

Reporte de la Cuarta Reunión del Comité Asesor Regional

Taller de Mapeo de Alcances

La Habana, del 20 al 24 de setiembre del 2005

Enrique Mendizabal

Research Officer, RAPID
Overseas Development Institute (ODI)
e.mendizabal@odi.org.uk

Octubre 2005

Resumen Ejecutivo

Objetivo del taller:

1. **Aprender una nueva metodología: Mapeo de Alcances**
2. **Desarrollar la estrategia y el plan de actividades de la red**
3. **Identificar métodos de monitoreo de la estrategia**

Lo que se hizo durante el taller:

1. **Se presentó el Mapeo de Alcances:** El Mapeo de Alcances es una metodología de planificación, monitoreo y aprendizaje. Es un proceso que se orienta hacia un nuevo entendimiento del proceso de desarrollo, focalizando sus esfuerzos en los agentes de ese proceso y en los cambios en sus comportamientos. El Mapeo de Alcances enfatiza el monitoreo como herramienta de aprendizaje y permite una constante revisión y mejora de la estrategia y los supuestos de un programa o proyecto.
2. **Se discutieron e identificaron la visión y misión de la red:** Los participantes consideraron cual debería ser el comportamiento ideal de sus socios directos en el largo plazo (visión) y la contribución del foro hacia el logro del cambio (misión).
3. **Se identificaron los socios directos de la red:** Aquellas personas e instituciones con las que la red y sus miembros trabajan directamente y cuyos comportamientos desean cambiar: Gobiernos nacionales, bancadas parlamentarias, gobiernos locales, Comunidades, OSC, empresas, universidades, donantes y el IFRTD (global).
4. **Se definieron los cambios deseados y las señales del progreso de esos cambios para cada socio directo:** Los cambios deseados son aquellos que definen la visión de largo plazo. Las señales de progreso son los cambios graduales que el foro estima observar en los socios directos a los largo del tiempo; desde el corto al largo plazo.
5. **Utilizando la herramienta Análisis de Campos de Fuerza se identificaron las fuerzas a favor y en contra de estos cambios de largo plazo:** El análisis permitió identificar fuerzas en contra que no habían sido consideradas y definir prioridades de acción
6. **Sobre la base del Análisis de Campos de Fuerza se desarrollaron estrategias de largo plazo para contribuir al logro de los cambios deseados en cada socio directo**
7. **Focalizándose en el próximo año, y considerando sus necesidades, compromisos y limitaciones, los participantes repitieron el proceso para definir un plan de acción más concreto y de corto a mediano plazo:** De esta manera, los participantes se separaron por país y desarrollaron un plan de trabajo de corto plazo focalizándose en un socio directo y en el logro del primer grupo de señales de progreso.
8. **Finalmente, identificaron los cambios organizacionales que son necesarios en la red para poder trabajar hacia el alcance de la visión**

Algunas observaciones sobre IFRTDAL post-taller:

1. **El Comité Ejecutivo (CE) es un grupo sumamente unido y robusto:** Los miembros son capaces de interactuar y colaborar entre si
2. **Los miembros sólo dedican limitados recursos a la red y sus actividades:** Esto tiene implicancias en el desarrollo de una identidad común de red
3. **Los miembros no se dedican al transporte rural de manera exclusiva:** Esto tienen implicancias sobre los recursos que le destinan a la red
4. **Los miembros son, en teoría, ‘representantes’ de sus países, pero, en realidad, son únicamente ‘representativos’ del sector de transporte rural**
5. **Los miembros, como individuos, no están en la capacidad de dirigir sus esfuerzos a socios directos múltiples en cada país:** Esto depende de la posición de los miembros en el proceso de investigación y políticas en sus respectivos países.
6. **No todos los miembros tienen la misma idea del rol de la red:** Algunos quieren verla como un agente de cambio mientras que otros quieren que la red los apoye en sus propias acciones.
7. **Es importante definir las funciones que la red va a cumplir para asegurarse que su estructura sea la más indicada:** Nuevos recursos y capacidades tendrían que ser introducidos a la red en caso que esta sea constituida como un agente de cambio. Los miembros tendrían que estar dispuestos a contribuir con más recursos o la secretaría tendría que desarrollar su capacidad de autofinanciamiento. Igualmente se tendrán que desarrollar estrategias de comunicación y esfuerzos de influencia coordinados y trabajos de investigación en red. En caso de ser una red de apoyo, la red tendrá que desarrollar su capacidad de filtrar información y conocimiento y apoyar el desarrollo de grupos de trabajo y la provisión de recursos y capacidades a sus miembros. Ambas funciones son muy importantes pero requieren de distintos recursos y capacidades.
8. **La red requiere, además de una coordinadora, uno o más motivadores:** Para los miembros es crucial motivar al CE pero también a los otros miembros de la red a participar e intercambiar conocimientos y oportunidades.

Índice de contenido

Introducción	5
Programa del Día 1	5
Sesión 1: Visión y Misión.....	7
Sesión 2: Socios Directos.....	8
Sesión 3: Señales de Progreso y Alcances Deseados	8
Sesión 4: Discusión informal	10
Programa del Día 2.....	11
Sesión 5: Diario de Alcances	11
Sesión 7: Prácticas de la Organización y Diario de Desempeño.....	15
Programa del Día 3.....	17
Sesión 8: Estrategias por país.....	18
Sesión 9: Revisión del trabajo realizado durante el 2004/2005	20
Programa Día 4	23
Sesión 10: Definiendo el plan de trabajo	23
Sesiones internas: Reunión del IFRTD 2004, oportunidades de investigación, Reunión del IFRTD 2005 y otros temas en la agenda.....	25
Clausura	29
Algunas observaciones adicionales sobre la red –post-taller.....	30
Las funciones de la red	31
Anexo No. 1: Relación de participantes	34
Anexo No. 2: Diario de Alcances.....	38
Anexo No. 3: Diario de Estrategias.....	40
Anexo No. 4: Diario de Desempeño.....	41
Anexo No. 5: Algunos recursos adicionales	43

Introducción

El Comité Ejecutivo (CE) del IFRTD en América Latina (IFRTDAL) se reunió en La Habana Cuba como parte de su programa anual de actividades. Ana Bravo, coordinadora del foro para la región se aproximó a Enrique Mendizabal del Overseas Development Institute (ODI) en Londres para que lleve a cabo la facilitación del taller así como la introducción de la metodología Mapeo de Alcances. Esto último tenía como principal objetivo la incorporación de herramientas de monitoreo y aprendizaje al trabajo de los miembros del CE.

El taller tuvo lugar en La Habana, Cuba, durante los días 20 y 24 de setiembre de 2005. Contó con la participación de, además de Ana Bravo (coordinadora regional del Foro) y Marinke van Riet (Secretaria Ejecutiva del IFRTD), 12 delegados de los Foros Nacionales miembros del CE (ver anexo No.1)

El enfoque utilizado durante el taller combinó el trabajo en plenaria, grupo e individual, buscando, en la medida de lo posible que hubiese transparencia en el trabajo y varias oportunidades de revisar lo aprendido. Los primeros dos días y medio fueron dedicados al Mapeo de Alcances mientras que el último día y medio a cuestiones propias del Foro.

El taller

Programa del Día 1

Día 1: Martes, 20 de setiembre

- 08:30 a.m. Palabras de bienvenida
Luis Rodríguez Villavicencio, Coordinador del Foro Nacional para el Desarrollo del Transporte Rural de la República de Cuba
Información Logística
- 08:45 a.m. Introducciones personales y expectativas del taller
Todos
- 09:30 a.m. Las reglas de juego
- 09:45 a.m. Acordar la agenda: adoptar la minuta de la última reunión
Asuntos que surjan de la minuta de la última reunión
- 10:00 a.m. Introducción del programa de la reunión y sus objetivos por día
Enrique Mendizábal
- 10:15 a.m. ¿Qué es el Mapeo de Alcances?
- 11:00 a.m. C A F É
- 11:30 a.m. Sesión 1: Visión y Misión

Trabajando en parejas, cada participante definirá la misión y misión de sus programas o iniciativas

- 12:00 m. Sesión 2: Socios Directos
- 1) Individualmente, cada participante identifica todos sus socios directos
 - 2) En grupos de 3-4 eligen a los 5 mas importantes
 - 3) En la plenaria, los socios directos son depurados y agrupados para identificar aquellos que son comunes para todos
- 01:30 p.m. A L M U E R Z O
- 03:00 p.m. Sesión 3: Señales de Progreso y Alcances Deseados
En grupos, los participantes determinan que es lo que esperan, les gustaría y les encantaría observar en uno de los socios directos identificados.
- 04:00 p.m. C A F É
- 04:30 p.m. Sesión 4: Discusión informal
De manera informal, los participantes circulan entre los grupos e identifican las señales de progreso que más les gustan pegando un círculo de cartulina verde al lado.
- 05:00 p.m. Conclusiones del día
- 05:15 p.m. Fin del día. Cena libre

Después de las palabras de bienvenida, los participantes de presentaron al grupo (ya que algunos no habían asistido a reuniones pasadas) lo cual sirvió para que ofrecieran ejemplos del trabajo que venían realizando en sus respectivos países. A cada uno se le pidió además, que comparta sus expectativas del taller.

De forma muy breve se pasó a acordar la agenda y adoptar la minuta de la reunión del CE de 2004. Antes del café, entonces, Enrique Mendizabal (EM) prosiguió a la presentación de la metodología Mapeo de Alcances.

El Mapeo de Alcances es una metodología de planificación, monitoreo y aprendizaje. Es un proceso que se orienta hacia un nuevo entendimiento del proceso de desarrollo, focalizando sus esfuerzos en los agentes de ese proceso y en los cambios en sus comportamientos.

Resaltó el origen de la metodología: como respuesta a retos evaluativos de:

1. Establecer causa-efecto en un sistema abierto
2. Los desfases en los tiempos entre el trabajo realizado y el impacto
3. Balancear la evaluación con el aprendizaje activo
4. Lidiar con los valores de los evaluadores

Destacó su énfasis en el aprendizaje y no en la evaluación de resultados y presentó los principales componentes del proceso. Antes del café, se habían presentado los principales puntos de la metodología así como discutido su potencial para el Foro.

Sesión 1: Visión y Misión

La Primera Sesión del Mapeo de Alcances se realizó en dos partes. Primero, EM explicó los conceptos de Visión y Misión, de acuerdo a la metodología. La visión se describió como una mejora en el bienestar humano, social y medioambiental en que se encuentra involucrado el programa y a la que busca contribuir.

La visión se definió como la contribución del programa a la visión. De forma seguida, los participantes se organizaron en grupos para discutir la visión del foro. A cada grupo se le pidió identificar a un actor que ellos quisieran ver “haciendo las cosas de manera diferente” y que establecieran como deberían estar comportándose. Después, en plenaria, se le pidió que presentaran sus propuestas y discutieran las de los otros:

VISION	
Actor	Comportamiento
Ente planificador nacional	Que el transporte rural (visto como acceso) sea el eje transversal estratégico en las políticas nacionales de desarrollo (Política de Estado). Responda a las demandas y propuestas de las comunidades
Comunidades	Sus poblaciones ya no emigran (por necesidad) y son capaces de promover buenas políticas
Comisiones interministeriales en transporte rural	Existen comisiones interministeriales que debaten el tema de acceso
Sociedad civil, gobiernos locales y sector privado	Implementan las políticas con recursos asignados por el ente competente
Donantes	Apoyan, respetan los programas estratégicos nacionales. Existe una coordinación global sobre el tema y en desarrollo en general.
OSC, investigadores y redes	Desarrollan el tema, capacitan y tienen incidencia sobre las políticas públicas
Academia	Desarrollan nuevas narrativas y las incorporan a la enseñanza (por ejemplo, el uso intensivo de mano de obra en construcción de carreteras)
Sistema educativo	Existe un proceso de educación/formación activa sobre transporte rural
Comunidad internacional	Acceso y movilidad son considerados derechos humanos fundamentales y metas de desarrollo

Sesión 2: Socios Directos

Utilizando el mismo proceso de presentación y trabajo participativo, EM presentó el nuevo concepto del Mapeo de Alcances: el socio directo. Los socios directos se definieron como los actores o instituciones con las que la red o los miembros de la red trabajan de manera directa y sobre quienes buscan lograr un cambio de comportamiento.

De manera individual, los participantes identificaron sus socios directos. Después, en grupos de a tres, identificaron los 5 más importantes para todos en el grupo y en la plenaria se depuraron y agruparon:

1. Gobiernos nacionales: Ministerio de transporte, ministerio de la construcción, ministerio de hacienda o economía, funcionarios claves en oficinas de planificación, programas de transporte.
2. Bancadas Parlamentarias
3. Gobiernos locales
4. Comunidades
5. OSC: ONGs, gremios de productores, cooperativas
6. Empresas
7. Universidades: Estudiantes, grupos de investigación, profesores, facultades
8. Donantes
9. IFRTD

Sesión 3: Señales de Progreso y Alcances Deseados

La tercera sesión, después del almuerzo se realizó de forma distinta a la normalmente prevista por la metodología del Mapeo de Alcances. En esta ocasión, se introdujo el concepto de las Señales de Progreso como los cambios graduales en el comportamiento de los socios directos; y al Alcance Deseado como los cambios ideales. De esa manera, los participantes lograron trabajar hacia la elaboración de un estado ideal que pudiera ser comparable con la visión, formulada previamente.

En los mismos grupos en los que identificaron a sus socios directos, se les pidió que, concentrándose en un socio directo, elaboraran una lista progresiva de Señales de Progreso. Una vez terminado el trabajo, a cada grupo se le pidió que revisara las Señales de Progreso de los otros y que colocaran un círculo de cartulina naranja sobre aquellas que consideraban más importantes e interesantes. Estas están denotadas por un *. En el caso del Grupo 4, se le pidió a los otros grupos que también incluyeran medio círculo para denotar alguna señal con la que no estaban de acuerdo. Estas están denotadas con un (*).

Grupo 1: Néstor, Emilio, Carlos

Socio Directo: Organismo Nacional de Planificación

Esperaríamos que:

- Expresen interés en el tema de transporte rural y soliciten la ampliación y aclaración de conceptos y conocimientos
- A través de consultas con expertos en el tema busquen identificar prioridades sobre la base de un mejor entendimiento del problema **

- Busquen solucionar el problema desarrollando estrategias relevantes **

Nos gustaría que:

- Generen relaciones con diversos actores de la sociedad civil nacionales e internacionales **
- Que se debatan los problemas y soluciones a profundidad
- Que se divulguen los resultados y el proceso de los debates *
- Que se formulen políticas y programas ***
- Que se defina el organismo ejecutor de la política
- Que se defina la estrategia organizacional para la definición de la política

Nos encantaría que:

- Se destinen los recursos apropiados para la ejecución de las políticas y programas *
- Que se ejecuten las políticas y programas eficientemente y con resultados medibles *

Grupo 2: Ivet, Luís, Rafael

Socio Directo: Gobiernos Locales

Esperaríamos que:

- Formaran comisiones de transporte rural *
- Asignaran recursos financieros para el transporte rural *
- Implementasen planes de mantenimiento de la infraestructura vial *
- Crearan una buena relación con los niveles superiores de toma de decisión

Nos gustaría que:

- Promuevan la organización comunitaria
- Generen una buena relación con los transportistas locales
- Utilicen tecnologías de bajo costo y generadoras de empleo *
- Desarrollen programas de capacitación en transporte rural para las comunidades

Nos encantaría que:

- Desarrollen programas de capacitación a los recursos humanos del gobierno local *
- Se relacionen/comuniquen con universidades o centros de investigación y lleven a cabo programas de investigación sobre transporte rural ***
- Se apliquen soluciones consensuadas en el gobierno local y las comunidades integrando los demás actores vinculados al transporte rural *

Grupo 3: Nelson, Víctor, Ary, Julio

Socio Directo: Universidades

Esperaríamos que:

- Trabajen el tema de transporte rural en forma interdisciplinaria *
- Realicen proyectos piloto y de investigación
- Incluyan actividades para el debate, la discusión y la enseñanza del conocimiento sobre el tema de transporte rural
- Brinden asesoramiento a los gobiernos y comunidades *

Nos gustaría que:

- Brinden respuestas a las necesidades de transporte rural
- Otorguen un premio nacional al trabajo investigativo en transporte rural
- Mantengan una página web con información y soluciones a la problemática del transporte rural
- Ofrezcan un programa de formación en transporte rural *

- Realicen un congreso o simposio bianual para presentar soluciones y experiencias sobre transporte rural ***
- Los estudiantes presentan proyectos de grado relacionados con el tema de transporte rural *
- Destinan fondos suficientes a la investigación sobre transporte rural *
- Establecen convenio de cooperación para el trabajo conjunto en el tema **

Nos encantaría que:

- Utilicen espacios en los medios de comunicación para debatir temas relacionados con el transporte rural
- Influyan en las políticas y estrategias relacionadas con el transporte rural *
- Las universidades ofrecen una base sólida de apoyo y consulta para la formulación de proyectos, programas y estrategias sobre transporte rural

Grupo 4: Marinke, Sergio, Ana

Socio Directo: Comité Ejecutivo de IFRTDAL

Esperaríamos que:

- Se movilicen e incrementen su participación activa en el foro
- Formen y lideren o contribuyan al fortalecimiento de sus redes nacionales
- Contribuyan a la recolección, el desarrollo y la difusión de información, así como su aplicación práctica *
- Más mujeres participen activamente en el Comité Ejecutivo *

Nos gustaría que:

- Contribuyan al desarrollo de Políticas de transporte y desarrollo **
- Actúen como un grupo coherente en responder a las consultas con respecto al transporte rural y desarrollo

Nos encantaría que:

- Logren conseguir fondos para actividades del Foro y para el/la coordinador/a * (*)
- Generen ideas innovadoras
- Incorporen el tema de género en su práctica cotidiana
- Actúen de forma autónoma
- Contribuyan al debate internacional de transporte rural y desarrollo **

Sesión 4: Discusión informal

Una primera mirada a las Señales de Progreso sugiere que la tarea es significativamente ardua porque implica cambiar no solo comportamientos sino percepciones y narrativas sobre el tema de transporte rural. Esto, ninguno, de los grupos espera que sea inmediato ni sencillo.

La discusión de las Señales de Progreso también rescató la visión que tiene el IFRTD para el Comité Ejecutivo para América Latina. En esta se podían resaltar la necesidad de incluir el tema y la práctica de 'género' en el trabajo del Foro y de su membresía. Así mismo, es importante notar el (*) a la señal que le pide al CE que sea capaz de conseguir fondos para las actividades del Foro y para el/la coordinador/a.

Más adelante en la discusión sobre las Prácticas de la Organización quedó en claro que la visión que tienen los miembros del CE se acerca más a la de un Foro como 'apoyo' que como 'agente de cambio'. Esto sugeriría que los miembros del CE no

estarían, por lo general, en la capacidad de contribuir con tiempo o fondos al funcionamiento del Foro (ver más adelante).

Programa del Día 2

Día 2: Miércoles, 21 de setiembre

- 08:30 a.m. Sesión 5: Diario de Alcances
¿Cómo llenar el diario?
En grupos, se discuten los factores que contribuyen y se oponen al cambio deseado: Análisis de Cambio de Fuerza Participación en la inauguración del FIT2005.
- 11:00 a.m. Sesión 6: Actividades, Estrategias y Diario de Estrategias
En Grupos, y sobre la base del Análisis de Campos de Fuerza, se determinan las actividades necesarias para lograr el Alcance Deseado. Luego, cada grupo organiza las actividades en un mapa de estrategias.
- 12:30 p.m. A L M U E R Z O
- 02:00 p.m. Sesión 7: Prácticas de la Organización y Diario de Desempeño
En grupos, se discuten los cambios necesarios en la red para llevar a cabo las actividades identificadas y los alcances deseados.
- 03:00 p.m. En la plenaria, se depura y define una lista final
¿Cómo llenar el Diario de Desempeño?
- 03:45 p.m. C A F É
- 04:15 p.m. Prioridades de monitoreo
- 05:45 p.m. Fin del día. Cena libre

Sesión 5: Diario de Alcances

Por la mañana del segundo día y en la víspera del huracán Rita, se inició una sesión dedicada a la primera herramienta de monitoreo que fue presentada en el taller. El Diario de Alcances fue presentado como una herramienta para monitorear los avances y retrocesos del programa en el logro de las Señales de Progreso (Ver anexo 2). Se explicó que el objetivo no es evaluar al programa contra las señales, sino de aprender a medida que se desenvuelve el proceso. De esa forma, es importante que el diario sea llenado adecuadamente incluyendo información detallada sobre los cambios observados, las causas del cambio, las fuerzas a favor y en contra, las fuentes de infamación utilizadas para demostrar o medir el cambio, y, principalmente, las lecciones aprendidas y las sugerencias de acción.

Así mismo, el diario de Alcances, presenta un nuevo reto al usuario: ¿cómo medir el alcance de cada señal? Se planteó la necesidad de establecer una escala simple (Bajo, Medio, Alto) que sugiera al monitor y al usuario del diario hasta que punto se había alcanzado o no una señal. El uso de la escala es importante porque reconoce que los cambios no son inmediatos sino graduales, que es posible retroceder (se puede pasar de medio a bajo), hace explícitos los valores de los monitores y permite comparar entre socios directos. La escala puede ser cualitativa o cuantitativa.

Nuevamente, los participantes se separaron en grupos por socio directo y se les pidió completar una línea de base utilizando el Diario de Alcances. Esto implicó transcribir las señales en el formato entregado, determinar la escala de medición (Bajo, Medio, Alto) y establecer hasta qué punto se había llegado actualmente.

Los resultados de los grupos fueron variados. Por lo general, lo que causó mayores problemas fue el establecimiento de las escalas. Si bien algunos consideraron posible establecer una escala para todas las señales, otros grupos prefirieron desarrollar una para cada una.

Grupo 1: Organismo planificador del gobierno de Colombia

La escala cualitativa utilizada fue la misma para cada señal. Ellos consideraron que el proceso de impacto en la política podía describirse en tres pasos:

Bajo: Una manifestación de intención (por ejemplo, que la autoridad llame a un investigador)

Medio: Acción conducente (por ejemplo, comisione una asesoría sobre el tema)

Alto: Producto o resultado del alcance (por ejemplo, utilice los resultados de la investigación)

Grupo 2: Gobiernos locales

La escala cuantitativa elegida por este grupo fue la misma para cada señal. Ellos consideraron que ya que su universo eran 5 gobiernos locales, era posible cuantificar el avance para cada señal considerando:

Bajo: hasta 20% de los gobiernos locales

Medio: entre 20% y 50% de los gobiernos locales

Alto: desde 80% de los gobiernos locales

Grupo 3: Universidades

En este caso, el grupo decidió definir una escala distinta para cada señal, precisando el indicador a ser utilizado en cada caso. El grupo trabajó cada señal de manera independiente, discutiendo la manera de medirla y la escala a ser utilizada. Este ejercicio es importante ya que cada Diario de Alcances debe ser explícito en como se esta midiendo cada señal. Las escalas resultantes incluyeron mediciones cualitativas y cuantitativas.

Grupo 4: Comité Ejecutivo

Este grupo, al igual que el anterior, dividió una escala para cada señal de progreso, combinando indicadores cuantitativos y cualitativos.

Sesión 6: Actividades, Estrategias y Diario de Estrategias

Esta sesión inició con una revisión de lo alcanzado hasta el momento. Se enfatizó que el grupo había identificado a los socios directos del Foro y los cambios que quisieran lograr en ellos a lo largo de un proceso de por lo menos 5 años. La pregunta que surgió, entonces, es: ¿cómo lograrlo? Para ello es necesario determinar las estrategias y actividades a seguir.

En esta sesión, entonces, se introdujo una nueva herramienta que puede ser útil para la identificación de estrategias y actividades para lograr un cambio de comportamiento deseado (un alcance).

La herramienta utilizada es el Análisis de Campos de Fuerza. Esta herramienta funciona de la siguiente manera:

1. Se identifica el cambio deseado
2. En grupo se sugieren fuerzas a favor y en contra del cambio
3. En grupo se les asignan valores a las fuerzas (no necesariamente en términos de su importancia sino de acuerdo a su fuerza)
4. Se suman las fuerzas a favor y en contra para determinar si el balance es positivo o negativo
5. Finalmente, el grupo se pregunta: ¿Qué puede hacer para fortalecer las fuerzas a favor y reducir o contrarrestar las fuerzas en contra?

Este último paso se convierte en la estrategia o el plan de trabajo. Ya que los grupos trabajaron sobre la base de los Alcances Deseados (a largo plazo) se les pidió que una vez terminado el Análisis de Campos de Fuerza, identifiquen 3-4 estrategias generales a seguir.

Grupo 1: Organismo de planificación ejecuta programas y políticas sobre transporte rural

Fuerzas a favor:

- Globalización de la economía (2)
- Ministerio de Agricultura muestra interés (3)
- La reducción de costos genera opinión pública favorable (3)
- Apoyo de instituciones centrales (3)
- Academia (2)
- Pequeña y mediana empresa en el sector construcción (3)

Fuerzas en contra:

- Rescatistas (3)
- Resistencia al cambio en el Ministerio de Transportes (2)
- Grandes empresas constructoras (3)
- Ministerio de Economía (3)

Estrategias:

1. Crear una red de apoyo y presión entre los sectores interesados en el cambio

Grupo 2: Gobiernos locales ejecutan proyectos con el uso de tecnologías alternativas

Fuerzas a favor:

- Gobierno local, transportistas y comunidades están interesados (5)

- Existen recursos financieros (3)
- Condiciones favorables del entorno para la infraestructura y operación (2)
- Globalización exige aumento de competitividad (5)
- Crisis energética mundial (5)

Fuerzas en contra:

- Gobierno central no prioriza transporte rural (5)
- Falta de capacidad del gobierno local para la formulación y gestión de proyectos (5)
- Tecnologías alternativas calificadas como atrasadas (3)

Estrategias:

1. Capacitar a los gobiernos locales y la sociedad civil en la formulación y gestión de proyectos de transporte rural
2. Elaborar proyectos para el uso de fuentes de energía renovables
3. Promover el acceso a mercados más favorables para las comunidades rurales
4. Plan de cabildeo del gobierno central

Grupo 3: Universidades utilizan espacio en los medios

Fuerzas a favor:

- Interés general en el tema (4)
- Interés específico (3)
- Posicionamiento de la universidad beneficiado (4)
- Eleva el nivel académico (3)

Fuerzas en contra:

- No hay donantes (4)
- Mantenimiento del espacio en los medios es costoso (3)
- Interés de los rectores es insuficiente (2)
- Nivel de aceptación de la temática es bajo (1)

Grupo 4: Comité Ejecutivo trabaja de manera independiente, con fondos y con una visión de género

Fuerzas a favor:

- La secretaría del IFRTD (4)
- Interés de los miembros del comité (5)
- Capacidad de los expertos
- No existen problemas internos (3)
- Cierta interés en transporte rural entre gobiernos y donantes (4)
- Mejor acceso a la información (3)

Fuerzas en contra:

- Poco financiamiento (5)
- Barreras de lenguaje (4)
- Machismo en el sector (5)
- Poco tiempo disponible para dedicar a la red (3)
- Distancia (2)

Estrategias:

1. Capacitación para acceder a financiamiento y trabajar como equipo

El uso del Análisis de Campos de Fuerza permitió a los grupos discutir distintas estrategias y maneras de enfrentar las fuerzas en contra y las fuerzas a favor. Se

dieron cuenta que muchas veces existen fuerzas en contra que son tan fuertes que es necesario concentrarse en ellas (se puede hacer otro Análisis de Campos de Fuerza) antes de atacar el alcance deseado. También se observó que algunas fuerzas en contra son contrarrestadas por fuerzas a favor: esto implica que en lugar de concentrar nuestros esfuerzos en pelear fuerzas en contra uno puede fortalecer las fuerzas a favor (lo cual tendría un doble efecto de aumentar la fuerza a favor y reducir la fuerza en contra).

Habiendo identificado las estrategias generales a seguir para cada uno de los socios directos, se presentó la segunda herramienta: el Diario de Estrategias (Ver Anexo 3). Este Diario le permite al usuario de la metodología registrar el trabajo realizado, los efectos de ese trabajo y sugerir algunos cambios o lecciones que deben ser introducidos al proceso de planificación estratégica.

A diferencia del Diario de Alcances, el Diario de Estrategias es mejor utilizado en sesiones periódicas en las que reúnen los equipos de trabajo para discutir el trabajo realizado y su impacto en las señales de progreso. Al igual que en el caso del Diario de Alcances, esta herramienta no evalúa al programa ni sus responsables. El objetivo principal de la herramienta es facilitar un proceso continuo de revisión y mejoramiento de la estrategia.

Sesión 7: Prácticas de la Organización y Diario de Desempeño

Una vez identificadas las estrategias a seguir en el largo plazo, es necesario determinar qué es lo que la red debe hacer para tener la capacidad para lograr esos alcances. Es decir, una vez determinada la función que va a jugar, es importante definir la forma o la estructura necesaria para realizarla. Para ello se introdujo el concepto de Prácticas de la Organización. Las Prácticas de la Organización son los cambios necesarios en la red para llevar a cabo las actividades identificadas y los alcances deseados.

La identificación de las Prácticas de la Organización se llevó a cabo durante la plenaria. A cada participante se le pidió sugerir formas en las que el Foro debe cambiar para mantenerse efectivo en su trabajo. Las siguientes prácticas fueron sugeridas por todos:

Práctica 1: Buscar nuevas ideas, oportunidades y recursos

1. formular proyectos de investigación para obtener financiamiento
2. Convocatorias e incentivos (anuales) para buscar ideas/soluciones innovadoras
3. Identificar y perseguir a los fondos disponibles de manera sistemática
4. Organizar y participar de eventos
5. Comunicar y divulgar lo aprendido

Práctica 2: Estar al tanto de la demanda por soluciones

1. Mantenerse involucrados en el tema (cada miembro)
2. Establecer y fortalecer vínculos, especialmente con las comunidades rurales: visitas, investigación, diagnósticos rápidos, encuestas (electrónicas), sondeos.

3. Motivar a los informantes
4. Investigar para la práctica –actualizar la base del conocimiento que manejan los miembros de la red

Práctica 3: Mantener la cohesión de la red

1. Mantener la memoria institucional: capacitar reemplazos, desarrollar un espacio de consulta
2. Generar una comunidad académica: involucrar más personas entre los miembros activos
3. Atender a los otros miembros de la lista –generar interés: identificar temas estrella y establecer motivadores (avivadores/ayayeros/griteros), crear ejes temáticos comunes, utilizar tecnologías sociales (como blogs, e-groups, plataformas educativas – ver CEDEM en Bolivia), compartir mayor información sobre los miembros para fomentar las conversaciones informales.
4. Coincidir esfuerzos (aunque sea difícil por los compromisos ya adquiridos)
5. Responder a las consultas

Práctica 4: Acceder a mayores fondos y apoyo

1. Colaboración intra-red (conformar equipos)
2. Contar con recursos necesarios: mapa de donantes, documentos básicos, contactos, propuestas de proyectos, apoyo logístico
3. Personalidad jurídica
4. Crear el tiempo para trabajar en obtener fondos y apoyo
5. Ofrecer trabajo voluntario (aunque esto fue cuestionado por varios miembros)
6. Formar agentes multiplicadores APRA divulgar/comunicar más allá del comité ejecutivo
7. Identificar y actualizar las capacidades de los miembros
8. Actualizar un banco de ideas de proyectos

Este ejercicio, así como los anteriores deben tomarse como un ejercicio y no un reflejo de lo que los miembros están necesariamente dispuestos o en capacidad de hacer. Más bien es importante resaltar que ellos sí saben lo que habría que hacer, idealmente.

Es importante resaltar que la lista de Prácticas de la Organización guarda ciertas similitudes con las Señales de Progreso identificadas por el Grupo 4 (en relación al socio directo: Comité Ejecutivo). El único tema que no surgió fue el del enfoque de género, que la secretaría global del ISRTD esta promoviendo.

La sesión finalizó con la presentación del Diario de Desempeño (Ver anexo 4) que, al igual que el Diario de Estrategias, es una herramienta para monitorear las actividades realizadas y el impacto que estas tuvieron. En este caso, las Prácticas de la Organización se refieren a las actividades dirigidas a cambios dentro de la organización mientras que el Diario de Estrategias a cambios en los socios directos (fuera de la organización)

Prioridades de monitoreo

Resulta claro que el Mapeo de Alcances puede convertirse en una tarea ardua con una gran carga de trabajo de monitoreo pero aún más de recolección de información. Por eso, se estresó durante el taller que cada equipo debe fijarse prioridades de monitoreo basadas en criterios utilitarios:

- ¿A quién queremos monitorear?
- ¿Quién es el socio directo más importante para el éxito o fracaso del programa?
- ¿Qué queremos aprender? ¿De quién?

Es importante, además, considerar alternativas originales. Por ejemplo:

- Si trabajamos con los mismos 3 socios directos en 3 países, se podría monitorear a uno en cada país
- Si estamos interesados en los cambios ocurridos en los socios de nuestros socios, podemos pedirles a nuestros socios que hagan su propio Mapeo de Alcances
- Si trabajamos con muchos actores dentro de la misma categoría de socios, podemos elegir a uno o dos que sean representativos.

Lo importante es que el monitoreo y el aprendizaje se haga de manera sistemática.

Programa del Día 3

Día 3: Jueves, 22 de setiembre

- 08:45 a.m. Revisión del día anterior
- 09:00 a.m. Sesión 8: Estrategias por país
En grupos, se identifican los socios directos, marcadores de progreso y estrategias necesarias. El análisis de campos de fuerza se utiliza como herramienta.
- 10:00 a.m. Visita al ministerio de Transporte para la ceremonia de inauguración de la Feria Internacional del Transporte
- 12:45 p.m. A L M U E R Z O
- 02:15 p.m. Sesión 9: Revisión del trabajo realizado durante el 2004/2005. Los participantes exponen el trabajo realizado en sus respectivos países durante el año anterior. En plenaria
- 04:00 p.m. C A F É

- 04:30 p.m. Informe de Ary e Ivet sobre la última reunión del comité ejecutivo internacional. Acuerdos y acciones.
- 05:00 p.m. Se inicia la discusión sobre las nominaciones de participantes a la próxima reunión del comité ejecutivo internacional
- 05:30 p.m. Fin del día. Cena libre

Sesión 8: Estrategias por país

En realidad, cada participante trabaja con distintos socios en sus propios países. Por ello se decidió formar 8 grupos y cada grupo trabajó con el Análisis de Campos de fuerza para llegar a sus propias estrategias por país.

Argentina: Nelson

Socio directo: Universidad

- Desarrollar un seminario o encuentro para demostrar la importancia del tema y del trabajo en grupo
- Crear una página web y desarrollar capacidades de informática básicas
- Acercarse a los donantes

Las estrategias de Nelson responden sobre todo a su enfrentamiento con la burocracia de un sistema que si bien le brinda apoyo, no está interesado en adoptar nuevos medios o temas. Por ello, él considera que una manera de contrarrestar esta fuerza en contra es buscar su independencia operacional por medio de la capacitación en temas sobre los que normalmente es dependiente de otros.

Bolivia: Julio

Socio directo: Universidad

- Identificar y asegurar donantes para un programa de transporte rural
- Identificar reas de acción para programas pilotos (de investigación e implementación)

Colombia: Néstor, Ary

Socio directo: Universidad

- Elaborar y documentar listas de ideas de posibles proyectos y actividades de difusión para interesar a estudiantes y a otros profesores (e.g. para trabajos de grado)
- Implementar estrategias de divulgación: diseñar y distribuir encartes, reactivar y mantener la página web, eventos académicos
- Búsqueda y establecimiento de alianzas estratégicas
- Formular proyectos destinados a la consecución de fondos internacionales
- Generar interés en los gobiernos locales y nacionales para presentar opciones de proyectos específicos financiados

Las estrategias de Néstor y Ary abarcan tres áreas reconocidas por todos los participantes como cruciales para el éxito del Foro: financiamiento, investigación y

difusión o comunicaciones. La identificación de socios estratégicos es también importante y conviene resaltarla. Los socios estratégicos pueden ayudarles a acceder fondos, amplificar su mensaje y acceder a información y conocimientos que, actualmente, permanecen fuera de su alcance. En la metodología de Mapeo de Alcances, el rol de los socios estratégicos no es suficientemente resaltado; sin embargo, estos, tanto como los socios directos son instrumentales para el éxito de cualquier iniciativa. No debemos olvidar que uno de los principios principales del Mapeo de Alcances es justamente que el proceso de desarrollo es un proceso en el que muchos actores contribuyen e interactúan en formas distintas.

Cuba: Luís

Socio directo: Gobiernos locales

- Planificar y realizar encuentro empresa-gobierno local
- Elaborar proyecto para la adquisición de nuevos y modernos equipos y medios
- Fomentar grupos de trabajo comunitario con capacidad administrativa y de monitoreo
- Capacitar al patronato de las vías
- Elaborar criterios para el mejor uso de recursos financieros

El trabajo de Luís con los gobiernos locales denota un proceso bastante esquematizado. Esto se debe a su condición dentro del aparato público. Esta ventaja le permite trabajar con un horizonte mayor que el de los demás participantes. Por ello resulta importante que sus estrategias iniciales se concentren en el desarrollo de capacidades tanto al nivel del gobierno local como de las comunidades y la empresa privada.

Nicaragua: Rafael, Víctor, Sergio

Socio directo: Gobiernos locales

- Ofrecer programas de capacitación al personal técnico de los gobiernos locales
- Desarrollar e implementar un plan de cabildeo conjunto con los programas centrales
- Establecer alianzas con universidades vinculadas al tema de transporte rural e infraestructura
- Vincular la demanda con la oferta de recursos humanos
- Establecer un grupo de interés sobre el tema de transporte rural e infraestructura

Esta estrategia resalta la ‘doble identidad’ de los socios directos. Si bien, si busca influenciar su comportamiento, también se les puede considerar aliados para influir en el comportamiento de terceros. Por ejemplo, el grupo considera que se debe trabajar con el socio directo para lograr cambios al nivel del gobierno central.

Panamá: Ivet

Socio directo: Estudiantes de la universidad

- Organizar un evento de transporte rural en 2007
- Participar en diversos proyectos regionales
- Llevar a cabo lobby y motivar a los estudiantes

En este caso, el socio directo ha sido identificado con mayor detalle: no es la universidad sino los estudiantes de la universidad. Es importante que los participantes

distingan entre la institución y sus partes o miembros. Muchas veces a quienes deseamos cambiar es a unos cuantos miembros de una institución y no a la institución completa. Esto puede simplificar mucho el trabajo a realizar así como los requerimientos de monitoreo y evaluación.

Perú: Ana, Emilio

Socio directo: Programa de caminos rurales

- Preparar un mensajero idóneo ('sin pasado'). Un campeón de la causa
- Diseño de un programa alternativo al programa oficial

Este es un caso interesante porque resalta la importancia del 'mensajero'. Los miembros de este grupo identificaron sus propias relaciones con la institución a la que querían influir como una fuerza en contra. Por ello, consideraron oportuna la identificación y preparación de un mensajero alternativo. Este mensajero actuaría como un campeón de la causa, utilizaría la evidencia desarrollada por el Foro y aprovecharía su entendimiento del proceso político. Esto resalta el hecho de que la calidad del mensaje no es suficiente para lograr un impacto. El empaque del mensaje y su mensajero son igualmente importantes.

Uruguay: Carlos

Socio directo: Bancada oficialista del congreso

- Influir sobre los sindicatos del transporte –obreros y empresarios- para aceptar e impulsar las reformas necesarias
- Convencer al Ministerio de Economía argumentando el potencial aumento en el empleo y la reactivación de la economía
- Motivar a la opinión pública mediante los argumentos de la modernización del país, la generación de empleo y la reactivación económica

Si bien las actividades identificadas por Carlos son bastante complejas, este caso denota algo muy interesante. Ninguna de las estrategias está dirigida al socio directo. El análisis de campos de fuerza nos permite identificar las fuerzas y los actores que pueden tener un impacto sobre aquellos a los que queremos cambiar. Por ello, en este caso resulta más indicado concentrar los esfuerzos en las fuerzas que tienen mayor influencia sobre el socio directo. Esta es una forma de cambiar o elegir al 'mensajero' más adecuado.

Sesión 9: Revisión del trabajo realizado durante el 2004/2005

Durante el 3er día se sugirió iniciar con una revisión de las actividades realizadas por los miembros del Comité Ejecutivo durante el año entre esta y la última reunión. Las actividades demostraron el arduo trabajo de los miembros del CE en actividades personales y también las relacionadas con la red. Pero también resaltaron un gran número de productos entre estudios y reuniones, talleres y conferencias que podrían (y deberían) haber sido compartido con los demás miembros durante el año.

Las actividades resaltadas con un * son aquellas que contienen productos medianamente definidos y que podrían utilizarse por los demás miembros del Foro. Sería conveniente, por lo tanto que estas y futuros trabajos sean publicados en el Foro de manera sistemática (puede ser en un página web o a través del egroup)

Néstor:

- Trabajó internamente para introducir el tema de transporte rural en la docencia.
- Externamente, apoyó al Ministerio de Transporte en capacitación y planificación.
- Ahora está dedicando recursos a estudiar más a fondo el tema de transporte rural.

Julio:

- Medición de impacto de proyectos rurales
- Intentó conformar masa crítica para el foro nacional pero no tuvo éxito
- Apoyó a comunidades locales principalmente en sus relaciones con los donantes

Ivet:

- Seminario sobre mantenimiento sostenible de caminos (despertó un grande interés del sector público/privado y la sociedad civil) *
- Taller regional para promover la sostenibilidad de la infraestructura vial con el rol de la comunidad (exitoso) *
- Investigación sobre la construcción de caminos rurales con bajo impacto ambiental en convenio con el Instituto Mexicano de Transporte*

Nelson:

- Presentación del Foro ante la sociedad civil, el sector público y el sector privado en Argentina
- Desarrollo de una idea de programa de capacitación con doble titulación *

Ary:

- Con la academia buscó motivar, convocar y comprometerlos
- Participó de 5-6 eventos –ya son conocidos como ‘los de transporte rural’*
- Tienen afiches y presentaciones que utilizan en los eventos y en sus clases de la universidad*
- Han motivado trabajos de grado sobre transporte rural*
- Investigación sobre el costo de ciclo vías en relación con caminos tradicionales*
- I simposio de transporte rural*
- Generado contactos*

Rafael y Víctor:

- Desarrollo de tecnología intermedia de reparación y mantenimiento de caminos rurales (cambiando el trabajo por los insumos tradicionales)*
- Se ha alimentado del foro (por ejemplo, introduciendo el tema de seguridad vial es su trabajo de consultaría)
- Curso de ingeniería básica dirigido a comunidades (campesino a campesino)*
- Trabajo de cabildeo para incidir en la política que ha logrado una aceptación del uso de tecnologías alternativas en el mantenimiento de los caminos. Y cabildeo con los gremios que son los que más sufren económicamente.

<p>Un empresario de carreteras se alió con ellos para cambiar las máquinas por mano de obra. El empresario ha realizado un cabildeo importante para cambiar los reglamentos de licitación y lograr que no se perjudiquen las propuestas que consideren tecnologías alternativas.</p>
--

- Manejo de una red que realiza: investigación, ejecución de proyectos, diseño de instrumentos y métodos, evaluación de sus mismos proyectos, etc.*
- Eventos diversos*
- Se intentó conformar un Foro Nacional (sin éxito)
- Un CD con toda la información de Nicaragua sobre el tema*
- Promoción de un nuevo producto financiero (piloto) para la adquisición de medios de transporte rural (e.g. una carreta)*

Carlos:

- Intentó formar el foro Nacional pero no logró organizar a una masa crítica

Luís:

- Estudios de transporte público*
- Identificado la situación del transporte en Cuba*
- Proyecto piloto de transporte alternativo y mantenimiento de vías*

Emilio:

- Atendido consultas de la red
- Participó en el evento organizado en Panamá por Ivet*
- Participó en la evaluación del IFRTD
- Con ITDG-Perú trabajó en un proyecto de mantenimiento de transporte rural en Cajamarca utilizando Pymes*
- Con OIT desarrolló un manual de empedrados y un curso en Ecuador y Bolivia*; un manual APRA la formación de asociatividad empresarial*; cursos de contratación comunitaria*

Sergio: (Sergio describió, además, el trabajo que realiza la OIT a nivel global)

- OIT entra al tema de transporte rural a través de su relación con el empleo: 1) uso de mano de obra y servicios/bienes locales (PIIE); 2) planificación y acceso a servicios básicos. Por ello el énfasis es sobre movilidad y acceso.
- Ha desarrollado el PIAR (Planificación Integral del Acceso rural)*
- OIR trabaja a 4 niveles: 1) Promoción del enfoque incluyendo pilotos en Nicaragua y Honduras, publicaciones; 2) Estudios (e.g. microempresas viales)*; 3) Capacitación; 4) Incidencia en política

El día culminó con una presentación de Ary e Ivet sobre la reunión del comité ejecutivo internacional del IFRTD en el 2004. (Ver 'sesiones internas' en la siguiente sección)

Programa Día 4

Día 4: Viernes, 23 de setiembre

- 08:30 a.m. Revisión del día anterior
- 08:45 a.m. Sesión 10: Definiendo el plan de trabajo
Los participantes se focalizan en sus países y en el próximo año.
Trabajan en grupos para definir un plan de trabajo focalizado
utilizando las herramientas expuestas.
- 10:15 a.m. C A F É
- 10:45 a.m. Continúa Sesión 10
- 12:45 a.m. A L M U E R Z O
- 02:15 p.m. Sesiones internas: Reunión del IFRTD 2004, oportunidades de
investigación, Reunión del IFRTD 2005, Recomendaciones de la
evaluación de IFRTD
- 03:15 p.m. Sesiones internas: Temas claves:
Transporte rural vs. Transporte urbano
Foros nacionales vs. Comunidades de práctica
- 03:30 p.m. Sesiones internas: Proyectos y propuestas:
Seguridad rural
Movilidad y Salud
- 03:45 p.m. Próximo anfitrión de la reunión del comité ejecutivo para América
Latina. Oferta recibida de México.
Elección de participantes para la próxima reunión del Comité
Ejecutivo Internacional
Algún otro tema pendiente
- 04:00 p.m. Fin del día. Cena libre

Sesión 10: Definiendo el plan de trabajo

El trabajo realizado hasta el momento dejó a los participantes con dos dudas. Primero, a qué tanto se estaban comprometiendo y segundo, cómo se traducía lo hecho en el trabajo de corto plazo. Por ello, se decidió cambiar la sesión sobre Prioridades de seguimiento y la introducción del blog (ya que no se contaba con conexión a Internet) con una en la que los participantes pudieran definir su plan de acción.

El grupo ya había definido los socios directos, los cambios ideales y progresivos, las fuerzas a favor y en contra del cambio de largo plazo (alcance deseado) y las principales estrategias de largo plazo. Para esta sesión se les pidió que, trabajando individualmente o en grupos por país, consideraran:

- ¿Cuál es su socio directo más importante y con que van a trabajar?
- ¿Qué estarían en capacidad de hacer durante el siguiente año?

Nuevamente, trabajando en grupos por país, los participantes realizaron un análisis de campos de fuerza e identificaron las actividades a realizar durante el siguiente año. En cada caso se les pidió que identificaran aquellas actividades dirigidas a su propio trabajo y aquellas para la red.

Después, en la plenaria, se le pidió a cada grupo que sugiera una o dos actividades claves de su estrategia 2005/2006:

Argentina

Red: Desarrollar curso de capacitación a distancia con participación del Foro

Bolivia:

Interno: Identificar espacios para difundir las ideas del Foro

Red: Participar en el Proyecto Regional de Servicios de Transporte (CYTED)

Colombia

Red: Formular proyecto de auditoría de seguridad vial en vías rurales APRA la reunión de Estocolmo

Cuba

Interno: Dos talleres rurales sobre transporte y calidad

Red: Compartir con la red todo lo discutido y aprendido durante los talleres

Nicaragua

Interno: Establecer coordinación entre expertos en tecnologías de reparación de vías y de transporte rural

Panamá

Interno: Participar del siguiente Congreso Nacional

Red: Participar en el Proyecto Regional de Servicios de Transporte (CYTED)

Perú

Interno: Constituir el Foro Peruano

Red: CYTED

Algunos comentarios sobre el uso de Mapeo de alcances y el Análisis de Campos de Fuerza

- + Si bien es útil para el largo plazo, ‘cortes’ cada uno o dos años pueden ser muy útiles para realizar medidas correctivas
- + Es posible trasladar el foco de nuestros esfuerzos desde el alcance deseado o socio directo a una de las fuerzas negativas o positivas más fuertes
- + El mensajero es, por lo menos, tan importante como el mensaje
- + Cuando se dan coincidencias de socios directos es posible la colaboración
- + Las estrategias pueden incluir prácticas de la organización

Sesiones internas: Reunión del IFRTD 2004, oportunidades de investigación, Reunión del IFRTD 2005 y otros temas en la agenda

Al finalizar el trabajo alrededor del Mapeo de Alcances, se discutieron temas relacionados con el funcionamiento interno del Foro.

Reunión IFRTD 2004 (sucedido durante el día 3)

El primer punto en discusión fue la reunión de IFRTD 2004 a la que asistieron Ivet y Ary. A ellos les tocó presentar sus impresiones de la reunión. Entre algunos de los puntos rescatados en la discusión que les siguió se pueden resaltar los siguientes:

1. Es importante que los participantes reporten de manera inmediata a la red
2. El ambiente en la reunión es complejo: mucos eventos simultáneos, es necesario manejarse en Inglés y es difícil acostumbrarse al jet-lag
3. Resulta claro que hay un mayor interés por África y que la percepción es que Latino América no necesita tanta ayuda
4. Es necesario tener una serie de proyectos y propuestas listas para presentar en la reunión
5. Los representantes del Foro deben estar preparados para hablar (y comprometerse) pro el grupo: esto requiere de una conversación previa
6. Es importante que el Foro se acerque a los foros africanos para aprender de sus estrategias y la forma en al que se han organizado y trabajan en relación con IFRTD

Recomendaciones de la evaluación de IFRTD

Marinke presentó las principales recomendaciones hechas al IFRTD por sus evaluadores. Así mismo describió el proceso de planificación estratégica que se llevará a cabo durante el próximo año. Este proceso esta definido por 4 principios básicos:

1. Descentralización: Asia, Latino América, África del Este y África del Oeste
2. Fortalecimiento de la secretaria
3. Diversificación de los donantes
4. Compartir información: website; listas de interés; publicaciones; talleres
5. Fortalecer/expandir la red

Seguidamente, Marinke explicó el proceso de planificación estratégica:

- El proceso se iniciará con un taller de un día en Estocolmo para definir los parámetros básicos de la estrategia.
- Luego, los miembros de los Foros Nacionales el IFRTD y actores externos relacionados con la red analizarán la información disponible y ofrecerán sus posiciones y opiniones sobre diversos temas
- Un taller para discutir las opciones estratégicas ayudará a la secretaría a elaborar una estrategia borrador que será discutido en la siguiente reunión del IFRTD, el próximo noviembre

Algunos comentarios sobre la base de la discusión de las estrategias y de las prácticas de la organización

1. Consolidación y expansión
 - Primero influenciar su espacio directo (esfera de influencia) para después moverse hacia aquellos agentes más lejanos: e.g. colegas, facultada, universidad, gobiernos locales
 - Hay un interés por investigar nuevos temas y consolidar su entendimiento (e.g. Colombia)
2. Compartir experiencias de la organización
 - Ya se han identificado oportunidades de investigación en colaboración: seguridad de transporte rural y ciclo-vías rurales (seguimiento con Ary y Néstor)
 - También se ha identificado la necesidad de compartir los productos de sus investigaciones y experiencias. (por ejemplo, costos de ciclo-vías, 'licitaciones de caminos en
 - Hay una clara coincidencia en socios directos, alcances deseados y estrategias que requerirán cooperación (ver, por ejemplo, universidades y gobiernos locales)
3. Monitoreo y evaluación
 - Los diarios (u otro formato) pueden servir para registrar información anecdótica de manera sistemática
 - Ya se han identificado por lo menos 15 seminarios, talleres y conferencias a las que asistieron los miembros (u organizaron) cuyas conclusiones y observaciones podrían ser compartidas
 - Se necesitan 'ayayeros' o 'griteros' para animar las discusiones online (esto no es lo mismo que coordinadores)
4. Prevenir la dispersión de la red
 - Hubo una discusión sobre el rol de los miembros actuales y los miembros nuevos. ¿Buscar nuevos miembros o interesar a los viejos? ¿Cómo interesar a los miembros a participar más activamente? Hubo varias ideas pero quedamos en seguir discutiendo (pregunta de Sergio).
 - Se pidió establecer protocolos para las comunicaciones (Emilio).
 - Se habló del desarrollo de un nuevo logo (en castellano, unificador) (Rafael)

5. Fortalecimiento y avance en las relaciones con los donantes
 - Todos han expresado en interés de desarrollar programas de investigación/acción para recaudar fondos (todos)
 - Oportunidad de ASDI en el tema de seguridad en el transporte rural (seguimiento con Carlos, Nelson, Ary, Néstor e Ivet)
6. Continuar dirigiendo los temas de albergue del foro
 - No se discutió este tema

Temas claves: Transporte Rural vs. Urbano y Foros Nacionales vs. Comunidades de Práctica

De la discusión sobre la evaluación de la red surgieron dos temas que merecen discusión. El primero tiene que ver con el **énfasis que le debe dar el Foro a los temas rurales con respecto a los urbanos**. Existe la tendencia dentro de la red a inclinarse hacia el transporte en el ámbito urbano como una forma de contrarrestar la falta de interés de los principales donantes en el transporte rural. De hecho, la visión del IFRTD ha cambiado de una que es explícita sobre el transporte rural a otra que habla de los pobres en general ¿Qué debe hacer la red frente a esta situación? La discusión de los miembros del CE se enfocó en 2 puntos específicos: la importancia de concentrarse en los pobres rurales y en la necesidad de comprender al espacio rural como uno que interactúa, muy estrechamente, con el espacio urbano.

Importancia del transporte rural

- No existen suficientes organizaciones o apoyo a este sector –hay que cubrir ese vacío
- El Foro no debe perder el rumbo y desviarse

El espacio entre lo rural y lo urbano

- Los pobres rurales no sólo habitan en las zonas rurales ya que deben migrar a las ciudades para trabajar. Muchas veces residen parte del tiempo en la ciudad y parte en el campo.
- Por otro lado, es a veces difícil definir un espacio como rural o urbano. Muchos centros poblados podrían ser considerados urbanos pero son en realidad dependientes de la vida rural
- Los temas asociados con el transporte rural (como género, salud, seguridad, saneamiento, capacitación, medio ambiente, etc.) no son exclusivamente rurales
- Muchas veces el acceso a servicios rurales (o para los habitantes de las zonas rurales) se encuentra en zonas urbanas.

La conclusión principal es que el enfoque debe ser el apoyo y desarrollo de los pobres rurales sin dejar de lado las consideraciones ni conexiones de este espacio con las zonas urbanas o peri-urbanas. Si la inclusión del transporte urbano puede ayudar a conseguir fondos y esto contribuye al desarrollo del transporte rural, entonces, esto debe ser permitido.

El segundo tema discutido fue la posibilidad de re-organizar el foro sobre la base de **comunidades de práctica en lugar de los foros nacionales**. Esta discusión se centró en que ambos son elementos complementarios de un Foro saludable y que en todo caso habría que destinarse mayores esfuerzos a la configuración de ambos. Por

ejemplo, Foro Salud en el Perú es una red que tiene Foros Regionales y Foros Temáticos los cuales les permiten participar en distintos espacios y procesos políticos (regionales en los gobiernos regionales y el proceso de descentralización; y temáticos en el gobierno central y los procesos de política nacionales).

- El grupo consideró que se necesitan criterios flexibles por país, ya que cada representante enfrenta situaciones distintas
- La ventaja de los foros nacionales es que son un vehículo de impacto en la política nacional (pero débiles temáticamente)
- La ventaja de las comunidades de práctica es que son fuertes temáticamente (pero débiles como fuerzas de cambio)

La conclusión principal es que cada país debe buscar promover y fortalecer foros nacionales y buscar crear foros temáticos con los otros miembros de la red en la región y globalmente.

Proyectos y propuestas: Seguridad rural y Movilidad y salud

Dos oportunidades de trabajo en red han surgido durante el último año. La primera es una propuesta para un estudio sobre **seguridad en el ámbito rural** que el Foro debe desarrollar para llevar a Estocolmo en Noviembre. Durante el taller, varios miembros del CE mostraron su interés: Néstor, Ary, Carlos, Nelson e Ivet. Otros se mostraron dispuestos a colaborar de distintas maneras. Durante un breve debate, se acordó discutir los detalles de la propuesta durante las conversaciones posteriores al taller. En todo caso, una propuesta borrador le sería entregada a Ana Bravo el 10 de octubre. El objetivo del proyecto, sería un estudio del 'estado de las cosas' en el área de seguridad y transporte rural que le sirviera ASDI para el desarrollo de subsecuentes proyectos de investigación y/o acción.

La segunda oportunidad se refiere a la investigación sobre **movilidad y salud**. El proyecto incluye 27 estudios de caso, 9 de los cuales se harán sobre Latino América. Los objetivos del estudio son: mayor entendimiento sobre movilidad y salud; desarrollar herramientas APRA ayudar a profesionales de salud a trabajar en el sector transporte; sensibilizar al sector de salud sobre la importancia del transporte.

Otros temas en la agenda

Finalmente se discutió la asistencia a la próxima reunión del CE para América Latina y se eligió a los participantes de la reunión de IFRTD en Estocolmo en Noviembre 2005. Los **criterios de elección** de los invitados especiales a la siguiente reunión en Méjico (se aprobó unánimemente) son:

- Que puedan cubrir sus costos
- Que presenten un tema relevante al Foro
- Que sean un socio estratégico del foro

Los **representantes** del Foro para la reunión de Noviembre son:

- Ary (Colombia) y María (Perú)
- Julio (Bolivia) fue elegido como suplente

Clausura

Finalmente se entregaron unos certificados de asistencia y se clausuró el taller. El grupo tuvo la oportunidad de visitar un programa de transporte rural cubano el siguiente día antes de una comida final.



Los participantes del Taller. De pie: Nelson, Carlos, Ary, Rafael, Luís, Néstor, Víctor, Sergio y Julio. Sentados: Emilio, Ivet, Marinke, Ana, María y Enrique

Algunas observaciones adicionales sobre la red –post-taller

En esta sección he recogido algunas observaciones derivadas de las discusiones y conversaciones de los participantes durante el taller. Están basadas en estudios de RAPID en ODI sobre las formas en las que las redes pueden vincular a la investigación con los procesos políticos.

El Comité Ejecutivo es un grupo sumamente unido y robusto. Los miembros son capaces de interactuar y colaborar entre si como lo demostraron durante el taller. Existe una familiaridad importante que tiene el potencial de hacer el trabajo a distancia más sencillo de manejar. Muchas veces el principal problema que enfrentan las redes virtuales es la poca confianza que existe entre los miembros. Sería interesante que esta familiaridad se extendiera a los otros miembros de la red (por ejemplo, con fotos o espacios de discusión informal en el portal del foro).

Los miembros no se dedican al transporte rural de manera exclusiva. Esto tiene implicancias sobre los recursos que le destinan a la red, los cuales son limitados. Esto afecta el desarrollo de actividades en red y el desarrollo de una identidad común.

Los miembros son, en teoría, ‘representantes’ de sus países, pero, en realidad, son únicamente ‘representativos’ del sector de transporte rural. La representatividad es una forma de lograr legitimidad ante el proceso político. Otra es la credibilidad. Esta se puede lograr de diversas maneras:

- Desarrollando y utilizando evidencia basada en investigaciones concretas y robustas
- Incluyendo miembros que son representativos o que gozan de credibilidad individualmente
- Desarrollando una marca reconocida y respetada por los actores políticos

Actualmente, los miembros, como individuos, no están en la capacidad de dirigir sus esfuerzos a socios directos múltiples en cada país. Esto depende de la posición de los miembros en el proceso de investigación y políticas en sus respectivos países.

Aquellos trabajando en universidades encuentran que sus esferas de influencia se limitan al ámbito académico, mientras que otros trabajan mayormente con gobiernos nacionales o locales. Es muy poco probable que sin foros nacionales los miembros puedan implementar estrategias de influencia sobre varios socios directos de manera simultánea.

La red requiere, además de una coordinadora, uno o más motivadores. Para ellos es crucial motivar al CE pero también a los otros miembros de la red a participar e intercambiar conocimientos y oportunidades. El ‘ayayero’ o ‘gritero’ tiene la responsabilidad de monitorear el comportamiento de los miembros de la red y el contexto externo de la misma para identificar los momentos indicados en los cuales una intervención propiciará un debate o una acción en red.

Otro tema clave que merece mayor atención es el de las funciones que juegan las redes; en particular el IFRTDAL.

Las funciones de la red

Una de las observaciones más importantes y que merece ser rescatada y compartida con los miembros de la red, pero sobretodo con la secretaría regional y global, es la aparente incompatibilidad entre el rol que quiere la secretaría que juegue la red y el que los miembros del CE están dispuestos a jugar. Cabe notar que este comentario esta basado mis observaciones y el trabajo realizado sobre redes hasta el momento. No tuve ninguna conversación con los participantes en la que hayamos discutido esto explícitamente.

En el trabajo que hemos venido realizando sobre los roles que juegan las redes de investigación y políticas nos hemos, hasta hoy, concentrado en seis funciones claves:

1. Filtro: esta función filtra la información de los miembros de la red o terceros para que pueda ser utilizada con mayor facilidad.
2. Amplificador: por medio de esta función, los mensajes de los miembros son amplificados, divulgados o comunicados a través de la red y/o más allá.
3. Convocador: la función de convocar va más allá de la de filtro y amplificador e incluye la capacidad de atraer y manejar a distintos grupos al mismo tiempo; ofreciéndole, a cada uno, un trato diferenciado.
4. Inversionista o proveedor: muchas redes tienen una función de inversionista que les permite distribuir recursos a través de la red.
5. Constructor de comunidades: esta función es una de las más comunes y denota la capacidad de la red de crear una comunidad de interés, práctica, valores, etc.
6. Facilitador: la función facilitadora está presente en la mayoría de las redes pero sobre todo se refiere al apoyo que le brinda a los miembros para que estos lleven a cabo su propio trabajo.

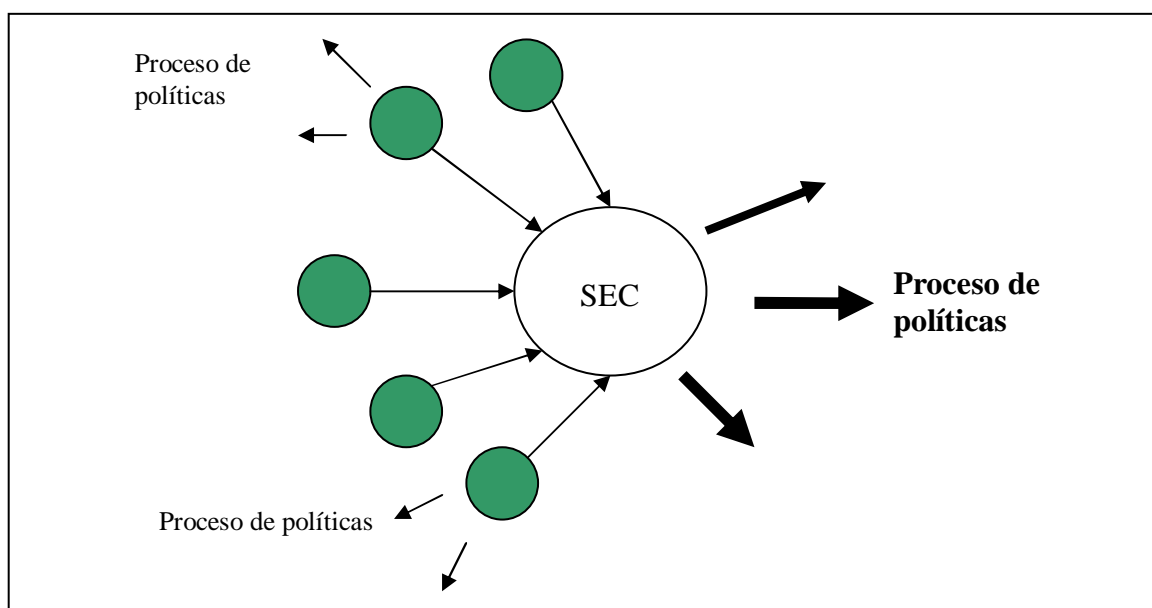
Sin embargo, el estudio de redes en Perú, Bolivia y Argentina, y más recientemente, lo observado en el taller de IFRTDAL, sugiere que existen otras 'supra' funciones. Estas supra-funciones son 'la razón de ser' de la red y de acuerdo con lo expresado por el CE y la secretaría, es posible identificar dos supra-funciones de las redes de investigación y política:

1. Supra-función de Agencia
2. Supra-función de Apoyo

Supra-función de Agencia

La supra-función de Agencia denota una red que ha recibido la responsabilidad de convertirse en un agente de cambio. Eso implica, por ejemplo, llevar a cabo investigaciones en red o desarrollar e implementar estrategias de comunicación conjuntas. Se esperaría que en este tipo de red, los miembros aporten fondos, tiempo, capacidades y diversos recursos a la secretaría o 'la red' para que sean destinados a la agencia de algún objetivo común.

Diagrama 1: Agencia



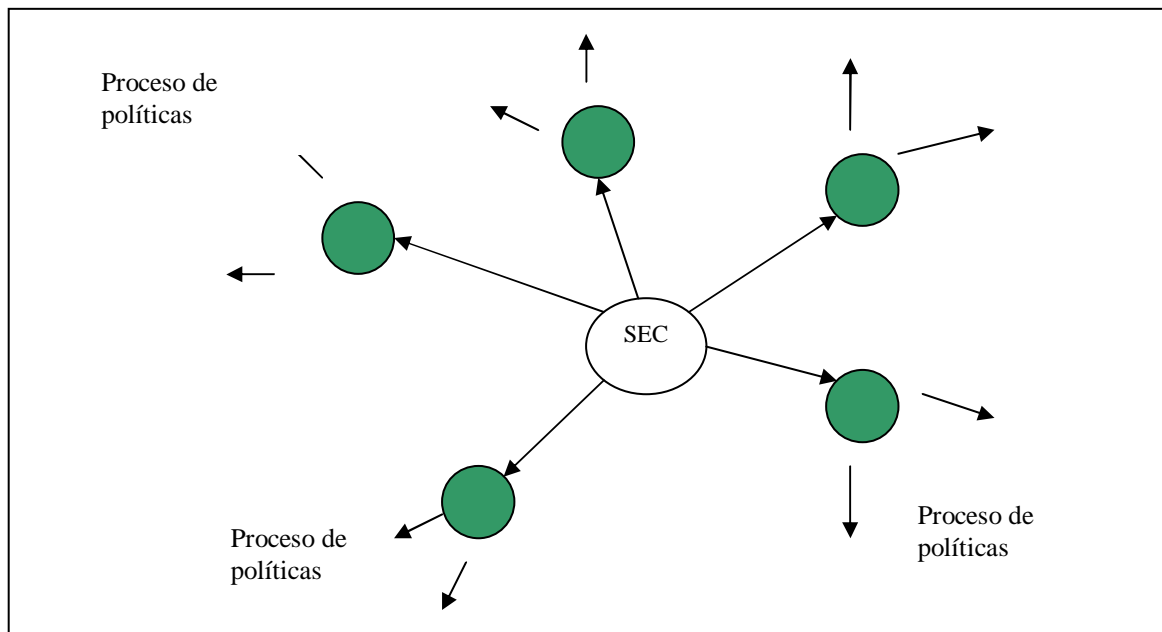
Esto, sin embargo, no implica que los miembros renuncien a ser agentes de cambios en sus propios espacios inmediatos. El diagrama anterior muestra una red con una supra función de Agencia. En el diagrama se observa como los miembros contribuyen a una secretaría o entidad de la red que actúa como agente de cambio en un proceso de políticas específico. Al mismo tiempo, los miembros permanecen responsables de sus propios procesos.

Supra-función de Apoyo

Por el contrario, en redes con una supra-función de de Apoyo, los miembros son los agentes de cambio y la secretaría o entidad de la red sólo una institución de apoyo. De ella se alimentan los miembros utilizando los fondos, información, redes y demás recursos ofrecidos por la red. Una red de apoyo, no tiene la capacidad para llevar a cabo investigaciones o estrategias de comunicación o cabildeo 'en red'.

El diagrama siguiente muestra una red de Apoyo. En el se puede observar como los miembros extraen recursos de la red para utilizarlos en sus propias estrategias de investigación e influencia. Si bien esto no impide que busquen asociarse a través de la red, no debería esperarse que se haga con el objetivo de fortalecer a la red sino el de fortalecer sus propias capacidades de impacto.

Diagrama 2: Apoyo



Dentro de cada supra-función es posible observar las otras funciones de las redes. Por ejemplo, en el caso de IFRTDAL:

- Filtra información de los miembros y terceros
- Amplifica los mensajes de los miembros a través de la red
- Ha creado una comunidad de interés que antes no existía

¿Cuál es la supra-función de IFRTDAL? De acuerdo con la discusión durante el taller, las conversaciones informales y los comentarios sobre las prácticas de la organización y el trabajo realizado y por realizar de los miembros del CE, es posible sugerir que para ellos, el IFRTDAL juega una supra función de Apoyo. Es decir, es una red de la que ellos pueden obtener los insumos necesarios para desarrollar y promover el campo del transporte rural en sus países y espacios de trabajo.

En numerosas oportunidades los miembros han expresado que sus responsabilidades actuales les impiden contribuir con más tiempo o recursos al Foro; y en las ocasiones en las que se discutió medios o formas de recolección de fondos, las recomendaciones se focalizaron en fondos para los miembros y no para el Foro (o la secretaría).

Esto no debe verse como algo negativo. De ser cierto, es importante que no sea visto por alto y que la secretaría reconozca que, entonces, tiene un rol distinto que jugar. Si los miembros no desean una red Agente sino una red apoyo, entonces, los esfuerzos realizados hasta hoy por fortalecer la capacidad de la secretaría para promover el trabajo en red e incidir en las prácticas y políticas a nivel regional, podrían destinarse en cambio a crear o fortalecer una estructura de apoyo.

Si el objetivo del IFRTD es, aún, el de constituir una red Agente, entonces esta supra-función debería ser visualizada hacia el largo plazo. La clasificación, Agente/Apoyo permite un desarrollo gradual desde Apoyo hacia Agente (ya que las redes de Agencia no renuncian a ofrecer apoyo) pero hay que reconocer que para ello es necesario introducir capacidades y recursos no presentes en las redes de Apoyo.

Anexo No. 1: Relación de participantes

Nº	NOMBRES
1.	<p>Miembro Sr. Ary Fernando Bustamante Muñoz Instituto de Postrado Facultad de Ingeniería Civil Universidad del Cauca Calle 5 # 4-70 Popayán, Colombia Tel (57-2) 820 9821 PBX (57-2) 820 9800 Ext. 2273 Fax (57-2) 820 9800 Ext. 2275 Email: abustama@ucauca.edu.co</p>
2.	<p>Miembro Ing. Jorge Nelson Bustos Director Técnico Docente y Coordinador de Investigación INFORVIAL en Argentina Monteagudo 2663, Martínez Partido de San Isidro Buenos Aires 1640 ARGENTINA Tel: 54 11 4793 -3120 Fax: 54 11 4793 -3120 Email: ingbustos@nelson.net.ar, inforvial@argentina.com</p>
3.	<p>Miembro Sra. Ivet Anguizola Profesora Facultad de Ingeniería Civil Universidad Tecnológica de Panamá Apartado postal 0819-10857, El Dorado Panamá PANAMA Tel: 507 674-6283, 260-5156 Fax: 507 360-3001 Email: ivetanguizola@usa.net</p>
4.	<p>Miembro Sr. Rafael Angel Guerrero Delgado Secretaría Regional Red Latinoamericana de Tracción Animal (RELATA) CNIA-INTA Km. 14 1/2 carretera norte, 2 Km al sur Apartado postal AE-09 arriba, casa No. 722 Managua RP-95 NICARAGUA Tel: 505 233-1340; 248-6123 (home); 88-38374 cel Fax: 505 233-1340 Email: relata@relata.org.ni; www.relata.org.ni</p>
5.	<p>Miembro Sr. Víctor Amado Salazar Pereira Director Ejecutivo FUNPROTECA (Fundación Nicaragüense para la Promoción de</p>

	<p>Tecnologías Apropriadas) Parque de Guadalupe, 1 cuadra al Este, media al Norte Apartado postal 609 León NICARAGUA Tel: 505 311 0595, 2090; 5377 (home) Fax: 505 311 2090 Email: funprot@ibw.com.ni</p>
6.	<p>Miembro Sr. Serge Cartier van Dissel Programas de Inversiones Intensivos en Empleo (PIIE) Organizacion Internacional del Trabajo 4, Route des Morillons Ginebra SUIZA Tel: 41 22 799-7167/6546 Fax: 41 22 799-8422 Email: cartier@ilo.org</p>
7.	<p>Miembro Sra. María Teresa Gutiérrez Santayana Instituto para el Desarrollo Rural y del Ambiente (IDRA) Universidad Nacional del Centro del Perú Pasaje Payán 141 Lima 18 (Miraflores) PERU Tel: 51 1 221-0389, 9701-3218 celular Fax: 51 1 431-1754 Email: mategusa@yahoo.com</p>
8.	<p>Miembro Ing. Félix Emilio Salomón Av. Dos de Mayo 961, Dpto. 901 San Isidro Lima 27 PERU Tel: 51 1 442-8471, 440-5982 Fax: Email: salomonbalsamo@terra.com.pe</p>
9.	<p>Miembro Ing. Julio César Sánchez Uceda Montecino 790 esq. Iquique Oruro BOLIVIA Tel: 591 2 52 75294; 591 771 79131 celular Fax: 591 4 423-4994 Email: cesar_sanchez_u@hotmail.com</p>
10.	<p>Miembro Sr. Carlos Tabasso Cammi Presidente Instituto de Formación Vial del Uruguay (INFORVIAL) Colonia 1854 escr. 201 Montevideo URUGUAY</p>

	<p>Tel: 598 2 712-0962 Fax: 598 2 712-0962 Email: inforvia@adinet.com.uy</p>
11.	<p>Miembro Sr. Néstor Sáenz Saavedra Programa de Investigaciones en Tránsito y Transporte (PIT) Facultad de Ingeniería, Departamento de Ingeniería Civil Universidad Nacional de Colombia KR 68A No23-47 Apto. 407 int. 4 Conjunto Residencial Áticos del Salitre Bogotá COLOMBIA Tel: 57 1 316-5000 ext. 16606, 22, 23; casa 295-1935 Fax: 57 1 316-5328 Email: nsaensz@unal.edu.co</p>
12.	<p>Miembro: Luis Fermín Rodríguez Villavicencio. Ave. R. Boyeros y Tulipán. Edificio del Ministerio del Transporte. Dirección de Transporte Automotor, 6º piso. Plaza. Ciudad de La Habana. Cuba. Tel: 881 3842 Fax: 881 0142 E-mail: villa.ta@mitrans.transnet.cu</p>
13.	<p>Miembro Ana Beatriz Bravo Hernández. Coordinadora Regional del IFRTD para América Latina y el Caribe Av. General Garzón 852 Lima 11 (Jesús María) Perú. Fax: 51 1 431-1754 Email: ana.bravo@ifrtd.org</p>
14.	<p>Invitada Marinke van Riet Executive Secretary IFRTD 63-71 Collier Street London N1 9BE REINO UNIDO Tel: 44 20 7713-6699 Fax: 44 20 7713-8290 Email: marinke.vanriet@ifrtd.org</p>
15.	<p>Facilitador: Enrique Mendizabal Olaechea Overseas Development Institute 111 Westminster Bridge Road London SE1 7JD UK Telephone: +44 (0)20 7922 0313 Fax: +44 (0)20 79220399 Email: EMendizabal@odi.org.uk</p>

MIEMBROS FALTANTES

16.	<p>Miembro Sr. José Alfonso Balbuena Cruz Investigador Asociado Instituto Mexicano del Transporte Carretera Queretaro - Galindo Km. 12+000, Sanfandila Querétaro C.P. 76700 MEXICO Tel: 52 442 216-97-77 Fax: 52 442 216-96-71 Email: Alfonso.Balbuena@imt.mx</p>
17.	<p>Miembro Sr. Dalcio Pickler Baesso Departamento Estadual de Infraestrutura (DEINFRA) Rua Tenente Silveira 162 Florianópolis, Santa Catarina 88 010 300 BRAZIL Tel: 55 48 251-3142; 334-5842 home; 9998-4482 cell Fax: 55 48 224 7971 Email: dalcio@deinfra.sc.gov.br</p>

Anexo No. 2: Diario de Alcances

DURACIÓN DEL TRABAJO: DESDE/A:

CONTRIBUYERON AL MONITOREO:

ALCANCE DESEADO:		
BAJO=		
MEDIO =		
ALTO=		
ESPERAMOS VER		QUIEN
BMA		
OOO	1	
OOO	2	
OOO	3	
OOO	4	
NOS GUSTARIA VER		
OOO	5	
OOO	6	
OOO	7	
OOO	8	
OOO	9	
OOO	10	
OOO	11	
OOO	12	
NOS ENCANTARIA VER		
OOO	13	
OOO	14	
OOO	15	

DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO:

ACTORES Y FACTORES CONTRIBUYENTES:

FUENTES DE INFORMACION:

LECCIONES APRENDIDAS Y CAMBIO AL PROGRAMA REQUERIDOS:

Anexo No. 3: Diario de Estrategias

ESTRATEGIA MONITOREADA:		TIPO DE ESTRATEGIA:
DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES (qué hicieron, con quién y cuándo)		
EFFECTIVIDAD DE LA ESTRATEGIA (La forma en la que influyo algún cambio en los socios directos)		
PRODUCTOS		
CAMBIOS Y ACCIONES NECESARIAS		
LECCIONES		

Anexo No. 4: Diario de Desempeño

**FECHA DE TRABAJO DESDE/A:
CONTRIBUYERON AL MONITOREO:**

PRÁCTICA 1:

EJEMPLO O INDICADORES

FUENTE DE INFORMACIÓN:

LECCIONES:

PRÁCTICA 2:

EJEMPLO O INDICADORES

FUENTE DE INFORMACIÓN:

LECCIONES:

PRÁCTICA 3:

EJEMPLO O INDICADORES

FUENTE DE INFORMACIÓN:

LECCIONES:

PRÁCTICA 4:

EJEMPLO O INDICADORES

FUENTE DE INFORMACIÓN:

LECCIONES:

PRÁCTICA 5:

EJEMPLO O INDICADORES

FUENTE DE INFORMACIÓN:

LECCIONES:

PRÁCTICA 6:

EJEMPLO O INDICADORES

FUENTE DE INFORMACIÓN:

LECCIONES:

PRÁCTICA 7:

EJEMPLO O INDICADORES

FUENTE DE INFORMACIÓN:

LECCIONES:

PRÁCTICA 8:

EJEMPLO O INDICADORES

FUENTE DE INFORMACIÓN:

LECCIONES:

FECHA PARA LA PRÓXIMA REUNIÓN DE MONITOREO

Anexo No. 5: Algunos recursos adicionales

- Overseas Development Institute (ODI): <http://www.odi.org.uk>
- Research and Policy in Development (RAPID): <http://www.odi.org.uk/rapid>
- Estudio de Redes en RAPID:
<http://www.odi.org.uk/rapid/Projects/PPA0103/Index.html>
- Herramientas de influencia:
http://www.odi.org.uk/rapid/Publications/Tools_handbook.html
- IDRC Mapeo de Alcances: http://www.idrc.ca/en/ev-26586-201-1-DO_TOPIC.html
- Manual del Mapeo de Alcances en castellano: http://web.idrc.ca/es/ev-9330-201-1-DO_TOPIC.html