

# Cuadernillo 4

## El aprendizaje en RedEAmérica

Rodrigo Villar





**Cuadernillo 4**

# El aprendizaje en RedEAmérica

Rodrigo Villar

© 2004. Red Interamericana de Fundaciones y Acciones  
Empresariales para el Desarrollo de Base  
RedEAmérica

**Autor**

Rodrigo Villar G.  
Consultor de la Fundación Interamericana para RedEAmérica

**Coordinación**

Programa Construcción de Capacidades Institucionales  
Fundación Corona  
Margareth Flórez  
Alexandra Gaviria

**Comité Editorial**

Walter Price  
Fundación Interamericana, IAF  
Elizabeth Kfuri  
Fundación Otacilio Cóser  
Boris Cornejo  
Fundación Esquel  
Graciela Pantín  
Fundación Polar

**Diseño Gráfico**

Luis Alfonso Rojas

**Diagramación y Producción**

Formato Comunicación Diseño Ltda.

**Asesoría Pedagógica**

Azucena Gómez

**Corrección de Estilo**

Azucena Gómez  
Susana Nivia

**Impresión y Encuadernación**

Offset Gráfico

Primera Edición  
Impreso en Colombia, octubre de 2004

**RedEAmérica**

[www.redeamerica.org](http://www.redeamerica.org)

Programa Construcción de Capacidades Institucionales  
Fundación Corona  
Teléfono (571) 644 65 63  
[algaviria@fcorona.org](mailto:algaviria@fcorona.org)

**Obra Completa**  
ISBN: 958-97368-3-1

**Volumen**  
ISBN: 958-97368-5-8

# Índice

7	El aprendizaje en RedEAmérica Rodrigo Villar
8	Las unidades de análisis en el sistema de aprendizaje de RedEAmérica
9	a. Aprendizaje sobre las organizaciones de base y sus proyectos
10	b. Aprendizaje sobre los programas de desarrollo base y las estrategias de intervención de los miembros de la Red
12	c. Aprendizaje sobre RedEAmérica y sus programas



## El aprendizaje en RedEAmérica

El desarrollo de base, como se ha analizado a lo largo de estos cuadernillos, tiene como retos fundamentales la generación de capacidades de acción colectiva de los ciudadanos pobres y la promoción de un ambiente favorable e instituciones de interés público que faciliten la participación de las organizaciones de base en la deliberación y en la búsqueda de soluciones a sus propios problemas. Las fundaciones y empresas miembros de la Red tienen en su conjunto una amplísima experiencia acumulada sobre las diversas estrategias en los diferentes niveles de acción para promover estas capacidades de acción colectiva y apoyar el desarrollo de instituciones de interés público que faciliten el desarrollo base.

Cada miembro de la Red puede contribuir con algunos elementos y estrategias básicas para el desarrollo de base, pero ninguno tiene el conjunto de respuestas. El gran potencial de RedEAmérica es contar, como Red, con la masa crítica de experiencia y conocimiento para influir sobre el mundo del desarrollo de una manera en que ninguno de sus miembros por sí solo podría hacerlo.

La sistematización, intercambio y aprendizaje colectivo entre los miembros de la Red se convierte así en un potencial inmenso para avanzar en el conocimiento y en el desarrollo de las metodologías, no sólo entre los miembros de la Red, sino entre todas aquellas fundaciones y empresas interesadas en el desarrollo de base en América Latina, así como en una oportunidad para influir sobre

agencias de desarrollo nacionales e internacionales que pueden apoyar este tipo de desarrollo.

Dada la orientación práctica de la Red y su intención de incidir en el mundo del desarrollo, se busca que el aprendizaje que se genere se convierta en modelos de intervención, procedimientos, estándares para la acción y otras formas de conocimiento orientadas a la acción.

El reto con un plan de aprendizaje de este tipo es priorizar y especificar las preguntas y el proceso de aprendizaje colectivo para avanzar como Red en el conocimiento necesario para mejorar los programas de desarrollo de base de todos los miembros, ofrecer alternativas a otras fundaciones y empresas interesadas en este tipo de actividades, e incidir en las orientaciones de las agencias de desarrollo.

Lograr un buen sistema de aprendizaje en esta temática requiere tanto un esfuerzo sistemático y focalizado como conectar a quienes saben sobre desarrollo de base con quienes necesitan saber sobre el tema. Esto, a su vez, requiere convertir el conocimiento acumulado por cada miembro de la Red en un conocimiento colectivo de la misma. Una red como RedEAmérica, que busca influir sobre otros, no puede limitarse a intercambiar el conocimiento entre sus miembros, sino que requiere definir y trabajar colectivamente en los retos que le demanda el campo del desarrollo de base y producir conjuntamente conocimiento.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Sobre estas ideas ver Crech Heather. *Strategic Intentions: Principles for Sustainable Development Knowledge Networks*. International Institute for Sustainable Development (IISD). 2001, pp. 3-4.



### Las unidades de análisis en el sistema de aprendizaje de RedEAmérica

Un sistema de aprendizaje orientado a la acción debe dar cuenta y retroalimentar los diferentes niveles en los que intervienen los actores vinculados al sistema. Las siguientes son algunas orientaciones para organizar el aprendizaje colectivo entre los miembros de la Red. A continuación se definen las tres unidades de análisis que deberán ser parte de un sistema de aprendizaje, y luego se plantean los primeros temas que orientan este aprendizaje dentro de cada una de esas unidades de análisis.

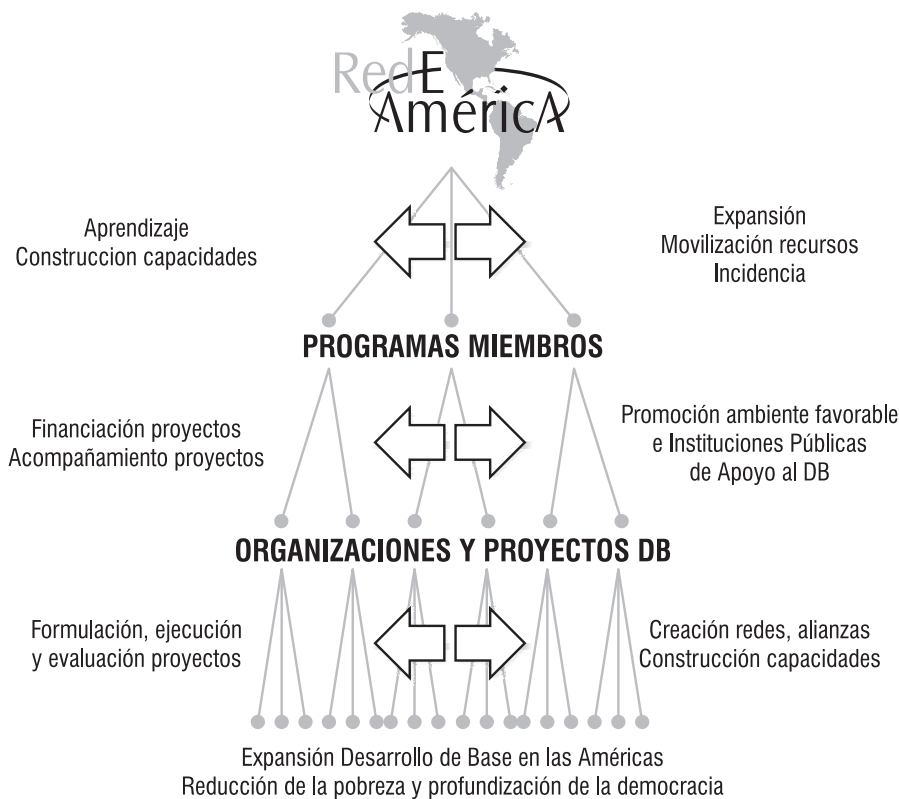
**Las organizaciones de base y sus proyectos.** Se refiere a las organizaciones de base apoyadas por los

miembros de la Red para que formulen, ejecuten y evalúen sus proyectos. La razón de ser de la Red y del desarrollo de base son estas organizaciones y los proyectos que diseñan y ejecutan. Éstas intervienen en sus comunidades, localidades, regiones o países, y buscan fortalecer su voz para mejorar su calidad de vida, ampliar su acceso a recursos y participar en la deliberación pública en torno a los asuntos que afectan sus vidas.

**Los miembros de la Red y sus programas de desarrollo de base.** Incluye las estrategias de financiamiento y acompañamiento de proyectos, así como las estrategias para promover un ambiente favorable e instituciones de interés público que apoyen el desarrollo de base.

**GRÁFICA I**

UNIDADES DE ANÁLISIS EN EL SISTEMA DE APRENDIZAJE DE REDEAMÉRICA



**RedEAmérica y sus programas.** Incluye los programas de la Red y las actividades de los nodos nacionales. La Red interviene como un todo para promover el aprendizaje y la construcción de las capacidades institucionales entre sus miembros, expandir el número de miembros en las Américas, movilizar nuevos recursos para el desarrollo de base e influir en las agencias de desarrollo y en las políticas públicas para hacer del desarrollo de base un componente central de las agendas de desarrollo.

### a. Aprendizaje sobre las organizaciones de base y sus proyectos

En el nivel de las organizaciones de base la pregunta central se relaciona con las características de las capacidades colectivas requeridas por estas organizaciones para que puedan participar de forma más activa en la reducción de la pobreza y en el fortalecimiento de la democracia.

#### ■ Sobre el qué del desarrollo de base.

Si el reto del desarrollo de base es promover la voz y el empoderamiento de los ciudadanos pobres y la forma de hacerlo es generando capacidades de acción colectiva, una pregunta central para los promotores del desarrollo de base es ¿qué tipo de capacidades colectivas se pretenden desarrollar?

Las capacidades colectivas de las organizaciones de base involucran un amplio conjunto de habilidades y destrezas organizacionales para alcanzar los objetivos propuestos por los grupos, redes y alianzas. Entre ellas se encuentran las capacidades relacionadas con la planeación, seguimiento, evaluación y sistematización de proyectos; gestión y administración de recursos; concertación y negociación entre los miembros de las organizaciones y entre éstos y otros actores sociales; capacidad de anticiparse y adaptarse al cambio y de incidir en lo público.

Para RedEAmérica es fundamental entender mejor cuáles son las capacidades colectivas principales y cómo se encadenan entre los diferentes niveles de intervención de las organizaciones de base (micro, meso y macro). Por ejemplo, es importante especificar el tipo de capacidades de acción colectiva requeridas para un

buen desempeño de las organizaciones de base, las capacidades colectivas requeridas para el buen funcionamiento de las redes de organizaciones y para el trabajo en alianzas intersectoriales, y las capacidades necesarias para que las organizaciones de base participen efectivamente en el espacio público e interactúen con las instituciones públicas.

Esta clase de aprendizaje permitirá aportar los elementos necesarios para determinar, desde la perspectiva del desarrollo de base, qué elementos caracterizan una organización de base capaz, qué define una red fortalecida de organizaciones de base y una alianza intra-sectorial con participación de organizaciones de base, y cuáles son las características centrales requeridas para la participación de las organizaciones de base en la deliberación e influencia de políticas públicas. Responder a los anteriores interrogantes servirá a quienes apoyan y promueven el desarrollo de base para saber más claramente lo que quieren promover.

En relación con las capacidades colectivas de las organizaciones de base está la pregunta sobre la sostenibilidad de las mismas. Esto requiere identificar las características esenciales que permiten predecir que una organización puede ser sostenible en el tiempo, así como los obstáculos principales en los procesos de fortalecimiento organizativo y las alternativas para superarlos en diferentes niveles de acción (micro, meso y macro).

La identificación de las capacidades colectivas, los obstáculos, las estrategias y los factores presentes en los procesos de promoción de organizaciones de base sostenibles se constituirá en una herramienta importante para los miembros de RedEAmérica en sus intervenciones sociales y para futuros miembros en el diseño e implementación de programas de desarrollo de base.

La Red ya ha realizado un importante camino en el tema de las capacidades colectivas y la sostenibilidad de las organizaciones. Por un lado, en el diseño del sistema de evaluación, la especificación de las capacidades colectivas se ha convertido en un prerrequisito y por otro lado, el estudio en marcha sobre la sosteni-



bilidad de las organizaciones de base tiene este tema de las capacidades como eje central.<sup>2</sup>

### ■ Sobre el cómo del desarrollo de base.

En esta área, el tema que más interesa a la Red es el papel de los proyectos como instrumentos para fortalecer las capacidades colectivas y el aprendizaje social en las comunidades. Si los proyectos son sólo momentos en el tiempo del desarrollo de procesos de empoderamiento y crecimiento de las capacidades de las comunidades, cabe preguntar cuáles son las principales características de los proyectos que generan estas capacidades. Por otro lado, si los proyectos son oportunidades de aprendizaje cívico y social para las comunidades, ¿cuáles son las mejores formas de facilitar e incentivar este aprendizaje en el curso de los proyectos?

Estos temas sobre las características de los proyectos como herramientas para el fortalecimiento de las organizaciones de base y para el desarrollo de sus capacidades colectivas son parte central del trabajo para hacer una guía para apoyar el montaje de programas de financiamiento y acompañamiento de proyectos de desarrollo de base.<sup>3</sup>

### ■ Sobre la evaluación del desarrollo de base.

Un reto importante de un plan de aprendizaje como el propuesto es encontrar evidencias de las contribuciones de la capacidad organizacional de los pobres en la disminución de la pobreza y en el fortalecimiento de la democracia, así como buenas prácticas de los mecanismos a través de los cuales los pobres y excluidos logran mejorar sus condiciones de vida, apoyados en sus organizaciones y redes. Esto significa contestar preguntas como las siguientes: ¿cómo se traduce la participación de los pobres en organizaciones o redes en bienestar

económico y social?, ¿cuáles son las capacidades colectivas que contribuyen mejor a la generación de oportunidades económicas, sociales y cívicas de los ciudadanos pobres?, ¿de qué forma se amplifica la voz y la posibilidad de ser incluidos en los procesos de toma de decisiones de programas públicos cuando los ciudadanos pobres participan en organizaciones? y ¿cómo se afectan las políticas públicas cuando las organizaciones de base son activas en la deliberación pública?

La reflexión colectiva sobre estas preguntas ha sido el eje de la construcción del sistema de evaluación y seguimiento, e igualmente será la base para definir los beneficios esperados en el plan de inversiones a cuatro años que actualmente está construyendo RedEAmérica.<sup>4</sup>

### b. Aprendizaje sobre los programas de desarrollo base y las estrategias de intervención de los miembros de la Red

En los programas de apoyo al desarrollo de base promovidos por los miembros de la Red, las áreas de mayor interés son las siguientes:

#### ■ Sobre el qué de los programas de apoyo al desarrollo de base.

Los cuadernillos anteriores contienen las primeras ideas sobre lo que significa para los miembros de la Red el desarrollo base y el potencial que tiene para la disminución de la pobreza, la profundización de la democracia, la superación de la exclusión social y la promoción del desarrollo sostenible. Éste marco sirve de referencia para la orientación de los programas de la Red y de sus miembros y, a su vez, es un documento vivo que se retroalimentará y modificará a medida que avanza el aprendizaje colectivo de la Red.

<sup>2</sup> Ver sobre este punto los resultados del Taller sobre Evaluación en Córdoba, agosto 2-4, 2004 y los términos de referencia o descripción de trabajo sobre las estrategias para el desarrollo de la sostenibilidad de las organizaciones de base, elaborados por el Programa de Construcción de Capacidades Institucionales (PCCI), coordinado por la Fundación Corona.

<sup>3</sup> Sobre este tema ver los términos de referencia o descripción de trabajo para la elaboración de la guía de financiamiento y acompañamiento, elaborados por el PCCI coordinado por la Fundación Corona, así como los resultados del Taller de RedEAmérica sobre Financiamiento y Acompañamiento que se llevó a cabo en Córdoba, Argentina, 11-13 de mayo de 2004.

<sup>4</sup> Ver conclusiones del Taller de RedEAmérica sobre Seguimiento y Evaluación realizado en Córdoba, Argentina, 2-4 de agosto de 2004.



A la par que se avanza en este marco de desarrollo, la Red también está construyendo unos principios y criterios compartidos para orientar la forma en que sus miembros apoyan los proyectos de base y para construir posteriormente unos estándares que sirvan de guía para la construcción de nuevos programas de desarrollo.<sup>5</sup>

### ■ Sobre el cómo de los programas de apoyo al desarrollo de base.

En los programas de las fundaciones y empresas miembros de la Red, es importante sistematizar las diferentes estrategias y metodologías utilizadas para apoyar el desarrollo de capacidades colectivas y fortalecimiento de organizaciones de base. En una primera fase, este aprendizaje estará concentrado en las estrategias para el fortalecimiento de las organizaciones, redes y alianzas y, especialmente, en lo que se refiere a la financiación y acompañamiento de proyectos de organizaciones de base.

Este primer esfuerzo sistemático de aprendizaje colectivo en torno al tema de la financiación y acompañamiento de organizaciones de base está siendo coordinado por la Fundación Juan Minetti de Argentina y la Fundación Corona de Colombia. El conjunto de elementos del ciclo de proyectos, así como las estrategias básicas de acompañamiento son los temas centrales de esta primera fase de aprendizaje. El intercambio de experiencias, las pasantías, los talleres colectivos y la sistematización de las buenas prácticas de financiamiento y acompañamiento han sido los mecanismos utilizados para consolidar y agregar el conocimiento acumulado por los miembros de la Red en esta temática.<sup>6</sup>

El Programa de Construcción de Capacidades Institucionales (PCCI), coordinado por la Fundación Corona, está produciendo, basado en este aprendizaje colectivo, los materiales necesarios para ofrecer un menú de opciones para futuras fundaciones y empresas que quieran mejorar o iniciar programas de desarrollo de base y

acompañarlas en el desarrollo de sus capacidades institucionales y en el montaje de dichos programas.<sup>7</sup>

Los primeros materiales previstos por este programa como herramientas de apoyo a la formación de capacidades institucionales son tres guías: una sobre la constitución de fondos para financiación y acompañamiento de organizaciones de base; otra sobre la evaluación y seguimiento de proyectos de desarrollo de base, y la tercera, sobre la elaboración de un presupuesto para proyectos de desarrollo de base; así como un conjunto de casos que faciliten la reflexión en los temas anteriores. Con este conjunto de guías y con las estrategias de formación que los acompañen la Red busca proporcionar a empresas y fundaciones que quieran constituir o mejorar sus programas de desarrollo de base la capacidad de ofrecer modelos, procedimientos y estándares probados en la práctica.

En una fase posterior, la Red se orientará al aprendizaje de otras estrategias de promoción del desarrollo de base complementarias a la financiación y apoyo de proyectos, como por ejemplo, aquellas dirigidas a la formación y apoyo de instituciones de interés público y a la generación de un ambiente favorable para el desarrollo de base.

El proyecto sobre la "Capacidad de concertación de las comunidades pobres en espacios públicos locales en América Latina", propuesto por el vicepresidente de programas de la IAF, será un paso importante en el aprendizaje de esta importante área y aportará elementos para el avance de la temática entre los miembros de la Red. Esta investigación está siendo coordinada por la Fundación para la Superación de la Pobreza (Chile).<sup>8</sup>

El conocimiento sobre las estrategias para promover instituciones públicas que respondan a las demandas de las bases es bastante limitado. Además, no se ha

<sup>5</sup> Ver conclusiones del Taller de RedEAmérica sobre Financiamiento y Acompañamiento, realizado en Córdoba, Argentina, 11-13 de mayo, 2004.

<sup>6</sup> Ver Programa de pasantías e intercambios, coordinado por la Fundación Minetti.

<sup>7</sup> Ver Fundación Corona, Programa de Construcción de Capacidades Institucionales de RedEAmérica.

<sup>8</sup> Ver *Scope of Work for Developing a Research on the Concertation Capacity of Poor Communities in Local Public Spaces in Latin America*. Inter-American Foundation.



avanzado mayormente en el conocimiento sobre el tipo de programas que pueden contribuir a promover, incentivar y reforzar la participación de las bases en la deliberación pública y en el diseño y control de los programas que las puedan beneficiar. Ésta es una importante área de aprendizaje para la Red y es primordial avanzar en ella para tener mejores elementos de intervención en este campo y para incidir de forma sustantiva en la expansión del desarrollo de base.

### ■ Sobre la evaluación de los programas de apoyo al desarrollo de base.

El reto evaluativo en este nivel de análisis es saber si las diversas estrategias de intervención utilizadas por los miembros para fortalecer las capacidades de acción colectiva de las comunidades pobres (financiación, acompañamiento, asesoría, capacitación, etc.) están contribuyendo efectivamente a fortalecer dichas capacidades y a crear organizaciones de base sostenibles. Es decir, si la forma como las empresas y fundaciones están financiando y acompañando los proyectos de desarrollo de base efectivamente está contribuyendo a fortalecer las capacidades que requieren las organizaciones de base para que ellas mismas desarrollen los proyectos de cambio social propuestos.

Para la Red es fundamental poder especificar el papel o los papeles más relevantes y de mayor impacto que puedan representar las fundaciones y empresas en el desarrollo de base, teniendo en cuenta que son uno de los muchos actores involucrados en este tipo de desarrollo. No es suficiente para una red como RedEAmérica constatar y compartir lo que tienen actualmente sus miembros. Es importante crear conocimiento nuevo enfocado en la implementación de las estrategias y prácticas más adecuadas para ampliar la escala del desarrollo de base.

### c. Aprendizaje sobre RedEAmérica y sus programas

Además de lo que hace cada miembro de la Red con relación al apoyo del desarrollo de base, RedEAmérica

como colectivo tiene su propia visión, programas y estrategias. RedEAmérica tiene su modelo de intervención, que es más que la suma de los modelos de intervención de sus miembros. Aprender sobre este modelo y evaluar su efectividad es también un reto para un sistema de aprendizaje.

### ■ Sobre el qué de los programas de RedEAmérica.

La Red se constituyó para que sus miembros aprendieran conjuntamente sobre las formas más eficaces de promover y apoyar los programas de desarrollo de base entre empresas y fundaciones empresariales, desarrollar estrategias y metodologías compartidas, establecer una oferta hemisférica de capacitación, orientar la inversión social privada hacia el desarrollo de base, movilizar nuevos recursos hacia programas de desarrollo de base, e influir sobre gobiernos y agencias internacionales para hacer del desarrollo de base una pieza central del desarrollo.<sup>9</sup>

Estos objetivos y la forma de lograrlos se han refinado en el curso del trabajo de la Red. A medida que avancen los programas y las actividades de RedEAmérica se requerirán nuevas precisiones y actualizaciones sobre lo que la Red quiere lograr y sobre la forma de hacerlo.

### ■ Sobre el cómo de los programas de RedEAmérica.

La Red ha definido una estructura y unos programas para promover los objetivos que se ha propuesto. En términos de estructura creó la asamblea, nodos nacionales, el consejo directivo, el comité de presidentes de empresas (CEO) y la secretaría ejecutiva. En términos de programas para la intervención ha constituido el Programa de Aprendizaje coordinado por la Fundación Minetti, el Programa de Construcción de Capacidades Institucionales coordinado por la Fundación Corona y el de Comunicaciones Institucionales coordinado por la actual secretaría ejecutiva, la Fundación Polar. Recientemente adicionó una estrategia de incidencia y otra de crecimiento y expansión y se está estudiando la mejor manera de ponerlas en ope-

<sup>9</sup> Ver Presentación Institucional. Objetivos Estratégicos de RedEAmérica.

<sup>10</sup> Ver Resultados del Taller de Planificación Estratégica de RedEAmérica. Caracas, 27 y 28 de mayo de 2004.



ración.<sup>10</sup> Se espera que a través de esta estructura y estos programas, la Red pueda llevar a cabo la misión que se ha trazado.

La creación del Fondo de Desarrollo de las Américas es un reto en el cual se ha embarcado recientemente la Red. El establecimiento del mismo tiene varios prerequisites en términos del aprendizaje colectivo, que empiezan a ser asumidos por la Red, entre los que se señalan los siguientes: elaboración de un plan de inversión a cuatro años o portafolio de proyectos de la Red; implementación del sistema compartido de evaluación y seguimiento de los proyectos de desarrollo de base apoyados por los miembros de la Red; estandarización de las categorías básicas utilizadas en los proyectos de desarrollo de base; establecimiento de un sistema de certificación de los programas de desarrollo de base de las fundaciones y empresas; identificación de los estándares de conducta que deberán mantener las fundaciones y empresas durante los procesos de financiación y acompañamiento a las or-

ganizaciones de base. Varios de estos temas los están trabajando el Programa de Aprendizaje y el de Construcción de Capacidades Institucionales.

#### ■ Sobre la evaluación de los programas de RedEAmérica.

Los espacios para evaluar y retroalimentar colectivamente el avance de los programas han sido hasta el presente las asambleas de la Red y las reuniones de Consejo directivo. Los programas de aprendizaje y construcción de capacidades han establecido sus propias metas de evaluación. Sin embargo, en el futuro la Red requerirá especificar más claramente la estrategia de evaluación de sus estrategias y programas, así como la información que necesitará para realizarla.

Los tres niveles de aprendizaje se retroalimentan mutuamente y uno de los grandes retos que se tiene en RedEAmérica es establecer un buen flujo de información y procedimientos que permita una interacción productiva en el aprendizaje en los diferentes niveles.

