011 with team leader.

### **Budget**

The external panel will require 59,000 USD for their work: fees US\$ 29,750; travel US\$ 13,000; and board/lodging US\$ 16,200. All travel and board/lodging, communication expenses incurred by the external team related directly to the MTR will be covered on an invoice basis (travel/other costs) and per diems for

board and lodging. Rimisp is responsible for organizing travel and itinerary, in close consultation with the external team.

## **Documentation**

The self-assessment document will be authored by the CU and will be finalized (no revisions allowed) prior to the external panel starting its work.

The external assessment will have as main author, the team leader, with the other members as co-authors. The external panel report is given to the CU with feedback requested on three issues: factual errors, supplementary information related to a specific point, clarification requests. The external panel then edits what they feel is needed and responds to the UCP with a table indicating how they have responded to each of the feedback points.

Both documents will be written in Spanish with English translations prepared immediately on receipt of the final documents.

Both the self-assessment and the commentary of the external panel are the final outputs of the MTR/Final Evaluation to IDRC and NZAID. The main report is the self-assessment, with the external panel constituting an auxiliary comment on that.

Both documents are public documents that will be placed on the DTR website as soon as they have been received by the funding agencies.

Criteria for what constitutes a good internal report need to be identified. The M&E unit to draft and discuss with the CU.

## **Evaluation Quality**

Evaluation standards that the MTR will adhere to through the process and in its outputs are that it should:

- serve the information needs of intended users and be owned by stakeholders (utility);
- be realistic, prudent, and frugal (feasibility);
- reveal and convey technically adequate information about the features that determine the worth or merit of the program being evaluated (accuracy); and
- be conducted legally, ethically, and with due regard to the welfare of those involved in the evaluation as well as those affected by its results (propriety).

By implication for the DTR program, the MTR must also:

- be the product of multiple perspectives and thus constitute a collaborative process;
- be shaped by rigorous, systematic analysis of diverse perspectives that are imbued with solid scepticism and constructive intentions; and
- be pursued by technically competent individuals who not only have detailed knowledge of rural development in Latin America and policy influencing but can also act as constructive dialogue partners with the program.

## **Annex 3.1 Proposed Table of Contents of the Self-Assessment Report**

### **1. Background (2-3 pages)**

- Describe the overall program, its objectives, and rationale
- Map the activities (thematically and/or regionally)
- Methodology of the MTR
- Describe and explain any *significant* evolution(s) or adaptation(s) the program made in its strategy since approval of the grants. Changes could have been the result of a range of factors: changing contexts, opportunities, constraints, or risks (operational and/or programmatic). The report should also include, if appropriate, *significant* ideas that were considered but were rejected or discarded by the program and explain the rationale for these decision(s).

### **2. Processes, products and results**

- Knowledge production: DTR concept, territorial capacity development, and incorporation of gender and environmental variables
- Program management, capacity to work as a network, and learning capacity
- Dissemination and communication
- Influencing
- Monitoring and evaluation

*For each topic, contemplate:*

- What are emerging insights/methodological innovation? Why is this potentially important or not? What lies ahead (briefly)? If applicable, highlight any particularly innovative scientific/research outputs, methodologies, publications, etc. and explain what makes them significant.
- How has the above emerged? What were constraining / facilitating factors to date?
- What was the program's role in making this possible? Include any evidence that the program was an influence – partial or total, intentional or unintentional. To the extent possible for a MTR, quantitative and qualitative evidence of the outcomes should be specified.

### **3. Progress towards effects<sup>4</sup>**

For each, describe:

- What are the key emerging/actual outcomes?
  - Are these in line with the desired changes?
  - How are the processes and systems in place/being funded/enabled contributing or not to the desired outcomes?
- a. Collective actor
    - Network of partners and collaborators
    - Problem of a small, non-porous network
  - b. Vision and strategy
    - Body of knowledge about territorial dynamics, their effects, variables and key determining factors
    - Experience about how to do territorial development in practice, insufficiently elaborated
  - c. Changes in public action
    - How to interact with public decision-makers, associations, provincial governments
    - Emerging policy-influencing strategy, with links to local, intermediate, national and multilateral levels
    - Developing capacities of partners in the territories
    - Masters (curriculum) work

### **4. Lessons and Conclusions (2-3 pages)**

---

<sup>4</sup> For each result include an annex with: 1) a preliminary list of key documents (with livelink or internet location); and, 2) key informants (with title, organization, complete contact information, and a brief explanation of the relationship of this person to the program/outcome and why they have been suggested as a key informant). These documents and people will provide the starting point for the external review panel to review and verify the observations. The documents should be limited only to those that provide the best evidence of the outcome. Similarly, only the most pertinent people should be included in the list of potential interviewees. These can include but need not be limited to: project leaders; researchers; key research users/those influenced by the research; representatives of other donors/organizations with whom the program has partnered; thinkers/academics/consultants the program has worked with on strategy, communications, evaluation, research quality, etc.

Identify the main strategic lessons that can be drawn from the experiences to date of the program (drawn from opportunities and challenges, successes and failures). What aspects might be improved?

These lessons can be operational but are intended to be more strategic/programmatic. They should be significant enough and sufficiently well analyzed to warrant presentation to the Advisory Group and shared with the funding agencies. This should not be a laundry list of generic 'lessons learned' but should include quality lessons that emerge from a deep reflection on the program's experience and should provide specific evidence of the lesson: from where and how was it derived?

---

*Addendum for section 3 of the report. See table below for ideas on what examples of (emerging) outcomes to which reference might be made. Note these are directly from IDRC's document that focuses on program evaluation, not MTRs.*

<b>Capacity Development (IDRC)</b>	<b>Influencing Policy (IDRC)</b>	<b>Emerging Outcomes</b>
<p>The process by which individuals, groups, organizations, institutions and societies increase their ability to identify and analyze development challenges, and have the ability to conceive, conduct, manage and communicate research that addresses these challenges over time and in a sustainable manner.</p> <p>The good practices that have been identified as supporting sustained capacity development include: 1) a programming approach that is persistent,</p>	<p>Policy influence is broad and a strategic evaluation at IDRC found that it includes building the capacities of both researchers and decision-makers in using knowledge to make policy, and broadening the conceptual boundaries of the whole research-to-policy process.</p> <p>* <i>Expanding policy capacities.</i> Research can support the development of innovative ideas and the skills to communicate them,</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• high quality research findings representing significant knowledge generation, field building, etc.;</li> <li>• the effectiveness of the program at promoting the dissemination, communication, and utilization of research findings;</li> <li>• the contributions of the program to building or strengthening capacities of researchers, organizations, research users, and institutions;</li> <li>• the contributions of the program to influencing policies;</li> <li>• the influence on technology development, adoption or adaptation;</li> </ul>

<p>flexible, resilient, and sensitive; 2) building partnerships and relationships; 3) harnessing existing capacities and building of strategic intelligence; and, 4) ensuring the relevance of the program by supporting a locally driven agenda.</p>	<p>and develop new talent for doing issues-based research and analysis.</p> <p>* <i>Broadening policy horizons.</i> Research can introduce new ideas to the agenda, ensure that knowledge is provided to decision-makers in a form they can use, and nourish dialogues among researchers and decision-makers.</p> <p>* <i>Affecting policy regimes.</i> Research findings can modify the development of laws, regulations, programs, or structures.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• changes in relationships, actions or behaviours of project partners and other project stakeholders (individual, organizations, groups, etc.), including any relationships that the program effected which contributed to development results (e.g., formation of networks, involvement of stakeholders, collaboration among researchers, etc.), changes in state (e.g., improved health status of a group of people, environmental conditions, etc.)</li> <li>• any contributions of the program to a greater understanding and consideration of inclusion of gendered perspectives in research and research processes (amongst program partners and within the field of research)</li> </ul>
---	---	--

### Annex 3.2. Draft timetable of CU self-assessment process

Actividad / Descripción	Responsables	Plazo / fecha	Resultado esperado
Taller inicial de trabajo UCP Inicio del proceso de autoevaluación, indagando en los procesos, productos y resultados obtenidos que la UCP considera claves y/o más relevantes.	Participa toda la UCP Modera R. Iturralde	Jueves 2 de septiembre, 14:00 a 18:00h	Documento inicial de evaluación, que releve 4-5 procesos, productos, resultados
Recolección y revisión de material secundario - Planes de trabajo - Matriz de seguimiento - Presupuesto - Productos seleccionados	Ignacia Fernández Todos aportan información y escriben secciones	Primera quincena de septiembre	Juicio formulados en el taller inicial contrastados con la información secundaria generada por el programa
Taller intermedio de trabajo UCP	Participa toda la UCP	Fecha tentativa: Martes 21 de septiembre	Consenso acerca de los argumentos iniciales revisados en función de la evidencia secundaria
Entrevistas en profundidad a encargados de componentes y socios que voluntariamente se ofrecen para participar (skype)	Ignacia Fernández Roberto Iturralde	21-24 de septiembre	Evidencia adicional generada (socios) Argumentos revisados y contra-chequeados (UCP)
Transcripción del material	Contratar	21-30 de septiembre	Entrevistas transcritas y disponibles para ser revisadas por la UCP
Análisis de resultados Procesamiento de las entrevistas y análisis integrado de esta información y fuentes secundarias consultadas	Ignacia Fernández	1-15 de octubre	Documento final de autoevaluación preliminar
Taller final de trabajo UCP	Participa toda la UCP	Viernes 18 de octubre	Construcción consensuada de argumentos definitivos de autoevaluación (respuesta a las preguntas de evaluación)
Redacción del documento borrador de evaluación	Ignacia Fernández	18-30 de octubre	Informe final de autoevaluación



### **Annex 3.3. Overall Assessment of the External Review Panel – Acceptable or Non-acceptable?**

Rating	Description
I. Report's utility: Does the report adhere to the terms of reference that were designed to support the external review's intended uses by its intended users?	
High	Satisfactorily addresses all of the review objectives
Medium	Satisfactorily addresses most of the review objectives
Unacceptable	Satisfactorily addresses few or none of the review objectives
II. Report's feasibility: Was the design of the external review realistic, practical and adequate to respond to the evaluation questions?	
High	The report describes a design that responds to most of the evaluation questions.
Medium	The report describes a design that responds to some of the evaluation questions.
Unacceptable	The report describes a design that responds to only a few or none of the evaluation questions.
III. Report's accuracy: Did the application of the tools and methods generate rigorous, valid and credible evidence that is presented in the report? Does the evidence substantiate the conclusions/ recommendations?	
High	Mostly uses appropriate tools and methods, and provides evidence to support its findings, conclusions and recommendations
Medium	Sometimes uses appropriate tools and methods, and provides evidence to support its findings, conclusions and recommendations
Unacceptable	Uses few or no appropriate tools and methods, and rarely provides evidence to support its findings, conclusions and recommendations
IV. Report's propriety: Did the external review raise ethical concerns (pertaining to the rights of human subjects; respect for human dignity; the completion of a fair evaluation; disclosure of conflicts of interests, etc.)?	
Acceptable	The report raised no serious ethical concerns.
Unacceptable	The reports raised one or more serious ethical concerns.