

**EVALUACION EXTERNA DEL
GRUPO CHORLAVI PERIODO 2008 – 2011**

INFORME FINAL

Equipo de Evaluación
Mina Namdar-Irani
Constanza Saa

19 de Abril de 2012

**EVALUACION EXTERNA
GRUPO CHORLAVI PERIODO 2008 - 2011**

INFORME FINAL

TABLA DE CONTENIDOS

PRESENTACIÓN	4
I. ANTECEDENTES DEL GRUPO CHORLAVI	5
1. Información general	5
2. Periodo 2008 – 2011: Convenio ICCO	6
II. OBJETIVOS Y METODOLOGIA DE LA EVALUACION	9
1. Objetivos	9
1.1. Objetivo General	9
1.2. Objetivos Específicos	9
2. Metodología	11
III. EVALUACION DE LOS RESULTADOS COMPROMETIDOS EN EL CONVENIO IICO – RIMISP (2008-2011)	13
1. Los 3 ciclos de aprendizajes: Principales actividades realizadas	13
2. Resultado 1: Proyectos de sistematización	14
3. Resultado 2: Estrategias innovadoras y lecciones aprendidas	20
4. Resultado 3: Fortalecimiento de capacidades	26
4.1. Organizaciones rurales y de base	27
4.2. Instituciones formalmente involucradas en el proceso de sistematización	33
4.3. Otras organizaciones vinculadas	35
4.4. Síntesis acerca del nivel de logro en fortalecimiento de capacidades	36
5. Resultado 4: Incidencia local y en políticas públicas	37
5.1. Acciones de incidencia realizadas	38
5.2. Efectos en las políticas públicas	40
5.3. Síntesis acerca del nivel de logro en incidencia	41
6. Resultado 5: Comunicación y difusión	42
6.1. Página Web: www.grupochorlavi.org .	43
6.2. Boletín Electrónico InterCambios.	44
6.3. Difusión de Publicaciones y otros Documentos en papel	47
6.4. Síntesis acerca del nivel de logro de la estrategia comunicacional	47
7. Resultado 6: Cooperación Sur-Sur	48
7.1. Actividades realizadas	49
7.2. Síntesis acerca del nivel de logro de la Estrategia de Cooperación Sur – Sur	49
8. Resultado 7: Apalancamiento de recursos	50
9. Efectos no esperados	52

IV. EVALUACION DEL DISEÑO E IMPLEMENTACION DEL PROGRAMA DEL GC	53
1. Evaluación del diseño: análisis de la estrategia metodológica del GC	53
1.1. Proceso de Sistematización	53
1.2. Proceso de síntesis para la identificación de estrategias innovadoras y lecciones aprendidas	54
1.3. Estrategia de fortalecimiento de capacidades	55
1.4. Comunicación y difusión	55
1.5. Estrategia de Incidencia	55
1.6. Intercambios y cooperación Sur Sur	56
2. Evaluación de la implementación del programa del GC	56
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	58
1. Principales fortalezas de la acción del Grupo Chorlaví (2008-2011)	58
2. Principales debilidades de la acción del Grupo Chorlaví (2008-2011)	60
3. Recomendaciones	62
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA	67

PRESENTACIÓN

El presente documento corresponde al Informe Final de la Evaluación Externa del Grupo Chorlaví (GC), periodo 2008 – 2011, encargada por Rimisp a las consultoras Mina Namdar-Irani y Constanza Saa. A través de este trabajo se buscó analizar el desempeño de la acción del GC, y en este contexto, evaluar el nivel de logro, tanto cuantitativo como cualitativo, de los resultados comprometidos en el Convenio firmado entre RIMISP e ICCO, principal financiador del Programa.

Este trabajo fue realizado entre los meses de diciembre de 2011 y marzo de 2012, y tuvo una fase de trabajo de gabinete y otra de terreno, en la cual se visitaron proyectos en Perú, Bolivia y Chile.

Este documento se compone de cinco capítulos. El primero de ellos, entrega antecedentes generales del Grupo Chorlaví y del nuevo contexto que marcó este último trienio. En el segundo, se presenta los objetivos de la presente evaluación y la metodología aplicada. El tercer capítulo analiza el nivel de cumplimiento cuantitativo y cualitativo de los resultados comprometidos, mientras que en el cuarto, de carácter más analítico, se analiza y evalúa el diseño e implementación de la acción del GC. El quinto capítulo cierra con conclusiones donde se releva las principales fortalezas y debilidades del programa y se efectúa recomendaciones, orientadas a plantear una nueva etapa del programa. Al final del informe, se entrega una lista de los documentos revisados para esta evaluación.

Adicional a este documento, se entregan dos tomos más, el primero de ellos contiene el Resumen Ejecutivo y el segundo, entrega los siguientes anexos: (i) la encuesta aplicada a los coordinadores de proyectos sistematizados; (ii) los resultados del procesamiento de las respuestas recogidas a través de dicha encuesta; y (iii) la sistematización de las cuatro visitas a terreno realizadas.

I. ANTECEDENTES DEL GRUPO CHORLAVI

1. Información general

El Grupo Chorlaví (GC) desde sus inicios en el año 1997, ha enfocado su acción al apoyo de procesos de aprendizaje social que han buscado la transformación institucional y productiva de territorios pobres y tradicionalmente marginados de América Latina y el Caribe.

En su concepción inicial, el GC definió como herramientas de operación, las siguientes:

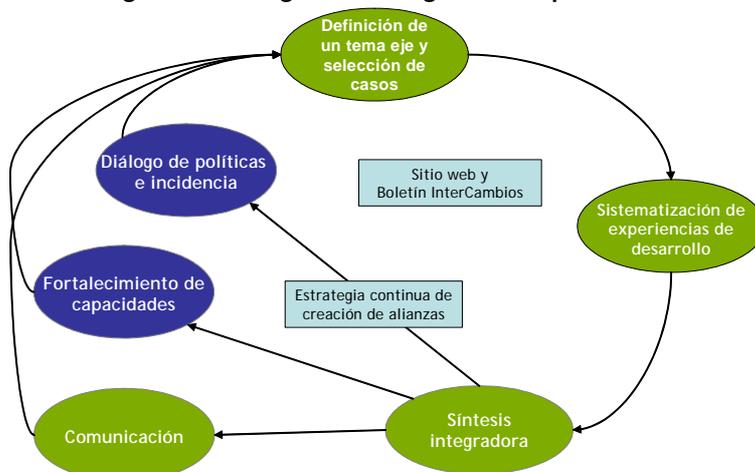
- (i) El Fondo Mink'a de Chorlavi (FMC): son recursos concursables destinados a financiar la sistematización de proyectos innovadores.
- (ii) Conferencias electrónicas: son instancias de intercambio entre los actores.
- (iii) Sitio web del GC y Boletín InterCambios: son espacios de consulta y comunicación sobre temas referidos al desarrollo rural en Latinoamérica.
- (iv) Cursos de capacitación a distancia.

Posteriormente, se incorporan tres herramientas más de acción, a saber:

- (i) La figura del Facilitador: apoya los procesos de aprendizaje social emprendidos por los proyectos ganadores del FMC.
- (ii) Las Rutas de aprendizaje social.
- (iii) Los Talleres de entrega y discusión de resultados o Talleres de Síntesis.

La estrategia metodológica del GC se sustenta en la definición de un Tema Marco, el cual da origen a Ciclos de Aprendizaje, uno por año. En cada ciclo de aprendizaje se sistematizan experiencias de desarrollo, ejercicio que deriva en la identificación de una serie de lecciones y estrategias innovadoras que es plasmada en un documento de síntesis integradora (Figura 1).

Figura 1: Estrategia metodológica del Grupo Chorlaví.



Fuente: Grupo Chorlaví, 2008. Aprendizaje social para la innovación en el mundo rural.

A través de la síntesis integradora se busca: fortalecer las capacidades de todos los involucrados directa e indirectamente en el proceso y de otros actores para los cuales las estrategias y lecciones son útiles; incidir en el diálogo de políticas a distintos niveles, desde lo local a lo regional; y, finalmente, comunicar estos resultados a un amplio público interesado, con miras a la continua creación de alianzas de cooperación.

Desde sus inicios, y luego de la etapa de puesta en marcha, el GC ha desarrollado tres periodos temáticos. Se han realizado 10 ciclos de aprendizaje, lo que se ha traducido en el financiamiento de un total de 96 proyectos de sistematización (cuadro 1).

Cuadro 1: Temas marco y ciclos de aprendizaje definidos por el FMC. Periodo 2001 - 2010.

Periodo	Tema Marco	Ciclo de Aprendizaje
2001 - 2004	s/i	<p>Año 2001: "Acción colectiva y mejoras en las condiciones de vida de las poblaciones rurales".</p> <p>Año 2002: "Desarrollo territorial rural".</p> <p>Año 2003: "Descentralización y gobernanza ambiental".</p> <p>Año 2004: "Territorios rurales pobres y tradicionalmente marginados de América Latina y el Caribe que han tenido éxito en vincularse a mercados dinámicos".</p>
2005 - 2007	"Los procesos de transformación institucional y productiva de territorios rurales pobres y tradicionalmente marginados que, a pesar de enfrentar un contexto adverso, han sido capaces de revalorizarse a partir de visiones estratégicas creativas"	<p>Año 2005: "El rol de los gobiernos locales y la descentralización en el fortalecimiento de las estrategias que permiten revalorizar territorios rurales pobres y marginados: experiencias de asociaciones entre los gobiernos locales o municipales".</p> <p>Año 2006: "La migración internacional y el desarrollo de territorios rurales pobres en América latina y el Caribe".</p> <p>Año 2007: "Acceso a Mercados Rurales No Agrícolas".</p>
2008 - 2010	"Desarrollo económico justo y sostenible"	<p>Año 2008: "Alza de precios agrícolas: ¿una oportunidad para los pequeños productores?".</p> <p>Año 2009: "Cambio climático en el uso y gestión del agua: las respuestas de las poblaciones excluidas en América Latina y el Caribe".</p> <p>Año 2010: "Experiencias de gestión sostenible de recursos naturales (bosques y suelos) en territorios rurales dinámicos".</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de antecedentes proporcionados por Grupo Chorlaví.

2. Periodo 2008 – 2011: Convenio ICCO

El periodo 2008 – 2011, sujeto de la presente evaluación, puede considerarse como una nueva etapa en el trabajo realizado por el Grupo Chorlaví. En efecto, este periodo se ha desenvuelto en un contexto distinto del que marcó las etapas anteriores, con cambios importantes a nivel temático, operativo y presupuestario.

En términos temáticos, un aspecto que caracterizó esta nueva etapa fue el énfasis que se buscó dar a la Incidencia de Políticas y al Fortalecimiento de Capacidades, puesto que las evaluaciones hechas hasta ese momento concluían que aún quedaba mucho camino por recorrer en estos ámbitos, y que ellos eran los pilares para consolidar en el mediano y largo plazo los esfuerzos hechos por el programa. Para ello, se propuso la creación de fondos específicos que financiaran

actividades de este tipo: Fondo de Incidencia y Fondo de Capacitación. Asimismo, se hizo una importante apuesta en explorar las posibilidades de diseñar una estrategia de cooperación Sur-Sur (América Latina, África y Asia) a partir de intercambios de experiencias trabajo en torno al aprendizaje social.

Otro hecho gravitante en este periodo fue la solicitud, por parte del Consejo del Grupo Chorlaví, de una mayor participación en la definición de los temas eje a tratar en cada ciclo de aprendizaje. Producto de esto, existió un vuelco en la preocupación temática, pasando de ciclos centrados en “oportunidades” de mercado, de desarrollo local, etc. a “crisis” de mercados, medioambientales, de propiedad de recursos, entre otras.

Este nuevo escenario temático, significó que se reconfiguró el tipo de organizaciones e instituciones interesadas en participar en los concursos y, en definitiva, la entrada de un nuevo grupo con quien interactuar. Temas como el Cambio Climático y el Manejo Sustentable de Bosques y Suelos, determinaron la necesidad de buscar apoyos específicos con instituciones más especializadas en los nuevos temas a tratar, tomando una gran relevancia la participación del Facilitador, concebido como un experto en los temas específicos de cada concurso y con la capacidad de guiar conceptualmente a los participantes.

A nivel operativo, existieron dos ajustes importantes. El primero fue el cambio en el procedimiento de selección de las propuestas ganadoras, donde, a partir de este periodo, se incluyó una nueva etapa de preselección de perfiles, tras la cual venía el desarrollo de las propuestas y la selección definitiva. El segundo ajuste, fue la instalación en Rimisp Ecuador de la Secretaría Ejecutiva del GC, hasta ese momento asentada en Santiago de Chile.

Y, finalmente, a nivel presupuestario existió un importante ajuste en el monto total del financiamiento (cuadro 2). En efecto, el Convenio firmado entre Rimisp e ICCO fijaba un costo total del programa de 1.071.766€ con un aporte de ICCO de 626.984€, un aporte de IDRC de 165.750€, un aporte de Rimisp de 59.716€ y una propuesta de apalancamiento de más recursos a través de nuevos donantes, del orden de los 220.000€. Sin embargo, en la práctica se redujo el aporte de IDRC a 75.545€ (54% menos de lo establecido en el convenio) y no se logró apalancar recursos de nuevos donantes, por diversas razones que serán abordadas más adelante en el texto¹. Esta situación determinó que el presupuesto total con que contó el programa fuera de 762.245€, lo cual significa 29% menos que lo establecido en el convenio y 35% menos que la solicitud inicial elaborada por Rimisp.

¹ En esta descripción de evolución presupuestaria, no se considera los recursos de cofinanciamiento aportados por los proyectos ganadores del FMC. Este tema se trata en la sección III.8.

Cuadro 2: Evolución del presupuesto del Programa Grupo Chorlaví (€). Periodo 2008 - 2011.

Participantes	Propuesta Rimisp	Convenio ICCO Rimisp	Real
Rimisp	61.196	59.716	59.716
ICCO	809.348	626.984	626.984
IDRC	148.070	165.750	75.545 ¹
Otros donantes	157.620	219.316	0
Total	1.176.234	1.071.766	762.245

Fuente: Elaboración propia a partir de los documentos: Propuesta Grupo Chorlaví 2008 – 2011. 20 de junio de 2007, Convenio ICCO–Rimisp, Diciembre de 2007 y comunicaciones personales con el equipo coordinador del Programa.

Nota 1: Aporte realizado a través de una donación equivalente a US\$100.000, hecha durante los años 2009 y 2010. Este valor en euros fue calculado utilizando el tipo de cambio vigente al día 6 de marzo de 2012 (1€ = \$642 y US\$1 = \$485).

II. OBJETIVOS Y METODOLOGIA DE LA EVALUACION

1. Objetivos

1.1. Objetivo General

Evaluar el desempeño del Grupo Chorlaví en el periodo 2008 – 2011 a través de la documentación y reflexión crítica sobre su estrategia de aprendizaje social y el proceso que ha conducido a su desarrollo actual, prestando especial atención a los efectos logrados.

1.2. Objetivos Específicos

1.2.1. Área 1. Evaluación del cumplimiento de los resultados comprometidos:

- Evaluar cuantitativa y cualitativamente los resultados comprometidos que están estipulados en el contrato entre ICCO y Rimisp para el periodo 2008 – 2011.
- Identificar y dimensionar los efectos no esperados del programa.
- Caracterizar el tipo de organizaciones favorecidas con el financiamiento y los usuarios de estos en los diferentes niveles.
- Evaluar si las formas de comunicación que desarrolló el Programa tuvieron el alcance deseado, alcanzaron la población comprometida y tuvieron la calidad de los contenidos.
- Identificar el tipo y calidad de las capacidades desarrolladas en las organizaciones e instituciones.

1.2.2. Área 2. Evaluación de la calidad y pertinencia de los procesos de aprendizaje:

- Analizar si los resultados del programa contribuyen a validar el marco teórico del programa. De ser así, ¿cuáles son los aportes fundamentales realizados en este periodo?
- Identificar la influencia intelectual en los temas trabajados, los aportes concretos que surgen de este tipo de procesos de aprendizaje.
- Evaluar si los distintos niveles de participantes han contribuido a difundir los aprendizajes, cuáles son las principales lecciones.
- Evaluar el nivel de replicabilidad que tienen las lecciones y estrategias innovadoras del Programa, qué tipo de organizaciones e instituciones pueden usar los resultados.
- Identificar si se han producido cambios en las políticas o estrategias de acción en los diferentes niveles (organizaciones productivas, instituciones intermedias, instituciones regionales o nacionales).
- Argumentar las fortalezas y debilidades de esta metodología de aprendizaje social y sus posibilidades de incidir en las políticas en diferentes niveles.

Para un mejor abordaje analítico de los resultados establecidos en el Convenio ICCO - Rimisp, éstos han sido reordenados según ámbito de evaluación – proyectos sistematizados, identificación de lecciones y estrategias innovadoras, fortalecimiento de capacidades, incidencia de políticas, comunicación y difusión, estrategia Sur Sur y apalancamiento de más recursos - lo que se traduce en un análisis conjunto de varios de ellos. Este nuevo ordenamiento se muestra en el cuadro 3.

Cuadro 3: Abordaje analítico de los resultados esperados según el Convenio ICCO – Rimisp.

Según Contrato ICCO – Rimisp. Periodo 2008 - 2011	Forma de analizarlos y presentarlos en el presente documento
1. Identificar y comunicar a un público amplio en un periodo de 4 años al menos 20 lecciones y estrategias innovadoras por medio del apoyo al menos a 36 proyectos de sistematización de experiencias de organizaciones rurales (OR) involucradas en tres proyectos de aprendizaje social en América latina y el Caribe.	Resultado 1. “(...) apoyo al menos a 36 proyectos de sistematización de experiencias de Organizaciones Rurales (OR) involucradas en tres proyectos de aprendizaje social en América Latina y el Caribe”
2. Fortalecer las capacidades de 100 organizaciones rurales involucradas directamente en las experiencias transformadoras y de las organizaciones de apoyo que trabajan con ellos, así como de los catalizadores de cambio y apoyar a 50 organizaciones rurales en acciones de incidencia.	Resultado 2. “(...) Identificar (y comunicar a un público amplio en un periodo de 4 años) al menos 20 lecciones y estrategias innovadoras (...) involucradas en tres proyectos de aprendizaje social en América Latina y el Caribe”
3. Comunicar los resultados del aprendizaje a una población de al menos 10.000 personas y organizaciones relacionadas al desarrollo rural.	Resultado 3. “(...) Fortalecer las capacidades de 100 Organizaciones Rurales (OR) involucradas directamente en las experiencias transformadoras y de las organizaciones de apoyo que trabajan con ellos, así como de los catalizadores de cambio (y apoyar a 50 Organizaciones Rurales en acciones de incidencia)”.
4. Formular una estrategia de cooperación sur – sur en el ámbito del aprendizaje social y fortalecimiento de capacidades sobre desarrollo económico justo y realizar dos intercambios con organizaciones de África y Asia.	Resultado 4. “(...) Apoyar a 50 Organizaciones Rurales en acciones de incidencia y (...) en cuatro países se ha visto modificaciones en políticas públicas impulsado por participantes en los concursos”.
5. 100.000 personas están informadas y sensibilizadas sobre estrategias innovadoras de proyectos de aprendizaje en América latina.	Resultado 5. “(...) Comunicar los resultados del aprendizaje a una población de al menos 10.000 personas y organizaciones relacionadas al desarrollo rural, (...) 100.000 personas están informadas y sensibilizadas sobre estrategias innovadoras de proyectos de aprendizaje, (...) en el tema de acceso a mercados”.
6. En 4 países se han visto modificaciones en políticas públicas impulsado por participantes en los concursos.	Resultado 6. “(...) Formular una estrategia para cooperación Sur – Sur en el ámbito del aprendizaje social y fortalecimiento de capacidades sobre desarrollo económico justo y realizar dos intercambios con organizaciones de África y Asia; (...) Redes de conocimiento y aprendizaje en América Latina, África y Asia se han acercado en 2 encuentros para cooperar en el ámbito del aprendizaje social”.
7. 100.000 personas en América Latina informados y sensibilizados sobre lecciones aprendidas en proyectos en el tema de acceso a mercados.	Resultado 7. Apalancamiento de recursos
8. Redes de conocimiento y aprendizaje en América Latina, África y Asia se han acercado en 2 encuentros para cooperar en el ámbito del aprendizaje social.	
9. Rimisp se esfuerza en ampliar el número de donantes para el Fondo Mink'a de Chorlavi.	

Fuente: Elaboración propia en base al Convenio ICCO – Rimisp de diciembre de 2007.

2. Metodología

Para la presente evaluación, se realizó una serie de actividades que se detallan a continuación:

- **Revisión bibliográfica:** se realizó una revisión exhaustiva de todo el material bibliográfico acumulado en el periodo bajo análisis; esto incluyó: (i) documentos de estado del arte de cada uno de los temas ejes desarrollados, (ii) propuestas presentadas por las organizaciones e instituciones ganadoras de los proyectos, (iii) informes finales de sistematización de cada proyecto, (iv) informes de síntesis de cada ciclo (disponibles ciclo 2008 y 2009), (v) actas de talleres de coordinadores, (vi) actas de diálogos electrónicos, (vii) actas de las reuniones del Consejo, (viii) publicaciones varias editadas por el GC, entre otros.
- **Entrevista a los coordinadores Rimisp del GC:** vía presencial se entrevistó a Eduardo Ramírez (coordinador hasta el ciclo 2007), Manuel Chiriboga (coordinador periodo 2008 – 2010) y Francisco Aguirre (coordinador desde final de 2010 hasta la actualidad).
- **Entrevista a facilitadores de los ciclos de aprendizaje:** durante los meses de diciembre de 2011 y enero de 2012, se entrevistó vía skype a los 4 facilitadores que participaron en los ciclos de aprendizaje (Osvaldo Barsky, Economista, Máster en Sociología, Argentina, ciclo 2008; Mónica Andrade, Abogada con Maestría en Políticas y Gestión Ambiental, Ecuador, ciclo 2009; Pablo Larco, Ingeniero Comercial con Maestría en Políticas y Gestión Ambiental, Ecuador, ciclo 2009; y Yadid Ordoñez, Ingeniera Forestal con Maestría en Recursos Naturales, Costa Rica, ciclo 2010).
- **Entrevista a consejeros del GC:** también vía skype se entrevistó a 3 de los 6 consejeros, actuales y anteriores que han participado en el Consejo del GC (Laura Becerra, México, consejera desde 2004; Ileana Gómez Salvador, consejera desde 2005; y Daniel Robinson, Bolivia, consejero desde 2005).
- **Entrevista a profesionales de Rimisp:** Se entrevistó presencialmente a 3 profesionales de Rimisp, con el objeto de recabar información sobre el proceso en general y sobre los temas de comunicación e informática en particular (Lorena Romero, Profesional Asistente de la Coordinación durante periodo 2010 a la fecha; Mónica Maureira, encargada de comunicaciones y difusión de Rimisp; Cristián Gonzalez, soporte informático de Rimisp y web master de la página web del GC hasta marzo de 2011).
- **Encuesta a coordinadores de proyectos ganadores:** Se diseñó y envió vía on line, una completa encuesta que consultó, entre otros aspectos, sobre el proceso de sistematización en su conjunto, los resultados alcanzados y las fortalezas y debilidades del programa. Esta encuesta fue enviada a los 22 coordinadores de los proyectos ganadores de los ciclos 2008, 2009 y 2010, siendo contestada por 18 de ellos (82% del universo).

- **Estudios de caso en terreno:** durante el mes de febrero de 2012, se visitaron cuatro experiencias de sistematización en terreno, a saber: (1) “Del maíz al café, del café a la cúrcuma. Asociatividad de pequeños productores, crecimiento y surgimiento económico en la Selva Peruana”, Perú, Centro Peruano de Estudios Sociales (CEPES) (ciclo 2008); (2) “Experiencias de adaptación al cambio climático, a través de proyectos de uso y gestión del agua, caso sistemas de microriego, Chaco Boliviano”, Bolivia, Intermón Oxfam, Oficina Nacional Bolivia (ciclo 2009); (3) “Gobernanza ambiental e intercultural con población nativa Awajun y colona para la gestión y el aprovechamiento sostenible de los bosques del Alto Mayo”, Perú, Soluciones Prácticas (ciclo 2010); y (4) “Manejo sustentable del bosque y su vínculo con la salud del pueblo Mapuche en la IX Región”, Temuco, Chile, Universidad de la Frontera (ciclo 2010).

Los criterios utilizados para seleccionar los estudios de caso en terreno fueron: (i) inclusión de proyectos de cada uno de los ciclos de aprendizaje del periodo en evaluación; (ii) inclusión de proyectos de distintos países (países vecinos en atención al tiempo y presupuesto disponible para la evaluación); y (iii) inclusión de proyectos bien evaluados por Rimisp y los facilitadores.

III. EVALUACION DE LOS RESULTADOS COMPROMETIDOS EN EL CONVENIO IICO – RIMISP (2008-2011)

1. Los 3 ciclos de aprendizajes: Principales actividades realizadas

Durante el periodo 2008 – 2011, el GC ha llevado a cabo un total de 3 ciclos de aprendizaje, que han respondido al Tema Marco “Desarrollo económico justo y sostenible”. Los Temas Eje de cada ciclo fueron:

- Año 2008: “Alza de precios agrícolas: ¿una oportunidad para los pequeños productores?”
- Año 2009: “Cambio climático en el uso y gestión del agua: las respuestas de las poblaciones excluidas en América Latina y el Caribe”
- Año 2010: “Experiencias de gestión sostenible de recursos naturales (bosques y suelos) en territorios rurales dinámicos”

Como se observa en el cuadro 4, en este trienio se financió un total de 22 proyectos: 8 en el ciclo de aprendizaje 2008 y 7 en los ciclos 2009 y 2010.

Cada ciclo de aprendizaje realizó las actividades establecidas en la metodología, esto es: 1 taller de coordinación, donde se capacitó a los participantes en la metodología de sistematización, se definieron las preguntas eje que guiaron el proceso y donde se respondieron dudas, se entregaron recomendaciones, entre otras actividades; 2 diálogos electrónicos, en los cuales los proyectos pusieron en común su propio proceso de aprendizaje, plantearon dudas, pidieron recomendaciones, etc.; y 1 taller de síntesis donde participaron los mejores proyectos y que sirvió de insumo para la elaboración del documento de síntesis final (aun está pendiente el Taller de Síntesis del ciclo 2010 que será realizado el 12 de de abril de 2012 en Santiago de Chile.

Así mismo, cada ciclo contó con un documento del estado del arte, que entregó el marco general de referencia, y un documento de síntesis, donde se expusieron las principales lecciones aprendidas (está en proceso de redacción el documento de síntesis del ciclo 2010).

En lo que se refiere a la Cooperación Sur – Sur, se realizó el 1° encuentro “South - South Exchange Workshop on Knowledge Management”, que será abordado en la sección 7 del presente capítulo.

Cuadro 4: Principales productos y actividades en el periodo 2008-2011

	2008-2009	2009-2010	2010-2011
Proyectos Ganadores	8	7	7
Experiencias sistematizadas	9	10	7
Taller de coordinadores	1 4 al 6 de Marzo de 2009. Lima Perú	1 1 al 3 de febrero de 2010. Puembo Ecuador	1 28, 29 y 30 de marzo de 2011. Lima Perú
Documento Estado del arte	1 Publicado en Boletín N°96 (marzo 2009)	1 (difundo entre los proyectos ganadores)	1 (difundo entre los proyectos ganadores)
N° de ediciones del Boletín que abordan en su cuerpo central el tema¹	5	2 ²	2 ²
Diálogos electrónicos	2 (s/i)	2 (39 participantes en total)	2 ³ (8 participantes en total) ⁴
Documento de sistematización	8	7	7
Taller de síntesis⁵	1 (23 y 24 de junio de 2010, Buenos Aires, Argentina)	1 (27 de julio de 2011, Quito, Ecuador)	1 (programado, 12 de abril de 2012 en Santiago de Chile)
Documento Síntesis	1 (publicado)	1 (en proceso de publicación)	En elaboración
Cooperación Sur-Sur	1° Encuentro "SOUTH - SOUTH Exchange Workshop on Knowledge Management" 25 y 26 de marzo de 2010. Nairobi, Kenia.		
Reunión del Consejo	1 (23 y 24 de marzo de 2009, La Antigua, Guatemala)	1 (6 y 7 de abril de 2010, Santa Cruz, Bolivia)	0

Fuente: Elaboración propia a partir de antecedentes proporcionados por Grupo Chorlaví.

Nota 1: Información referida al número de boletines editados sobre el tema de cada ciclo, con independencia del momento de publicación.

Nota 2: Se contempla para los próximos meses, la publicación de dos boletines más, el primero de ellos con información del ciclo 2009 y el segundo con información del ciclo 2010.

Nota 3: En el ciclo de aprendizaje 2010, el segundo diálogo electrónico fue reemplazado por diálogos bilaterales sostenidos por el Equipo Rimisp, la Facilitadora del ciclo y cada uno de los coordinadores de los proyectos sistematizados.

Nota 4: En el ciclo 2010 el primer diálogo electrónico estuvo abierto solo a los participantes directos de los proyectos sistematizados.

Nota 5: Adicionalmente, se realizará un Evento de Cierre del periodo 2008-2011 (Mayo 2012, La Paz, Bolivia).

A continuación, se muestran los resultados de la evaluación, ordenados según se presentó en el cuadro 3.

2. Resultado 1: Proyectos de sistematización

Resultado establecido en el Convenio IICO – RIMISP: "(...) apoyo al menos a 36 proyectos de sistematización de experiencias de Organizaciones Rurales (OR) involucradas en tres proyectos de aprendizaje social en América Latina y el Caribe"

Durante el período 2008-2011, el Grupo Chorlaví (GC), a través del Fondo Mink'a, ha apoyado la sistematización de **26 experiencias locales de desarrollo**, las cuales están vinculadas a **22 proyectos ganadores²** (cuadro 5).

² Dos de los proyectos ganadores sistematizaron más de una experiencia: El proyecto FOVIDA (Perú, 2008) sistematizó una experiencia en la Costa y otra en La Sierra. El Proyecto INTERMON OXFAM (Bolivia, 2009), sistematizó tres experiencias en Bolivia y una experiencia en Ecuador.

Cuadro 5: Proyectos sistematizados en el periodo 2008 - 2011

REGION	PAIS	PROYECTOS SISTEMATIZADOS	ORGANIZACIÓN COORDINADORA
CICLO 2008			
ALZA DE PRECIOS AGRICOLAS: ¿UNA OPORTUNIDAD PARA LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES?			
REGION ANDINA	COLOMBIA	1. La producción de fresa por pequeños productores campesinos: una alternativa para vincularse a los mercados de productos agrícolas	Asociación de Productores de Frutas y Hortalizas de Oriente, ASPROFRUTHO
	PERU	2. Del maíz al café, del café a cúrcuma: Asociatividad de pequeños productores, crecimiento y surgimiento económico en la selva peruana	Centro Peruano de Estudios Sociales – CEPES
	PERU	3. Promoción de cadenas productivas para la inserción ventajosa de pequeños productores a mercados dinámicos (a)	Fomento de la Vida – FOVIDA
CONO SUR	ARGENTINA	4. El desarrollo de una feria propia como alternativa en una organización de pequeños productores	Fundación para la Conservación de las Especies y el Medio Ambiente – FUCEMA
	ARGENTINA	5. Aumento del precio de los alimentos. Ventajas y desventajas para construir soberanía alimentaria. Una visión desde las mujeres rurales de MUCAAR (Mujeres Campesinas y Aborígenes Argentinas)	Proyecto Mujer Campesina. Dirección de Desarrollo Agropecuario de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos (SAGPyA)
MEXICO	MEXICO	6. Alza de precios agrícolas: creando oportunidades para los pequeños productores sin comprometer el bienestar de los consumidores. Sistematización del caso de la Unión General Obrera Campesina y Popular (UGOCP)	Universidad Autónoma de Chapingo
	MEXICO	7. Cambio social y desarrollo productivo en la agroindustria del amaranto en la zona del sur del Distrito Federal. Transformación estructural y funcional de unidades campesinas hacia unidades con visión empresarial	Colegio de Postgraduados en Ciencias Agrícolas
AMERICA CENTRAL	GUATEMALA	8. Sistematización de las experiencias de campesinos y campesinas indígenas de Guatemala recuperando su soberanía alimentaria por el aumento en los precios agrícolas	Veterinarios Sin Fronteras
CICLO 2009			
CAMBIO CLIMATICO EN EL USO Y GESTION DEL AGUA: LAS RESPUESTAS DE LAS POBLACIONES EXCLUIDAS EN AMERICA LATINA Y EL CARIBE			
REGION ANDINA	BOLIVIA	9. Cosecha de agua de lluvia para consumo humano, animal y riego suplementario en las pampas de Lequezana, Potosí – Bolivia	VOX TERRA, Comunicación para el Desarrollo, Medio Ambiente y Ecoturismo
	BOLIVIA	10. Experiencias de adaptación al Cambio Climático, a través de proyectos de uso y gestión del agua en dos países y tres zonas de desarrollo de Intermón Oxfam (Cayambe en Ecuador y Beni y Cordillera en Bolivia) (b)	INTERMON OXFAM BOLIVIA
	PERU	11. Respuestas al cambio climático de los pastores altoandinos de la comunidad campesino Quelcaya, Carabaya, Puno, Perú	CEPES
	PERU	12. Empoderamiento y gestión sostenible del agua en comunidades campesinas del Municipio distrital de Huac-Huas, Ayacucho, Perú"	MARENASS/Oficina Zonal Puquio Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural (AGRORURAL) del Ministerio de Agricultura
	ECUADOR	13. Documenting Katalysis: a people center learning action approach for helping rural communities to weather climate change	FUNDACION EKO RURAL
CONO SUR	CHILE	14. Aprendizajes Institucionales en la gestión Comunitaria del Agua en Áreas Rurales de las Zonas Áridas del Norte de Chile	INSTITUTO DE ECOLOGIA POLITICA (IEP)
MEXICO	MEXICO	15. Construcción de capacidades locales para la gestión social del agua y la reducción de la vulnerabilidad socioambiental ante los efectos del cambio climático en las cuencas de Chiapas, México.	PROMUJER Chiapas - Programa de Apoyo a la Mujer.

REGION	PAIS	PROYECTOS SISTEMATIZADOS	ORGANIZACIÓN COORDINADORA
CICLO 2010:			
EXPERIENCIAS DE GESTION SOSTENIBLE DE RECURSOS NATURALES (BOSQUES Y SUELOS) EN TERRITORIOS RURALES DINAMICOS			
REGION ANDINA	BOLIVIA	16. Áreas protegidas y territorios indígenas: Elementos para una estrategia de gobernanza ambiental y alianzas en la Amazonia boliviana. Experiencia de la reserva de biosfera y territorio indígena Pilon Lajas (1992-2010)	Fundación Tierra, Bolivia, Santa Cruz de la Sierra
	PERU	17. Gobernanza ambiental e intercultural con población nativa Awajún y Colona para la gestión y el aprovechamiento sostenible de los bosques del Alto Mayo	Practical Action
CONO SUR	CHILE	18. Manejo sustentable del bosque y su vínculo con la salud del pueblo mapuche en la región de la Araucanía Chile	Universidad de la Frontera (UFRO)
	CHILE	19. Aprendizajes sobre la gestión sostenible de los recursos naturales por la acción colectiva y articulada de actores locales e institucionales en un contexto de pobreza rural y aislamiento crítico en el extremo sur de Chile	Corporación para el Desarrollo Sustentable de Aysén, CODESA CHILE
	CHILE	20. Sistematización de la experiencia de la junta de vecinos de Aguada, Región de O'Higgins, Chile: Cosecha y manejo de aguas lluvias en la producción agrícola, para disminuir los procesos de desertificación y sequía en el secano de la región de O'Higgins	EarthAction Network (EAN)/ ONG Acción por la Tierra, Santiago, Chile
AMERICA CENTRAL	GUATEMALA	21. Sistematización del proceso participativo del gobierno local y comunidades para la preservación y manejo integrado de los recursos naturales en la reserva comunitaria indígena Bioitza, San José, Petén, Guatemala	Fundación Naturaleza para la Vida (FNPV)
	SALVADOR	22. Bosque, agua y comunidades campesinas en territorios rurales dinámicos: el caso del área natural de Cinquera en el Salvador	Fundación Asesoría e Investigación Interdisciplinaria para el Desarrollo Local y la Conservación (ASINDEC)

Fuente: Elaboración propia a partir de antecedentes proporcionados por Grupo Chorlaví.

- (a) Este proyecto sistematiza y compara **dos experiencias** en torno a la cadena de la papa: una en la Costa (Valle del Chillón, Papa Capiro) y otra en la Sierra (Valle del Mantaro, Papa Nativa).
- (b) Este proyecto sistematiza y compara **cuatro experiencias** de gestión del agua: una en Ecuador (Cayambe) y tres en Bolivia (Beni, Cordillera-Sistema de Riego Igmiri, Cordillera- Sistema de Riego Isipotindi).

Las experiencias sistematizadas están localizadas en 9 países de la región: 14 de ellas (54%) se sitúan en la Región Andina (6 en Bolivia, 5 en Perú, 2 en Ecuador y 1 en Colombia). El Cono Sur agrupa 6 experiencias (23%) con 4 en Chile y 2 en Argentina mientras América Central y Méjico se reparten equitativamente las 6 experiencias restantes (2 en Guatemala, 1 en Salvador y 3 en Méjico). Al analizar la localización geográfica según ciclo, se observa una alta concentración en la Región Andina para el ciclo 2009 (Uso y Gestión del Agua), donde se agrupa el 80% de las experiencias sistematizadas mientras en los ciclos 2008 y 2010, la distribución territorial es más pareja. Cabe señalar la ausencia de proyectos en Brasil y en El Caribe (cuadro 6).

Cuadro 6: Localización geográfica de las experiencias sistematizadas (2008 - 2010)

	Región Andina	Cono Sur	Méjico	Centro América	Brasil	Caribe	TOTAL
2008	3	3	2	1	-	-	9
2009	8	1	1	-	-	-	10
2010	2	3	-	2	-	-	7
TOTAL	13	7	3	3	-	-	26

Fuente: Elaboración propia a partir de antecedentes proporcionados por Grupo Chorlaví.

Es interesante destacar la presencia de proyectos que sistematizan más de una experiencia, como es el caso de las iniciativas de INTERMON OXFAM y FOVIDA. Estos proyectos han incorporado, a su nivel, el enfoque comparativo y de lecciones aprendidas transversales que sustentan la estrategia de aprendizaje del Grupo Chorlaví, haciendo, a una escala más reducida, lo que GC hace a nivel regional. Ello potencia de manera muy interesante la reflexión y síntesis de Chorlaví, por cuanto generan micro-síntesis que alimentan la síntesis regional.

En el caso del proyecto de INTERMON OXFAM (Bolivia-Ecuador, 2009), uno de los proyectos visitados en terreno, la micro-síntesis se ha plasmado en la elaboración de cuatro documentos: tres documentos de sistematización (uno de cada experiencia: Ecuador -Cayambe; Bolivia- Chaco Boliviano donde se agrupa el Sistema de Riego de Igmiri y el Sistema de Riego de Isipotindi; y Bolivia-Beni) y un documento comparativo "Experiencias de adaptación al Cambio Climático a través de proyectos de uso y gestión del agua en dos países y tres zonas de desarrollo de INTERMON OXFAM (Cayambe en Ecuador y Beni y Cordillera en Bolivia (diciembre 2010)³. INTERMON OXFAM realizó además en La Paz, en diciembre de 2010, un taller de intercambios y análisis de los resultados de las cuatro sistematizaciones en el cual participaron los profesionales a cargo de éstas y miembros de INTERMON-OXFAM de Ecuador y Bolivia. Ello, según el propio INTERMON OXFAM, ha constituido un valioso insumo para perfeccionar su estrategia de cooperación en la temática de la gestión del agua y cambio climático a nivel de la región latinoamericana.

En el caso del proyecto FOVIDA (Perú, 2008), se elaboró un solo documento de sistematización, que incorpora un análisis comparativo de dos zonas paperas (una en la Costa, Valle del Chillón, Papa Capiro y otra en la Sierra, Valle del Mantaro, Papa Nativa), pudiendo enriquecer la reflexión en torno a las variables organizativas y productivas que facilitan o restringen la participación competitiva de los pequeños agricultores en un contexto de mercados dinámicos y alza del precio de los alimentos.

La coordinación de los procesos de sistematización ha sido asumida por distintos tipos de instituciones, siendo las ONG y las Fundaciones las más representadas. En efecto, 12 sistematizaciones (54%) han sido coordinadas por ONG o Fundaciones, mientras la coordinación de las otras 10 iniciativas se reparte en forma bastante pareja en instituciones de otro carácter: 3 Universidades (14%), 2 centros de investigaciones (9%), 2 organismos públicos (9%), 2 organismos de cooperación internacional (9%) y 1 Organización Rural (4%). Cabe señalar la ausencia de instituciones de gobiernos locales en la función de coordinación (cuadro 7)⁴.

Es importante observar que, en comparación con los periodos anteriores, ha disminuido el peso relativo de las Organizaciones Rurales (4% en el periodo 2008-2010 versus 13% en el periodo 2001-2007). Según lo indica el actual coordinador de RIMISP, ello es la consecuencia de un nuevo

³ Este documento se editó en 400 ejemplares y será distribuido a todas las contrapartes de Intermón Oxfam en Bolivia y Ecuador, a los beneficiarios, a algunas organizaciones sociales importantes, a instituciones públicas en ambos países y, probablemente a algunos miembros de la cooperación internacional.

⁴ En la sección 4. "Resultado 3: Fortalecimiento de capacidades" más adelante, se profundiza este análisis, describiendo, entre otros, las instituciones coejecutoras.

énfasis en la selección de las propuestas ganadoras, donde se han privilegiado instituciones que, por su misión y objetivos, tienen un perfil más adecuado para incidir en las políticas públicas (ONG o fundaciones de envergadura nacional, cooperación internacional, etc.). Se retomará este punto en el análisis posterior.

Cuadro 7: Tipo de organizaciones coordinadoras. Periodo 2008 - 2010

Ciclos de Aprendizaje	ONG / Fundación	Universidad	Centro de Investigación	Organismo Público	Organismo Cooperación Internacional	Organización Rural / Social	TOTAL
2008	3	2	1	1	-	1	8
2009	4	-	1	1	1	-	7
2010	5	1	-	-	1	-	7
TOTAL	12	3	2	2	2	1	22

Fuente: Elaboración propia a partir de antecedentes proporcionados por Grupo Chorlaví.

La comparación de estos resultados con lo establecido en el Convenio IICO – Rimisp evidencia los siguientes niveles de logros:

- Desde un punto de vista cuantitativo, se ha logrado cumplir la meta establecida en un 72%, si se toma como referencia las 26 experiencias locales sistematizadas. Este valor disminuye a 61% si se compara con el número de proyectos de sistematización (22). Si bien este valor no es plenamente satisfactorio, el equipo evaluador estima que esta brecha se debe a una falta de replanteamiento de la meta programada en función de los recursos realmente disponibles y no a un problema de eficacia en el cumplimiento.

En efecto, el Fondo Mink'a ha sufrido una significativa reducción presupuestaria (26%) si se compara los montos establecidos en el Convenio ICCO - Rimisp (420.000 €) con el presupuesto finalmente disponible para este ítem (311.545 €). Esta disminución se debe al menor aporte de IDRC y a la no obtención de aportes de otros donantes (cuadro 8)⁵.

Cuadro 8: Evolución del presupuesto del Fondo Mink'a (€)

	RIMISP	ICCO	IDRC	OTROS	TOTAL
Propuesta Rimisp	0	333.000	134.000	78.810	545.810
Convenio ICCO-Rimisp	0	236.000	150.000	34.000	420.000
Real	0	236.000	75.545	0 ¹	311.545

Fuente: Elaboración propia en base a (Grupo Chorlaví, 2007), Convenio ICCO-Rimisp 2008-2011.

Nota 1: En este análisis, se considera como otros aportes los recursos obtenidos por GC de parte de otros donantes. No incluye el cofinanciamiento aportado por los propios proyectos ganadores, tema que será tratado en la sección III.8.

Con el monto finalmente disponible y considerando un financiamiento promedio de 11.363 € (US\$ 15.000) por proyecto de sistematización, no se podía financiar más que 27 proyectos. Además, la revisión de las estadísticas históricas del GC muestra que durante los últimos 10 años, el número promedio de proyectos sistematizados ha sido de 9, con un máximo de 12 en

⁵ Ver mayor detalle en Sección 8 de este capítulo, "Resultado 7: Apalancamiento de Recursos".

el año 2001 (cuadro 9). Por lo tanto, era razonable ajustar la meta a 27 proyectos en lugar de 36⁶.

Dicho lo anterior, es necesario relevar que, en este último ciclo el número de postulaciones ha caído significativamente (cuadro 9): el promedio de 119 postulaciones al año en el periodo 2001-2007 ha disminuido a 48 postulaciones anuales en el ciclo 2008-2010.

Cuadro 9: Evolución de los Resultados de los Concursos del Fondo Mink'a (2001-2010)

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Nº Propuestas/ Perfiles recibidos (a)	128	189	125	160	86	81	66	74	35	34
Nº Propuestas/perfiles elegibles (b)	72	79	63	80	18	40	23	32	20	28
Nº Perfiles preseleccionados (a)	-	-	-	-	-	-	-	20	20	18
Nº Propuestas recibidas								19	15	15
Nº Propuestas adjudicables (c)	s.i	17	18	14	6	14	9	8	7	9
Nº Propuestas ganadoras	12	11	10	11	6	11	9	8	7	7

Fuente: Elaboración propia en base a Namdar-Irani M., 2006, Evaluación crítica del Proceso de Convocatoria 2005 del Fondo Mink'a de Chorlavi; Namdar-Irani M., 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, Certificación del Proceso de Selección de Propuestas Ganadoras del Concurso Fondo Mink'a de Chorlavi.

- (a) A partir del año 2008, la selección se hace en dos etapas: preselección de perfiles y selección de propuestas.
- (b) Corresponde a las propuestas que cumplen con los 6 criterios de elegibilidad, estos son: (i) Documentación completa de acuerdo al reglamento; (ii) Montos totales de cofinanciamiento por parte del Fondo dentro de los límites máximos señalados; (iii) Duración total del Proyecto igual o inferior a 12 meses; (iv) La organización coordinadora del Proyecto está legalmente constituida en un país de América Latina y El Caribe y no es una empresa privada con fines de lucro; (v) Proyecto dentro del tema del Concurso; (vi) Proyecto corresponde a una sistematización.
- (c) Corresponde a las propuestas que cumplen con la condición de calificación alta y pareja, estas son las propuestas que obtuvieron una calificación total superior o igual al 55% de la calificación total más alta y una puntuación equivalente al menos al 55% de la puntuación más alta lograda en cada uno de los 5 primeros criterios de mérito.

- Desde un punto de vista cualitativo, se constata una cierta concentración geográfica en la Región Andina. En cuanto a los actores, se observa que se mantiene la fuerte presencia de las ONG y Fundaciones (54% en el periodo 2008 - 2010 y 60% en el periodo 2001 - 2007), que incrementa la participación de los organismos públicos (9% versus 1%) e ingresan nuevos tipos de actores como los organismos de cooperación internacional. Ello, si bien implica una disminución relativa de las Organizaciones Rurales que actúan como coordinadoras (4% en 2008-2011 versus 18% en 2001-2007), responde a un nuevo énfasis del GC que buscó priorizar instituciones con buen perfil para la incidencia.

Estas constataciones serán analizadas en las conclusiones y recomendaciones del presente informe.

⁶ Cabe señalar que la propuesta inicial 2008 - 2011 (Grupo Chorlavi, 2007) contiene una inconsistencia: mientras el primer objetivo específico define como meta un número de **36 proyectos** de sistematización de experiencias (punto 12), en el presupuesto correspondiente se establece un número de **30 proyectos** de sistematización (nota 11 al presupuesto).

3. Resultado 2: Estrategias innovadoras y lecciones aprendidas

Resultado establecido en el Convenio IICO – RIMISP: "(...) Identificar (y comunicar a un público amplio en un periodo de 4 años)⁷ al menos 20 lecciones y estrategias innovadoras (...) involucradas en tres proyectos de aprendizaje social en América Latina y el Caribe."

De acuerdo al método de aprendizaje del GC, cada ciclo es guiado por preguntas comunes, las cuales se definen en el primer taller de coordinadores. En el caso de los 3 ciclos analizados, se ha definido un conjunto de 25 preguntas comunes tal como se indica en el cuadro 10.

Cuadro 10: Preguntas comunes de los ciclos de aprendizaje social 2008, 2009 y 2010

CICLO 2008
ALZA DE PRECIOS AGRICOLAS: ¿UNA OPORTUNIDAD PARA LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES?
Pregunta general: ¿Cómo pueden pequeños productores, que cuentan con recursos limitados, aprovechar las condiciones de altos precios de productos agrícolas tradicionales para posicionar mejor su producción, tanto frente al Estado, como a la sociedad y el mercado? y ¿Es que la caída de los precios afecta ese posicionamiento y su seguridad alimentaria?
Preguntas específicas transversales:
1. Dado que todos los proyectos asignan alto valor operativo a la modificación de los procesos de comercialización, ¿se han previsto estudios específicos sobre las cadenas de comercialización de los principales productos de los pequeños productores en la zona de manera de apreciar en qué medida las acciones desarrolladas han modificado la distribución de los excedentes entre los actores involucrados?
2. Para ello, ¿se han identificado con claridad los actores participantes y las articulaciones principales en las cadenas?
3. ¿En qué medida los pequeños productores pueden utilizar sus experiencias asociativas de comercialización para insertarse en mejor forma en ellos o para organizar sistemas de comercialización alternativos que permitan visibilizar su rol?
4. ¿Hay innovaciones en las formas de organización de los pequeños productores en relación a los procesos de comercialización?
En relación a los procesos productivos:
5. ¿Las estrategias alternativas de producción han sido aceptadas rápidamente por los productores?
6. ¿Si hay productores que las rechazaron, que tipo de sujetos sociales eran y que razones esgrimieron?
7. ¿Las nuevas estrategias han tenido resultados visibles o relevantes para los productores? En qué aspectos?
8. ¿Si las estrategias impulsadas no han sido alternativas, sino de introducción de tecnologías con uso de agroquímicos, fertilizantes, semillas mejoradas, etc. qué resultados se han obtenido?
9. ¿En qué medida estos procesos han afectado la distribución de los excedentes entre los actores participantes (productores, proveedores de insumos, agentes comercializadores, etc).? ¿Es que las alzas de los costos de producción en fertilizantes y mecanización son mayores para los pequeños productores?
10. ¿Cuál es el impacto de estas iniciativas sobre los segmentos más pobres en los territorios, los trabajadores, agrícolas, los campesinos sin o con poca tierra?
En relación al fortalecimiento de las capacidades institucionales:
11. ¿Son útiles para aprovechar los posibles beneficios producto del alza de precios las experiencias previas de acción colectiva de los pequeños productores?
12. ¿Qué tipo de experiencias son conducentes a ello: apoyo a la producción, adquisición conjunta de insumos, comercialización por medio de contratos, gestión asociativa? ¿Movimientos reivindicativos? ¿Experiencias de participación en circuitos alternativos de comercialización? ¿Para quiénes sí y para quiénes no, considerando los diversos segmentos de pequeños productores?
En cuanto a la incidencia sobre las políticas públicas
13. ¿Las acciones, como las mencionadas arriba, están logrando posicionar mejor a los pequeños productores en el mediano y largo plazo tanto en los mercados y en la sociedad, como respecto a las políticas públicas?
14. ¿Qué políticas públicas han implementado los países ante esta alza de precios? ¿Los pequeños productores y sus movimientos han logrado influir en dichas políticas? ¿Han ayudado estas políticas a los pequeños productores? ¿Qué están haciendo los programas y proyectos de desarrollo para ayudar a los pequeños productores de estos rubros básicos?
15. ¿Qué lecciones de política pública pueden surgir de estas experiencias?

⁷ La difusión de las estrategias innovadoras y lecciones aprendidas se analizará en la sección 6. Comunicación y Difusión.

CICLO 2009

CAMBIO CLIMATICO EN EL USO Y GESTION DEL AGUA: LAS RESPUESTAS DE LAS POBLACIONES EXCLUIDAS EN AMERICA LATINA Y EL CARIBE

16. ¿Cómo perciben los hombres y mujeres de las poblaciones los fenómenos climáticos?
- a. ¿Qué fenómenos climáticos perciben (variaciones climáticas: precipitación, temperatura y eventos extremos) los hombres y mujeres de las comunidades?
 - b. ¿Lo perciben como una tendencia o como una ocurrencia esporádica? ¿Por qué?
 - c. ¿Cómo valoran las poblaciones esos efectos de los fenómenos climáticos extremos en sus modos de vida y sistemas productivos?
 - d. ¿Cómo perciben y viven esos efectos diferenciadamente por grupo étnico y género?
17. ¿Cómo los factores estructurales aumentan o disminuyen la vulnerabilidad (exposición, sensibilidad y capacidad de adaptación) de las poblaciones ante los fenómenos climáticos?
- e. ¿Cómo los factores estructurales afectan o potencian los usos tradicionales y el acceso y gestión del agua?
 - f. ¿Cómo afectan los fenómenos climáticos a la disponibilidad, calidad y accesibilidad del agua, según las percepciones locales?
 - g. ¿Qué otros factores no estructurales aumentan o disminuyen la vulnerabilidad social y ambiental de las comunidades?
18. ¿Cómo responden las poblaciones ante estos fenómenos climáticos?
- h. ¿Qué capacidades están desarrollando estas poblaciones y de qué modo para responder ante los fenómenos climáticos (capacitante/empoderante)?
 - i. ¿El desarrollo de capacidades ha sido equitativo entre hombres, mujeres y jóvenes? ¿Cómo asegurarlo?
 - j. ¿Cómo se ha visto afectada la población femenina ante los efectos de los cambios climáticos (en sus roles socialmente asignados, pero también en su vulnerabilidad, sus emprendimientos, su acceso y control de los recursos, sus oportunidades de empleo, ingreso y participación en la toma de decisiones, en su calidad de vida, su poderío individual y colectivo)?
 - k. ¿Según las percepciones de la comunidad, son suficientes estas respuestas ante los fenómenos climáticos?
 - l. ¿Cómo fortalecer la capacidad de respuesta de las poblaciones ante el eventual incremento e intensidad de los fenómenos climáticos extremos?
 - m. ¿Cuál es el costo de estas respuestas? ¿Cómo y con qué instrumentos se podría valorar?
 - n. ¿Qué papel juegan y deberían jugar los agentes externos en fortalecer y/o debilitar esas respuestas y capacidades locales? ¿Qué elementos han facilitado y/o dificultado la articulación e innovación de los saberes y las culturas tradicionales con el conocimiento tecno-científico para enfrentar los fenómenos climáticos extremos?
 - o. ¿Cómo el marco de la gobernanza comunitaria del agua fortalece o debilita las respuestas adaptativas y de resolución de conflictos de las comunidades?
 - p. ¿Cómo y a qué nivel participan las poblaciones en los procesos de incidencia política para reducir sus vulnerabilidades?
 - q. ¿Qué elementos han facilitado y/o dificultado la articulación de los saberes y las culturas tradicionales con el conocimiento tecno-científico para enfrentar los fenómenos climáticos extremos?
19. Además de estas preguntas, se identificó también una dimensión para la reflexión dependiendo de cada uno de los casos a sistematizar: ¿Qué hacer con propuestas / acciones de mitigación del CC: fogones (eficiencia energética) y reforestación (carbón)?

CICLO 2010:
EXPERIENCIAS DE GESTION SOSTENIBLE DE RECURSOS NATURALES (BOSQUES Y SUELOS)
EN TERRITORIOS RURALES DINAMICOS

Pregunta general: ¿De qué manera los procesos participativos de las organizaciones inciden en la generación de reglas para la protección, uso y manejo sostenible de los recursos naturales en territorios dinámicos?

Preguntas específicas:

20. ¿Cuáles fueron las características de los procesos participativos que contribuyeron a lograr la protección, uso y manejo de los RN?
21. ¿Qué mecanismos han utilizado las organizaciones para el establecimiento de reglas de juego para la protección, uso y manejo sostenible de los RN?
22. ¿Cuáles fueron las reglas de juego establecidas y como ellas han contribuido en la protección, uso y manejo sostenible de los RN?
23. ¿Cómo influye los derechos de propiedad en la protección, uso y manejo sostenible de los RN?
24. ¿Cómo las relaciones de género existentes inciden en la participación de las organizaciones y el establecimiento y cumplimiento de las reglas de juego?
25. ¿Los procesos participativos y la generación de reglas establecidos contribuyeron efectivamente a la protección, uso y manejo sostenible de los RN? (situación inicial-situación actual)

Fuente: Elaboración propia en base a:

- **Ciclo 2008: Barsky O., 2009, *La volatilidad en los precios de los mercados mundiales de alimentos y el impacto en los pequeños productores*** (Documento Estado del arte Ciclo 2008). **Nota:** Se tuvo acceso sólo a la versión borrador del Informe de Taller de Coordinadores, Lima, 4-6 de Marzo de 2009, donde no constan las preguntas comunes finales.
- **Ciclo 2009: Grupo Chorlaví, 2010, *Informe Taller de Coordinadores***, Quito, 1-3 de Febrero de 2010.
- **Ciclo 2010: Grupo Chorlaví, 2011, *Ayuda Memoria Taller de Coordinadores***, Lima, 28-30 de marzo de 2011.

Guiado por estas preguntas comunes, cada proyecto desarrolló “su proceso propio” de sistematización, realizándose hitos de intercambios y reflexión colectiva a través de diálogos electrónicos (2 por ciclo). Este proceso culminó con la realización de un taller de síntesis coordinado por el GC y donde participaron dos o tres coordinadores de proyectos (los más involucrados). Durante este taller, se identificó un conjunto de estrategias innovadoras y lecciones aprendidas, insumos para el documento de síntesis de cada ciclo.

Es así que se identificó un total de 16 estrategias innovadoras y 11 lecciones aprendidas en los ciclos 2008 y 2009 (cuadro 11). Considerando que el ciclo 2010 recién concluirá en marzo-abril del 2012, no se cuenta aún con la identificación sistemática de las estrategias y lecciones. Sin embargo, a partir de la encuesta aplicada al conjunto de los proyectos, ya se pueden extraer algunas de ellas, las cuales se presentan también en el cuadro 11, a modo de referencia preliminar.

Cuadro 11: Estrategias innovadoras y lecciones aprendidas en los ciclos de aprendizajes 2008, 2009, 2010

CICLO 2008	
ALZA DE PRECIOS AGRICOLAS: ¿UNA OPORTUNIDAD PARA LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES?	
A. ESTRATEGIAS INNOVADORAS	
A NIVEL PRODUCTIVO	
1.	Establecimiento de alianzas donde se vincula fuertemente a los pequeños productores a cadenas productivas inclusivas, asociadas a las demandas de mercados dinámicos (productores y compradores representadas en forma única pactan precio, volumen, calidad).
2.	Consolidación de agroindustria de origen familiar lo que agrega valor a los productos y fortalece el desarrollo local autodirigido
3.	Introducción de un producto intensivo y de alta tecnología que se suma a los cultivos tradicionales
4.	Incorporación de productos de exportación en zonas donde predominaba el autoconsumo y venta de pequeños excedentes (zonas de colonización)
5.	Refugio en un mundo campesino menos articulado a mercados y de bajo costo
6.	Incorporación de estrategias flexibles en el nivel de intensificación (más o menos orgánico, más o menos mecanizado..)
A NIVEL DE LA COMERCIALIZACION	
7.	Organización de ferias donde los productores venden directamente a los consumidores urbanos en general en sus explotaciones (diferentes modalidades de ferias según el tipo de productores y productos)
8.	Organización de cooperativas o asociaciones (compra insumos, servicios y comercialización)
A NIVEL DEL FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES	
9.	Estrategia progresiva donde en una primera etapa la institución de apoyo (ONG) se hace cargo de las relaciones con la agroindustria y en una segunda etapa traspasa esta función a la organización de productores. Los productores están involucrado desde el inicio del proceso
A NIVEL DE LA INCIDENCIA EN LA CONSTRUCCION DE POLITICAS PUBLICAS	
10.	Estrategia que involucra a agencias estatales en los proyectos desde los inicios de su implementación
B. LECCIONES APRENDIDAS	
11.	Los movimientos de precios de insumos y bienes agrícolas, producen efectos diferentes de acuerdo a los mercados de los distintos productos como también en relación a las formas de acceso a los circuitos comerciales, y que las organizaciones con mayor grado de fortaleza han contribuido decisivamente a afrontar tales situaciones en mejores condiciones. Son significativos los estudios que muestran las mediaciones que existen entre los precios externos y los productores y las estrategias de los mismos de prudente adaptación a las circunstancias, que los hace resistentes frente al “desorden” externo.
12.	Un papel relevante han jugado las mujeres en estos procesos. Afrontando desafíos productivos incrementando sus jornadas mediante la utilización de tecnologías tradicionales o participando activamente en agroindustrias familiares y en los procesos de comercialización en las ferias, así como en iniciativas vinculadas al turismo. Eje de los hogares su rol ha sido relevante tanto en relación a estrategias de ingresos como de consumos.
13.	La importancia de las organizaciones ha sido destacada. Lugares como las ferias han sido señaladas no simplemente como un espacio de mejor negociación comercial, sino sobre todo como un espacio de gestión frente al poder político local, que ha permitido avances significativos en la obtención de políticas específicas favorables a los productores (mantenimiento y apertura de caminos, subsidios de combustibles para el transporte de productos, cursos de capacitación entre otros). Las experiencias organizacionales, sucesivos procesos de ensayo y error, han sido recogidas por nuevos espacios y por los funcionarios estatales ligados a estas experiencias, cuyo papel debe destacarse, lo que permite trascender la variabilidad nacional de las políticas hacia los pequeños productores.

CICLO 2009
CAMBIO CLIMATICO EN EL USO Y GESTION DEL AGUA: LAS RESPUESTAS DE LAS POBLACIONES EXCLUIDAS EN AMERICA LATINA Y EL CARIBE

ESTRATEGIAS INNOVADORAS

14. Construcción de infraestructura para lograr un manejo más efectivo de captación, almacenamiento y distribución de agua (represas de tierra “ckochas” en Lequezana, Vox Terra, Bolivia; Camellones en Bení, Intermon Oxfam, Bolivia)
15. Diversificación de la producción y recuperación de variedades nativas (Intermon OXFAM Bolivia, Programa de Apoyo a la Mujer, Méjico)
16. Creación y funcionamiento de comités de agua como forma de gobernanza local (IEP, Coquimbo, Chile; Programa de apoyo a la Mujer, Chiapas, Méjico; Vox Terra, Lequezana, Bolivia)
17. Traslado de animales (CEPES, Perú)
18. Actividades alternativas como fuentes económicas (ganadería, pesca, madera, migración)
19. Adaptación a las bajas temperaturas traslado de ganado, abrigo a os animales, aplicación de medicinas, identificación de especies resistentes, riego tecnificado.

LECCIONES APRENDIDAS

20. Condiciones que propician mejores resultados de las estrategias de adaptación. (i) Liderazgo local y organización comunitaria; (ii) Combinación de innovaciones tecnológicas con los conocimientos tradicionales
21. Instancias y procesos de diálogo con las comunidades (mapas parlantes, sistema acción-aprendizaje, etc)
22. Necesidad de vinculación interinstitucional para crear una efectiva gobernanza del agua
23. Organización comunitaria: el nivel de organización es importante para el éxito de las estrategias de adaptación
24. Gestión y coordinación entre el Estado y Comunidades: La importancia del Estado en la implementación de estrategias de adaptación es clave, para garantizar resultados y sostenibilidad a largo plazo
25. Capacidades e información. Tender un puente entre conocimiento científico y tradicional. La participación de la mujer en estos procesos debe partir de la valoración de su rol y de su propia autoestima, con acciones dirigidas a romper asociaciones culturales e ideológicas entre agricultura-gestión del agua y masculinidad. Los jóvenes líderes, por su parte, se convierten en referentes de sus comunidades y tienen muchas posibilidades de atraer a otros jóvenes e involucrarlos. La identificación temprana de los líderes, el apoyo y su incorporación en los procesos de fortalecimiento de capacidades tienen influencia positiva directa en la comunidad.
26. Incentivos económicos: En zonas en condiciones de pobreza y limitadas por el acceso a fuentes económicas, los créditos e incentivos económicos son herramientas útiles para incentivar la adopción de estrategias de adaptación.
27. Empoderamiento de estrategias de adaptación: Son varios los factores que incrementan el empoderamiento, entre ellos, el fortalecimiento de capacidades, la organización comunal y proveer evidencia del problema.

CICLO 2010:
EXPERIENCIAS DE GESTION SOSTENIBLE DE RECURSOS NATURALES (BOSQUES Y SUELOS) EN TERRITORIOS RURALES DINAMICOS (preliminar)

28. El proceso generó en los dirigentes la necesidad de abordar el aspecto productivo, a pesar de que el proyecto no involucra aspectos productivos en sí, sino más bien de conservación y recuperación de especies, para lo que han planteado a la Universidad la necesidad de generar una alianza.
29. La experiencia de Cogestión del Pílon Lajas con sus fortalezas y limitaciones es un caso que permitiría al Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SERMAP) avanzar en definición de estrategias de Cogestión.
30. Los temas como Mancomunidades de gobiernos locales, acción colectiva y gobernanza ambiental presentan varios casos.
31. Se ha identificado la necesidad de: crear un organismo que coordine las acciones de manejo sustentable, ampliar y formalizar los vínculos con instituciones externas, incidir en la generación de políticas relacionadas al manejo del bosque.

Fuente: Elaboración propia en base a:

- **Ciclo 2008:** Grupo Chorlaví, 2010, *Alza de precios agrícolas: ¿Una oportunidad para los pequeños productores rurales?* Autor: Barsky O. (Documento Síntesis del ciclo)
- **Ciclo 2009:** Grupo Chorlaví, 2011, *Cambio Climático en el Uso y Gestión del Agua: Las respuestas de las poblaciones excluidas* (Documento Síntesis del ciclo, en proceso de publicación).
- **Ciclo 2010:** Encuesta a los coordinadores de los proyectos de sistematización, Evaluación externa del Grupo Chorlaví.

Se puede concluir que el proceso de identificación de estrategias innovadoras y lecciones aprendidas ha sido muy satisfactorio en cantidad y calidad, en base a los siguientes argumentos:

- Desde un punto de vista cuantitativo, la meta asociada a la identificación de estrategias innovadoras y lecciones aprendidas ha sido cumplida con un 150% de logro (más de 30 estrategias y lecciones identificadas contra 20 programadas).
- Desde un punto de vista cualitativo -pertinencia de las estrategias y lecciones identificadas- la opinión de los actores directamente vinculados a los ciclos de aprendizaje es altamente positiva: (i) Tanto los consejeros entrevistados (3 de 6) como los cuatro facilitadores que participaron en los 3 ciclos analizados coinciden en que las estrategias y lecciones identificadas son pertinentes, útiles y replicables; (ii) se rescatan las siguientes opiniones de los coordinadores de proyectos (encuesta respondida por 18 de los 22 coordinadores): el 83% de los encuestados estima que la sistematización ha permitido identificar muchas o algunas estrategias de transformación productiva, proporción que asciende a un 61% en el caso de las estrategias de comercialización y a un 67% cuando se trata de las estrategias de arreglos institucionales. Asimismo, el 83% de éstos opina que muchas o algunas de estas estrategias son replicables, lo cual reafirma la importancia y pertinencia de las estrategias identificadas (cuadro 12).

Cuadro 12: Opinión de los coordinadores de los proyectos de sistematización acerca de la identificación y replicabilidad de las estrategias innovadoras

¿El procedimiento ha permitido identificar y sistematizar experiencias innovadoras de transformación productiva?						
Ciclo	2008	2009	2010	Total general	%	
Muchas		3	3	6	33	
Algunas	5	2	2	9	50	
Ninguna	1	1	1	3	17	
Total general	6	6	6	18	100	
¿El procedimiento ha permitido identificar y sistematizar experiencias innovadoras de transformación comercial?						
Ciclo	2008	2009	2010	Total general	%	
Muchas		1	1	2	11	
Algunas	3	5	1	9	50	
Ninguna	2		3	5	28	
ns/nr	1		1	2	11	
Total general	6	6	6	18	100	
¿El procedimiento ha permitido identificar y sistematizar experiencias innovadoras de transformación institucional?						
Ciclo	2008	2009	2010	Total general	%	
Muchas		1	4	5	28	
Algunas	3	2	1	6	33	
Ninguna	2	2		4	22	
ns/nr	1	1	1	3	17	
Total general	6	6	6	18	100	
¿Las estrategias innovadoras son replicables?						
Ciclo	2008	2009	2010	Total general	%	
Si, muchas	1	3	2	6	33	
Si, algunas	3	3	3	9	50	
No ninguna	1			1	6	
ns/nr	1		1	2	11	
Total general	6	6	6	18	100	

Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas a los coordinadores.

Las evaluadoras valoran positivamente la alta calidad del proceso de síntesis y la pertinencia de las estrategias innovadoras y lecciones aprendidas.

4. Resultado 3: Fortalecimiento de capacidades

Resultado establecido en el Convenio IICO – RIMISP: “(...)Fortalecer las capacidades de 100 Organizaciones Rurales (OR) involucradas directamente en las experiencias transformadoras y de las organizaciones de apoyo que trabajan con ellos, así como de los catalizadores de cambio (y apoyar a 50 Organizaciones Rurales en acciones de incidencia)⁸”.

Los tres ciclos de aprendizaje han involucrado un total de 163 instituciones y organizaciones, donde se puede distinguir:

- 60 Organizaciones de Base (OB) que han sido directamente involucradas en las experiencias transformadoras
- 60 Instituciones que han sido formalmente involucradas en el proceso de sistematización en tanto coordinadores o coejecutores (de este total, 12 son también OB y, por tanto, deben restarse del total para evitar duplicación)
- 55 otras instituciones que han participado indirectamente en el proceso de sistematización, por cuanto se relacionan en forma activa con los proyectos analizados y, en este sentido, cumplen un rol de difusión y catalizador del cambio.

En una mirada integral del proceso de fortalecimiento de capacidades, se evidencia que todas las instituciones formalmente involucradas en el proceso de sistematización (coordinadoras y coejecutoras) fortalecen efectivamente sus capacidades mientras que el efecto es más heterogéneo en lo que concierne a las Organizaciones de Bases. A continuación, se detalla este análisis mediante la caracterización de cada uno de estos grupos, y la descripción del tipo y calidad de capacidades fortalecidas.

Como premisa, es importante señalar que evaluar el fortalecimiento de capacidades es siempre una tarea compleja, y, en el caso específico de este estudio que tiene un alcance acotado, lo es aún más. En este contexto, se ha optado por sustentar el análisis en opiniones, reconociendo que conlleva una cierta subjetividad. Estas son: (i) La opinión de los consejeros y facilitadores; (ii) La opinión de los coordinadores de proyectos sistematizados; (iii) La opinión de los evaluadores a partir de los estudios de caso en terreno.

⁸ Las acciones de incidencia serán analizadas en la sección 5. del presente capítulo.

4.1. Organizaciones rurales y de base

4.1.1. Caracterización

Para la presente caracterización se han utilizado tres fuentes de referencia: (i) las propuestas presentadas por los proyectos ganadores; (ii) los informes de sistematización, y (iii) la opinión de los coordinadores recogida a través de la encuesta.

El foco ha sido puesto, por un lado, en la participación de mujeres, jóvenes y la representación de pueblos originarios en las organizaciones de base, buscando con ello evaluar el grado de inclusión del programa del GC. Por otro, se ha analizado el acceso a servicios básicos de comunicación y difusión, y en el acceso a TIC, con el objeto de analizar en qué medida las organizaciones de base pueden beneficiarse de la estrategia comunicacional y de intercambios del GC.

Cuantitativamente, en los tres ciclos de aprendizaje analizados, participó en el proceso de sistematización un total estimado de 60 organizaciones de base, de las cuales 20 son organizaciones rurales/sociales de segundo y tercer nivel (asociaciones de comunidades, federaciones) y 40 son organizaciones rurales/sociales de primer nivel (comunidades campesinas, comunidades indígenas, juntas de vecinos, comités de agua potable rural, entre otras). De acuerdo a la documentación revisada, estas organizaciones fueron creadas con distintos objetivos ya sea productivos, comerciales, sociales, etc., sin embargo, todas reconocen en su creación la necesidad de organización para enfrentar en forma colectiva las problemáticas comunes de mejorar su calidad de vida y poder defender sus derechos muchas veces vulnerados.

A continuación, se presentan los principales resultados obtenidos a través de la encuesta a los coordinadores de proyectos y que caracterizan a las 19 principales organizaciones de base que participaron en los procesos de sistematización⁹ (cuadros 13 y 14).

Como se constata en el cuadro 13, existe una alta participación de OB con pertenencia étnica. Es así que el 72% de ellas que participó en los tres ciclos, tenía alguna pertenencia étnica (superior al 25% de sus integrantes), alcanzando el 33% de las organizaciones una alta pertenencia (superior al 75%). Por el contrario, sólo el 22% declara que los integrantes de las OB no tienen ninguna pertenencia étnica.

Esta alta participación de organizaciones con pertenencia étnica es variable según ciclo de aprendizaje. Especial atención merece el ciclo de aprendizaje 2009 en el cual el 100% de las OB tenía algún nivel de pertenencia étnica, alcanzando el 50% aquellas con un alto nivel. En contraste con lo que ocurrió el 2009, en el ciclo 2010, los coordinadores declararon que el 50% de las OB no

⁹ A través de la encuesta aplicada, los coordinadores de proyecto caracterizaron a la principal organización de base involucrada en el proceso, con excepción del coordinador del proyecto "Empoderamiento y gestión sostenible del agua frente a los efectos del cambio climático en comunidades rurales del municipio de Huac-Huas, Ayacucho, Perú" de Marenass (ciclo 2009), que caracterizó a dos comunidades de base.

tenía ninguna pertenencia étnica. El ciclo 2008 es el que menor participación declara, llegando a un 34% las organizaciones con pertenencia ‘Media – alta’ y ‘Alta’.

En el caso de la participación de las mujeres en las organizaciones, también se observa una alta presencia, con un 55% en las categorías ‘Medio – alto’ y ‘Alto’, mientras que solo el 11% declara que en las organizaciones hay una baja participación femenina, inferior al 25%. Es importante señalar que de acuerdo a la encuesta, todas las OB declaran, en mayor o menor medida, la participación de mujeres.

Cuadro 13. Caracterización de las organizaciones de base. Participación de mujeres, jóvenes y pueblos originarios. Ciclos de aprendizaje 2008 a 2010.

Cuál es el nivel de pertenencia étnica de la asociación base?				
Ciclo	2008	2009	2010	Total
Alto (> al 75% de los integrantes)	17%	50%	33%	33%
Medio alto (entre el 50 y 75%)	17%	17%	17%	17%
Medio bajo (entre 25 y 50%)	33%	0%	0%	11%
Bajo (< al 25%)	0%	33%	0%	11%
Nulo	17%	0%	50%	22%
ns/nr	17%	0%	0%	6%
Total	100%	100%	100%	100%
Cuál es el nivel de participación de las mujeres en la asociación base?				
Ciclo	2008	2009	2010	Total
Alto (> al 75% de los integrantes)	17%	33%	17%	22%
Medio alto (entre el 50 y 75%)	50%	33%	17%	33%
Medio bajo (entre 25 y 50%)	17%	33%	50%	33%
Bajo (< al 25%)	17%	0%	17%	11%
Nulo	0%	0%	0%	0%
Total	100%	100%	100%	100%
Cuál es el nivel de participación de los jóvenes (menores de 40 años) en la asociación base?				
Ciclo	2008	2009	2010	Total
Alto (> al 75% de los integrantes)	0%	17%	33%	17%
Medio alto (entre el 50 y 75%)	17%	17%	17%	17%
Medio bajo (entre 25 y 50%)	33%	17%	17%	22%
Bajo (< al 25%)	33%	50%	33%	39%
Nulo	17%	0%	0%	6%
Total	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas a los coordinadores.

La participación de jóvenes en las organizaciones muestra una situación algo distinta. En términos generales, se observa una menor participación de los jóvenes en las OB, en comparación con las mujeres y los integrantes de algún pueblo originario. En efecto, mientras que más del 50% de los encuestados reconoce una participación ‘Media-alta’ y ‘Alta’ de mujeres y etnias, en el caso de los jóvenes, este porcentaje no supera el 35%. Cabe señalar, que incluso en el ciclo 2008, ningún encuestado reconoció una ‘Alta’ participación de jóvenes y el 50% reconoció su ‘Baja’ y ‘Nula’ participación.

Respecto al acceso de las OB a medios de comunicación y difusión, el 44% de ellas tiene un acceso ‘Medio-alto’ y ‘Alto’, en contraste con el 56% restante que declara tener un acceso ‘Medio-bajo’ y ‘Bajo’. Si bien, según los ciclos se observa variabilidad en el nivel de acceso que exhiben estas organizaciones, lo importante de relevar en este caso, es que todas las organizaciones tienen en mayor o menor medida acceso a estos medios de comunicación y difusión (cuadro 14).

Finalmente y como se observa en el cuadro 14, el acceso a TIC (tecnologías de la información y comunicación como telefonía celular, internet, etc.), como es de esperar, es inferior a lo expuesto en el párrafo anterior, pero no despreciable considerando la localización geográfica de muchos de los proyectos participantes. Un 39% de las organizaciones de base tendría un acceso 'Medio alto' y 'Alto' a estas tecnologías, y si bien existe una alta variabilidad según ciclo, a modo de hipótesis podría señalarse una tendencia hacia el aumento del acceso a estas tecnologías.

Cuadro 14. Caracterización de las organizaciones de base. Acceso a servicios básicos de comunicación y difusión, y TIC. Ciclos de aprendizaje 2008 a 2010.

Cuál es el nivel de acceso a los servicios básicos de comunicación y difusión (telefonía fija, televisión, radio, prensa escrita, etc.)?				
Ciclo	2008	2009	2010	Total
Alto (> al 75% de los integrantes tiene acceso)	33%	17%	17%	22%
Medio alto (entre el 50 y 75%)	0%	50%	17%	22%
Medio bajo (entre 25 y 50%)	17%	17%	50%	28%
Bajo (< al 25%)	50%	17%	17%	28%
No tienen acceso a servicios básicos de comunicación y difusión	0%	0%	0%	0%
Total	100%	100%	100%	100%
Cuál es el nivel de acceso a TIC (telefonía celular, internet, etc.)?				
Ciclo	2008	2009	2010	Total
Alto (> al 75% de los integrantes tiene acceso)	33%	0%	17%	17%
Medio alto (entre el 50 y 75%)	0%	33%	33%	22%
Medio bajo (entre 25 y 50%)	17%	17%	0%	11%
Bajo (< al 25%)	33%	17%	50%	33%
No tienen acceso a TIC	17%	33%	0%	17%
Total	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas a los coordinadores.

En síntesis, es importante relevar la alta presencia de mujeres e integrantes de pueblos originarios en las organizaciones de base vinculadas con el GC, lo cual contribuye muy positivamente a los objetivos de inclusión del programa. En lo relativo a su estrategia comunicacional, queda en evidencia que sólo una parte de las OB pueden beneficiar de ésta en forma directa.

4.1.2. Tipo y calidad de las capacidades desarrolladas

- a. **Heterogeneidad en el grado de fortalecimiento de capacidades de las OB:** en lo relativo al fortalecimiento de capacidades de las OB, las opiniones recopiladas son divergentes. Una parte de los entrevistados y encuestados estima que el proceso de sistematización permite una fuerte consolidación de las capacidades de las OB (50%), mientras la otra parte opina que el impacto es bajo, generando pocas o ningunas capacidades nuevas (50%).

Cuadro 15: ¿El GC ha permitido fortalecer capacidades de las organizaciones de base?

Ciclo	2008	2009	2010	Total general	%
Si, mucho	2	4	3	9	50
Si, un poco	4	2	3	9	50
Total general	6	6	6	18	100

Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas a los coordinadores.

A juicio de las evaluadoras, esta divergencia de opiniones refleja una real heterogeneidad de impacto en el fortalecimiento de capacidades de las OB. Esta diferencia está directamente vinculada al mayor o menor grado de participación activa que tienen las OB en los procesos de sistematización, lo cual, a su vez, depende de quién, cómo y tras cuáles objetivos se hace la sistematización. Es así que se ha podido identificar, por lo menos, dos tipos de situaciones:

- **Sistematización coordinada por una institución de “segundo grado”:** Se trata generalmente de instituciones de investigación y/o agencia internacional de cooperación. Sus objetivos de sistematización son de carácter académico y/o estratégico. La sistematización es realizada por consultores contratados para tal efecto, que no tienen permanencia institucional, o bien por profesionales que pertenecen a la organización local que acompaña la experiencia de transformación. La participación de las OB se reduce a proporcionar información. La institución local que apoya directamente la OB puede estar más o menos involucrada en el proceso de sistematización.

En estos casos, el impacto del proceso dice principalmente relación con la identificación de estrategias y lecciones aprendidas (aporte intelectual, insumo para políticas públicas o estrategias de cooperación). El fortalecimiento de capacidades a nivel de las OB es más bien limitado, por cuanto su participación en la sistematización es principalmente concebida como fuente de información. Como ejemplos concretos de esta situación, se puede mencionar a tres de los cuatro proyectos visitados en terreno:

- En el caso del proyecto del ciclo 2008 “Del maíz al café, del café a la cúrcuma. Asociatividad de pequeños productores, crecimiento y surgimiento económico en la Selva Peruana”, Perú, Centro Peruano de Estudios Sociales (CEPES), la sistematización tenía principalmente un objetivo de investigación y aporte intelectual, objetivo que se logró alcanzar con la elaboración de un documento de sistematización de buena calidad. La sistematización fue coordinada por un investigador de CEPES y las actividades de terreno de la sistematización fueron realizadas por una consultora contratada para tales efectos (sin relación permanente con CEPES). CEPES no tenía relaciones formales con la ONG de terreno que apoyaba la experiencia transformadora (ONG Capirona), la cual fue integrada al proceso de sistematización desde su inicio en terreno (no participó en la elaboración de la propuesta). Se realizaron múltiples actividades de sistematización con los productores y sus organizaciones así como con los técnicos de terreno (entrevistas, focus group, talleres, entre otros). Los agricultores entrevistados durante la visita de terreno de la evaluación, no lograron precisar aportes concretos del proceso de sistematización. Tampoco mencionaron ámbitos de fortalecimiento de capacidades. En cuanto al equipo de terreno de la ONG Capirona, si bien valoran la reflexión que se generó a partir de la sistematización, ésta quedó inconclusa por el quiebre que se dio entre los distintos actores. Este ejemplo ilustra el caso de una sistematización académicamente bien hecha pero con un débil proceso de aprendizaje social (detalles en Anexo 3).
- En el proyecto del ciclo 2010 “Gobernanza ambiental e intercultural con población nativa Awajun y colona para la gestión y el aprovechamiento sostenible de los bosques del Alto Mayo” (Perú, Soluciones Prácticas) muestra una dinámica parecida a la anterior. El

objetivo de la sistematización parecía responder principalmente a un objetivo estratégico de Soluciones Prácticas, para alimentar y perfeccionar su estrategia de intervención¹⁰. Si bien el proyecto es implementado en terreno por un equipo de Soluciones Prácticas (SP), la sistematización fue coordinada por un miembro de SP del nivel central y ejecutada por un consultor a honorario, sin estrechos vínculos con el equipo de terreno, el cual tuvo un rol de proporcionar información. Los productores y sus organizaciones participaron muy poco de la sistematización por problemas de acceso a las zonas y de baja presencia del consultor en terreno. Más allá de estos problemas puntuales, el documento de sistematización es de buena calidad, pudiendo apoyarse sobre antecedentes del proyecto que tenían un alto grado de sistematización y precisión. Este caso corresponde a una sistematización que generó lecciones y estrategias muy interesantes, pero con un proceso de aprendizaje social muy débil (detalles en Anexo 3).

- El proyecto del ciclo 2009 “Experiencias de adaptación al cambio climático, a través de proyectos de uso y gestión del agua, caso sistemas de microriego, Chaco Boliviano” (Bolivia, Intermón Oxfam, Oficina Nacional Bolivia) también ha desarrollado un proceso donde los agricultores y sus organizaciones tuvieron un rol más bien pasivo (proporcionar información), razón por la cual manifiestan poca valoración de este proceso y no se identifica un fortalecimiento de sus capacidades resultante de éste. Sin embargo, a la diferencia del caso anterior, el equipo técnico local que pertenece a CIPCA (ONG boliviana con más de 40 años de trayectoria, cobertura nacional y objetivos de incidir en las políticas públicas) ha estado muy involucrado en el proceso (uno de sus profesionales permanentes fue el responsable de la sistematización). Ello ha permitido, por un lado, un claro fortalecimiento de sus capacidades en los siguientes aspectos: metodología de sistematización y análisis y perfeccionamiento de su estrategia de intervención en microriego. Adicionalmente, ha permitido fortalecer su posicionamiento frente a las organizaciones de productores de segundo piso (Asamblea del Pueblo Guaraní) y los gobiernos locales al incluir propuestas concretas de estrategias de riego en las agendas respectivas (detalles en Anexo 3). Se valora la calidad del documento de sistematización y se detecta un proceso de aprendizaje social a nivel de la institucionalidad de intervención y de las organizaciones campesinas de segundo grado.
- **Sistematización coordinada por la institución local que apoya la experiencia transformadora:** Sus objetivos de sistematización son de carácter estratégico y metodológico acerca de la intervención y apoyo que está proporcionando. Allí, el fortalecimiento de su capacidad de intervención es un resultado directo de la sistematización, lo cual, a su vez, tiene un beneficio indirecto en las OB. En este contexto, se identifican dos formas de sistematizaciones:
 - Aquellas donde las OB son participantes activas del proceso (autoreflexión). En estos casos, se genera un fortalecimiento de las capacidades de la OB, como un resultado directo del proceso. El proyecto del ciclo 2010 visitado en terreno “Manejo sustentable del bosque y su vínculo con la salud del pueblo Mapuche en la IX Región” (Temuco, Chile,

¹⁰ No se pudo entrevistar al coordinador institucional de la sistematización.

Universidad de la Frontera) ilustra claramente esta situación. En este proyecto las organizaciones de base tuvieron un rol protagónico en el proceso de sistematización, naciendo de ellos toda la reflexión en torno a su proceso de aprendizaje y asumiendo la UFRO un rol más de guía metodológico y de redactor del informe final. Las OB que participaron declaran haber salido muy fortalecidas de este trabajo, especialmente en lo que tiene que ver con la comunicación al interior de las comunidades y en la redefinición del rol que deben jugar los ancianos y jóvenes y niños en el proyecto que llevan a cabo hace ya más de una década (detalles en Anexo 3).

- Aquellas donde las OB son participantes pasivas del proceso (proponedor de información). En estos casos, el fortalecimiento de sus capacidades es más diluido, y se benefician en forma indirecta a través del mejoramiento del proceso de intervención.
- b. Tipo de capacidades fortalecidas (cuando las hay):** Se destaca fortalecimiento en autoconocimiento, autovaloración, capacidad de auto aprender y evaluarse como persona, como grupo y como proceso; mayor capacidad para la comunicación y el diálogo interno; mayor capacidad de análisis a partir de las lecciones aprendidas; y mayor capacidad técnica. En síntesis, se plantea que la sistematización consolida el empoderamiento de las OB y permite ampliar la concientización e información en relación a los temas de aprendizaje. Más específicamente, se valora un mayor conocimiento y capacidad en las siguientes dimensiones:
 - **Autoconocimiento, autovaloración, capacidad de auto aprender y evaluarse como persona, como grupo y como proceso:**
 - Visualizar la heterogeneidad de situaciones de los grupos de productores y socios
 - Cuantificación de su proceso y realización de registros históricos que habían dejado de lado
 - Síntesis histórica acompañada de mucha reflexión que proporcionó elementos para redefinir rutas de gestión, como por ejemplo en el tema de la incidencia, ellos han aprendido que las vinculaciones institucionales a diferentes niveles (local, regional internacional) son claves. Además, para ellos ha sido muy importante invertir en formación de los jóvenes, para poder contar con técnicos y profesionales locales y no depender de una ONG o de un proyecto que venga de fuera para avanzar en su apuesta de desarrollo.
 - Revaloración de conocimientos ancestrales y escribir historias de vida o experiencias validadas.
 - **Mayor capacidad para la comunicación y el diálogo interno:**
 - Mejor comunicación interna para afrontar un problema específico y capacidad de gestión para resolver dicho problema
 - La importancia de la participación en los procesos de gestión de recursos naturales
 - La importancia que tiene la comunicación para mejorar los procesos en los cuales se encuentran involucrados, han considerado que esta ha sido deficiente y deben propiciar más instancias de reflexión, conversación y difusión del quehacer propio de las organizaciones en el territorio, han identificado la necesidad de delegar responsabilidades e involucrar a los jóvenes y niños.

- **Mayor capacidad de análisis a partir de las lecciones aprendidas**
 - Reconocer las lecciones aprendidas y hallazgos,
 - Conocer lo bueno y malo que han desarrollado como comunidad

- **Mayor capacidad técnica:**
 - Contar con elementos para disminuir los efectos ante el cambio climático
 - Las consecuencias del cambio climático; la necesidad de su mitigación; la necesidad de la organización y la necesidad de incidencia política.
 - Mejoramiento de técnicas de manejo del cultivo.

4.2. Instituciones formalmente involucradas en el proceso de sistematización

4.2.1. Descripción de las instituciones coordinadoras y coejecutoras

Se registran 60 instituciones que han sido directa y formalmente involucradas en los procesos de sistematización, ya sea desempeñándose como coordinadoras (22) o como coejecutoras (38) en los tres ciclos de aprendizaje analizados. De ellas, 12 (20%) corresponden a Organizaciones de Base que ya fueron contabilizadas en la sección anterior (cuadro 16).

Cuadro 16: Organizaciones directamente involucradas en los procesos de sistematización

ORGANIZACIÓN COORDINADORA	ORGANIZACIONES CO-EJECUTORAS
CICLO 2008	
ALZA DE PRECIOS AGRICOLAS: ¿UNA OPORTUNIDAD PARA LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES?	
1. Asociación de Productores de Frutas y Hortalizas de Oriente – ASPROFRUTHO (*)	23. Corporación Empresarial CREA-ME
2. Centro Peruano de Estudios Sociales – CEPES	24. Cooperativa El Dorado, del departamento de San Martín (*) 25. Asociación peruana sin fines de lucro Capirona.
3. Fomento de la Vida – FOVIDA	
4. Fundación para la Conservación de las Especies y el Medio Ambiente – FUCEMA	26. Unión de Pequeños Productores Aborígenes de Jujuy y Salta – UPPAJS (*) 27. Fundación para el Ambiente Natural y el Desarrollo Sostenible – FUNDANDES
5. Proyecto Mujer Campesina. Dirección de Desarrollo Agropecuario de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos	28. Cátedra de Economía Agraria. Facultad de Agronomía, Universidad de Buenos Aires, (EA-FAUBA).
6. Universidad Autónoma de Chapingo	29. Instituto para Estudios del Desarrollo (IVO), Universidad de Tilburg. Holanda.
7. Colegio de Postgraduados en Ciencias Agrícolas	30. Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología CONACYT- México 31. Red Mexicana del Amaranto RMA-México 32. Universidad Autónoma del Estado de México UAEM- México 33. Universidad Iberoamericana UIA-México
8. Veterinarios Sin Fronteras	34. REDSAG - Red Nacional por la Defensa de la Soberanía Alimentaria 35. AFOPADI - Asociación de Formación para el Desarrollo Integral 36. VMG - Vecinos Mundiales Guatemala

CICLO 2009	
CAMBIO CLIMATICO EN EL USO Y GESTION DEL AGUA: LAS RESPUESTAS DE LAS POBLACIONES EXCLUIDAS EN AMERICA LATINA Y EL CARIBE	
9. VOX TERRA, Comunicación para el Desarrollo, Medio Ambiente y Ecoturismo	37. CONSULTORA MARDEL
10. INTERMON OXFAM BOLIVIA	38. CIPCA 39. Intermón Oxfam (IO) – Oficina Nacional Ecuador.
11. CEPES	40. Comunidad Campesina Quelcaya. Perú (*)
12. Unidad Operativa MARENASS/Oficina Zonal Puquio Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural – AGRORURAL Ministerio de Agricultura	41. Municipalidad Distrital de Huac Huas, Lucanas, Ayacucho.
13. FUNDACION EKO RURAL	42. Community-Based Natural Resources Management Network (known by it's Spanish MACRENA)
14. INSTITUTO DE ECOLOGIA POLITICA (IEP)	43. Ética en los Bosques, Chile 44. Municipalidad de Canela, Región de Coquimbo, Chile 45. Municipalidad de Punitaqui, Región de Coquimbo, Chile 46. Municipalidad de La Higuera, Región de Coquimbo, Chile 47. Comités de Agua Potable Rural (CAPR) de las comunas mencionadas (*) 48. Federación Provincial de CAPR de Illapel, Chile
15. PROMUJER Chiapas - Programa de Apoyo a la Mujer.	49. Consejo Ciudadano del Agua en Chiapas, A. C. México (*) 50. Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas (UNICACH) – México 51. Comités de Microcuencas de las Cuencas Costeras de Chiapas – México (*)
CICLO 2010:	
EXPERIENCIAS DE GESTION SOSTENIBLE DE RECURSOS NATURALES (BOSQUES Y SUELOS) EN TERRITORIOS RURALES DINAMICOS (preliminar)	
16. FUNDACION TIERRA BOLIVIA/SANTA CRUZ DE LA SIERRA	52. Consejo Regional Tsimane Masetén (CRTM) Beni-Bolivia (*)
17. Practical Action	53. Federación Regional Indígena Awajun del Alto Mayo – FERIAAM (*)
18. Universidad de la Frontera (UFRO)	54. Asociación Indígena Boroa-Filulawen-Chile (*) 55. Comunidad Indígena Cumil Lizama-Chile (*) 56. ONG: Corporación Mapuche Newen-Chile
19. Corporación para el Desarrollo Sustentable de Aysén, CODESA, CHILE	57. Dirección de Arquitectura. Ministerio de Obras Públicas, Aysén
20. EarthAction Network (EAN)/ ONG Acción por la Tierra, Santiago, Chile	58. Junta de Vecinos La Aguada, Navidad Chile (*) 59. Programa Desarrollo Local, Navidad (PRODESAL), Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP) Chile
21. Fundación Naturaleza para la Vida (FNPV)	60. Asociación Bioitza Guatemala.
22. Fundación Asesoría e Investigación Interdisciplinaria para el Desarrollo Local y la Conservación (ASINDEC)	

Fuente: Elaboración propia en base a antecedentes del Grupo Chorlaví.

(*) Organización Rural (OR) o Social (OS)

4.2.2 Tipo y calidad de las capacidades desarrolladas

- a. **Alto grado de fortalecimiento de capacidades:** Se evidencia un gran consenso en el hecho que las instituciones coordinadoras (y en menor medida las coejecutoras) son las que más se benefician y fortalecen con el proceso de sistematización y aprendizaje. Todos los entrevistados coinciden en ello, y, a nivel de los coordinadores de proyectos, un 67% estima que la sistematización ha fortalecido mucho las capacidades de su institución, un 22% opina

que un poco y sólo un 11% (2 instituciones) plantea que no ha tenido impacto en esta dimensión.

- b. Tipo de capacidades fortalecidas:** Según los distintos informantes, el tipo de capacidades que se han visto más fortalecidas dicen relación con la apropiación de metodologías participativas y metodologías de sistematización y comunicación. Asimismo, se reconoce que el proceso ha permitido fortalecer capacidades técnicas en torno al tema del ciclo de aprendizaje, y más generalmente ha perfeccionado la capacidad de intervención. Por último, se aprecia una mejor visibilización y reconocimiento de las instituciones coordinadores por los otros actores (organización de base y otros actores del entorno): *“(…) Una metodología nueva como la sistematización resultó muy apropiada a la situación que se quería analizar, en el plano de la comunicación se logró acercamiento hacia las comunidades, mayor conocimiento sobre sus problemáticas y las formas en que son tratadas, así como la necesidad de evaluar constantemente los logros y avances de la organización”* (fuente: Encuesta a los coordinadores de proyectos).

4.3. Otras organizaciones vinculadas

Adicionalmente a los dos grupos antes descritos y que constituyen, sin lugar a duda, el “núcleo duro” de la plataforma institucional que se beneficia de los procesos de aprendizaje, se identifica un conjunto de instituciones que se relaciona en forma activa con los proyectos analizados y, en este sentido, cumplen un rol de difusión y catalizador del cambio. Si bien no se dispone de información para evaluar el alcance del rol y función que desempeñan, es interesante relevar su existencia por cuanto amplía y fortalece el tejido institucional que genera el GC, como también la elevada capacidad de RIMISP en generar y fortalecer redes.

Estas instituciones ascienden a un total de, por lo menos, 55 entidades (cuadro 17). No se dispone de información para identificar ni evaluar el grado y tipo de fortalecimiento de sus capacidades.

**Cuadro 17: Otras organizaciones vinculadas a los proyectos sistematizados.
Ciclos 2008, 2009, 2010**

ORGANIZACIONES	PAIS
1. Incubar Bogotá	Colombia
2. Incubar Caribe	Colombia
3. Incubar Urabá	Colombia
4. Sistema de Incubación Ecuador	Ecuador
5. Consorcio Soluciona – IEBTA	Panamá
6. Programa Andino de Exportación de Tecnología	Colombia
7. Fundación San Isidro	Colombia
8. Cerromatoso	Colombia
9. Intersoftware	Colombia
10. Metro de Medellín	Colombia
11. Contratos en formación empresarial Mincomex	Colombia
12. Municipio de Medellín	Colombia
13. Ministerio de Agricultura Colombia	Colombia
14. Biomateriales, Endovascular Devices, Cad, de un grupo de 38 que conforman una comunidad empresarial.	Colombia
15. INCOPA (Centro Internacional de la Papa)	Internacional
16. CAPAC (cadenas productivas de calidad),	Perú
17. MUCAAR (Mujeres Campesinas y Aborígenes Argentinas)	Argentina
18. UGOCP - Unión General Obrera Campesina y Popular , Veracruz, México	Méjico

ORGANIZACIONES	PAIS
19. Asociación Comunitaria para el Desarrollo Integral Jedreps (ACDIJ)	Guatemala
20. VSF-FRANCIA	Francia
21. VSF-ESPAÑA	España
22. CEIBA	Guatemala
23. SERJUS	Guatemala
24. FUNDATEP	Guatemala
25. COIMCH	Guatemala
26. CNOC	Guatemala
27. COLECTIVO MADRE SELVA	Guatemala
28. ASECSA	Guatemala
29. IJATZ	s.i
30. ACAMAM	s.i
31. VECINOS MUNDIALES	s.i
32. PRODESA, CADISOGUA	Guatemala
33. ECAO	Guatemala
34. Fundación Pro Petén	Guatemala
35. Mesa de concertación civil	Guatemala
36. Círculo ambiental	Guatemala
37. IMAP	Guatemala
38. CODEFIM	Guatemala
39. CARITAS Verapaz,	Guatemala
40. PRODEVER	Guatemala
Asociación de Comunidades Rurales para el Desarrollo Integral (ACRUDEI)	Guatemala
41. Asociación para el Desarrollo Integral Intercomunitario	Guatemala
42. Escuela Campesina (ADII-ECAM)	Guatemala
43. Asociación Campesina Río Negro Maya Achí 13 de Marzo (ASCRA)	Guatemala
44. QACHUALOOM (Madre Tierra)	Guatemala
45. Asociación de Productores Comunitarios (APROCOM)	Guatemala
46. Gobiernos Municipales de Puna y Betanzos	Bolivia
47. Gobiernos Locales (Municipios involucrados) en la zona de Cayambe ubicado en la Provincia de Pichincha, Ecuador. Norte Amazónico (departamentos de Beni y Pando) y Chaco (departamentos de Santa Cruz, Chuquisaca y Tarija), Bolivia	Bolivia/Ecuador
48. Servicio Nacional de Áreas Protegidas (SERNAP)	Bolivia
49. Reserva de Biosfera y Tierra Comunitaria de Origen Pilón Lajas (RB-TCO Pilón Lajas)	Bolivia
50. Municipalidad de Río Ibáñez	Chile
51. Corporación Nacional Forestal (CONAF)	Chile
52. Instituto Forestal (INFOR)	Chile
53. Gobierno Regional de Aysén.	Chile
54. FONPETROL	Guatemala
55. Reserva Comunitaria Indígena ante el Sistema Guatemalteco de Áreas Protegidas del CONAP	Guatemala

Fuente: Elaboración propia a partir de los antecedentes del Grupo Chorlaví.

4.4. Síntesis acerca del nivel de logro en fortalecimiento de capacidades

En síntesis, se aprecian los siguientes niveles de logros en materia de fortalecimiento de capacidades:

- Desde un punto de vista cuantitativo, y si se asume que todas las Organizaciones de Base (OB) involucradas han fortalecido sus capacidades, se registra un poco más del 100% de cumplimiento de la meta (108 organizaciones de base e instituciones involucradas - contra 100 programadas). Sin embargo, considerando, según se indicó anteriormente, que sólo una parte de la OB han realmente fortalecido sus capacidades, el cumplimiento de meta es inferior, situándose probablemente alrededor de un 75%¹¹, lo cual sigue siendo satisfactorio.

¹¹ Se puede asumir que las 60 instituciones involucradas formalmente en la sistematización más un tercio de las OB (16 organizaciones), lo cual suma un total de 76 entidades.

- Desde un punto de vista cualitativo, es difícil expresar una opinión conclusiva al respecto, pues requeriría de un análisis que sobrepasa el alcance de esta evaluación. Si, se puede confirmar que hay un buen fortalecimiento de capacidades a nivel de todas las instituciones coordinadoras y coejecutoras y de una proporción –que sería interesante dimensionar- de las OB. Asimismo, es posible que este proceso de fortalecimiento irradie en un universo mayor (otras organizaciones, posibles catalizadoras de cambio), pero sería necesario desarrollar un estudio específico para evaluar y dimensionar este fenómeno.

En el contexto de lo anterior, es importante señalar que durante el periodo 2008-2011, el fortalecimiento de capacidades ha sido el resultado del proceso de sistematización, y de eventuales iniciativas impulsadas directamente por los proyectos sistematizados (no se cuenta con un registro sistemático de éstas). Durante este periodo, el GC no ha impulsado acciones específicas de capacitación, por restricciones presupuestarias. En efecto, el presupuesto inicialmente programado para este ítem (73.930 €) se redujo a 19.550 € (aporte ICCO), por cuanto no se logró capturar, desde el GC, recursos de otros donantes¹².

5. Resultado 4: Incidencia local y en políticas públicas

Resultado establecido en el Convenio IICO – RIMISP: “(...) Apoyar a 50 Organizaciones Rurales en acciones de incidencia y (...) en cuatro países se ha visto modificaciones en políticas públicas impulsado por participantes en los concursos”.

Como premisa a esta sección, es indispensable plantear que evaluar la incidencia del GC constituye una tarea compleja.

En primer lugar es difícil definir precisamente y concordar lo que se entiende por “tener incidencia”: ¿los procesos de información, sensibilización, motivación deben ser considerados como incidencia o bien como etapas previas? ¿Se tiene incidencia sólo a partir del momento que hay cambios en las prácticas (públicas, ciudadanas, privadas)? Esta dificultad en colocar una clara y consensuada frontera entre “generar conciencia” y “tener incidencia” explica, en parte, la heterogeneidad de opiniones acerca del grado de incidencia que tiene el GC.

En segundo lugar, el carácter no lineal de la incidencia dificulta también su evaluación. En efecto, en esta dimensión, la relación “causa (acciones de incidencia) – efecto (modificaciones de prácticas)” no es ni unívoca, ni inmediata, ni segura.

En tercer lugar, muchos de los efectos de la incidencia son intangibles, difíciles de identificar y apreciar.

¹² No se cuenta con la información que permitiría cuantificar los recursos aportados por los proyectos ganadores para la realización de acciones de fortalecimiento de capacidades.

Por último, la amplitud y diversidad territorial e institucional en las cuales se desarrolla la incidencia del GC dificulta contar con una identificación adecuada y un registro sistemático de las acciones y efectos de incidencia.

Considerando por un lado esta complejidad y por otro, el alcance acotado de la presente evaluación, el análisis que se presenta a continuación no tiene un carácter concluyente sino que constituye un insumo a la reflexión. Las dos primeras secciones centran el análisis en los dos resultados establecidos en el Convenio, estos son la realización de acciones de incidencia y las modificaciones en políticas públicas. En la última, se discute acerca del nivel de logro alcanzado y se abre una reflexión más amplia acerca del tema de incidencia.

5.1. Acciones de incidencia realizadas

Durante el período 2008 - 2011, el GC ha sido partícipe de una acción de incidencia de envergadura, amparada en un Convenio Interinstitucional para el intercambio de experiencias entre programas de adaptación al cambio climático en América Latina¹³. Los principales productos de dicho Convenio fueron: (i) la realización de un evento presencial de intercambio orientado a generar aportes para la construcción de políticas públicas para la Adaptación al Cambio Climático en el Perú, y (ii) la elaboración de una publicación que recogió los “elementos orientadores para la implementación local de la adaptación al cambio climático y su relación con el marco de políticas nacionales y locales”. En este marco, se realizó un Taller los días 8, 9 y 10 de Febrero de 2011 en Cuzco¹⁴.

Asimismo, el GC está organizando un evento de cierre de su acción en el periodo 2008-2011. Dicho encuentro, que se realizará durante el mes de mayo del presente año en La Paz, Bolivia, será de gran envergadura, reuniendo a actores de los ciclos de aprendizaje, autoridades públicas integrantes del mundo académico, dirigentes campesinos, miembros de instituciones de desarrollo rural y cooperación internacional. Se espera que tenga un interesante impacto de incidencia.

Adicionalmente, se ha realizado un conjunto de acciones de incidencia que fue promovido directamente por los proyectos e instituciones coordinadoras, en el marco de los procesos de aprendizaje. Si bien no se dispone de un registro sistemático y exhaustivo de estas acciones, la información recopilada en la encuesta a los coordinadores indica que un 61% de los proyectos declara haber realizado acciones de incidencia a partir de los resultados de la sistematización.

¹³ Este Convenio fue firmado por 9 instituciones: Ministerio del Ambiente del Perú, Fundación Intercooperation a través de la Plataforma Latinoamericana ASOCAM, Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación – Oficina Nacional Perú, Fundación AVINA, Programa de Adaptación al Cambio Climático – PACC Perú, Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural – RIMISP, CARE, Programa de Desarrollo Rural Sostenible (PDRS) de la Deutsche Gesellschaft fuer Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH, Internationale Weiterbildung und Entwicklung GmbH (InWent).

¹⁴ El equipo evaluador no tuvo acceso al programa ni al acta de dicho evento.

Entre éstas, se destacan acciones orientadas a incidir en el sector público, otras dirigidas a la sociedad civil, y las últimas vinculadas a la esfera política, tal como se describe a continuación¹⁵.

a. Diálogo y/o propuestas con el sector público:

- Diálogos con el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales, varios durante los años 2010 y 2011, en la oficina de Patrimonio Natural de dicho Ministerio (Proyecto Fundación Asesoría e Investigación Interdisciplinaria para el Desarrollo Local y la Conservación (ASINDEC), Salvador, 2010).
- Reunión con la Dirección de Desarrollo Económico de la Municipalidad, junto al Alcalde de Navidad, para ver cómo seguir adelante y a futuro con la implementación de proyectos para la protección, uso y manejo de los recursos naturales en la comuna. (Jun, Ago, Oct 2011, Municipalidad de Navidad); Participación del concurso Territorios Chile de la SUBDERE, donde también se tuvo una reunión - encuentro con el Alcalde para dar a conocer la buena práctica en el territorio que lleva la experiencia sistematizada y ver posibles líneas a futuro. (13 Diciembre, Municipalidad de Navidad) (Proyecto EarthAction Netwok, Chile, 2010).
- La OB, ONG y el equipo de la UFRO están en permanentes conversaciones con CONAF, MINSAL y CONADI, buscando difundir la experiencia y encontrar financiamientos. Un aspecto que podría ser promisorio en cuanto a la incidencia del proyecto es la próxima discusión del Decreto Ley N° 701 que está trabajando la CONAF. El Encargado de Política Indígena de la CONAF les informó que en marzo próximo se iban a realizar actividades en las comunidades con el fin de recoger sus opiniones, necesidades, etc. en torno a este DL (sólo se consideraría la opinión de las comunidades indígenas) (Proyecto UFRO, Chile, 2010).
- Realización de un Evento “Agua, Vida y Producción” en el Municipio de Charagua, Bolivia, 2011

b. Diálogo y apoyo a organizaciones rurales, sociales y gremios:

- Participación en las reuniones de re-organización de la UGOCP en las ciudades de Xalapa, Tres Valles en el estado de Veracruz (Proyecto Universidad de Chapingo, México, 2008).
- Movilizaciones campesinas, marchas de protesta, acciones de negociación con autoridades locales, vínculos con otras organizaciones locales (Proyecto Programa de Apoyo a la Mujer A.C., México 2009).
- Participación en la Estrategia de la Asamblea del Pueblo Guaraní; Actualización del Plan de Gestión Territorial de la Tierra Comunitaria de Origen (TCO) Charagua Norte – Chaco - Bolivia (Proyecto Intermon Oxfam, Bolivia, 2009).

¹⁵ Este listado es ilustrativo y no pretende ser exhaustivo, pues los proyectos no registran ni sistematizan estas acciones. Algunas de éstas se identificaron por medio de la encuesta a los coordinadores, otras en las entrevistas de terreno.

- Articulación estrecha con la Autoridad Regional Ambiental (resolución de conflictos sobre la tierra, modelo alternativo de manejo del bosque en las comunidades Awajun); Modelo de Defensoría del Pueblo Awajún, Juez de Paz; Proyecto actúa como vínculo entre aparato público y comunidades (Proyecto Soluciones Prácticas, Alto Mayo, Perú, 2010).

c. Diálogo y propuesta a la institucionalidad política:

- Elaboración de un documento de opciones de política frente al cambio climático que fue discutido con los equipos de campaña de los 5 partidos con mayor opción en las elecciones presidenciales; Elaboración de un documento sobre las estrategias frente al cambio climático en los departamentos de Arequipa, Cusco y Puno (Proyecto CEPES, 2009, Perú).

5.2. Efectos en las políticas públicas

Esta dimensión es difícil de evaluar, por cuanto el GC no cuenta con un mecanismo que le permita registrar de manera sistemática, los efectos de su acción en las políticas públicas, los cuales pueden cristalizar “lejos” de los proyectos sistematizados.

Además, a juicio del equipo evaluador, esta evaluación es prematura. En efecto, los resultados concretos de incidencia a nivel de políticas públicas son procesos lentos y de mediano a largo plazo, pues las sistematizaciones permiten adecuar y ajustar los procesos de intervención, las síntesis identifican lecciones y estrategias innovadoras, y ambos elementos inciden posteriormente en las políticas. Es por tanto probable que eventuales modificaciones en las políticas públicas resultantes de los ciclos 2008 - 2011, podrán detectarse recién en los próximos años.

Lo anteriormente señalado puede explicar que una parte significativa de los entrevistados y encuestados estiman que la acción del GC ha incidido poco en las políticas públicas o, sencillamente, declaran no saber si ha incidido o no. Es así que el 50% de los proyectos encuestados plantea que las lecciones aprendidas no han implicado modificaciones en las políticas públicas, el 39% estima que han incidido poco, y sólo un 6% plantean que han generado muchas modificaciones (6% no responde).

En este contexto, se han identificado algunos resultados intermedios que podrán cristalizar, posteriormente, en modificaciones de políticas públicas. Entre éstos, e intuyendo que debe haber más, se puede mencionar:

- Manejo participativo de áreas naturales: hasta hace muy poco, para el gobierno, estaba restringido a la participación de ONGs como co-manejadoras de áreas naturales. Ahora se abre a la participación de las comunidades locales (Proyecto de la Fundación Asesoría e Investigación Interdisciplinaria para el Desarrollo Local y la Conservación (ASINDEC, Salvador, 2010).

- Capitalizar la experiencia de rescate del bosque en comunidades e insertarla en la política pública de conservación de bosques nativos, que sólo se considera para grandes extensiones, pero que pudiera generar cambios dirigidos a las pequeñas reservas privadas o comunitarias, particularmente en el caso de pueblos indígenas (Proyecto de la Universidad de la Frontera, Chile, 2010).

5.3. Síntesis acerca del nivel de logro en incidencia

En síntesis, y reiterando que no se ha podido –dado los alcances de esta evaluación- recabar en forma sistemática la información necesaria para formarse un juicio mejor sustentado, se aprecian los siguientes niveles de logro:

- **Acciones de incidencia:** Se observa que una proporción significativa de los proyectos financiados por el GC han realizado acciones de incidencia.

Desde un punto de vista cuantitativo, se puede estimar que 32 Organizaciones de Bases¹⁶ han sido involucradas en acciones de incidencia, lo cual significa un nivel de logro de 64% (32 OB versus 50 OB programadas). Desde un punto de vista cualitativo, se aprecia una interesante diversidad en cuanto a los niveles y alcances de las acciones que se ha podido identificar y que se ha señalado en la sección anterior.

Este nivel de logro no es plenamente satisfactorio, incluso asumiendo que tal vez esté un poco subestimado, por cuanto el supuesto de cálculo es conservador (2 OB por experiencia). Pero, más allá de la cifra, lo importante a señalar es que, durante el periodo 2008 - 2011, las acciones de incidencia del GC han sido principalmente aquellas realizadas bajo la iniciativa propia de los proyectos. Si bien la estrategia metodológica del GC concibe la incidencia (al igual que la capacitación) como una consecuencia automática del ciclo de aprendizaje (autogeneración), no es menos cierto que dado el énfasis que se le quería dar durante este periodo, se había planteado reforzar el proceso de incidencia con acciones complementarias a nivel local impulsadas desde el GC (financiamiento de *“estudios, elaboración de propuestas para reglamentos y normas más amigables a las acciones y productos de los grupos tradicionalmente excluidos, elaboración de propuestas de apoyo públicas o privadas que favorezcan la actividad económica de la población meta* (Grupo Chorlavi, 2007). La disminución presupuestaria ya señalada implicó que GC dispuso de sólo 19.550 € para los 3 años (aporte de ICCO), en circunstancias que el presupuesto inicialmente programado para este ítem era de 69.600 €. Ello explica el regular nivel de logro alcanzado en esta materia.

- **Modificaciones en las políticas públicas:** No se ha logrado identificar modificaciones concretas en las políticas públicas como consecuencia de la acción GC. Este vacío puede tener varias causas: los informantes consultados no están informados al respecto (desconocimiento), los

¹⁶ Esta estimación se basa en los siguientes supuestos: la encuesta indica que el 61% de los proyectos afirman haber realizado acciones de incidencia (16 de las 26 experiencias locales de sistematización). Si se asume que cada una de estas experiencias involucra un promedio de 2 OB, significa el involucramiento de 32 OB en acciones de incidencia.

efectos de la incidencia aún no se concretan (prematureo), o la acción del GC no ha generado cambios de comportamiento en las políticas públicas (ineficaz y/o ambicioso).

A juicio de las evaluadoras, la no-identificación de modificaciones en políticas públicas se explica principalmente por el hecho que aún no se concretan, y, en menor medida, que se desconocen.

Si esta hipótesis es válida, ello significa que el resultado *“en cuatro países se ha visto modificaciones en políticas públicas impulsado por participantes en los concursos”* estaría mal planteado por cuanto no puede concretarse al término del Convenio sino en dos o tres años más. La medición de su logro no tiene entonces pertinencia.

- **Otros logros del proceso de incidencia:** Existen otros efectos de la incidencia que se ubican en dimensiones distintas que las analizadas precedentemente, tales como resultados intermedios que podrán incidir posteriormente en modificaciones de políticas y modificaciones en las estrategias privadas. Si bien la presente evaluación no los analizó de manera sistemática por cuanto no estaban incluidos como los resultados del Convenio, se identificaron algunos de ellos, tal como se señaló en la sección 5.2. Es probable que una mirada más sistemática a este nivel permitiría detectar más resultados intermedios.

6. Resultado 5: Comunicación y difusión

Resultado establecido en el Convenio IICO – RIMISP: “(...) Comunicar los resultados del aprendizaje a una población de al menos 10.000 personas y organizaciones relacionadas al desarrollo rural, (...) 100.000 personas están informadas y sensibilizadas sobre estrategias innovadoras de proyectos de aprendizaje, (...) en el tema de acceso a mercados”.

La estrategia comunicacional del Grupo Chorlavi para el periodo 2008 – 2011 basó su acción en el uso intensivo de internet, con dos instrumentos esenciales: (i) la *Página Web del Grupo* (www.grupochorlavi.org) y (ii) el *Boletín Electrónico InterCambios*. Ambos instrumentos son utilizados como plataforma para presentar y difundir los resultados, las lecciones aprendidas, diversos documentos e informaciones derivadas de los distintos ciclos de aprendizaje, etc. Un instrumento adicional es la difusión de (iii) *Publicaciones y Documentos* editados en papel con información y resultados de los ciclos de aprendizaje.

A continuación, se presenta una breve descripción de cada uno de estos tres instrumentos, la opinión de los coordinadores acerca de ellos, las acciones que fueron realizadas y los resultados obtenidos durante los ciclos de aprendizaje 2008, 2009 y 2010, todo esto en función de los objetivos planteados para el trienio.

6.1. Página Web: www.grupochorlavi.org.

De acuerdo a lo señalado por los diversos actores consultados, la “historia” de la página web del GC se divide en dos momentos; el primero de ellos, hasta aproximadamente enero de 2011, se caracterizó por ser muy dinámico e interactivo y con una actualización permanente de los contenidos. A partir de esa fecha y coincidente con la externalización del soporte informático de Rimisp Chile, el sitio muestra una desactualización y la falta de funcionamiento de una de las nuevas herramientas incorporadas para tener una mayor interacción con los visitantes (Blog). Este problema ocurre en circunstancias que el GC había realizado un importante esfuerzo en el diseño de una nueva página Web, la cual está actualmente subutilizada ¹⁷.

Pese a ello, los resultados arrojados por la encuesta a los coordinadores demuestran, en términos generales, una buena valoración de la web. Esto se refleja en preguntas tales como la frecuencia de visita, la evaluación del contenido en calidad y oportunidad, la facilidad de navegación, entre otras, donde sobre el 60% de los encuestados evalúa estos aspectos con las mejores calificaciones.

En términos específicos, el 44% de los coordinadores encuestados señala visitar la página web al menos una vez por mes, mientras que un 39% la visita al menos una vez por semestre. Sólo el 11% declara visitarla al menos una vez al año (Cuadro 18).

Cuadro 18: Opiniones de los coordinadores de proyectos sistematizados sobre la página web del Grupo Chorlaví. Ciclos de Aprendizaje 2008, 2009 y 2010.

Frecuencia de visita de los coordinadores a la web					
Ciclo	2008	2009	2010	Total	%
Al menos una vez por mes	1	3	4	8	44%
Al menos una vez en el semestre	3	2	2	7	39%
Al menos una vez al año	1	1	0	2	11%
ns/nr	1	0	0	1	6%
Total	6	6	6	18	100%
Calidad de los contenidos de la web					
Ciclo	2008	2009	2010	Total	%
Muy bien	2	2	1	5	28%
Bien	4	3	3	10	55%
Regular	0	1	2	3	17%
Total	6	6	6	18	100%
Uso de la web como fuente de referencia para el quehacer profesional					
Ciclo	2008	2009	2010	Total	%
La mayor parte de las veces	1	1	1	3	17%
Algunas veces	2	4	4	10	56%
Pocas veces	0	1	1	2	11%
Nunca	3	0	0	3	17%
Total	6	6	6	18	100%

Fuente: Encuesta a Coordinadores realizada en el marco de la presente Evaluación del Grupo Chorlaví, Periodo 2008 – 2011 (enero, 2012).

¹⁷ El nuevo sitio web del GC se sustenta en una plataforma Joomla, open source, y cuenta con diversas mejoras para una mayor participación de la comunidad, entre ellas la herramienta Docman que permite una búsqueda más eficiente de documentos gracias a una indexación optimizada. El sitio incorpora también un calendario y un blog para una mejor interacción con los visitantes. Este nuevo sitio web significó una gran inversión financiera para el Programa Chorlaví.

Respecto a la calidad de sus contenidos, el 84% de los consultados responde que están ‘Muy bien’ y ‘Bien’ (cuadro 17). Algunas razones a las que atribuyen esta opinión son: “... *Muy útiles, generalmente, a mi trabajo de investigación y aprendizaje...*”, “... *Son temas de interés, actuales, y que sirven para articulaciones institucionales...*”. Por el contrario, las personas que contestan que la calidad de los contenidos de la web es ‘Regular’ (17%), señalan como principal causa de esta opinión, la falta de dinamismo de la web, la poca actualización y esto queda en evidencia con opiniones tales como “... *Requiere actualización más frecuente...*”, “... *No se tiene clara la información ya que no se actualiza...*”, “...*Creo que le falta actualización, por ejemplo, noticias al día, del año 2011 no encontré mucha información...*”.

Finalmente, cuando se consulta por el uso de la web como fuente de referencia en el quehacer profesional de los encuestados, el 17% responde que la utiliza ‘La mayor parte de las veces’ y el 56% que la usa ‘Algunas veces’. Un 11% declara que la utiliza ‘Pocas veces’, mientras que el restante 17% no la utiliza ‘Nunca’ (Cuadro 18).

Resultados obtenidos:

Para precisar el número de personas al cual se ha llegado con información del GC desde el 2008 a la fecha, se ha recurrido a dos fuentes de información, la primera de ellas, el informático de Rimisp quien tuvo a su cargo la web hasta marzo del 2011 y, la segunda, el informe de visitas solicitado a BIZNET, empresa que brinda soporte técnico a Rimisp.

Durante el periodo 2008 – 2009, existió en promedio un total de 40.000 visitas mensuales aproximadamente. A partir del 2010, esta cifra desciende levemente a las 30.000 visitas promedio mensuales aprox., alcanzando su mínimo durante el año 2011 en que sólo se llega a un promedio de 2.500 visitas aprox.

Si bien, con la información disponible, es impreciso calcular el número de personas distintas que han visitado la web desde el año 2008, un número de al menos 100.000 personas durante todo el periodo, a juicio de los expertos, parece una estimación bastante conservadora.

6.2. Boletín Electrónico InterCambios.

Es la principal herramienta de difusión del quehacer de Rimisp y también el principal medio de comunicación de las actividades y resultados del Grupo Chorlaví.

Según la editora, el perfil del lector responde principalmente a personas vinculadas a la academia, a personas sensibles a los temas de pobreza y ruralidad, a funcionarios del gobierno chileno y de gobiernos extranjeros, y a organismos internacionales. Es un público muy fidelizado, con una mínima deserción y con una retroalimentación muy positiva, principalmente, elogios.

En el caso del GC, el Boletín ha dado una importante cobertura a las actividades realizadas y ha difundido de manera notable una serie de documentos y publicaciones que derivaron de los distintos ciclos de aprendizaje.

Como se observa en el cuadro 19, durante el año 2008, 6 de las 12 ediciones, tuvieron en su cuerpo central, temas tratados en los ciclos de aprendizaje. Esta amplia cobertura se mantuvo relativamente estable el año 2009 (4 ediciones de 11) y el año 2010 (5 ediciones de 12). A partir del año 2011, se observa una caída en el número de boletines publicados y, en particular, en el número de ediciones dedicadas al GC (1 edición de 8 publicadas).

Cuadro 19: Cobertura del Boletín a las actividades del Grupo Chorlaví. Periodo 2008 - 2011.

	Cuerpo central dedicado al Grupo Chorlaví	Informaciones varias (fechas convocatorias, talleres, etc.)
Año 2008	6 ediciones de 12 publicadas	8 ediciones de 12 publicadas
Año 2009	4 ediciones de 11 publicadas	10 ediciones de 11 publicadas
Año 2010	5 ediciones de 12 publicadas	6 ediciones de 12 publicadas
Año 2011	1 edición de 8 ¹ publicadas	1 edición de 8 publicadas

Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión de los boletines InterCambios, disponibles en www.rimisp.org.

Nota 1: Reducción producto de los menores recursos disponibles para la publicación del Boletín.

Al hacer este análisis, específicamente, a lo que se refiere a los tres ciclos de aprendizaje evaluados (2008, 2009 y 2010), se constata una reducción en el número de boletines que dedican en su cuerpo principal, el tema abordado. En efecto y como se observa en el cuadro 20, el número de ediciones dedicadas al alza de precios de los alimentos, hasta diciembre de 2011, alcanzó las 5, mientras que para cambio climático y gestión de bosques y suelos, llegó sólo a las dos. Es importante señalar, que existen actualmente dos ediciones más, una dedicada al ciclo 2009 y la otra al ciclo 2010, prontas a ser publicadas, con lo cual se llegará a un total de 3 ediciones para los ciclos 2009 y 2010.

Cuadro 20. Número de publicaciones dedicadas en su cuerpo central a los ciclos 2008, 2009 y 2010.

	Año 2008	Año 2009	Año 2010	Año 2011	Total
Ciclo 2008	2	1	1	1	5
Ciclo 2009	0	1	1	0	2
Ciclo 2010	0	0	2	0	2
Total	2	2	4	1	9

Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión de los boletines InterCambios, disponibles en www.rimisp.org.

Al consultar en la encuesta sobre el Boletín InterCambios, el 78% de los coordinadores (14 coordinadores) declara recibir periódicamente el Boletín. Al consultarles sobre la calidad de los contenidos, el 86% los considera interesantes 'Siempre' y 'La mayor parte de las veces', mientras que sólo el 14% señala que sólo 'Algunas veces' (cuadro 21).

**Cuadro 21: Opiniones de los coordinadores de proyectos sistematizados sobre el Boletín InterCambios.
Ciclos de Aprendizaje 2008, 2009 y 2010.**

Son interesantes los contenidos del Boletín InterCambios?					
Ciclo	2008	2009	2010	Total	%
Siempre	1	3	2	6	43%
La mayor parte de las veces	2	2	2	6	43%
Algunas veces	1	1	0	2	14%
Total	4	6	4	14	100%
Usa el Boletín como fuente de referencia?					
Ciclo	2008	2009	2010	Total	%
Siempre	1	1	1	3	21%
La mayor parte de las veces	2	2	3	7	50%
Algunas veces	0	3	0	3	21%
Pocas veces	1	0	0	1	7%
Total	4	6	4	14	100%
Evaluación del Boletín como herramienta de apoyo					
Ciclo	2008	2009	2010	Total	%
Muy bien	2	1	3	6	43%
Bien	1	3	1	5	36%
Regular	0	2	0	2	14%
Ns/nr	1	0	0	1	7%
Total	4	6	4	14	100%

Fuente: Encuesta a Coordinadores realizada en el marco de la presente Evaluación del Grupo Chorlaví, Periodo 2008 – 2011 (enero, 2012).

Como se observa en el cuadro 21, cuando se les consulta sobre su utilización como fuente de referencia en su quehacer profesional, el 71% contesta que lo utiliza ‘Siempre’ y ‘La mayor parte de las veces’. Sólo el 21% declara usarlo ‘Algunas veces’, mientras que solo el 7% contesta usarlo ‘Pocas veces’.

Finalmente, al preguntarles sobre la utilidad del Boletín InterCambios como herramienta de apoyo del GC, el 79% lo califica como una herramienta ‘Muy buena’ y ‘Buena’ y el 14% como regular. Algunas de las razones aludidas en el caso de los primeros son: *“...El abordaje de temas relevantes, actuales y que unen a los países latinoamericanos a pesar de sus diferencias; la calidad de los trabajos que se difunde, siempre útiles, los temas a debate, los recursos que aporta...”*, *“...El desarrollo amplio de un tema por número de boletín y de los temas sobre los cuales se ha desarrollado procesos de sistematización...”*, *“...La diversidad de temas que trata de forma seria y concisa...”*.

Algunos aspectos que mejorarían los encuestados del Boletín son expresados en las siguientes opiniones: *“...la difusión y el acceso a publicar resultados de otros proyectos, con un comité editorial adecuado...”*, *“...tal vez un formato más amigable...”*.

Si bien el Boletín InterCambios no es una herramienta exclusiva del Grupo Chorlaví, su utilización como medio de difusión, ha logrado una alta integración y cohesión en la estrategia comunicacional del Grupo, a tal nivel que se convirtió en el principal medio de difusión con que cuenta actualmente el Grupo Chorlaví.

Resultados obtenidos y público objetivo alcanzado:

De acuerdo a la información entregada por la editora del Boletín, la lista de suscritos alcanza hoy en día las 15.000 personas, las cuales reciben el boletín vía correo electrónico, existiendo además la posibilidad de acceder a él a través de la página web de Rimisp y del GC. Adicionalmente, con cada número publicado, se reciben entre 100 y 200 nuevas suscripciones.

En una revisión más detallada de las ediciones publicadas, específicamente aquellas que abordan como tópico central temas tratados por el GC, se pudo observar que el número de visitas anuales es considerable, aun cuando decae de manera notable a partir del año 2010, dando un total del periodo de algo más de 64.000 visitas. Siguiendo la misma lógica anterior, de 1 visita mensual por persona, una aproximación gruesa entrega un total de algo más de 5.300 personas visitando el Boletín en el periodo, lo que sumado a los 15.000 suscritos da un total algo superior a las 20.000 personas (cuadro 22).

Cuadro 22: Lista de suscritos y visitas realizadas al Boletín InterCambios. Periodo 2008 - 2011.

Lista de suscritos	Visitas Año 2008	Visitas año 2009	Visitas año 2010	Visitas año 2011	Total Visitas ¹
15.000	38.357	14.915	4.526	6.293	64.091

Fuente: Boletín InterCambios, disponible en www.rimisp.org. Y comunicación personal de la editora del Boletín.

Nota 1: Registro de visitas al 19 de enero de 2012.

6.3. Difusión de Publicaciones y otros Documentos en papel

Esta última herramienta de la estrategia comunicacional, es la que menor alcance ha tenido en términos de público abordado. En efecto, a la fecha y refiriéndonos al periodo 2008 – 2011, se registra sólo la edición y publicación del Documento de Síntesis del Ciclo de Aprendizaje 2008 “Alza de precio de los alimentos y seguridad alimentaria”, que fue lanzado en el segundo semestre de 2011.

Próximamente, se espera la publicación del Documento de Síntesis del Ciclo de Aprendizaje 2009 “Cambio climático en el uso y gestión del agua: las respuestas de las poblaciones excluidas en América Latina y el Caribe” y del Documento de Síntesis del Ciclo 2010 “Experiencia de manejo sostenible de recursos naturales (bosques y suelos) en territorios rurales dinámicos: la participación de las poblaciones excluidas de América Latina y el Caribe”.

6.4. Síntesis acerca del nivel de logro de la estrategia comunicacional

Como se observa en el cuadro 23, los resultados de la estrategia de difusión y comunicación del GC en el periodo 2008 – 2011 son muy satisfactorios en términos cuantitativos, con un logro estimado de 100%, basado en la constatación que más de 100.000 personas accedieron a la página web del GC y/o recibieron el Boletín InterCambios en todo el periodo. No obstante lo anterior, es necesario señalar que en términos cualitativos, la difusión muestra resultados menos satisfactorios. En efecto, la desactualización de la web, el tiempo excesivo para la publicación de los documentos síntesis de los ciclos 2008 y 2009 (un año entre el Taller Síntesis y la publicación

del documento) y la disminución de ediciones del GC en el Boletín Intercambios genera falencias en la oportunidad e intensidad de la información proporcionada.

Cuadro 23: Síntesis del nivel de logro estimado: comunicación y difusión. Periodo 2008 - 2011.

Página web	Boletín InterCambios	Publicaciones en papel	Estimación del Público Total alcanzado	Meta propuesta	Nivel de logro del objetivo
100.000	20.000 (aprox.)	s/i	100.000 (aprox.) ¹	100.000 personas	100%

Fuente: Elaboración propia en base a la página web del GC, el Boletín InterCambios y opinión experta.

Nota 1: Es altamente probable que una gran proporción de las personas que están suscritas al boletín o que lo visitan a través de la web de Rimisp, sean los mismos visitantes de la web del GC. Es por esta razón que la estimación del público total alcanzado no los incluye.

Es importante señalar, que lo que ha sido expuesto en esta sección, corresponde exclusivamente a las actividades realizadas y promovidas directamente por el GC y sobre las cuales se tiene registro. Adicional a esto, existe un conjunto de actividades de difusión y comunicación que realizan los propios involucrados en los proyectos sistematizados y del cual es muy difícil obtener información específica de su alcance en términos de público abarcado. A modo de ejemplo, está la difusión a través de folletería, que realizó el proyecto “Empoderamiento y gestión sostenible del agua en comunidades campesinas del Municipio Distrital de Huac Huas” (Marenass, Perú) o la actividad académica que realiza la Universidad de la Frontera, transmitiendo a los alumnos de pregrado los resultados y aprendizajes del proyecto “Manejo sustentable del bosque y su vínculo con la salud del pueblo mapuche en la región de la Araucanía Chile”. Es probable que considerando todas estas actividades, la población alcanzada sea aún mayor.

7. Resultado 6: Cooperación Sur-Sur

Resultado establecido en el Convenio IICO – RIMISP: “(...) Formular una estrategia para cooperación Sur – Sur en el ámbito del aprendizaje social y fortalecimiento de capacidades sobre desarrollo económico justo y realizar dos intercambios con organizaciones de África y Asia; (...) Redes de conocimiento y aprendizaje en América Latina, África y Asia se han acercado en 2 encuentros para cooperar en el ámbito del aprendizaje social”.

Con el objeto de compartir lo recorrido, aprender de experiencias similares en otras latitudes y, en definitiva, enriquecer los resultados del aprendizaje social, durante el periodo 2008 – 2011, se propuso explorar las posibilidades de ampliar las fronteras del trabajo del GC hacia África y Asia.

Las preguntas centrales que impulsaron esta propuesta fueron:

- ¿El aprendizaje social que el Grupo Chorlaví ha desarrollado puede ser replicado en otros contextos?
- ¿Qué organizaciones rurales, ONGs y universidades están trabajando por el desarrollo rural?
- ¿Qué otras metodologías de aprendizaje social existen?

Con este foco en mente, la metodología propuesta, fue la siguiente:

- Redactar un texto corto de síntesis de la experiencia de Chorlaví traducido al inglés.
- Envío de este texto a organizaciones pre-identificadas con carta de intención para establecer contacto, conocer de su experiencia y saber el interés en el intercambio.
- Viaje de conocimiento de esas experiencias y promoción de un sistema de intercambio de ONG del sur sobre aprendizaje social para el desarrollo rural: taller y sistema electrónico.
- Construcción conjunta con ICCO de un sistema electrónico de intercambio: temas comunes

7.1. Actividades realizadas

Entre los días 25 y 26 de marzo de 2010, en Nairobi Kenia, se realizó el primer encuentro enmarcado en este objetivo: *“SOUTH - SOUTH Exchange Workshop on Knowledge Management”* y al cual asistieron ASCAM, FIDAFRIQUE, WARF, ENRAP, Grupo Chorlaví, la Unidad de Proyectos de FIDA en Madagascar, CAFRA e ICCO. La mecánica de trabajo de este Taller fue la presentación de experiencias y discusiones plenarias, y a partir de esto se identificaron los temas prioritarios a abordar y los pasos a seguir:

- Circulación de la Síntesis del Taller de trabajo.
- Elaboración de una encuesta sobre recursos, experiencias y predisposición.
- Contactar otros interesados.
- Desarrollar una propuesta de Cooperación Sur - Sur en aprendizaje social.

7.2. Síntesis acerca del nivel de logro de la Estrategia de Cooperación Sur – Sur

De acuerdo a la información recopilada y a las entrevistas con los profesionales del GC, las evaluadoras estiman que el nivel de logro de este resultado es poco satisfactorio, situándose en el orden de un 30%. De las actividades comprometidas, solo se realizó un único encuentro - el Taller de Trabajo en Nairobi -.

Este nivel de logro insuficiente puede explicarse en parte por el carácter exploratorio que se le confirió a la formulación de una Estrategia de Cooperación Sur Sur. No obstante, y reconociendo que haber optado por no seguir avanzando en esta dirección puede tener fundamentos totalmente válidos, se hubiera esperado una sistematización y argumentación de esta decisión.

Más allá de lo anterior, es importante destacar dos importantes logros derivados del trabajo hecho en este ámbito. El primero de ellos, es la apertura de la red africana de contactos a la Red Relaser (Red Latinoamericana para Servicios de Extensión Rural) de la cual Rimisp es Secretaría Ejecutiva, ampliando los horizontes de intercambio de esta red. Y el segundo de ellos, es el apoyo al proyecto FORD Livelihood destinado a diseñar políticas para la Fundación Ford relacionadas con estrategias de sobrevivencia y donde se apoyó en el establecimiento de contactos con contrapartes africanas.

8. Resultado 7: Apalancamiento de recursos

Resultado establecido en el Convenio IICO – RIMISP: “RIMISP se esfuerza en ampliar el número de donantes para Fondo Mink’a Chorlavi”.

En el periodo 2008 - 2011, el GC ha mantenido las mismas dos fuentes de financiamiento (ICCO y IDRC), sin lograr ampliar su cartera de donantes a pesar de los esfuerzos realizados en esta dirección. Es así que los acercamientos e intercambios con la Comisión Europea, la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) y la organización alemana de cooperación internacional GIZ (ex GTZ) no fructificaron. A juicio de los encargados de RIMISP, estos procesos de negociaciones no culminaron exitosamente por diferencia de enfoque entre el GC y estos donantes.

No obstante lo anterior, es interesante relevar que se ha logrado apalancar un monto muy significativo de recursos aportados como cofinanciamiento por los propios proyectos ganadores. Es así que mientras el Fondo Mink’a del GC financió un total de US\$ 325.295 durante el periodo 2008 - 2011, los proyectos ganadores aportaron un monto de US\$ 468.112¹⁸, esto es un 144% (cuadro 24). Si bien no se dispone de una información detallada de las fuentes de financiamiento que contribuyeron a este cofinanciamiento, se puede suponer que una parte importante corresponde a recursos de donantes internacionales y nacionales. Este logro se debe, por una parte, al hecho que el nivel de cofinanciamiento es uno de los criterios de mérito en la selección de las propuestas ganadoras. Por otra, es probable que se explique por la utilidad del proceso de sistematización.

Cuadro 24: Financiamiento de la Sistematización de Proyectos (2008-2011)

INSTITUCION COORDINADORA	PROYECTO SISTEMATIZADO	APORTE CHORLAVI (en US\$)	COFINANCIAMIENTO (en US\$)
CICLO 2008: ALZA DE PRECIOS AGRICOLAS: ¿UNA OPORTUNIDAD PARA LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES?			
ASOFRUTHO, COLOMBIA	1. La producción de fresa por pequeños productores campesinos: una alternativa para vincularse a los mercados de productos agrícolas	15.000	3.000
CEPES, PERU	2. Del maíz al café, del café a cúrcuma: Asociatividad de pequeños productores, crecimiento y surgimiento económico en la selva peruana	14.675	6.800
FOVIDA, PERU	3. Promoción de cadenas productivas para la inserción ventajosa de pequeños productores a mercados dinámicos (a)	14.920	5.080
FUCEMA, ARGENTINA	4. El desarrollo de una feria propia como alternativa en una organización de pequeños productores	15.000	24.800
SAGPyA, ARGENTINA	5. Aumento del precio de los alimentos. Ventajas y desventajas para construir soberanía alimentaria. Una visión desde las mujeres rurales de MUCAAR (Mujeres Campesinas y Aborígenes Argentinas)	15.000	25.944
Universidad Autónoma de Chapingo, MEXICO	6. Alza de precios agrícolas: creando oportunidades para los pequeños productores sin comprometer el bienestar de los consumidores. sistematización del caso de la Unión General Obrera Campesina y Popular	15.000	30.000

¹⁸ Este valor se estimó en función de lo consignado en cada propuesta ganadora. No se dispone de información actualizada acerca del valor real cofinanciado ni del desglose de su destino (sistematización, capacitación, incidencia, difusión, entre otros).

INSTITUCION COORDINADORA	PROYECTO SISTEMATIZADO	APORTE CHORLAVI (en US\$)	COFINANCIAMIENTO (en US\$)
COLPOS, MEXICO	7. Cambio social y desarrollo productivo en la agroindustria del amaranto en la zona del sur del Distrito Federal. Transformación estructural y funcional de unidades campesinas hacia unidades con visión empresarial	8.400	18.088
VSF, GUATEMALA	8. Sistematización de las experiencias de campesinos y campesinas indígenas de Guatemala recuperando su soberanía alimentaria por el aumento en los precios agrícolas	15.000	164.000
CICLO 2009: CAMBIO CLIMATICO EN EL USO Y GESTION DEL AGUA: LAS RESPUESTAS DE LAS POBLACIONES EXCLUIDAS EN AMERICA LATINA Y EL CARIBE			
VOXTERRA, BOLIVIA	9. Cosecha de agua de lluvia para consumo humano, animal y riego suplementario en las pampas de Lequezana, Potosí – Bolivia	15.000	10.000
INTERMON OXFAM, BOLIVIA	10. Experiencias de adaptación al Cambio Climático, a través de proyectos de uso y gestión del agua en dos países y tres zonas de desarrollo de Intermon Oxfam (Cayambe en Ecuador y Beni y Cordillera en Bolivia) (b)	20.000	20.300
CEPES, PERU	11. Respuestas al cambio climático de los pastores altoandinos de la comunidad campesino Quelcaya, Carabaya, Puno, Perú	14.000	7.000
MARENASS, PERU	12. Empoderamiento y gestión sostenible del agua en comunidades campesinas del Municipio distrital de Huac-Huas, Ayacucho, Perú"	15.000	4.000
EKO RURAL, ECUADOR	13. Documenting Katalysis: a people center learning action approach for helping rural communities to weather climate change	15.000	30.500
IEP, CHILE	14. Aprendizajes Institucionales en la gestión Comunitaria del Agua en Areas Rurales de las Zonas Aridas del Norte de Chile	13.500	4.500
PROMUJER, MEXICO	15. Construcción de capacidades locales para la gestión social del agua y la reducción de la vulnerabilidad socioambiental ante los efectos del cambio climático en las cuencas de Chiapas, México.	14.800	12.700
CICLO 2010: EXPERIENCIAS DE GESTION SOSTENIBLE DE RECURSOS NATURALES (BOSQUES Y SUELOS) EN TERRITORIOS RURALES DINAMICOS			
FUNDACION TIERRA, BOLIVIA	16. Areas protegidas y territorios indígenas: Elementos para una estrategia de gobernanza ambiental y alianzas en la Amazonia boliviana. Experiencia de la reserva de biosfera y territorio indígena Pilon Lajas (1992-2010)	15.000	8.000
PRACTICAL ACTION, PERU	17. Gobernanza ambiental e intercultural con población nativa Awajún y Colona para la gestión y el aprovechamiento sostenible de los bosques del Alto Mayo	15.000	9.600
UFRO, CHILE	18. Manejo sustentable del bosque y su vínculo con la salud del pueblo mapuche en la región de la Araucanía Chile	15.000	11.000
CODESA, CHILE	19. Aprendizajes sobre la gestión sostenible de los recursos naturales por la acción colectiva y articulada de actores locales e institucionales en un contexto de pobreza rural y aislamiento crítico en el extremo sur de Chile	15.000	24.600
EAN, CHILE	20. Sistematización de la experiencia de la junta de vecinos de Aguada, Región de O'Higgins, Chile: Cosecha y manejo de aguas lluvias en la producción agrícola, para disminuir los procesos de desertificación y sequía en el secano de la región de O'Higgins	15.000	8.200
FNVP, GUATEMALA	21. Sistematización del proceso participativo del gobierno local y comunidades para la preservación y manejo integrado de los recursos naturales en la reserva comunitaria indígena Bioitza, San José, Petén, Guatemala	15.000	15.000
ASINDEC, SALVADOR	22. Bosque, agua y comunidades campesinas en territorios rurales dinámicos: el caso del área natural de Cinquera en el Salvador	15.000	25.000
	TOTAL	325.295	468.112

Fuente: Elaboración propia en base a las propuestas ganadoras.

9. Efectos no esperados

Al consultar a los coordinadores de proyectos sobre efectos no esperados del proceso de sistematización, se mencionó una variada gama de situaciones que, en mayor o menor medida, es esperable e incluso buscada a través de la metodología. En efecto, algunos coordinadores mencionan en la encuesta como efectos no esperados los siguientes: *“...El interés de los líderes en buscar nuevos mecanismos de comunicación...”*, *“...Auto reconocimiento de las organizaciones (de sus posibilidades y capacidades), ejercicios colectivos de definición de reconstrucción de su historia organizativa. Mejora en la incorporación y aplicación de técnicas de producción...”*, *“...Conocer otras experiencias con ciertas similitudes, en las reuniones de sistematización, como en los foros...”*, *“... Autoestima colectiva cuando aparecen en los medios de difusión como la pagina web, textos editados, videos, etc....”*, entre otros.

Por su parte, la mayoría de los consejeros y facilitadores entrevistados no identifican efectos no previstos, y los pocos que lo hacen, mencionan efectos tales como: el liderazgo de la mujer, la conformación de red de intercambios entre proyectos, entre otros que van en la misma línea de lo comentado por los coordinadores.

Por lo tanto y a juicio de las evaluadoras, no se identifican claros efectos no esperados – positivos o negativos.

IV. EVALUACION DEL DISEÑO E IMPLEMENTACION DEL PROGRAMA DEL GC

En este capítulo se evalúa el diseño e implementación del programa del GC, con el objeto de identificar los aciertos y fallas que están al origen de las fortalezas y debilidades descritas en la sección siguiente. Para ello, se efectúa un análisis de los distintos componentes de la estrategia metodológica del GC (diseño) y de su funcionamiento operativo (implementación).

1. Evaluación del diseño: análisis de la estrategia metodológica del GC

1.1. Proceso de Sistematización

▪ Metodología:

- Se evalúa positivamente la metodología de sistematización
- Una parte de los proyectos plantea la necesidad de un mayor apoyo por parte del GC y del facilitador durante el proceso de sistematización. Este tema se analiza en la sección de funcionamiento operativo.

▪ Esquema de postulación:

- Se evalúa positivamente la gran flexibilidad que se proporciona para la postulación (distinto tipo de experiencias, distinto tipo de actores y alianzas, distintos objetivos de la sistematización, etc.), la cual permite incluir situaciones muy diversas y enriquece la reflexión. No obstante, se reconoce que esta diversidad dificulta encontrar preguntas comunes y complejiza el ejercicio de síntesis.
- Se reafirma la validez del esquema Coordinadora/Co-ejecutoras, pudiendo ser éstas entidades locales (OB, ONG local, Gobiernos Municipales, otros) o regional/nacional (Universidad, ONG, Fundación, Agencia de cooperación, Gremio, otros)
- Se constata un menor anclaje y efectos del proceso de sistematización cuando el profesional que lo lleva a cabo es contratado específicamente para tal efecto, sin tener vinculación institucional pasada ni futura con la institución coordinadora.

▪ Momento y duración de la sistematización:

- El momento más adecuado para la sistematización –durante o al final del proceso de intervención- tiene sus pros y sus contras: algunos estiman que la sistematización debe aplicarse a procesos concluidos, mientras otros prefieren una sistematización “durante” para que ésta retroalimente y perfeccione las transformaciones en curso. A juicio de las

evaluadoras, tiene mayor impacto una sistematización de procesos en curso, por cuanto los actores visualizan la oportunidad de aplicar las lecciones aprendidas.

- En lo relativo a la duración del proceso de sistematización, el actual tiempo (1 año) es razonable cuando se quiere involucrar de manera activa y grupal a los actores directos. En ciertas circunstancias, se podría acortar el proceso (proyecto bien estructurado, actores de fácil acceso, etc.), pero se recomienda alinear el conjunto sobre los procesos más lentos.
- **Intercambios de experiencias:** Si bien las actividades presenciales de intercambios entre proyectos ganadores se limitan al taller inicial y que algunos proyectos estiman que es insuficiente, las evaluadoras opinan que, en un contexto de restricción presupuestaria, esta opción es coherente con los énfasis del presente periodo. En efecto, el GC ha transitado desde un concepto de intercambios de experiencias al aprendizaje organizacional para llegar al aprendizaje social, y, en este contexto el intercambio de experiencias es un medio y no un fin en sí mismo.

1.2. Proceso de síntesis para la identificación de estrategias innovadoras y lecciones aprendidas

- **Nuevos conocimientos:** Se evalúa muy positivamente la generación de nuevos conocimientos a través de la identificación de estrategias innovadoras y lecciones aprendidas. En este contexto, se valora la alta calidad de los documentos síntesis elaborados. Se constata además que, incluso en aquellas situaciones donde las Organizaciones de Base (OB) no han tenido una participación activa en la sistematización, se ha podido identificar interesantes estrategias innovadoras y generar valiosas lecciones aprendidas.
- **Escala de los ciclos:** Se evalúa positivamente los criterios y proceso de selección de los proyectos ganadores, orientados a garantizar calidad, representatividad y diversidad de las experiencias. No obstante, es necesario preguntarse si el número acotado de proyectos en los últimos ciclos (7 a 8 proyectos) permite contar con la diversidad y masa crítica requeridas para sacar preguntas comunes y lecciones transversales.
- **Diálogos y conferencias electrónicas:** Si bien se han realizado los eventos electrónicos programados, se constata que estos han perdido fuerza, tanto en el número de personas involucradas como de intervenciones realizadas. Hoy en día, estos diálogos están restringidos solo a los actores directos de los procesos de aprendizaje, en promedio 8 a 10 participantes por diálogo. Si bien los involucrados los valoran adecuadamente, es necesario constatar que limitan la incorporación de otros actores que entreguen nuevas visiones y aportes. Por otro lado, es indispensable preguntarse por la actual eficacia de amplias conferencias electrónicas, en un contexto de alta saturación virtual.

1.3. Estrategia de fortalecimiento de capacidades

- Se evalúa positivamente el fortalecimiento de capacidades de las instituciones coordinadoras y coejecutoras, como consecuencia directa del proceso de sistematización.
- A nivel de las Organizaciones de Base (OB), la evaluación es menos positiva, pues se constata una heterogeneidad del fortalecimiento de sus capacidades: cuando las OB participan activamente en la sistematización se observa fortalecimiento, pero, cuando su rol en la sistematización se limita a proporcionar información, este proceso es más débil o incluso inexistente.
- A juicio de las evaluadoras, el proceso de sistematización es necesario pero no suficiente para asegurar el fortalecimiento de capacidades de las organizaciones de base, teniendo además poco efecto multiplicador. Se estima por tanto necesario que el GC realice acciones adicionales de fortalecimiento de capacidades para garantizar una mejora homogénea a nivel de las OB (el GC no ha realizado acciones específicas de capacitación, por restricciones presupuestarias).

1.4. Comunicación y difusión

- Se valora muy positivamente la alta difusión y comunicación de la acción y resultados del GC.
- Se requiere un mayor esfuerzo en la oportunidad de la difusión (actualización de la Web y acortamiento de los plazos para la publicación de los documentos en soporte papel
- Se plantea la falta de nuevos espacios para la comunicación y difusión, la cual, actualmente, está circunscrita a aquellos espacios dependientes directamente de Rimisp (web y boletín).

1.5. Estrategia de Incidencia

- **Acciones de incidencia:**
 - Se reconoce y valora la existencia de una cantidad significativa de acciones de incidencia impulsadas por los propios proyectos de sistematización.
 - Se constata que la intensidad y alcances de estas acciones son heterogéneos, pues tienen directa relación con el carácter y misión de la institución coordinadora: las organizaciones que tienen cierta permanencia en el tiempo y donde la incidencia es parte de su estrategia institucional, incluyen estas acciones por iniciativa propia. Las organizaciones que tienen un carácter más local y/o transitorio, generalmente, no lo hacen.
 - Se considera necesario que el GC impulse con mayor intensidad acciones de incidencia (en forma directa o como catalizador), por cuanto se estima que las iniciativas de incidencia realizadas por las instituciones coordinadoras y coejecutoras son insuficientes para lograr el impacto buscado.

- **Efectos de la incidencia:** No se cuenta con los elementos para emitir un juicio certero acerca de los efectos de la incidencia del GC en el periodo 2008 - 2011. Para ello, sería necesario realizar, en algunos años más, un diagnóstico sistemático de las modificaciones en las prácticas y políticas públicas y privadas que han ocurrido en los territorios y países beneficiados por el GC. No obstante, se han identificado interesantes dinámicas de sensibilización y motivación que son un buen indicio de posibles cambios futuros.

1.6. Intercambios y cooperación Sur Sur:

De acuerdo a la información recogida, el trabajo realizado en este ámbito fue insuficiente en comparación con lo planteado en el Convenio ICCO – Rimisp. La falta de sistematización de las actividades realizadas no permite emitir un juicio definitivo en cuanto a la pertinencia de esta línea de acción en el marco del Programa Chorlaví. No obstante, se evalúa positivamente la apertura de redes en África y Asia para otros programas relevantes para el desarrollo rural.

2. Evaluación de la implementación del programa del GC

A partir del análisis de la operación del programa realizada por su secretaría ejecutiva (Rimisp), se destacan los siguientes elementos:

- **Buena alimentación y acompañamiento intelectual por parte del GC:** Se valora muy positivamente, en los tres ciclos de aprendizajes, el rol dinamizador y orientador del GC en la definición y conceptualización de los temas de aprendizaje, en la selección adecuada de los proyectos y en la síntesis de cada ciclo. Se releva la buena calidad de los documentos de síntesis.
- **Adecuado apoyo metodológico durante el proceso de sistematización:** Se valora positivamente el apoyo metodológico del GC al inicio y final de cada ciclo. En particular, se evalúa positivamente la organización del taller de coordinadores tanto en su contenido como en su logística así como el taller y documento de síntesis.
- **Masivo alcance de la estrategia de comunicación y difusión:** Se evalúa muy positivamente el gran alcance de la estrategia de comunicación y difusión utilizada por el GC. Herramientas como el Boletín InterCambios y la página web, llegan a un público estimado muy superior a las 100.000 personas en todo el periodo bajo evaluación (2008 en adelante).
- **Deficiencia en la obtención de recursos de otros donantes:** Se evalúa negativamente la gestión de Rimisp, en tanto secretaría ejecutiva del GC, en la obtención de recursos de otros donantes. No se logró obtener los otros aportes programados en el Convenio ICCO - Rimisp, en un contexto agravante de una fuerte disminución del aporte de IDRC. Ello implicó, en la práctica, una fuerte caída del presupuesto disponible (29% menos que el convenio firmado) y por tanto de la capacidad del GC de impulsar acciones complementarias al Fondo Mink'a.

- **Ausencia de replanteamiento de nuevos resultados y metas en el Convenio ICCO-Rimisp, como respuesta a la reducción presupuestaria:** Se evalúa negativamente el hecho que Rimisp no haya propuesto una revisión y replanteamiento de su Convenio con ICCO (resultados y actividades) en función de la disponibilidad presupuestaria real. Se cuestiona también, en la formulación del Convenio, la pertinencia de adquirir compromisos entre dos partes (ICCO y Rimisp en este caso) cuando la obtención de los resultados comprometidos está condicionada a aportes de terceros aún no identificados. Ambas deficiencias implicaron un desajuste de las metas inicialmente establecidas.

- **Pérdida de potencia de la plataforma de difusión, comunicación e intercambios:** (i) Se constata una desactualización de la página web, la cual no ha mostrado nuevos contenidos desde enero de 2011. Por su parte, el Boletín InterCambios también ha mostrado una tendencia hacia la baja en el número de ediciones que aborda temas del GC; (ii) Se detectó una excesiva demora en la publicación de los documentos síntesis del ciclo 2008 (publicado en el segundo semestre del 2011) y del ciclo 2010 (elaborado pero aún no publicado). Ello le quita dinamismo a los ciclos, generando sensación de procesos inconclusos. El documento síntesis del ciclo 2010 se elaborará durante el mes de mayo 2012, siendo programada su publicación en forma oportuna (próximos meses). Es importante trabajar con plazos adecuados por cuanto, si bien, este medio de comunicación no pretende ser masivo en términos del público a alcanzar, si es una buena herramienta para la incidencia académica y política, y por tal razón, debe ser ágil.

- **“Congelamiento” del Consejo del GC:** Hace 2 años que el Consejo no se reúne (la última reunión del Consejo fue en Marzo 2010 en Santa Cruz, Bolivia), sin explicación clara y formal de parte de RIMISP, al respecto. Si bien los miembros del Consejo entrevistados ratifican una clara adhesión al GC, a sus objetivos y a su enfoque, manifiestan un cierto desconocimiento de su actual dinámica.

- **Algunos vacíos en el registro de ciertas actividades del programa:** Si bien el programa cuenta con una base de información completa de los proyectos del Fondo Mink’a, se constata vacíos y dispersión de información en ciertas actividades complementarias tales como cooperación Sur-Sur y el taller de incidencia, lo cual dificulta la sistematización.

Es probable que estos problemas tengan su origen en la combinación de varios hechos: (i) la disminución de los recursos de financiamiento que disminuyeron en un 29% en relación al convenio firmado, y en un 35% en relación a la propuesta inicial; (ii) RIMISP - Ecuador ha mostrado una cierta debilidad en su gestión operativa, agravada por una alta rotación de personal, lo cual dificultó continuidad en las acciones y seguimiento; (iii) El nivel central de RIMISP ya no cuenta con un profesional permanente a cargo de la mantención de las páginas Web (Webmaster), lo cual ha incidido negativamente en la página Web del GC.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo, se presentan las conclusiones de la evaluación de la acción del Grupo Chorlaví, relevando a modo de síntesis sus principales fortalezas y debilidades¹⁹. Se cierra esta parte con un conjunto de recomendaciones para el perfeccionamiento del programa en una nueva etapa.

1. Principales fortalezas de la acción del Grupo Chorlaví (2008-2011)

El Grupo Chorlaví impulsa y apoya procesos de aprendizaje donde los actores, a partir de su propia práctica de transformación de sus sociedades, realizan una reflexión crítica orientada a desarrollar nuevas visiones, mejorar sus estrategias y desarrollar nuevas capacidades para actuar más eficazmente.

Para ello, el GC ha desarrollado una forma particular de organizar procesos de aprendizaje social. Este método se caracteriza por: (a) ser de alcance regional (es decir, toda América Latina); (b) ser multi-actores pues en cada caso se involucra a organizaciones de los pobres, sectores políticos, técnicos y agentes públicos; (c) estar basado en la sistematización de experiencias concretas locales de desarrollo; (d) articular el espacio de las experiencias particulares con el espacio en el que las lecciones de dichas experiencias pueden institucionalizarse; (e) incorporar un elemento de comunicación para que los resultados sean conocidos por muchos otros que no participaron en la totalidad del proceso; (f) hacer un uso intensivo de nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC) lo que permite ampliar cobertura y participación a bajo costo.

En este contexto, la evaluación de la acción del GC durante el periodo 2008-2011 destaca las siguientes fortalezas:

- **La acción del GC es pertinente:** En el proceso de evaluación, se evidencia unanimidad en cuanto a la pertinencia de la acción del GC, coincidiendo sobre este punto todos los entrevistados. El equipo evaluador comparte este juicio, por las siguientes razones:
 - **El marco conceptual y la estrategia metodológica son válidos:** El marco conceptual del GC, sustentado en los procesos de aprendizajes sociales (Chorlaví, 2008a) es válido y la estrategia metodológica es coherente con el marco teórico. Se reafirma la validez de la teoría de cambio que está a la base de la acción del GC.
 - **Los temas de los ciclos de aprendizajes son pertinentes y visionarios** en cuanto a las problemáticas que abordan. Su desarrollo se sustenta en aportes intelectuales de alto nivel y documentos de buena calidad (estado del arte, documento síntesis).

¹⁹ Todas las citas incluidas en este capítulo provienen de la encuesta aplicada a los Coordinadores de los Proyectos de Sistematización.

- **La acción del GC es útil:** Todos los consejeros y facilitadores valoran la utilidad de la acción del GC. En el caso de los coordinadores encuestados, un 56% estima que es muy útil, un 39% útil y sólo un 5% poco útil. El proceso de evaluación reafirma esta opinión y la precisa en base a los siguientes elementos:

- **Aporte intelectual:** Se evalúan positivamente los temas de aprendizaje y la calidad de los documentos y diálogos que sustentan el proceso de aprendizaje. El Boletín constituye una herramienta para aportar al debate intelectual. Se reconoce el nivel de excelencia académica del equipo de coordinación del GC y de su Consejo (*“Alta capacidad técnica de su staff”...“Enfoque científico de los temas seleccionados”...“Excelente imagen y posicionamiento en la Región”... “Cuenta con un equipo de excelencia de sus recursos humanos”... “Tiene un grupo de pensadores excepcionales”*).
- **La acción de GC aporte nuevos conocimientos relativos a estrategias innovadoras y lecciones, las cuales tienen un alto grado de replicabilidad:** Los procesos de sistematización, cuando se llevan a cabo en forma adecuada, permiten efectivamente identificar estrategias innovadoras y lecciones aprendidas a nivel local. La diversidad de los proyectos sistematizados permite contar con una amplia gama de situaciones, lo cual, si bien dificulta la síntesis, refleja la heterogeneidad y matiza los planteamientos. La gran diversidad de situaciones que son involucradas permite, a la vez, replicabilidad de las estrategias y lecciones identificadas, tal como lo indica el hecho que el 83% de los coordinadores de proyecto estima que las estrategias innovadoras identificadas en los ciclos de aprendizaje son replicables.
- **Los procesos de sistematización son útiles para perfeccionar las estrategias y modalidades de intervención en los proyectos:** La acción del GC permite un perfeccionamiento de las experiencias de transformación a través de ajustes en su intervención. En efecto, la sistematización permite sin duda reflexionar y reorientar los procesos de transformación a nivel local (*“Es de los pocos programas que trabaja la sistematización como un proceso de autoreflexión, tiene una metodología clara”... “un programa que orienta y brinda capacidad a las organizaciones en el proceso de sistematización”*).
- **La acción del GC fortalece capacidades:** Se evidencia que las instituciones coordinadoras de las sistematizaciones es el tipo de entidades donde el fortalecimiento de capacidades es más evidente, en particular en lo que se refiere a método de sistematización. Según el carácter de estas instituciones, el ejercicio de sistematización puede también potenciar capacidades en otros ámbitos (conocimiento temático, estrategia de intervención, planificación, creación de redes, posicionamiento institucional, etc.).

El fortalecimiento de las capacidades de las Organizaciones de Bases (OB) es más heterogéneo: cuando el proceso de sistematización involucra activamente a las OB, actores directos de la transformación, se genera en forma automática un fortalecimiento

de sus capacidades. Cuando la sistematización es más externa e involucra a las OB en forma pasiva (sólo fuente de información), entonces el fortalecimiento de sus capacidades es débil, pero el proceso de sistematización beneficia a las OB en forma indirecta, a través del perfeccionamiento de las estrategias de apoyo e intervención.

- **Los resultados y lecciones del GC son difundidos a un público muy amplio:** La Página Web del GC y el Boletín InterCambios son potentes medios de difusión.
- **La acción del GC es innovadora:** Existe un consenso acerca del carácter innovador de la acción del GC, relevando principalmente dos de sus atributos:
 - **El proceso de sistematización y de síntesis constituye un enfoque innovador,** poco común entre las agencias de financiamiento (*“ Es un programa único en su tipo en toda América Latina, no hay otra organización que apoye la sistematización como espacio para el aprendizaje y el desarrollo de capacidades locales, a partir de las propias experiencias y trayectorias, es muy valioso por eso”; Es un grupo que tiene un enfoque único, basado no solo en la difusión de experiencias en base a un tema, sino que difunde el análisis de esa experiencia, contextualizándola).*
 - **La diversidad regional e institucional** con la cual trabaja el GC permite articular una red importante de países, instituciones y actores (*“Innovación en la articulación de distintos actores de territorios muy disímiles y que integran distintas miradas, estrategias e instrumentos para enfrentar problemas similares”*).

2. Principales debilidades de la acción del Grupo Chorlaví (2008-2011)

En el contexto de lo anterior, se observa ciertas debilidades que han afectado la plena expresión de su potencialidad. Entre éstas, se debe relevar:

- **Los objetivos del Convenio ICCO_Rimisp están desalineados con los recursos financieros y temporales disponibles:** En la etapa 2008-2011, el GC se plantea objetivos de mayor magnitud y complejidad, planteando su voluntad de incidir a un nivel superior (políticas públicas) y en un territorio más amplio (cooperación sur-sur). ICCO acepta financiar parcialmente lo solicitado y Rimisp mantiene los objetivos y metas inicialmente establecidas, bajo el supuesto que obtendrá los recursos faltantes con otros donantes, supuesto que no se cumplió. Con la fuerte reducción presupuestaria (29%) resultante de la disminución del aporte de IDRC y de la no obtención de otras donaciones, se hizo muy difícil el logro de todos los resultados inicialmente definidos en el Convenio. A juicio de las evaluadoras, el GC ha mostrado cierta debilidad en su capacidad de captura de nuevos recursos o bien ha pecado de optimismo en esta materia. Asimismo, Rimisp ha mostrado pasividad en su gestión del Convenio, al no proponer ajustes de resultados y metas frente al nuevo escenario presupuestario que finalmente se configuró. Por último, se debe cuestionar la pertinencia de estructurar un Convenio (y sus resultados) que involucra aportes de terceros que no son partes firmantes del mismo.

- **La incidencia y el fortalecimiento de capacidades se han generado principalmente desde los proyectos de sistematización:** Si bien en ambas dimensiones se evidencian resultados positivos, éstos son aún insuficientes para lograr plenamente el énfasis que se quiere dar a estos aspectos.

En efecto, en el periodo 2008 - 2011, el GC ha implementado pocas acciones específicas de incidencia, en buena medida por la restricción presupuestaria que enfrentó (no se ha implementado el Fondo Competitivo para apoyar las acciones de incidencia). Si bien se observa interesantes acciones de incidencia impulsadas desde los proyectos y se evidencian efectos preliminares de éstas, y también se valora positivamente el importante evento de incidencia que se realizará como cierre del periodo 2008-2011 en La Paz en el mes de mayo 2012, el equipo evaluador estima que las acciones de incidencia que el GC ha podido impulsar son aún insuficientes para concretar el énfasis que se planteaba en esta materia²⁰.

Fenómeno similar ocurrió en la dimensión de fortalecimiento de capacidades. En efecto, en el periodo 2008-2011, el GC no ha implementado acciones específicas de fortalecimiento de capacidades (a excepción del taller inicial de coordinadores donde se entrega conocimiento sobre el tema de aprendizaje y método de sistematización). Entre otros, y de nuevo por restricciones presupuestarias, no se pudieron implementar las iniciativas planteadas en la propuesta 2008-2011 (Fondo concursable para el Desarrollo de Capacidades, Capacitación a distancia, Viajes de aprendizaje guiados, Rutas de aprendizaje y Contratación de asesorías cortas).

Si bien se evidencia resultados altamente positivos en el fortalecimiento de capacidades de las entidades coordinadoras y coejecutoras, éstos son heterogéneos a nivel de las Organizaciones de Base y requieren de apoyos específicos desde el GC para ser consolidados y ampliados.

- **La estrategia de comunicación ha perdido potencia:** Reconociendo y valorando la masividad de difusión del GC, se detecta una desaceleración en la estrategia de difusión, observando que la página web no se actualiza y que el Boletín tendió a la baja en cuanto a la cobertura de temas derivados del GC. Sumado a lo anterior, se constata un desfase en la publicación y difusión de los documentos de síntesis, donde en la actualidad sólo existe la publicación del ciclo 2008. Tampoco se ha trabajado en sumar nuevas redes de comunicación para amplificar los alcances de la difusión, lo cual queda en evidencia con el siguiente comentario: *“...Falta de articulación con Universidades y espacios de aprendizaje directo...”*.
- **La exploración de una cooperación Sur-Sur no ha sido sistematizada adecuadamente:** El GC ha concretado un evento de encuentro con instituciones africanas y asiáticas (Nairobi, Kenia, Marzo 2010). A partir de ello, se ha concluido que el desarrollo de una estrategia de cooperación Sur-Sur en el tema de procesos de aprendizajes sociales tenía poca viabilidad. El

²⁰ *“Asumiendo que un programa como Chorlavi puede tener incidencia en los tomadores de decisión, falta una estrategia para dicha incidencia. Por otro lado, la incidencia recae en la organización coordinadora que no necesariamente tiene capacidad para ello. Sin embargo, esta organización puede realizar una buena sistematización”*, Encuesta a Coordinadores.

equipo evaluador comparte –en principio- este planteamiento, por cuanto el establecimiento de un diálogo Sur-Sur fructífero y permanente sobre experiencias locales concretas es muy complejo, dado que los sistemas de referencia son totalmente distintos. Sin embargo, se echa de menos una sistematización y reflexiones (lecciones aprendidas y recomendaciones) en torno a la iniciativa de exploración de una cooperación Sur-Sur. Se valora positivamente las redes que han sido activadas como consecuencia de la iniciativa de cooperación Sur Sur.

- **Se constata una imprecisión del rol que debe desempeñar el GC en el seguimiento y supervisión de los proyectos de sistematización:** Una parte de los proyectos estima que el apoyo e interacción del GC durante el proceso de sistematización han sido insuficiente. El GC no realiza supervisión de las actividades de sistematización y centra sus esfuerzos en garantizar la calidad de los documentos de sistematización. En ambas dimensiones (apoyo, supervisión de actividades), es necesario consensuar y hacer explícita la responsabilidad de Rimisp, y, en este contexto, el rol que debe desempeñar.

Como consecuencia de lo antes señalado, se observa una cierta desaceleración de la dinámica del GC en este periodo. Si bien ha mantenido firme su capacidad de acompañar la sistematización de proyectos locales en torno a temáticas de alta relevancia y de culminar con una potente síntesis de estrategias innovadoras y lecciones, su capacidad de potenciar capacidades e incidencia no ha crecido en la magnitud necesaria para enfrentarlas como nuevas prioridades y énfasis en este período.

3. Recomendaciones

- **Las evaluadoras, en consenso con todos los actores consultados en la presente evaluación, ratifican la pertinencia, utilidad y carácter innovador del GC, y su efectiva contribución en estimular y facilitar procesos descentralizados de aprendizaje social** orientados a enriquecer la calidad y potenciar la efectividad de las iniciativas transformadoras en las sociedades rurales vulnerables de América Latina y el Caribe.
- **Las evaluadoras plantean la pertinencia y necesidad de continuar con la acción del GC en una nueva etapa.**
- Se propone reflexionar en torno a los puntos y recomendaciones que se señalan a continuación, para avanzar en un perfeccionamiento del accionar del GC:
- **Incrementar la escala de los ciclos de aprendizaje:** Se trata de incrementar la masa crítica de las experiencias sistematizadas y hacer economía de escala en los procesos de acompañamiento y síntesis.

Para ello, se propone analizar dos vías complementarias: (i) Definir un “tema marco” para un periodo de 4 ó 6 años, al interior del cual se definen subtemas cada año. En esta gran unidad temática, se puede organizar eventos o actividades transversales (evento de cierre,

publicaciones, seminarios, entre otros) lo cual permitirá realizar una reflexión y eventos de mayor magnitud cada 4 ó 6 años. En este sentido, el evento de cierre que se realizará en las próximas semanas y que agrupará los ciclos 2009 y 2010 (Gestión del Agua, y Gestión del Bosque y Suelos) será un insumo interesante; (ii) Realizar una convocatoria cada 2 años, lo cual permitirá financiar un número mayor de proyectos (20 a 25 proyectos) generando de esta manera una mejor masa crítica para la identificación de estrategias y lecciones, y una economía de escala para los procesos de capacitación e incidencia. A nivel operativo, evita además el traslape de los ciclos.

- **Establecer una red más permanente de instituciones coordinadoras para ampliar el proceso de incidencia:** Sin excluir la participación de todo tipo de organizaciones como coordinadoras de los procesos de sistematización, se propone analizar la pertinencia que el GC establezca alianza con una red de instituciones más permanentes, que compartan el enfoque del GC y que tengan una misión de incidencia a nivel nacional o regional (entidades de larga trayectoria e insertas en los debates públicos, centros de estudios, agencias de cooperación internacional, entre otros). Ello podría facilitar y potenciar el objetivo de incidencia del GC, pues esta red podría desempeñar un rol de correa de transmisión en varios ciclos de aprendizaje. Este enfoque obligaría a revisar los criterios y mecanismos de selección de las propuestas de sistematización

- **Introducir algunos ajustes en los procesos de sistematización de las experiencias locales:**
 - **Actores de los procesos de aprendizaje:** (i) Es importante cautelar que el responsable de la sistematización tenga una relación institucional con la entidad coordinadora. En efecto, en los casos analizados, se evidencia que cuando el coordinador es un consultor contratado de manera específica para hacer la sistematización, el proceso deja pocas huellas a nivel de las OB y a veces tampoco a nivel de la ONG de apoyo; (ii) Se recomienda dejar flexible los procesos de sistematización a un menor o mayor grado de participación de las OB. En efecto, si bien la participación activa de la OB al proceso de sistematización es una condición necesaria al desarrollo de un efectivo proceso de aprendizaje, no se pueden desmerecer los aportes de los ejercicios donde esta participación ha sido más pasiva. Estos casos también logran identificar estrategias innovadoras y lecciones aprendidas, y ello beneficia en forma indirecta a las OB pues permite, a nivel local, mejorar la estrategia y métodos de intervención, y aporta al ejercicio de síntesis. Además, en situaciones donde la participación de la OB es compleja (zonas de conflictos, proyecto concluido, etc.) constituye la única alternativa de sistematización; (iii) Por último, es importante cautelar la participación activa de la institución que realiza la intervención en terreno (ONG, otros), tanto en la elaboración de la propuesta de sistematización como en su ejecución. En efecto, cuando la sistematización es realizada por una institución de segundo grado (centro académico, agencia de cooperación) y que no está involucrada con la institución de terreno, el ejercicio reviste un carácter netamente académico, sin retroalimentación en el proceso de intervención.

- **Momento de la sistematización:** Se recomienda priorizar la sistematización de procesos en curso (que no están concluidos). Ello asegura un mejor involucramiento de los actores, por cuanto la reflexión alimenta una dinámica de transformación existente.
- **Capacitación durante el proceso de sistematización:** Se recomienda analizar la pertinencia y factibilidad de introducir eventos de capacitación a nivel local, vinculados directamente con el proceso de sistematización. Se trata de consolidar los aspectos que se identifican como deficiencias y debilidad durante la reconstrucción autocrítica del proceso. Este mecanismo puede potenciar de manera interesante y oportuna el fortalecimiento de capacidades de la OB.
- **Consolidar la estrategia de fortalecimiento de capacidades:** Es necesario realizar una reflexión sobre la estrategia de fortalecimiento de capacidad (evaluar los mecanismos de capacitación que se aplicaron en los ciclos anteriores, identificar los más pertinentes, definir nuevos). Se concuerda además con la pertinencia de apoyar acciones de capacitación que surgen desde y para las experiencias locales de transformación, y, se propone, por tanto, implementar modalidades e instrumentos complementarios que consideren los siguientes elementos:
 - **A nivel transversal:** El fortalecimiento de capacidades generadas a nivel local como consecuencia del proceso de sistematización es insuficiente cuando la estrategia del GC busca colocar especial énfasis en esta materia. Es indispensable completar esta autocapacitación con actividades transversales de capacitación impulsadas por el GC.
 - **A nivel local:** El camino recorrido por GC muestra claramente que el fortalecimiento de capacidades no se nutre solamente de la síntesis integradora. En efecto, se constata que también se alimenta desde los procesos de sistematizaciones a nivel local. Esta observación justifica la pertinencia de colocar Fondos de Fortalecimiento de Capacidades a disposición de las experiencias locales de transformación.
 - **A nivel del proceso de sistematización:** La combinación de sistematización y capacitación (sobre los aspectos que se identifican como débiles en la sistematización) puede reforzar las capacidades de las OB y dar un carácter más concreto al proceso de sistematización.
- **Consolidar la estrategia de incidencia:** Lograr incidencia es complejo. Se visualiza la necesidad de redefinir concretamente la estrategia de incidencia, tal vez más acotada. En este contexto, se recomienda que GC reformule y aplique una estrategia clara de incidencia a los distintos niveles. Esta deberá tomar en consideración los siguientes aspectos:
 - **Nivel:** Es importante precisar los niveles territoriales (local, regional, nacional) e institucionales (público, privado, internacional) que se quieren priorizar.

- **Actores:** Se debe definir y explicitar el rol que se espera desempeñen los distintos actores asociados al GC en el proceso de incidencia (Secretaría Ejecutiva, Instituciones coordinadoras y co-ejecutoras, Organizaciones de Base, entre otros). En este contexto se deberá evaluar la pertinencia de priorizar algunas instituciones coordinadoras más permanentes en los distintos países, que puedan jugar un rol activo en la incidencia.
- **Mecanismos:** Se deberán definir los mecanismos de incidencia coherentes con los niveles y actores priorizados. En este contexto, se deberá analizar la pertinencia de: un Fondo Concursable de Incidencia que financie acciones de incidencia a nivel local; la identificación de eventos ya existentes (meso/macro) en los cuales GC se pueda incluir. En este marco, el rol de las instituciones coordinadoras como “identificadoras” de eventos en sus países respectivos es importante.
- **Metas:** Se recomienda incorporar el establecimiento de metas en: (i) Resultados intermedios: Corresponden a cambios de comportamiento que pueden dar pie a modificaciones de políticas. Es importante identificar y evaluarlos en forma sistemática, por cuanto su logro es más rápido y certero que los resultados de impacto; (ii) Modificaciones en las estrategias privadas: Corresponden a cambios en las estrategias privadas, ya sea a nivel local (experiencias transformadoras), meso (territorios) o nacional (gremios, partidos políticos, entre otros).
- **Mecanismos de registro:** Para poder medir las acciones y efectos de incidencia, es necesario implementar mecanismos que permitan registrarlos de manera sistemática.
- **Evaluar la figura de “catalizadores de cambio”:** Es necesario explicitar que la figura de “catalizadores de cambio” no ha funcionado como se esperaba. Es por esta razón que, en los hechos, a partir del ciclo 2008 el GC deja de involucrar a los catalizadores (unas 200 personas) en la consulta sistemática de definición de los temas de aprendizaje y en otros hitos del proceso, focalizando esta responsabilidad en el Consejo. A juicio de las evaluadoras, este cambio es pertinente, pues este mecanismo no ha funcionado adecuadamente por cuanto esta red es demasiado laxa para sentirse involucrada en la intensidad requerida.
- **Reactivar la difusión y comunicación del GC:** El GC cuenta con todo lo necesario para llevar adelante una buena estrategia comunicacional, esto es, un equipo de excelencia y de alta credibilidad, resultados probados, gran reputación, redes en diversos países de América Latina y el Caribe, Europa, Asia y África, difusión a un público muy masivo, entre otras cualidades. En este contexto:
 - Se recomienda darle dinamismo a la página web. Los hechos demuestran que es una muy buena herramienta de difusión, de comunicación y de interacción permanente con los actores involucrados en la temática. Así mismo, volver a nutrir el Boletín InterCambios con informaciones derivadas y relacionadas con el GC, es el siguiente paso que se recomienda

dar. La calidad intelectual del Boletín, su cuidada edición y su amplia red de difusión, son cualidades que el GC debe aprovechar.

- Se recomienda abrir nuevos espacios de difusión. Existe una variada gama de escenarios de comunicación ad hoc que deben ser explorados de manera más sistemática. Tal es el caso de las universidades, de las agencias de cooperación internacional, de las ONGs, entre muchas otras, que pueden actuar como amplificadores del conocimiento generado.
- Finalmente, y a modo de cierre de esta evaluación, se plantea que como condición para implementar exitosamente un GC renovado, es indispensable responder con franqueza a la siguiente pregunta: ¿La complejidad y ambición de los objetivos del GC están acorde a la capacidad institucional y magnitud de recursos financieros y temporales del cual podrá disponer? El equipo de evaluación plantea –a modo de hipótesis a ser discutida- que los objetivos del GC son muy ambiciosos, en particular en los temas de incidencia y fortalecimiento de capacidades, y que podría ser necesario efectuar priorizaciones en sus objetivos y/o metas.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

1. Andrade, M. y P. Larco. 2010. Cambio climático en el uso y gestión del agua: las respuestas de las poblaciones excluidas en América Latina y el Caribe. Documento de estado del arte del ciclo de aprendizaje 2008: Cambio climático en el uso y gestión del agua: las respuestas de las poblaciones excluidas en América Latina y el Caribe.
2. Barsky, O. 2009. La volatilidad en los precios de los mercados mundiales de alimentos y el impacto en los pequeños productores. Documento de estado del arte del ciclo de aprendizaje 2008: Alza de precios agrícolas: ¿una oportunidad para los pequeños productores? Disponible en:
http://www.rimisp.org/boletin_intercambios/index_boletin.php?id_boletin=136
3. Barsky, O. 2010 (a). La volatilidad en los precios de los mercados mundiales de alimentos y el impacto en los pequeños productores. Documento de síntesis del ciclo de aprendizaje 2008: Alza de precios agrícolas: ¿una oportunidad para los pequeños productores?
4. Barsky, O. 2010 (b). Reflexiones comparativas sobre las conclusiones de los proyectos del concurso del Fondo Mink'a de Chorlaví 2008 "Alza de precios agrícolas: ¿una oportunidad para los pequeños productores rurales?". Resumen del documento de síntesis del ciclo de aprendizaje 2008: Alza de precios agrícolas: ¿una oportunidad para los pequeños productores? Disponible en:
http://www.rimisp.org/boletin_intercambios/index_boletin.php?id_boletin=155
5. Consejo del Grupo Chorlaví. 2009. Acta de la sesión realizada en La Antigua, Guatemala, los días 23 y 24 de marzo de 2009.
6. Consejo del Grupo Chorlaví. 2010. Acta de la sesión realizada en Santa Cruz, Bolivia, los días 6 y 7 de abril de 2010.
7. Grupo Chorlaví. 2007. Propuesta Grupo Chorlaví 2008 – 2011. 20 de junio de 2007. Santiago de Chile.
8. Grupo Chorlaví. 2008 (a). Aprendizaje social para la innovación en el mundo rural. Santiago de Chile. Eduardo Ramírez y Rubén Pino (autores). Disponible en:
http://www.rimisp.org/boletin_intercambios/index_boletin.php?id_boletin=25
9. Grupo Chorlaví. 2008 (b). Construyendo una red de aprendizaje social 1998 – 2005. Santiago de Chile.
10. Grupo Chorlaví. 2008 (c). Informe de cierre proyecto Grupo Chorlavi 2005 – 2007. Número de proyecto: CL035031. Marzo 2008. Santiago de Chile.

11. Grupo Chorlaví. 2009. Acta del taller de coordinadores realizado en Lima, Perú, los días 4 al 6 de marzo de 2009.
12. Grupo Chorlaví. 2010 (a). Acta del taller de coordinadores realizado en Puenbo, Ecuador, los días 1 al 3 de febrero de 2010.
13. Grupo Chorlaví. 2010 (b). Informe de actividades 2010.
14. Grupo Chorlaví. 2011 (a). La gestión de los Recursos Naturales por comunidades locales y pueblos indígenas en América Latina. Documento de estado del arte del ciclo de aprendizaje 2010: Experiencias de gestión sostenible de recursos naturales (bosques y suelos) en territorios rurales dinámicos.
15. Grupo Chorlaví. 2011 (b). Acta del taller de coordinadores realizado en Lima, Perú, los días 28 al 30 de marzo de 2011.
16. Grupo Chorlaví. 2011 (c). Documento de síntesis del ciclo de aprendizaje 2010: Experiencias de gestión sostenible de recursos naturales (bosques y suelos) en territorios rurales dinámicos (versión borrador).
17. RIMISP. 2007. Contrato de cooperación entre ICCO & Kerk in Actie y Rimisp para el trienio 2008 – 2011.
18. Actas de los diálogos electrónicos. Se revisó las actas de un total de 5 diálogos electrónicos, correspondientes a los ciclos 2008, 2009 y 2010.
19. Propuestas finales presentadas a los tres ciclos de aprendizaje. Revisión de un total de 22 propuestas para los ciclos 2008, 2009 y 2010.
20. Proyectos sistematizados en los tres ciclos de aprendizaje. Revisión de un total de 22 documentos de sistematización de los ciclos 2008, 2009 y 2010.

Páginas web visitadas:

1. www.grupochorlavi.org
2. www.rimisp.org