

Title: Marco para el Seguimiento y Evaluación del Programa Dinámicas Territoriales Rurales (DTR)

By:  
Guijt, Irene

Report Type: Working paper

Date: 2009

Published by: Rimisp – Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural  
Location: Santiago, Chile  
IDRC Project Number: 104513  
IDRC Project Title: Rimisp Core Support for Rural Development Research (LAC)  
Country/Region: Latin America  
Full Name of Research Institution: Rimisp – Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural  
Address of Research Institution: Huelén 10, piso 6. Providencia. Santiago de Chile.  
Name(s) of Researcher/Members of Research Team:  
Guijt, Irene

Contact Information of Main Author:  
Learning by Design  
Bredeweg 31, 6668 AR Randwijk, The Netherlands  
[iguijt@learningbydesign.org](mailto:iguijt@learningbydesign.org)  
(+31) 0488-491880

This report is presented as received from project recipient(s). It has not been subjected to peer review or other review processes.

This work is used with the permission of Irene Guijt

Copyright 2009, Irene Guijt

**Abstract:** Este documento describe la base conceptual y los elementos operacionales del sistema de seguimiento y evaluación (SyE) propuesto para el Programa Dinámicas Territoriales Rurales (DTR) de Rimisp.

El sistema de SyE tiene tres propósitos centrales para audiencias específicas de tipos específicos de información. En primer lugar, fortalecer la gestión estratégica del Programa DTR hacia el logro de efectos programáticos. En segundo lugar, apoyar la función de rendición de cuentas del Programa para cumplir las exigencias de las agencias financiadoras y del Comité Asesor del Programa. Y por último, proporcionar comprensiones detalladas sobre lo que es un programa experimental y a gran escala y como un enfoque alternativo para el financiamiento de investigaciones orientadas al desarrollo.

El Programa DTR consta de seis componentes particulares, de ahí que el sistema de SyE deba abarcar las diversas naturalezas y vínculos que atraviesan a cada componente, y el marco para el sistema de SyE dará lugar a una selección de documentos públicos, entre los que se incluyen informes anuales de avance del sistema de SyE, informes de medio término e informes finales. Los Anexos proporcionan material adicional con antecedentes conceptuales, plantillas sugeridas para la elaboración de informes de avances y el Plan de Trabajo para el año 2009.

**Keywords:** Informe, seguimiento, dtr, desarrollo, programa, organización.

# Marco para el Seguimiento y Evaluación del Programa Dinámicas Territoriales Rurales (DTR)

Irene Guijt

Documento de Trabajo N° 29  
Programa Dinámicas Territoriales Rurales  
Rimisp - Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural



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

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

Cita / Citation:

Guijt, I. 2009. “Marco para el Seguimiento y Evaluación del Programa Dinámicas Territoriales Rurales (DTR)”. Documento de Trabajo N° 29. Programa Dinámicas Territoriales Rurales. Rimisp, Santiago, Chile.

Irene Guijt es la Directora de la organización *Learning by Design* en Holanda y es la Coordinadora de Seguimiento y Evaluación del Programa DTR.

© Rimisp-Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural

Programa Dinámicas Territoriales Rurales  
Casilla 228-22  
Santiago, Chile  
Tel +(56-2) 236 45 57  
dtr@rimisp.org  
www.rimisp.org/dtr

# Índice

<i>Resumen Ejecutivo</i> .....	1
<i>1. Introducción</i> .....	3
<i>2. Propósito del Sistema de Seguimiento y Evaluación del Programa</i> .....	4
<i>3. Características específicas del Programa DTR</i> .....	6
<i>4. Base Conceptual</i> .....	8
<i>Innovación</i> .....	8
<i>Complejidad</i> .....	9
<i>Evaluación del Desarrollo</i> .....	10
<i>Mapeo de Alcances</i> .....	11
<i>5. Elementos del Sistema de SyE</i> .....	12
<i>6. Componentes específicos del Sistema de SyE</i> .....	17
<i>Componente 1. Investigación Aplicada</i> .....	17
<i>Componente 2. Fortaleciendo Capacidades</i> .....	18
<i>Componente 3. Redes Internacionales</i> .....	19
<i>Componente 4. Red de Posgraduados y Becas</i> .....	20
<i>Componente 5. Desarrollo de Rimisp</i> .....	20
<i>Componente 6: Comunicaciones</i> .....	20
<i>7. Resultados y Calendario del Sistema de SyE</i> .....	21
<i>Anexo 1. Referencias</i> .....	24
<i>Anexo 2. Expansión de las organizaciones en red después de un año</i> .....	25
<i>Anexo 3. El Marco Cynefin</i> .....	26
<i>Anexo 4. Evaluación del desarrollo (Extracto de Gamble 2008)</i> .....	30
<i>Anexo 5. Plan Anual de Trabajo 2009. Seguimiento y Evaluación</i> .....	33
<i>Anexo 6. Contenido sugerido para productos principales documentados</i> .....	39

## Resumen Ejecutivo

Este documento describe la base conceptual y los elementos operacionales del sistema de seguimiento y evaluación (SyE) propuesto para el Programa Dinámicas Territoriales Rurales (DTR) de Rimisp. Este documento servirá de guía para el trabajo del equipo de SyE, clarificará los aportes esperados del personal de Rimisp y de los socios, y facilitará las decisiones de gestión.

El sistema de SyE tiene tres propósitos centrales para audiencias específicas de tipos específicos de información. En primer lugar, fortalecerá la gestión estratégica del Programa DTR hacia el logro de efectos programáticos. En segundo lugar, apoyará la función de rendición de cuentas del Programa para dar cumplimiento a las exigencias de las agencias financiadoras y del Comité Asesor del Programa. Y por último, proporcionará comprensiones detalladas sobre lo que es un programa experimental y a gran escala – concebido e implementado como una red diversa, dinámica y cambiante de iniciativas – y como un enfoque alternativo para el financiamiento de investigaciones orientadas al desarrollo.

El Programa DTR tiene cinco rasgos distintivos que dan forma a la base conceptual del marco del sistema de SyE y posee implicaciones metodológicas para la colección de evidencias, la comunicación de conclusiones y el dar sentido. Estos rasgos distintivos son su naturaleza escalable, emergente y multifacética, sus aspectos experimentales y su perspectiva programática. El Programa DTR es un programa de investigación ambicioso y dinámico que requiere de un enfoque escalable. Este Programa ha sido propuesto como una serie de actividades previstas y planeadas combinadas con actividades emergentes **en relación a una “asociación desordenada” y dinámica. El Programa DTR consta de seis componentes particulares**, de ahí que el sistema de SyE deba abarcar las diversas naturalezas y vínculos que atraviesan a cada componente. Además, este Programa constituye un experimento interesante al financiar una asesoría en política basada en la investigación y desarrollo de capacidades. Finalmente, los beneficios se obtendrán a nivel programático, en términos de la oportunidad y capacidad de explotar oportunidades emergentes. Para lograrlo, se requiere de una mirada en profundidad al modo en que un programa y no un grupo de proyectos pueden producir cambios.



El sistema de SyE abordará tres ángulos de indagación que apuntan a:

1. Capturar y dar sentido a los resultados de cada componente del Programa DTR;
2. Entender el progreso hacia impactos, relacionados a efectos programáticos; y
3. Revisar regularmente temas de gestión y gobernanza.

Todos los ángulos de indagación recurrirán a las mismas cinco fuentes de información y a los mismos jugadores, aunque en grados variables y con diferentes focos, cada uno con sus propios méritos. Estos son: la revisión de documentación de todos los productos documentados en forma directa por componente y una muestra de los productos documentados en forma indirecta; entrevistas con jugadores claves en cada componente; indagaciones temáticas (comisionadas) para dar respuesta a preguntas específicas e inquietudes que emerjan durante la implementación del Programa; observación participante y narrativas.

El marco para el sistema de SyE dará lugar a una selección de documentos públicos, entre los que se incluyen informes anuales de avance del sistema de SyE, informes de medio término e informes finales. Los Anexos proporcionan material adicional con antecedentes conceptuales, plantillas sugeridas para la elaboración de informes de avances y el Plan de Trabajo para el año 2009.



## 1. Introducción

Este documento describe la base conceptual y los elementos operacionales del sistema de seguimiento y evaluación SyE concebido para el Programa Dinámicas Territoriales Rurales (DTR) de Rimisp (Rimisp 2007). Este documento, guiará el trabajo del Coordinador y de la Persona Focal del sistema de SyE, ayudará a clarificar los aportes requeridos por parte de los miembros del equipo de Rimisp y los socios, y facilitará la discusión con el coordinador del Programa y con el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC). Al igual que como ocurre con el Programa DTR en su conjunto, este marco para el sistema de SyE, también estará sujeto a revisión y adaptación en la medida que avance el programa.

El marco describe los tres propósitos centrales del sistema de SyE y las audiencias de tipos específicos de información. El Programa DTR tiene características puntuales con implicaciones metodológicas que dan forma a la base conceptual del marco de SyE. Luego, se entrega una visión general resumida de los métodos y productos generales del sistema, seguida de una descripción de actividades del sistema de SyE para cada uno de los componentes del Programa DTR. Los Anexos proporcionan material adicional con antecedentes conceptuales, sugerencias de plantillas para la elaboración de informes de avances, y el plan de trabajo para el año 2009.





## 2. Propósito del Sistema de Seguimiento y Evaluación del Programa

El sistema de seguimiento y evaluación SyE del Programa DTR, tiene tres propósitos, con audiencias y productos relacionados:

1. **Fortalecer la gestión estratégica del Programa DTR hacia el logro de efectos programáticos** (Ver recuadro 1). Esto supone atender a las necesidades de gestión de la Unidad de Coordinación del Programa (UCP) dirigida por el Dr. Julio A. Berdegué y conformada por otros miembros de Rimisp y los socios principales con quienes Rimisp presentó la propuesta al IDCR<sup>1</sup>
  - a. La UCP<sup>2</sup> requerirá: (1) actualizaciones sobre resultados para todos los componentes con anterioridad a las reuniones, (2) análisis regulares de progreso hacia efectos programáticos, (3) comprensiones sobre el cómo están siendo percibidos sus procesos de gestión y gobernanza, a fin de identificar e implementar posibles mejoras y (4) fenómenos emergentes e inesperados que surjan a lo largo del Programa y que puedan ayudar a su gestión estratégica adaptativa.
  - b. Los socios necesitan recibir actualizaciones sobre resultados para todos los componentes, previo a las reuniones.
2. **Apoyar la función de rendición de cuentas<sup>3</sup> del Programa para cumplir con lo exigido por las agencias financiadoras y el Comité Asesor del Programa.**
  - a. El Programa DTR está siendo financiado con recursos procedentes del Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC) y la Agencia Neozelandesa de Cooperación y Desarrollo Internacional (NZAID). Los requisitos de información de estas agencias financiadoras se cumplirán mediante un único sistema de Seguimiento y Evaluación

---

<sup>1</sup> Socios principales: DIIS (Dinamarca), GRADE (Perú), NRI (Reino Unido), Depto. de Economía /USP (Brasil). Los socios principales se reúnen dos o tres veces al año, ocasión en la cual, los análisis de progreso (resultados, efectos y problemas) sean de carácter crítico, como parte de los insumos para los planes anuales acordados.

<sup>2</sup> Las reuniones de UCP están previstas para tener lugar dos veces al año durante tres a cuatro días.

<sup>3</sup> Nótese que el marco del contrato para el sistema de SyE no cubre aspectos financieros para la rendición de cuentas, éstos serán implementados en conformidad a los procedimientos estandarizados de Rimisp vía procesos de auditoría.



descrito en este documento. IDRC y NZAID necesitan recibir comunicaciones regulares sobre progresos hacia efectos, pertinencia y calidad del proceso y productos, y sobre resultados y temas emergentes. Esta información será transmitida mediante comentarios por escrito (2 por año) y será complementada con comunicaciones personales entre el Coordinador de SyE y el funcionario responsable de IDCR, Dr. Merle Farminow, una vez cada cuatro meses y con NZAID dos veces por año.

- b. El Comité Asesor del Programa (CAP)<sup>4</sup> requiere recibir avances sobre resultados, pertinencia y calidad del proceso y productos, y sobre resultados y temas emergentes a fin de poder cumplir con su función supervisora.

**3. *Proporcionar comprensiones detalladas sobre este programa experimental y a gran escala – concebido e implementado como una red diversa, dinámica y cambiante de iniciativas – como un enfoque alternativo para el financiamiento de la investigación orientada al desarrollo.***

- a. Las audiencias previstas son agencias financiadoras (IDCR, NZAID, otras agencias bilaterales y multilaterales, ONGs, fundaciones), el mundo académico y otros think tanks para el desarrollo. En reconocimiento a la naturaleza riesgosa y transversal de este proyecto, Rimisp desea proporcionar comentarios regulares y detallados sobre la forma y efectividad del Programa. Un sistema de seguimiento y evaluación sólidos del programa, puede conducirnos a comprensiones que nos ayuden a entender la configuración, evolución y ejecución de lo que es una iniciativa compleja y emergente. Estas comprensiones podrían fortalecer el caso, para mayor innovación en torno a la investigación, desarrollo de la política y fortalecimiento de capacidades.

---

<sup>4</sup> El CAP se reúne uno o dos días al año, tiempo durante el cual se discute sobre los progresos alcanzados el año anterior, el plan de trabajo para el año siguiente y otras temáticas focalizadas. El informe de SyE (foco/duración) debe cuadrar dentro de este marco.



*Recuadro 1. Una breve nota acerca de los efectos esperados y definición de palabras*

Los efectos (del inglés outcomes) son el foco del sistema de SyE. Estos efectos son formulados como sigue (Rimisp 2008): “El programa tiene como ambición causar un impacto positivo en la región mediante la construcción sobre el trabajo previo y en colaboración abierta con otros. Los efectos programáticos son:

Diversos agentes de cambio:

- a. Interactuar en una red regional amplia y vinculada a nivel global.
- b. Avanzar colectivamente hacia una visión y una estrategia coherente en lo teórico y probada en lo empírico en torno al cómo lograr el crecimiento económico rural con reducción de la pobreza, mayor igualdad y buena gobernanza ambiental; y
- c. Participar eficazmente de debates nacionales, regionales e internacionales pertinentes a políticas de desarrollo rural y su aplicabilidad en la puesta en práctica.”

### 3. Características específicas del Programa DTR

El Programa DTR tiene cinco características que ameritan especial atención, en tanto influyen en la elección del enfoque para la colección de evidencias, el dar sentido y la comunicación de conclusiones.

**Escala:** El Programa DTR es un programa de investigación bastante ambicioso, con veinte sitios de investigación a largo plazo, previstos solamente para el Componente 1. Los otros componentes agregan muchas otras iniciativas y relaciones, abarcando hasta **ahora un número desconocido de potenciales “socios”<sup>5</sup>**. Esta característica requiere que el enfoque sea escalable para cuando se presente la necesidad.

**Emergencia:** El Programa DTR ha sido concebido como una combinación de actividades planificadas y previstas con actividades emergentes en relación a una “asociación desordenada” y dinámica. Las oportunidades se utilizarán para experimentar con puntos

<sup>5</sup> Para dar una indicación de la escala potencial, se prevé que durante el primer año del Programa, la red de socios que participan directamente aumentará de 6 a 105. (ver Anexo 2).



de apalancamiento, nuevas ideas y vías de influencia. Esto va a requerir que el enfoque sea flexible. Lo que se busca, es un equilibrio entre la canalización de energía y las capacidades de más de cien socios (Ver Anexo 2) hacia el logro de tres efectos programáticos, posibilitando en ellos la autonomía de sus acciones. El rol de Rimisp es crear espacios, actividades y plataformas que contribuyan en una dirección determinada, pero sin forzar la acción concertada hacia una dirección específica, permitiéndoles que asuman el desafío DTR dentro de las direcciones que ellos mismos dicten.

**Multifacético:** El Programa DTR consta de seis componentes distintos, sin ningún vínculo establecido entre ellos hasta ahora - en términos de socios para la implementación - pese a existir una lógica clara en relación a las metas programáticas. Se espera que tanto los productos de la investigación como los socios (Componente 1) se unan a los esfuerzos de construcción de capacidades y de influencia en la política (Componente 2), los productos de la investigación alimentarán al Componente 3 (Educación) y todas las redes se verán comprometidas en el Componente 6 (Comunicaciones). El sistema de SyE deberá contener las diversas naturalezas y vínculos a través de cada uno de los componentes.

**Experimental a muchos niveles, incluida la gestión:** Como una iniciativa, amplia, dinámica y cambiante, el Programa DTR constituye un experimento interesante al financiar un asesoramiento en política basado en investigación y desarrollo de capacidades. Es riesgoso debido a la responsabilidad que delega el alto nivel de fondos, en relación a un tema que es nuevo y que aún permanece fuera del dominio de las prácticas del desarrollo. El Programa DTR ha sido concebido como una red cambiante que **modifica su tamaño y forma, dependiendo de qué socios "adhieren", así como de los** nuevos subproyectos y las oportunidades de financiamiento que emerjan. En particular, para la agencia financiadora IDRC, el Programa DTR constituye un experimento a muy grande escala. Este Programa está siendo implementando a través de la subvención descentralizada más grande en la historia de IDRC. Además, es una iniciativa altamente integradora que delega responsabilidad sobre tres unidades programáticas en IDRC.

**Programa, no proyecto:** Este esfuerzo, experimental, multifacético, emergente, con mucho dinero involucrado, por un período de cinco años, constituye un programa. Rimisp se ha comprometido a través de este programa a entregar, lo que podría considerarse un



cambio sistémico en los debates e interacciones sobre (políticas) en desarrollo rural. El sólo hecho de concebir y afrontar este programa ya lo considera justificado, en términos de lo significativo de los efectos esperados. Las ganancias se tendrán a nivel programático, en el sentido de la oportunidad y capacidad para explotar oportunidades emergentes. Esto exige al sistema de SyE, una mirada en profundidad a la forma en que dicho programa puede provocar cambios, si se lo compara a una serie de proyectos.

Estas características exigen que el enfoque sea flexible, escalable y diverso a fin de hacer justicia al rango de actividades y las vías cambiantes que irán evolucionando en el curso de los cinco años.

## 4. Base Conceptual

Basado en estas características, cuatro fuentes de inspiración conceptual guían el marco de SyE, a saber: innovación, complejidad del pensamiento, evaluación del desarrollo y mapeo de alcances.

### Innovación

Primero, el Programa consta de una mezcla de innovaciones, que requieren de grupos **específicos de expectativas. En relación a este punto, Perrin advierte que:** “muchos métodos tradicionales de evaluación, incluidos la mayoría de los enfoques de medición de desempeño, inhiben más que apoyan la real innovación” (Perrin 2002). **Él argumenta que** la evaluación de la innovación debiera tratar de entender dónde ha ocurrido el impacto y porque este es el caso, **está afirmación va en línea con el pensamiento de que múltiples fallas serán “compensadas por mayores beneficios, sólo sobre algunos pocos”.** Otra perspectiva sobre innovaciones y la necesidad de métodos de información apropiados **proviene de Jochum Stienstra:** “a menudo los cuestionarios (cuantitativos) o las pautas de discusión (cualitativas) fomentan el pensamiento que es predominante en la sociedad. ... la construcción de cuestionarios sigue directamente las presunciones que hace el [creador]: nosotros sondeamos la información que queremos obtener”. Por otra parte, la respuesta refleja a la inversa la **visión de sociedad que “ha sido implantada en la memoria colectiva”.** **Ambas son, dice él, una barrera para la innovación, la búsqueda de nuevas oportunidades, y la posibilidad de asumir un nuevo pensamiento.** El sistema de SyE necesitará hacer justicia a la naturaleza innovadora del Programa, mediante la



búsqueda de explicaciones que ayuden a entender cómo el Programa hace posible la innovación y que permitan al mismo tiempo evaluar los efectos en relación a la naturaleza innovadora del Programa.

## Complejidad<sup>6</sup>

Una segunda característica es la de complejidad. Las innovaciones son, en su naturaleza, a largo plazo, con desigual progreso y poca claridad en los plazos para el retorno de la inversión. El Programa avanzará en algunas formas imprevisibles. Las soluciones no se conocen – y algunas veces los problemas tampoco – en tanto evolucionan durante su implementación. Dar sentido sólo puede ocurrir retrospectivamente, identificando la práctica emergente (en lugar de la mejor práctica). Dibujar en el marco Cynefin (Boone y Snowden 2007, ver Anexo 3) algunas de las actividades del Programa, puede considerarse un experimento a prueba de fallos dentro del ámbito de lo complejo. Esto significa que los cambios son emergentes, más que previsibles, y que pueden ser mejor discernidos como patrones de transición. Esta observación tiene implicaciones metodológicas, ya que las narrativas se convierten en la fuente central de información y los conceptos de los sistemas adquieren pertinencia para dar sentido a dichas narrativas. (Williams y Imam 2007).

Algunas personas afirman que los programas complejos debieran ser abolidos, ya que su seguimiento es demasiado difícil (Pinnegar 2006, citado en Rogers 2008). Pero otros, como Rogers, al escribir sobre las implicaciones de la complejidad del pensamiento para **la evaluación (2008) concluye distinto: “ciertamente, el arte de relacionarse con lo complicado y complejo del mundo real radica en saber cuándo simplificar y cuándo y cómo complicar” (ibid: 30). En la clasificación que hace Rogers de la práctica evaluadora actual, ella distingue entre un tipo de intervención simple, tres tipos de intervención complicada e intervenciones complejas. Siguiendo su definición, el Programa DTR se ajusta bien y fielmente dentro de lo “complejo”, ya que su foco está puesto sobre la construcción de capacidades, o bien puede estar puesto al servicio de propósitos específicos, pero también debido a sus “asociaciones y la gobernanza de la red... de manera que las actividades y objetivos específicos emerjan a través de la negociación y el uso y desarrollo de las oportunidades (Uusikylä y Valovirta, 2004)” (ibid: 39). Ella va todavía más allá al decir: “El mayor desafío se presenta cuando las intervenciones tienen**

---

<sup>6</sup> La importancia de reconocer el fenómeno de complejidad para el sistema de SyE en desarrollo rural se describe en Guijt 2008.



ambos aspectos complicados (multinivel y multi-localidad) además de aspectos complejos (efectos emergentes). Esto ocurre cuando un modelo lógico necesita **suministrar un marco común que de cabida al cambio y la adaptación local**". Rogers presenta ejemplos interesantes en donde el modelo lógico no fue utilizado, pero la teoría del cambio fue articulada como un conjunto de supuestos acerca del mundo, que podían **ser usados para dar forma a las actividades y probar el supuesto**". Esta idea guarda relación con las indagaciones temáticas planificadas para el trabajo de SyE del programa DTR. (Ver Elementos del Sistema).

## Evaluación del Desarrollo

Ambas características antes mencionadas suponen que los sistemas y estructuras de SyE **están basados idealmente en la noción de "evaluación del desarrollo"** (Patton 2006, Gamble 2008, ver Anexo 4). La evaluación del desarrollo es un término acuñado por **Michael Quinn Patton, que hace referencia a una "práctica evaluativa" que apoya el progreso continuo y la rápida respuesta a situaciones complejas con múltiples variables.**

La evaluación del desarrollo no reemplaza a otras formas de evaluación, pero es considerada como una de las más apropiadas para iniciativas que estén en una etapa inicial de desarrollo o experimentando cambios significativos, y que puedan beneficiarse de un seguimiento exhaustivo. Patton hace el siguiente alcance: **"los innovadores sociales son proclives a ir por delante de la evidencia y de frente a la ciencia", lo que ellos necesitan es una forma de seguimiento que garantice la rendición de cuentas y permita al mismo tiempo la experimentación y evolución – características distintivas de los procesos de innovación social.** La evaluación del desarrollo es un proceso a largo plazo que apoya y nutre, en lugar de constreñir e inhibir la innovación social.

El evaluador trabaja estrechamente con la organización y sus líderes, mientras ellos evalúan y afinan sus ideas, y generalmente es un miembro integral del equipo del programa, mucho más que una persona externa, cuya presencia es incidental. El rol del evaluador o evaluadora es el de estar constantemente haciendo preguntas, así tendrá la seguridad de que el proceso de innovación está siendo bien entendido y que los puntos para la toma de decisiones serán documentados y presentados a la organización (y a sus agencias financiadoras como corresponde). En el caso del Programa DTR, serán el Coordinador y la Persona Focal del sistema de SyE quienes asumirán este rol.



## Mapeo de Alcances

El Mapeo de alcances es un enfoque específico para la planificación, seguimiento y evaluación, que ofrece varios conceptos de uso para el Programa DTR (Earl et al 2005). **Hablando en términos de “socios” (Ver Recuadro 2) y de los cambios relacionales y de comportamiento, en términos de “desafíos para alcanzar los efectos esperados”, el mapeo de alcances permitirá al Programa DTR hacer un balance realista con respecto a quienes quieren ellos, quienes debieran ser y a quienes están influenciando, y cómo ésta influencia se hace visible en términos de cambios en el comportamiento, de las relaciones o acciones. Este mapeo de alcances también le permite al Programa evaluar la combinación de sus estrategias en relación a los cambios observados y deseados.**

*Recuadro 2: Definiendo socios, desafíos para alcanzar los efectos esperados y estrategias*

		CAUSAL	PERSUASIVO	APOYADOR
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Socios:</b> Aquellos individuos, grupos y organizaciones con quienes el programa interactúa directamente para provocar cambios; prever oportunidades para ejercer influencia; participar de un aprendizaje mutuo.</li> <li>• <b>Desafíos para alcanzar los efectos esperados:</b> Describe cambios en el comportamiento; concierne a un socio individual, establece los cambios ideales en el comportamiento, describe las contribuciones del socio a la visión.</li> <li>• <b>Estrategias:</b> Causal, persuasiva, actividades de apoyo que actúen a un nivel dirigido al socio individual y su entorno.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>I</b></p> <p>dirigido al socio individual</p>	<p>influencia directa</p>	<p>surge un nuevo pensamiento; construye habilidades, capacidades</p>	<p>apoyo continuo</p>
	<p style="text-align: center;"><b>E</b></p> <p>dirigido al entorno del socio individual</p>	<p>altera el entorno físico, regulatorio o de información</p>	<p>divulgación más amplia de información, acceso a nueva información</p>	<p>Crea y fortalece redes de pares</p>





## 5. Elementos del Sistema de SyE

Se seguirán tres ángulos de indagación dentro del sistema de SyE. Los detalles para cada uno de ellos se resumen en la Tabla 1:

1. Capturar y dar sentido a los resultados a partir de cada componente del Programa DTR
2. Entender el progreso hacia impactos, relacionados a efectos programáticos y,
3. Realizar revisiones periódicas en temas de gestión y gobernanza.

*Tabla 1. Ángulos de indagación y métodos*

Ángulo de Indagación y foco	Métodos de colección de evidencias (y frecuencia)
a. Evaluando resultados: Resultados reales comparados con resultados esperados calidad de los resultados innovaciones áreas para mejoramiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de Documentación de todos los productos directos e indirectos del Programa, basada en los planes de trabajo anual (tan pronto se compartan los productos)</li> <li>• Entrevistas con miembros del equipo DTR</li> <li>• Entrevistas con (una muestra de) socios (en cada encuentro con socios)</li> <li>• Indagaciones Temáticas: evaluación experta de una selección de productos/procesos (cuatro por año; distribuidos entre los Componentes)</li> <li>• Observación participante en una selección de eventos (que se decidirán en forma anual y se dividirán entre el Coordinador de SyE y la Persona Focal)</li> </ul>
b. Entendiendo potenciales Impactos (por efecto programático): Signos de progreso Razones para un progreso óptimo/deficiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discusiones con jugadores claves en las Reuniones Anuales, basadas en la documentación de resultados.</li> <li>• Narrativas solicitadas (ver Recuadro 4, Ejemplo 1)</li> <li>• Vías para los resultados de una selección de eventos y productos</li> <li>• Estudios de caso en profundidad (combinación de revisión a documentos y entrevistas con muestra de participantes)</li> </ul>
c. Revisión a la gestión, gobernanza y calidad de la red (relacionado con UCP, Rimisp, redes) <sup>7</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas con miembros del IDRC, PAC, socios investigadores, personal UCP (dos veces al año)</li> <li>• Entrevistas de muestra con socios de la red y vínculos durante su desarrollo</li> <li>• Tal vez, algunas narrativas solicitadas (ver Recuadro 4, Ej. 2)</li> </ul>

<sup>7</sup> Se requiere que las preguntas sean especificadas, éstas pueden ir en la siguiente línea: “¿Hasta qué punto las redes colaboran al logro de objetivos/efectos programáticos en una misma dirección?, ¿Hasta qué punto las subredes/relaciones desarrollan capacidades propias y un nivel funcional?”, “¿Hasta qué punto poseen un margen de maniobra?”, “Mientras las redes avanzan y crecen, ¿qué representa esto para el rol de Rimisp (en su calidad de supervisor)?”.



Todos los ángulos de indagación acudirán a las mismas cinco fuentes de información y a los mismos jugadores, aunque en grados variables y con focos diferentes, cada uno con sus propios méritos (Ver Tabla 2).

**Revisión de Documentación:** Se hará una revisión a todos los productos documentados en forma directa por componente y una muestra de productos documentados en forma indirecta. Los productos documentados en forma indirecta son, por ejemplo, productos de periodistas en medios de comunicación de la red, documentos de la política procedentes de gobernadores vinculados, otros subproductos de socios investigadores no designados específicamente para el Programa DTR, trabajos posteriores desarrollados gracias a los esfuerzos de las redes internacionales de colaboración, etc. Una lista de productos indirectos, por Componente, será implementada y nutrida continuamente para facilitar la revisión de documentación focalizada.

**Entrevistas:** Muestra de jugadores claves por componente. El número exacto y el tipo de persona/grupo para ser entrevistado(s) se determinará sobre uno de los Componentes mediante el Componente base. Los jugadores que se tendrán en cuenta son: IDRC, equipos del proyecto, miembros del CAP, participantes de eventos para la construcción de capacidades, redes iniciales del programa DTR y eventos en los que se comparten experiencias. Una lista actualizada de jugadores por componente específico se implementará como una iniciativa continua que facilite las muestras de entrevistas dirigidas y/o aleatorias.



**Tabla 2. Contribución de los Diferentes Métodos para la reunión de Evidencias**

Método para la reunión de evidencias	Contribución al Entendimiento
Documentación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prueba de productos</li> <li>• Fuente de datos sobre la expansión de la red, actividades específicas</li> <li>• Evaluando la calidad de los productos</li> <li>• Innovación</li> </ul>
Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuente de experiencias vividas y perspectivas individuales sobre procesos (altibajos) y cambios</li> <li>• Posibilitar sondeo de comprensiones inesperadas</li> <li>• Perspectivas de actores directos (Ej. en los territorios) e indirectos</li> </ul>
Indagaciones temáticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprensión en profundidad de los principales temas de preocupación o de interés para el programa DTR</li> <li>• Complementación de la experticia dentro de las organizaciones sociales con los aprendizajes y percepciones de otros expertos en base a una selección de temáticas</li> <li>• Recomendaciones focalizadas</li> </ul>
Observación participante/ viajes a sitios de investigación, socios y eventos principales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observar las interacciones entre socios, UCP, miembros del equipo, para ver cómo es la toma de decisiones, cuáles son los temas que surgen y quién los propone, qué relatos son compartidos en el proceso que conecta con los diferentes actores para facilitar el proceso de la puesta en común de las entrevistas/narrativas</li> </ul>
Narrativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ideas y comprensiones no accesibles mediante preguntas predeterminadas o que puedan surgir estando sentados en una sesión de trabajo, ideas que vayan más allá de la imaginación del encuestador/observador o de interpretaciones engañosas de modelos mentales o comprensiones conceptuales que ven confirmadas ideas preconcebidas</li> <li>• Introducen la intuición, flexibilidad, creatividad e imaginación</li> <li>• Riqueza de las experiencias vividas, una mini-teoría sobre el razonamiento y comportamiento de los narradores (no de los encuestadores)</li> </ul>

**Indagaciones temáticas:** Se comisionará un grupo de estudios focalizados para dar respuesta a preguntas específicas e inquietudes que vayan surgiendo durante el proceso de implementación del programa DTR. Algunas ideas para estas “indagaciones temáticas” se obtendrán de UCP, CAP, IDRC, de otras redes y de subproyectos de investigación (de variación anual) otorgando prioridad a UCP y IDRC (ver recuadro 3 para algunas ideas). Las temáticas serán seleccionadas conforme a los siguientes criterios: (1) temas que permitan la gestión estratégica adaptativa del programa, (2) temas que permitan testear



supuestos claves implícitos, al vincular resultados a efectos (la teoría de cambio implícito de DTR) para cada componente y (3) la evaluación de innovaciones emergentes (en términos de prácticas de gestión, relaciones/redes, prácticas de investigación, iniciativas para el fortalecimiento de capacidades, métodos, etc.). El recuadro 3 señala algunas posibles ideas para indagaciones temáticas que están emergiendo actualmente como áreas de interés y preocupación.

En donde resulte apropiado, se contratará el servicio de consultores externos para llevar a cabo dichas indagaciones. Estas indagaciones temáticas no constituyen proyectos de investigación serios, sino más bien revisiones breves y focalizadas sobre temas concretos. Se atenderán a dos niveles de indagaciones temáticas (indagaciones en profundidad, que requieren de trabajo en terreno e indagaciones mediante estudios más focalizados de escritorio/basado en entrevistas). Estas indagaciones temáticas serán documentadas en forma de ensayos breves.

### **Recuadro 3. Ideas para indagaciones temáticas**

- Perspectiva Medioambiental, actores y acciones
- Comprensión de la influencia en la política y su política (imágenes, estrategias y resultados)
- Comunicación para ejercer influencia en la política
- Investigación sobre pobreza - valor agregado, procedimientos estándar a seguir, accesibilidad de conclusiones
- Perspectivas de género dentro del programa DTR
- Análisis del Poder
- Capacidades y fortalecimiento de capacidades
- Medios de comunicación (uso apropiado y eficaz de productos)

**Observación Participante:** Para entender la naturaleza de las múltiples interacciones, la naturaleza de los desafíos y la diversidad de contextos y temas relacionados al Programa DTR, consideramos que es esencial la participación en una selección de actividades. Las actividades o áreas que se visitarán serán seleccionadas anualmente y se dividirán entre los dos miembros del equipo dedicados al sistema de SyE. Las visitas representan oportunidades claves para llevar a cabo entrevistas focalizadas, obtener narrativas, evaluar eventos y juntar evidencias para estudios de caso focalizados.

**Narrativas:** En discusión con el Coordinador de UCP, se decidirá sobre el uso de narrativas basadas en la metodología Cognitive Edge. Este uso de narrativas representa un proceso de colección de evidencias muy estructurado que permite que emerjan



patrones al codificar el significado de las historias (breves) obtenidas al formular preguntas motivadoras (ver Recuadro 4).

#### **Recuadro 4. Posibles preguntas motivadoras para guiar narrativas solicitadas**

##### **Ejemplo 1. Relacionado a efectos programáticos**

Una posible pregunta motivadora sería: “Imagina que estás en el cine y te encuentras con un amigo (a). Este amigo (a) acaba de asumir como director(a) de Programas Internacionales en una de las fundaciones con mayores flujos de caja en el mundo. Él/Ella te cuenta que ha sido difícil encontrar ejemplos de trabajos sólidos y motivadores que aborden problemas sociales críticos. Tú decides ensalzar las virtudes del Programa DTR en Latinoamérica. ¿Qué historia le contarías basado en tu experiencia con DTR durante los últimos seis meses?”

Otra posible pregunta motivadora es: “Imagina que estás en el cine y te encuentras con un amigo(a). Este amigo(a) acaba de asumir como director(a) de Programas Internacionales en una de las fundaciones con mayores flujos de caja del mundo. El/ella recibió de DTR una nueva solicitud de fondos. Tú quieres advertir a tu amigo(a) de la posibilidad de perder ese dinero. ¿Qué historia le contarías basado en tu experiencia con DTR durante los últimos seis meses?”

##### **Ejemplo 2. Relacionado a la gestión y gobernanza**

Una posible pregunta motivadora sería: “Imagina que un(a) colega se acerca a ti porque está considerando postular a un puesto de trabajo en la UCP del Programa DTR, y tú piensas que él/ella no posee las condiciones necesarias para ese puesto. ¿Qué historia le contarías basado en tu experiencia con DTR durante los últimos seis meses?” y/o “Imagina que un(a) colega se acerca a ti porque está considerando postular a un puesto de trabajo en la UCP del Programa DTR, y tú piensas que él/ella sería un excelente aporte para el equipo de trabajo ¿Qué historia le contarías basado en tu experiencia con DTR durante los últimos seis meses?”

El valor de las narrativas es que ellas permiten que emerjan patrones de señales fuertes, así como patrones de las denominadas señales débiles o sorpresas. Como bien lo señalan, Stienstra y van der Noort (2008) en su trabajo: “La metodología ofrece una forma sistemática de introducir la intuición, flexibilidad, creatividad e imaginación en el proceso de [investigación] sin caer en la trampa de la actitud post-moderna de que “no hay verdades en absoluto.” Las historias tendrán que ser buscadas con una cierta frecuencia entre un rango diverso de jugadores relacionados con todos los Componentes del Programa DTR. El número de historias y su frecuencia debe determinarse. Se está explorando el uso de Sensemaker®, un software que ha sido expresamente diseñado para reunir y procesar un gran número de narrativas.



## 6. Componentes específicos del Sistema de SyE

Para cada componente del Programa DTR, se entrega a continuación una breve descripción de la naturaleza del trabajo, el tipo de actores involucrados y los focos y desafíos del sistema de SyE.

### Componente 1. Investigación Aplicada

El *Componente 1* apoya proyectos de investigación multidisciplinarios que tengan como meta comunicar las políticas y estrategias de los actores del desarrollo rural a nivel territorial, nacional e internacional. Las actividades de investigación son inspeccionadas internamente para un análisis de calidad, mediante procesos de revisión de pares, en las etapas de resultados del borrador y del diseño.

Tres proyectos scouts están siendo testeados (en Nicaragua, Perú y Chile) proporcionando nuevas versiones acerca del marco metodológico de investigación. **Se estima que otros doce proyectos “regulares” tendrán lugar en un total de diez países, seguidos de una última ronda de diez proyectos “síntesis”.** Se espera que todas las actividades de investigación incorporen procesos de comunicación bien interpretados y una retroalimentación de los usuarios en relación a los resultados de la investigación. El producto principal, junto a las conclusiones para territorios específicos, son un sólido enfoque metodológico para el análisis orientado a la política de dinámicas territoriales rurales. Este enfoque se centra en la comprensión del cómo las interacciones de los actores sociales, las instituciones, los activos y los efectos del desarrollo determinan las oportunidades de crecimiento económico con inclusión social y sustentabilidad medioambiental.

Todos los proyectos de investigación (regulares y scout) serán evaluados a dos niveles: de proceso de investigación y de productos. Los productos serán evaluados en cuanto a su calidad por especialistas de excelencia mundial, entendiéndose por el valor agregado de sus teorías, la claridad de sus conclusiones, la habilidad para desafiar mitos erróneos, y su aplicación a través de productos comunicacionales. En cuanto al proceso de investigación, primero necesitaremos entender hasta qué punto las personas involucradas en la investigación han cambiado su forma de pensar y actuar como



consecuencia de su participación en el proceso. Además, a los proyectos regulares se les hará seguimiento en términos de la aplicación de lecciones identificadas y los cambios propuestos por los proyectos scout. Por otra parte, el sistema de SyE tendrá que incluir alguna forma de monitoreo a los efectos de este componente sobre quienes están indirectamente involucrados y alcanzados por las conclusiones de la investigación, y al vínculo (contribución) que el sistema tiene sobre los otros componentes.

## Componente 2. Fortaleciendo Capacidades

Este componente busca fortalecer las capacidades de los agentes del sector público, privado y social para incidir en las dinámicas territoriales rurales, de modo que sean más conducentes a efectos de crecimiento económico, inclusión social y buena gobernanza medioambiental. El foco estará puesto en aquellas capacidades necesarias para mejorar la calidad y eficacia de la acción colectiva, la articulación de redes, la innovación y emprendimiento social. Como parte de este énfasis, habrá una preocupación primordial en el fortalecimiento de la representación o intermediación de los pobres y socialmente excluidos para incidir en las dinámicas territoriales rurales. Este componente estará estrechamente ligado a la investigación aplicada y los componentes de comunicación.

Después de un año dentro del Programa DTR, el componente de construcción de capacidades se ha retrasado con respecto a lo planificado. Hasta ahora, el trabajo se ha centrado en dos niveles: plataformas regionales e iniciativas para territorios específicos. Dos plataformas regionales se han establecido recientemente: una para gobernadores y otra para la prensa rural. Se han previsto otras tres plataformas: una red de aprendizaje/comunidad de práctica de coordinadores de proyectos y programas relacionados provenientes de organizaciones bilaterales /multilaterales, sector privado, movimientos sociales.

El trabajo se encuentra en proceso de desarrollar formas de implementación de Comunidades de Práctica en territorios específicos, todavía por definir. En noviembre del año 2008, tuvo lugar un taller para definir más claramente las áreas prioritarias (necesidades de capacidad) y los pasos para finalizar un enfoque propuesto para procesos de fortalecimiento de capacidades en territorios específicos, tendientes a fomentar la acción colectiva. Está previsto que Rimisp incluirá actividades orientadas a la optimización en el uso de las herramientas Web 2.0 para apoyar la emergencia de



coaliciones DTR con la capacidad de actuar.

La naturaleza emergente y el foco sobre la capacidad cambiante para actuar, sugiere que las narrativas y las entrevistas son medios más apropiados para entender aquello que ha cambiado, si es que algo ha cambiado, y cómo ha cambiado.

### **Componente 3. Redes Internacionales**

El programa busca conectar a los profesionales, decisores de políticas e investigadores en desarrollo rural de Latinoamérica y el Caribe (LAC) con sus contrapartes en otras regiones del mundo. Este proceso está guiado por una visión de beneficio mutuo que aspira a: insertar el análisis del desarrollo territorial rural en Latinoamérica, las perspectivas políticas, las experiencias programáticas y los know-how en los principales debates internacionales de desarrollo rural y exponer ante los actores de LAC ideas, know-how y experiencias de otras regiones.

Las actividades iniciales se han focalizado en una conferencia a realizarse a principios del 2011, que conecta el trabajo del Programa DTR con China, India y Sudáfrica – países que están sufriendo una de las mayores transformaciones rurales, que seguramente impactarán a nivel global. Las visitas regionales también están siendo planificadas y llevadas a cabo, particularmente entre los expertos de Latinoamérica y el Caribe, junto a la OECD (Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo) y el Programa Europeo LEADER. Además, se están realizando esfuerzos en la perspectiva de introducir temáticas, productos y socios del Programa DTR en los foros académicos internacionales. Por ejemplo, un panel especial ha sido aprobado por la Asociación de Estudios Latinoamericanos (LASA) en el tema de desigualdades territoriales rurales.

El programa produce una serie de actividades focalizadas, en particular abiertas a canales Sur-Sur de comunicación y mutuo aprendizaje. Entrevistas, sondeos de opinión, eventos de evaluación y narrativas darán cuenta de las formas en que las actividades concebidas y emergentes influyen a quienes están involucrados.





## Componente 4. Red de Posgraduados y Becas

El programa tiene como meta fortalecer la capacidad de dos a cuatro programas de posgraduados en materias de pertinencia directa con el desarrollo rural en América Central y los Andes. La principal estrategia del componente será apoyar el mejoramiento de la calidad curricular (contenido y métodos). Se financiarán cuatro tipos de actividades: una primera que haga partícipes a los estudiantes de maestría en actividades de investigación y en las principales reuniones del programa; una segunda actividad, consiste en la asignación de pequeños subsidios para co-financiar pasantías cortas de profesores de estas universidades en universidades destacadas e institutos de investigación en países de LAC o de OECD; una tercera actividad también consistente en la asignación de pequeños subsidios para co-financiar visitas de profesores de universidades avanzadas e institutos de investigación en países de LAC o de OECD para que dicten seminarios en las universidades participantes; y una cuarta actividad orientada al mejoramiento de los currículums de las universidades participantes.

Las actividades principales de este componente pueden ser evaluadas mediante entrevistas, indagaciones temáticas y narrativas.

## Componente 5. Desarrollo de Rimisp

Los progresos en esta área formarán parte de una iniciativa de desarrollo organizacional más amplia. La información para este componente será proporcionada a partir de esta iniciativa y será discutida en las reuniones con investigadores principales IP, (o en estructuras para la toma de decisiones de similares características en caso de cambio).

## Componente 6: Comunicaciones

El programa pretende trabajar a través de una estrategia de comunicación multi-audiencias, multipropósitos y multimedial, diseñada y administrada profesionalmente, que suministre un apoyo efectivo, continuo y transversal a todas las actividades y componentes del Programa DTR. Este componente se plantea metas a tres niveles: facilitar la comunicación entre los distintos actores relevantes (internos y con los socios),



fortalecer las capacidades de los comunicadores claves en el desarrollo rural con respecto al Programa DTR, y desarrollar y compartir información acerca del Programa DTR. El equipo de comunicación de DTR busca desempeñar un rol de facilitación y organización – más que un rol de implementación – que intente comprometer a los socios para que desarrollen material focalizado y asuman actividades de comunicación específicas.

Dado que este aspecto del programa DTR es innovador y cambiante, un componente focalizado del sistema de SyE debe ser desarrollado y revisado en forma regular para entender si la comunicación está fomentando la aplicación del Programa DTR y si está contribuyendo al logro de las metas programáticas. Se necesitarán cuestionarios, entrevistas, narrativas e indagaciones temáticas para entender la calidad de los procesos de comunicación, sus capacidades y productos.

## 7. Resultados y Calendario del Sistema de SyE

El marco del sistema de SyE nos conduce a un rango de productos documentados con frecuencias variables que se enumeran a continuación (ver Tabla 3). En el Anexo 5 viene especificado un plan de trabajo anual para el año 2009 con una descripción detallada de las actividades y productos. El anexo 6 esboza un borrador de plantillas para los productos principales.

1. **Visión general de progreso anual:** Como un aporte a las Reuniones Anuales del Programa DTR y en consideración al Consejo Asesor del Programa y al IDRC, se elaborará un análisis detallado de los resultados, avances hacia efectos programáticos fijados, indagaciones temáticas y temas relacionados con la gestión. Éste se basará en el análisis de resultados de cada componente, información adicional reunida (entrevistas y chequeo de calidad de algunos productos y las indagaciones temáticas (ver 3, más abajo). Cuatro informes anuales de progreso serán generados, comenzando con un primer informe para la Reunión Anual en el mes de marzo del 2009. En el año 2012, el informe deberá proporcionar información adicional requerida para una evaluación externa.
2. **Actualizaciones bianuales de progreso:** Dos actualizaciones de progreso al año deberán generarse a modo de insumos para las reuniones programadas de la UCP.



3. **Indagaciones temáticas:** Cada año, se destinarán recursos y tiempo para la investigación de temas emergentes de pertinencia estratégica para el Programa DTR. Estas temáticas se definirán como parte del programa de trabajo anual, y estarán relacionadas a consultas desde/necesidades audiencias específicas y vinculadas a eventos específicos para garantizar una consideración detallada. Ver discusión en indagaciones temáticas, sección 5.
4. **Informe anual de DTR:** Los insumos para el Informe Anual del Programa DTR, serán entregados a partir de la síntesis de los productos 1, 2 y 3 detallados más arriba. Los "altos" y "bajos" relevantes del año para cada una de las cuatro áreas del sistema de SyE (ver sección 5 arriba) y por componente, darán forma al insumo para el informe anual.
5. **Documento de evaluaciones de medio término:** En el 2010, se llevará a cabo una evaluación de medio término que involucrará a un evaluador externo, quien jugará un rol significativo en la evaluación final de la subvención NZAID. Esta evaluación está concebida como una meta-evaluación, y se basará en gran medida en la información producida por el sistema de SyE, complementada con un número limitado de entrevistas focalizadas. Incluirá también una mirada a la calidad del sistema de SyE, en tanto, proveerá de comprensiones acerca de la efectividad del aprendizaje y las funciones de rendición de cuentas del Programa. El foco de la evaluación de medio término estará puesto en los grandes temas estratégicos que pueden estar limitando los avances y efectos del programa. Se espera que esta evaluación de medio término incorpore una discusión sustantiva con el equipo del proyecto, el Consejo Asesor del Programa y miembros de IDRC.
6. **Documento de evaluación final:** En el último cuarto del año 2011, se llevará a cabo la contratación de un evaluador externo que estará bajo la responsabilidad del consultor de SyE. La evaluación se focalizará en la estimación del logro (y razones de los mismos) de los efectos programáticos. Esta evaluación también se focalizará en el logro de las expectativas de IDRC respecto de este subsidio para una investigación experimental y descentralizada.
7. **Sección en la página Web del Programa DTR:** Todos los productos del sistema de SyE se publicarán y serán posteados en una sección especialmente dedicada para este fin en la página Web de DTR. Esta sección entrará en vigencia antes de la



primera Reunión Anual del mes de marzo del 2009.

8. **Artículos (opcionales):** Debido a la naturaleza innovadora del Programa DTR y su sistema de SyE, podemos prever la producción de variados artículos acerca del enfoque del sistema de SyE y su contribución al trabajo. Estos productos serán considerados opcionales, ya que no han sido contemplados hasta ahora ni dentro del presupuesto, ni en los plazos.
9. **Tesis:** Adicionalmente, consideramos de gran interés un estudio en profundidad basado en la configuración, evolución y desempeño de esta iniciativa compleja y Emergente. Las discusiones para hacer posible este producto se encuentran actualmente en proceso.

**Tabla 3. Productos esperados del sistema de SyE 2008-2012**

	2009	2010	2011	2012
Visión General de Progreso Anual	Marzo	Marzo	Marzo	Marzo
Actualizaciones Bianuales de Progreso	Jun y Dic	Jun y Dic	Jun y Dic	Jun
Indagaciones Temáticas (variable)	Mar, Jun, Sept, Dic	Mar, Jun, Sept, Dic	Mar, Jun, Sept, Dic	Mar, Jun, Sept, Dic
Insumos Informe Anual DTR	Feb	Feb	Feb	Feb
Informe de Evaluación de medio término		Se inicia Feb 2010, finaliza Oct 2010		
Informe de Evaluación Final				Se Inicia Dic 2011, finaliza Jun 2012
Página Web	En curso	En curso	En curso	En curso
Artículos				
Tesis				



## Anexo 1. Referencias

- Earl, S., F. Carden and T. Smutylo. 2001. *Outcome Mapping: Building learning and reflection into development programs*. IDRC, Canada.
- Gamble, J. 2008. *Developmental Evaluation*. The J. W. McConnell Family Foundation.
- Guijt, I. 2008. *Seeking Surprise: Rethinking monitoring for collective learning in rural resource management*. Published PhD Thesis. Wageningen University, Wageningen, The Netherlands.
- Perrin, B. 2002. How to — and How Not to — Evaluate Innovation. *Evaluation*. 1 (8): 13 – 28.
- Pinnegar, S. (2006) Are Complex Programs the Best Response to Complex Policy Issues? *City Futures Research Centre Issues paper*. Kensington, NSW: University of New South Wales.
- Rimisp. 2007. Rural Territorial Dynamics. A research-based policy advice and capacity development program for rural economic growth, social inclusion and sound environmental governance. Proposal submitted to IDRC.
- Rogers, P. J. 2008. Using Programme Theory to Evaluate Complicated and Complex Aspects of Interventions. *Evaluation*. 14 (29-48)
- Snowden, D. J. and M. E. Boone 2007. A Leader's Framework for Decision Making. *Harvard Business Review* (November 2007): 1-10.
- Stienstra, J. and W. van der Noort. 2008. Loser, hero or human being. Are you ready for emergent truth? Part 4. *Frontiers in Research: Co-Creation, Story Telling and Activation*. Esomar Congress 2008.
- Uusikylä, P. and V. Valovirta. 2004. Three Spheres of Performance Governance: Spanning the Boundaries from Single-Organisation Focus towards a Partnership Network. *Evaluation* 13(4): 399–419.
- Williams, B. and I. Imam. 2007. *Systems Concepts in Evaluation - An Expert Anthology*. EdgePress / AEA Point Reyes, CA.

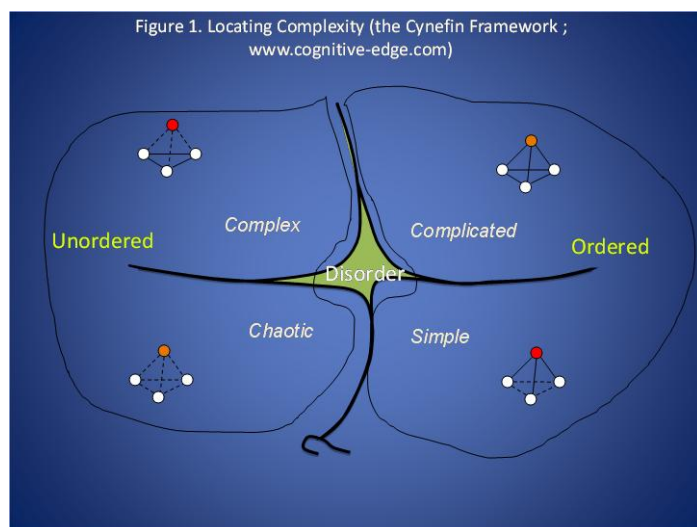




## Anexo 3. El Marco Cynefin

Las trayectorias del cambio social – abordan instituciones, modifican normas, lidian con desigualdades de poder – que a menudo, están lejos de ser previsibles. Grupos sociales múltiples e individuos conforman un caleidoscopio siempre cambiante de participación en un rango de actividades que se enmarcan en un contexto político y cultural dinámico. Dar sentido a lo que sería óptimo en un momento determinado, dar sentido al trabajo existente hasta la fecha, dar sentido a fin de poder guiar y asumir la responsabilidad, es un desafío, dada la naturaleza imprevisible y emergente del cambio social. Tener claridad sobre la naturaleza de la realidad que uno enfrenta, puede ayudarnos a entender qué es lo que se necesita para manejar expectativas, planificar actividades y emprender actividades de seguimiento viables y evaluaciones significativas.

La figura 1 muestra un marco conceptual que ayuda a entender la “naturaleza de la bestia” en cuanto a su complejidad y el “derecho a voz”. Este marco es un modelo dador de sentido que ayuda a entender cómo actuar en situaciones con diferentes niveles de complejidad (Relaciones causa-efecto más o menos claras) (Snowden y Boone 2007). Esencialmente, el poder del marco radica en forzar la pregunta acerca de qué se puede esperar en términos realistas de las respuestas a la toma de decisiones, de los procesos de gestión del conocimiento, y de los procedimientos generales de trabajo, dado que uno está frente a situaciones que tienen características inherentemente diferentes. Por ejemplo, no tiene sentido saber que las inversiones en vías innovadoras de cambio social nos conducen a lo desconocido, y al mismo tiempo forzar al sistema de SyE a definir a qué indicadores se hará seguimiento para diversas iniciativas a lo largo del tiempo.



Tanto los dominios “simples” como los “complicados” están ordenados y son adecuados para una gestión basada en hechos. En el dominio simple, es claro lo que se espera, causa y efecto están directamente relacionados y lo conocido puede ser fundamentado, repetido y percibido.



Piense en cualquier cosa que pueda ser estandarizada, como el procesamiento de un cheque y muchos de los procesos industriales.

Las desviaciones y varianzas de lo estandarizado son señales de procedimientos problemáticos y sugieren direcciones concretas para acciones remediabiles. **Las “buenas prácticas” son una buena opción de gestión del conocimiento KM para actividades en este dominio,** e invertir en diseños a prueba de fallas no es una mala estrategia a implementar (Snowden 2003). El dominio complicado se refiere a situaciones con más variables y elementos que dan forma a causas que en el tiempo tendrán ciertos efectos.

En gran medida, estos efectos son conocibles mediante el aporte experto. Es necesario el análisis para dar sentido a la interacción entre variables diferentes. Más allá de la **categorización, “percibir” lo que está ocurriendo es el paso inicial en un análisis que entregue una respuesta o un grupo de respuestas.** La planificación de escenarios y de **“buenas prácticas”, están como en casa en este dominio.**

El dominio que ofrece ideas importantes para el sector del desarrollo, particularmente cuando se está lidiando con procesos de transformación institucional, es el dominio complejo. Aquí la transformación institucional sigue a menudo una trayectoria imprevisible. Causa y efecto son coherentes sólo retrospectivamente y no pueden ser repetidos. Esto requiere de sondear a través de experimentación a prueba de fallos u opciones ejecutables, luego percibir qué es lo que ocurre con estos experimentos (innovaciones) y recién entonces responder. El dar sentido ocurre a partir de narrativas sobre los esfuerzos y mediante la evaluación de patrones emergentes que forman la base de los pasos que vienen a continuación. La narrativa es apropiada como herramienta dadora de sentido en situaciones complejas, reuniendo hechos, opiniones, ideas, teorías e ideologías. Al entregar información diversa para sobrellevar la situación, el sondeo y la interacción ayudan a que emerjan patrones explicatorios que son la base de las **respuestas. Este es el dominio de las “prácticas emergentes”. Sondear significa “invertir en errores” (Woodhill 2008) ya que no se sabe qué probará ser lo efectivo y óptimo.**

Esto nos deja en el dominio caótico en el cual no se puede distinguir una relación clara de causa-efecto y uno se está enfrentando a inconocibles. Nuevamente, la gestión se da mejor a través de un análisis de patrones emergentes, pero requiere de acción, luego, percibir cuál debiera ser el siguiente paso y entonces responder. Los expertos en crisis se sienten en su casa dentro de este dominio. Por lo menos, este modelo argumenta en





torno a la necesidad de diferentes tipos de sistemas con diferentes enfoques para la evidencia, el análisis y la acción o para dar sentido multi-ontológico (Snowden 2005). Determinar en qué contexto uno está operando – simple, complicado, complejo, caótico o desordenado – permite hacer una elección correcta (ver Recuadro 1).

#### Recuadro 1: Conociendo cuando la complejidad está en juego

Abma (2005) trabaja con una noción similar a la de dar sentido multi-ontológico, en cuanto a evaluación en el sector de salud Holandesa. Ella se refiere a una “evaluación receptiva” como “especialmente apropiada en contextos de promoción de la salud caracterizados por la ambigüedad. La ambigüedad se refiere a la ausencia de, o interpretaciones contradictorias acerca de lo que se necesita, puede y debe hacerse, cuándo y dónde” (ibid: 393). Abma identifica tres situaciones donde pueden encontrarse altos grados de ambigüedad: intervenciones no rutinarias, intervenciones colaborativas, y ausencia de consenso entre los actores implicados.

Pensar en el Programa DTR desde esta perspectiva, abre varios caminos (Guijt 2008):

**“Primero, esto prueba una sólida razón de por qué el sector del desarrollo no debiera tener expectativas de la aplicabilidad universal de un programa con base lógica, particularmente en contextos donde la innovación es una característica clave. En situaciones complejas y caóticas, el sondeo y la acción se hacen necesarios previo a entender cuál respuesta es la mejor en ese contexto.**

**En consecuencia, esto ayuda a manejar expectativas de lo que es conocible: “reconocer y aceptar la complejidad es mejor que aplacarla con modelos de planificación” (Browning y Boudès 2005). Hamel entrega un ejemplo de oportunidades emergentes de negocios en la empresa IBM, las cuales no tenían la expectativa de cumplir las mismas normas de rendición de cuentas: “se requiere una rendición de cuentas para distintos tipos de cosas que deben esperarse de un negocio maduro... del que no se espera que arroje pronósticos precisos de las ganancias, sino más bien que sea muy explícito acerca de sus hipótesis, no vaya a ser, que lo tácito y las presunciones implícitas lleven a la empresa a un costoso callejón sin salida” (Hamel 2007:226)**

Segundo, el marco permite la ampliación del rol que juega el seguimiento en cada una de las situaciones. En forma simplificada, el seguimiento es lisa y llanamente: “cuántos niños fueron vacunados”, “con qué frecuencia los niños se ausentan de sus escuelas” “cuál fue la tasa de morosidad en préstamos de micro-créditos”. Las funciones de la



información pueden ser automatizadas y las "buenas prácticas" son un camino válido para resumir y compartir experiencias. En las situaciones complicadas, hay múltiples respuestas correctas y se requiere experticia para analizar la información. Para los granjeros de Minas Gerais, la colaboración de especialistas en suelo durante sus ensayos agroforestales fue esencial para entender las diferentes opciones de manejo de la fertilidad. El seguimiento puede involucrar más variables y más discusión para entender lo que **realmente representa. En el estado complicado, dice Snowden, la tarea es "tratar de entender una suficiencia del presente, a fin de actuar para estimular la evolución del sistema. Una vez que esa estimulación se realiza, hacer seguimiento a los patrones emergentes se vuelve una actividad crítica, de tal suerte que los patrones deseados puedan ser apoyados y los patrones no deseados puedan interrumpirse. La organización entonces evoluciona hacia un futuro que no se conocía anticipadamente, pero que es más contextualmente apropiado cuando se lo descubre"** (Kurtz y Snowden 2006). En el dominio caótico, no existen las respuestas correctas, en tanto sólo hay turbulencia. Snowden sitúa los eventos del 11 de septiembre del año 2001 en este dominio, en tanto **el foco de seguimiento está puesto en donde la "pérdida de sangre" es más impactante y acérrima que en el esfuerzo por crear algo de estabilidad. En todos los dominios, el dar sentido es un proceso continuo, de ahí que el seguimiento está ocurriendo continuamente como un proceso de interpretación acerca de lo que es percibido.**

Finalmente, el marco ayuda a explicar la razón por la cuál diversos tipos de información y de dar sentido son esenciales para entender el progreso y para responder efectivamente. **Este marco define los límites ontológicos de los métodos..."**.

## Anexo 4. Evaluación del desarrollo (Extracto de Gamble 2008)

La evaluación del desarrollo es un medio de seguimiento a los métodos y procedimientos involucrados en la innovación social, procesos que usualmente son difíciles de evaluar. Apoya el proceso de innovación dentro de una organización y en sus actividades. Las iniciativas que son innovadoras están usualmente en un estado de continuo desarrollo y adaptación, y éstas se despliegan frecuentemente en un ambiente cambiante e imprevisible. Este esfuerzo intencionado por innovar es una suerte de exploración organizacional. La meta es por lo general una noción más que una imagen nítida, y el camino a seguir puede ser poco claro. Mucho está en el flujo: el marco de la situación puede cambiar, a partir de cómo evoluciona la conceptualización del problema y es probable que se prueben distintos enfoques. Las adaptaciones son conducidas, en gran medida, por nuevos aprendizajes y por los cambios ocurridos en participantes, socios y contexto.

La innovación en el cambio social ocurre cuando hay un cambio en la práctica, políticas, programas o flujo de recursos. La innovación se distingue del progreso en que ésta causa reorganización a nivel del sistema y puede ocurrir a nivel de una organización, una red o la sociedad en general. Cuando se innova dentro de un sistema complejo, es difícil entender la ramificación de los cambios. Las dinámicas de un sistema complejo tienen un alto grado de conectividad e interdependencia. Existen diversos elementos cuyas interacciones crean resultados imprevisibles, emergentes.

Una característica estándar en la resolución de problemas es que una vez que el **solucionador del problema vivencia un "momento eureka", el camino hacia la solución** resulta obvio. Cuando los innovadores miran los proyectos retrospectivamente, la descripción del trayecto entre el principio y el final aparece directo y sin grietas. Las comprensiones claves acerca de cómo algo fue logrado exitosamente, son a menudo inaccesibles, lo que no ayuda a la siguiente persona a que pueda resolver un problema similar, ni tampoco al innovador original que trata de aplicar el proceso de aprendizaje en otras situaciones. La evaluación del desarrollo registra los caminos no tomados, las consecuencias no intencionadas, los ajustes incrementales, las tensiones y repentinas oportunidades. El seguimiento revela lo que se necesita para crear algo nuevo, esto sirve a dos propósitos: hace que la toma de decisiones a lo largo del camino sea más transparente y genere datos valiosos para su disseminación. Dicha documentación también apoya la rendición de cuentas a la vez que permite un alto grado de flexibilidad.



La evaluación tiene que ver con el pensamiento crítico; el desarrollo tiene que ver con el pensamiento creativo. Usualmente estos dos tipos de pensamiento se excluyen mutuamente, pero la evaluación del desarrollo tiene que ver con mantenerlos en un equilibrio. Lo que hace la evaluación del desarrollo es combinar el rigor de la evaluación, basada en evidencias y objetivos, con el rol de facilitación y acompañamiento del desarrollo organizacional, lo cual es relacional y está orientado al cambio.

Para hacer esto, el evaluador está posicionado como una parte del equipo que está trabajando para conceptualizar, diseñar y probar nuevos enfoques. El primer rol del evaluador es incorporar el pensamiento evaluativo al proceso de desarrollo y cambio intencionado. El evaluador del desarrollo está allí para introducir un testeo de la realidad a los procesos de innovación. La retroalimentación es apoyada por datos y es deliberada de un modo interactivo que ayuda a el o los innovadores a precisar lo que está ocurriendo, considerar y adaptarse a las incertidumbres e informar las decisiones. La evaluación del desarrollo facilita las evaluaciones de dónde están las cosas y revela cómo las cosas se están desarrollando, ayuda a discernir sobre qué direcciones son prometedoras y cuáles deben ser abandonadas, y sugiere qué nuevos experimentos deberían intentarse.

La evaluación del desarrollo también toma en cuenta cambios a una organización – a su estructura, su gobernanza, relaciones – en la medida que ellos constituyan un contexto importante dentro del cual la innovación tiene lugar. El evaluador puede introducir preguntas estratégicas e integradoras para clarificar algunas de las ambigüedades que acompañan al cambio organizacional.

La evaluación del desarrollo puede también considerar las dinámicas mismas de colaboración. Los problemas complejos tienden a requerir la integración de diversas perspectivas desde diferentes partes de un sistema. Varios actores relevantes podrían entender el problema desde perspectivas diversas y participar de una iniciativa con diferentes puntos de referencia. Dentro de esta diversidad, sigue siendo una necesidad, desarrollar y ejecutar estrategias. La evaluación del desarrollo ayuda a los colaboradores a reconocer y trabajar a través de diferencias de percepción que de otra manera podrían fragmentar el trabajo y dificultar los desarrollos continuos.

La evaluación del desarrollo hace uso de métodos familiares a la evaluación: encuestas, entrevistas y observaciones, entre otras. Hay también algunas herramientas de la ciencia



de la complejidad y otras áreas que prometen una evaluación informada del desarrollo, tales como mapeo de redes, narrativas, indagación apreciativa y análisis visualizado.

**ED Herramienta # 1. Herramienta de evaluación para chequear condiciones de innovación (Pág. 29, Gamble 2008)**

El siguiente es un grupo de preguntas que las organizaciones pueden hacerse a sí mismas para ver si están en un terreno adecuado para aplicar la evaluación del desarrollo.

<b>Pregunta</b>	<b>Base Lógica o Fundamento</b>
¿Qué está conduciendo la innovación?	La evaluación del desarrollo es particularmente apropiada si una organización espera desarrollar y modificar un programa a largo plazo, debido al cambio constante en las necesidades y/o contextos. Es de ayuda distinguir ente la innovación que ocurre dentro de una organización y la adopción de una innovación externa, que puede no necesitar una evaluación de desarrollo.
Los cambios propuestos y las innovaciones ¿tienen como meta un cambio profundo y sostenido?	La evaluación del desarrollo está dirigida a las innovaciones que conducen a cambios transformacionales. Las organizaciones están a menudo, afinando sus programas y puede ser de gran ayuda, tener una mirada evaluativa en estos cambios, de cualquier forma, la intensidad de la evaluación del desarrollo puede no estar garantizada para todas las instancias.
¿Tenemos relaciones colaborativas con otras organizaciones en las que existe un potencial innovador al combinarlos con nuestros talentos respectivos?	La evaluación del desarrollo puede ayudar a que diferentes organizaciones trabajen juntas a partir del esfuerzo de innovar. En esta situación el evaluador del desarrollo puede ayudar a la organización a través de alguna de las inevitables tensiones de colaborar y puede proveer una medida de transparencia para la experimentación.
¿Bajo qué condiciones una organización innova actualmente? ¿Es la innovación parte de la cultura de la organización?	Si esto ya es parte de la cultura, entonces el rol de la evaluación del desarrollo puede ser un rol que la gente dentro del equipo ya está jugando. Si no existe una cultura de innovación, pero sí existe el compromiso de construir una, entonces la evaluación del desarrollo puede contribuir a estimularla.
¿Cuáles son algunos de los elementos centrales de lo que hacemos y no queremos cambiar?	Puede que existan elementos de una iniciativa que son conocidos para trabajar con ellos, o que por alguna razón se espera que sigan tal como están. La evaluación requiere recursos, y si las cosas no cambian, estos recursos estarían mejor dirigidos a otros lugares. Si algo no se va a adaptar, pero existe interés en saber si funciona o no, una evaluación continua es lo más apropiado.
¿Está claro a quién va destinada la evaluación?	Esta es una pregunta vital para cualquier evaluación, del desarrollo o en otro ámbito. Para que una organización haga un buen uso de la evaluación del desarrollo, es importante tener personas claves en la toma de decisiones, interesados y abiertos a utilizar retroalimentación evaluativa para precisar futuras acciones. Si el único usuario de la evaluación es externo al equipo innovador (donante) entonces, la evaluación del desarrollo no es el enfoque apropiado.



## Anexo 5. Plan Anual de Trabajo 2009. Seguimiento y Evaluación

Componente: SyE, transversal

Preparado por Irene Guijt

### I. Énfasis principales

1. Entendimiento y capacidad por parte de los participantes involucrados en el sistema de SyE (para todos los componentes del DTR) sobre cómo aplicar el conjunto de herramientas estandarizadas (las preguntas, los públicos, los plazos, los formatos).
2. Donantes (IDRC/NZAid), el UPC, el CA, y los socios deben ser informados sobre el progreso del Programa.
3. Un primer análisis de la eficiencia y eficacia del sistema de SyE para el logro de dos objetivos – analizar el progreso y ayudar a la rendición de cuentas, con recomendaciones sobre cómo modificar el sistema.

### II. Países donde se va a operar en el año 2009

Las actividades del sistema de SyE estarán en todos los países donde hay actividades de los componentes. Obs. Si hay cambios para las actividades de los otros componentes, el sistema de SyE también será revisado.

País	Componente 1 Investigación aplicada	Componente 2 Desarrollo de capacidades	Componente 3 Redes Internacionales	Componente 4 Formación de Postgrado <sup>1</sup>	Componente 6 Comunicación	SyE
Bolivia						
Brasil						
Canadá						
Chile						
Colombia						
Dinamarca						
Costa Rica						
Ecuador						
El Salvador						
España						



EE.UU.						
Guatemala						
Honduras						
México						
Nicaragua						
Paraguay						
Perú						
Rep. Dom.						
Unió Eur.						
Uruguay						
Otros						

### III. Socios

Las actividades de SyE se realizarán sobre una muestra de todos los socios (directos e indirectos) con los cuales hay actividades de los componentes. La manera de escoger la muestra estará definida por componente y en función del tamaño del total de socios. Obs. La lista está conformada por las listas provisionales de los otros componentes, si hubiera cambios en las actividades y/o socios en los componentes, el plan de SyE también será revisado.

1. Brooks World Poverty Institute – University of Manchester (UK)
2. Centro de Estudios Económicos del Colegio de México (México)
3. Centro de Estudios Regionales de Tarija (Bolivia)
4. Centro de Estudios sobre Desarrollo Económico – Universidad de los Andes (Colombia)
5. Chiloé Emprende, Chile
6. Comisión Europea, precisar unidad responsable de LEADER
7. Danish Institute for International Studies (Dinamarca)
8. Departamento de Economía – Universidade de Sao Paulo (Brasil)
9. El Colegio de México A.C, México
- 10.FAO – Regional
- 11.FLACSO Ecuador
- 12.FLACSO Guatemala
- 13.Fundación Nuevo Periodismo Iberoamericano
- 14.Fundación Prisma (El Salvador)



15. Fundación Programa Salvadoreño de Investigación sobre Desarrollo y Medio Ambiente, El Salvador
16. Fundación Tierra, Bolivia
17. Gobierno de la Provincia de Quebec, precisar el ministerio
18. Grupo de Análisis para el Desarrollo – GRADE (Perú)
19. Instituto de Estudios Peruanos
20. Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales – Universidad Landívar (Guatemala)
21. Instituto Nitlapán, Nicaragua
22. Ministerio de Planificación (Chile)
23. Natural Resources Institute, UK
24. Núcleo de Economía Socio ambiental (NESA) Departamento de Economía de Universidad de São Paulo, Brasil
25. OECD, Directorate for Public Governance and Territorial Development
26. Organización en Tungurahua (se mencionó en síntesis de taller de Manuel, María Isabel Remy y Molvina Zevallos)
27. Precisar socio en China
28. Precisar socio en India
29. Precisar socio en Sudáfrica
30. Red de Desarrollo Sostenible, Honduras
31. Red Prensa Rural (26 Diarios)
32. Red de Gobernadores
33. School of Environment and Development - University of Manchester, UK
34. Secretaría de Desarrollo Rural del Gobierno del Estado de Michoacán (México)
35. Secretaría General Iberoamericana (España)
36. U. Nac. Costa Rica
37. UCA El Salvador
38. UCA Nicaragua
39. UNAN Nicaragua
40. Universidad Andina Simon Bolívar, Ecuador
41. Universidad de los Andes, Colombia
42. Universidade Federal do ABC, Brasil
43. University of Saskatchewan, Canada Rural Economy Research Lab (C-RERL)
44. U-PIEB Bolivia
45. **Western Premier's Conference, Canadá**





#### IV. Resultados esperados y actividades entre el 1 de enero y el 31 de diciembre del 2009

Resultados o productos	Actividades	Responsables en el Equipo de Coordinación	Mes en que debe iniciarse y concluir
1. Instalación del SyE responsable en Chile	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contrato y traslado de Ecuador a Chile (R. Iturralde)</li> </ul>	G. Escobar, I. Guijt, R. Iturralde	Enero 2009
2. Un marco analítico aprobado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Terminar de escribir el marco analítico y discutirlo (adaptarlo)</li> </ul>	I. Guijt	Enero 2009
3. Un conjunto de herramientas especificadas por componente, elaborado y divulgado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Detallar las herramientas identificadas</li> <li>Divulgarlos entre las personas que van a hacer uso de las mismas</li> </ul>	I. Guijt y R. Iturralde	Enero 2009
4. Un flujo constante de información para SyE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Terminar el plan de visitas, entrevistas, encuestas, etc. y compartir eso con la UPC</li> <li>Hacer entrevistas (por muestra); aplicar encuestas y analizarlas; revisar documentación</li> </ul>	I. Guijt y R. Iturralde	Enero 2009, continuo
5. Informe Anual de Progreso producido y divulgado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Juntar información</li> <li>Escribir y compartir el informe; participación en el Encuentro Anual de Programa DTR</li> </ul>	I. Guijt y R. Iturralde	Marzo 2009
6. Verificaciones de calidad - tres investigaciones temáticas pequeñas producidas y divulgadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar los temas deseados; contratar consultores; asegurar informes; compartirlos con las personas relevantes</li> <li>Identificar recomendaciones</li> </ul>	I. Guijt y R. Iturralde	Mayo, Agosto, Octubre 2009
7. Tres investigaciones temáticas profundas producidas y divulgadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar los temas deseados; contratar consultores; asegurar informes; compartirlos con las personas relevantes</li> <li>Identificar recomendaciones</li> </ul>	I. Guijt y R. Iturralde	Junio, Setiembre, Noviembre 2009
8. Un informe intermedio de progreso producido y divulgado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Juntar datos, escribir y compartir el informe; participación en el encuentro UPC</li> <li>Análisis de avances/problemas</li> <li>Identificar recomendaciones</li> </ul>	I. Guijt y R. Iturralde	Agosto 2009
9. Claridad sobre el uso de las narrativas/historias	<ul style="list-style-type: none"> <li>Finalizar el método y buscar el software; aplicación del método; evaluar los resultados en el encuentro UPC</li> <li>Decisión sobre la continuación</li> <li>Si es positivo, continuar su uso</li> </ul>	I. Guijt	Abril 2009
10. Contribuir al Informe Anual de DTR	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resumen del Informe Anual de Progreso</li> </ul>	R. Iturralde	Diciembre 2009



Resultados o productos	Actividades	Responsables en el Equipo de Coordinación	Mes en que debe iniciarse y concluir
11. Entender diversos contextos ( <i>cuatro</i> ) donde hay actividades de campo de DTR	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación en eventos y/o trabajos de investigación; entrevistas; producir informes</li> </ul>	I. Guijt y R. Iturralde	Marzo, Mayo, Julio, Octubre
12. Donantes claros sobre el progreso del Programa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación regular con los donantes (IDRC y NZAid)</li> </ul>	I. Guijt	
13. Marco analítico revisado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encuentro UPC</li> </ul>	I. Guijt y R. Iturralde	Diciembre 2009

## V. Presupuesto (en dólares USA) para el 2009

Para el año 2009, disponemos de USD 83,500.00 del IDRC. Para el sistema de SyE, contamos también con USD 12,000.00 de NZAid. Si el IDRC está de acuerdo con el uso del remanente del 2008, en total disponemos de USD 95,500.00. Los costos mensuales correspondientes a R. Iturralde son de USD 1,635 (total anual USD 19.625) y de I. Guijt son de USD 2,395 (total anual USD 28.740). Estos costos están divididos entre las actividades. En el cuadro, sólo se indican los costos de los consultores y de viajes por actividad. *No existen fondos disponibles para hacer un experimento con el Sensemaker.*

Actividades	Total Anual (01/01 - 31/12)	Gasto mensual											
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
1. Instalación del responsable de SyE	6990												
2. Un marco analítico aprobado													
3. Un conjunto de herramientas especificadas por Componente, elaborado y divulgado													
4. Un flujo constante de información													
5. Informe Anual de Progreso producido y divulgado													



Actividades	Total Anual (01/01 - 31/12)	Gasto mensual											
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
6. Verificaciónes de calidad - tres investigaciones temáticas pequeñas, producidas y divulgadas	7550					2515			2515		2515		
7. Tres investigaciones temáticas profundas, producidas y divulgadas	22500						7500			7500		7500	
8. Un informe intermedio del progreso producido y divulgado													
9. Claridad sobre el uso de las narrativas/ historias													
10. Contribuir al Informe Anual de DTR													
11. Entender diversos contextos (tres) donde hay actividades de campo	10100					3500		1550			1550		3500
12. Donantes claros sobre el progreso del Programa													
13. Marco analítico revisado													
Gastos de personal	48360	4030	4030	4030	4030	4030	4030	4030	4030	4030	4030	4030	4030
<b>TOTAL</b>	<b>95500</b>												



## Anexo 6. Contenido sugerido para productos principales documentados

### Revisión Anual

1. Por componente
  - Resumen de aspectos más destacados, innovaciones, preocupaciones
  - Comentarios sobre la calidad de la implementación
  - Reflexiones adicionales a partir de las indagaciones temáticas (si es pertinente)
2. Efecto Programático: observaciones de los patrones claves, señales que indiquen progreso hacia problemas/obstáculos relacionados a cada efecto.
3. Cualquier tema Emergente o Transversal
4. Gestión y Gobernanza
  - Resumen de aspectos más destacados, innovaciones, preocupaciones
5. Áreas que requieren de atención especial y/o de toma de decisiones

Anexo: Actividades por componente y socios involucrados, resumen de indagaciones temáticas

### Actualizaciones Bianuales

Por componente

1. Resumen del foco **deseado** para el periodo de seis meses.
2. Resumen de '**qué y cuáles**'. ¿Qué vemos de lo que está ocurriendo? ¿Qué dicen los datos acerca de las intenciones, estrategias e implementación? ¿Cuáles son los indicadores de cambio o estabilidad? ¿Qué indicadores sugieren patrones (cambiantes)?
3. Resumen de '**entonces qué**'. ¿Qué sentido podemos darle a los datos emergentes? ¿Qué significa para nosotros en este momento y en el futuro? ¿Qué



efectos probables pueden tener los cambios actuales sobre nosotros, nuestros socios (directos e indirectos) y nuestro campo de investigación y acción?

4. Nota: Dependiendo de si el análisis colectivo está en condiciones de llevarse a cabo, un resumen de **'ahora qué'**. ¿Cuáles son nuestras opciones? ¿Cuáles son nuestros recursos? ¿Cuándo y cómo podemos actuar – individualmente o colectivamente – para optimizar las oportunidades en este momento y después?

### *Indagaciones Temáticas*

1. Temática – ¿Cuál es el foco de esta temática? ¿Por qué es importante? (¿de dónde procede como área de interés y/o inquietud?) Pregunta(s) central (es) para ser examinadas.
2. Alcance y Metodología – Profundidad de la indagación, países/proyectos involucrados, recopilación de información, proceso de dar sentido.
3. Valorando lo que es bueno y eficiente – y por consiguiente lo que hay que conservar
4. Criticar aquello que es problemático y es obstaculizador del progreso hacia efectos programáticos
5. Resumen de qué cambiar, agregar o detener; temas que requieran atención

