



**Documento del  
Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola**

**Programa Regional de Rutas de Aprendizaje  
Donación N° 854 - PROCASUR**

**Evaluación pre-terminal**

**Noviembre 2008**

**28 de Noviembre 2008**

**Programa Regional de Rutas de Aprendizajes  
Donación N°. 854 - PROCASUR**

**Evaluación Pre Terminal**

**Tabla de Contenidos**

ABREVIACIONES Y ACRONIMOS.....	3
RESUMEN EJECUTIVO .....	4
I. Antecedentes del programa.....	8
II. Organización y estrategia de ejecución .....	10
III. Acciones y resultados.....	12
IV. Indicios de impactos.....	20
V. Avances en la sostenibilidad .....	23
VI. Conclusiones.....	24
VII. Recomendaciones.....	26
ANEXOS .....	28

## ABREVIACIONES Y ACRONIMOS

ASOPANELA	Asociación de Productores de Panela de Santander de Quilichao, Colombia
CORSEDA	Corporación para el Desarrollo de la Sericultura en el Cauca
CPM	Country Project Manager
FIDA	Fondo internacional de Desarrollo Agrícola
FPAA	Fondo para la Acción Ambiental y la Niñez
INDAP	Institución Financiera de Desarrollo Agropecuario
INSTRAW	Instituto Internacional de Investigación y Capacitación de las Naciones Unidas para la Promoción de la Mujer
PADEMER	programa de Desarrollo de las Micro Empresas Rurales
PII	Planes de Innovaciones
POA	Plan Operativo Anual
PREVAL	Programa para el fortalecimiento de la capacidad de seguimiento y evaluación de los proyectos FIDA en América Latina y el Caribe
PROCASUR.	Corporación Regional Procasur
PROMARENA	Programa de Manejo de Recursos Naturales - Bolivia
PROSAT	Proyecto de Servicios de Asistencia Técnica para Pequeños Productores
RA	Rutas de Aprendizajes
RIMISP	Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural
S&E	Seguimiento y Evaluación
UN	Naciones Unidas

## RESUMEN EJECUTIVO

1. En Abril 2006 el FIDA aprobó una donación para la implementación del Programa Regional “Rutas de Aprendizaje” bajo la responsabilidad de la Corporación PROCASUR. El Convenio de Donación N° 854 fue firmado el 19 de julio del mismo año por un monto de US\$ 900 mil y por una duración de 3 años. Este Convenio define las condiciones y responsabilidades principales de FIDA y de PROCASUR para la implementación y ejecución del proyecto.

2. Conforme a lo estipulado en el Convenio de Donación, PROCASUR presentó el Plan Operativo Anual (POA) del primer año durante el mes de agosto siendo aprobado por el FIDA se dio inicio al Programa Regional Rutas de Aprendizaje en agosto 2006. La fecha de finalización del proyecto está prevista para el 31 de julio 2009.

3. El objetivo general del programa será el de contribuir a mejorar la ejecución y gestión de los proyectos de desarrollo rural y reducción de la pobreza, especialmente los que el FIDA cofinancia con otros asociados en 8 países de América Latina. Para ello, se propone incrementar las capacidades de sus recursos humanos, así como mejorar y aumentar la dotación de capital humano y social en la región.

4. Los objetivos específicos señalados en el Convenio de Donación son: i) promover los conocimientos acumulados por asociaciones, campesinos y organizaciones rurales al ejecutar y supervisar proyectos de desarrollo rural (sobre todo aquellos financiados por el FIDA) identificando y organizando sistemáticamente las experiencias exitosas y difundiendo información sobre ellas; ii) diseñar, ejecutar, validar y repetir soluciones y actividades innovadoras que tienen un efecto directo en la gestión de los proyectos de desarrollo rural, y iii) mejorar el diseño y la gestión de los proyectos de desarrollo rural mediante el análisis de las políticas y mejores prácticas de gestión, con la participación de los agricultores, los encargados de diseñar los proyectos y las autoridades públicas responsables de la formulación de políticas.

5. El presupuesto previsto para financiar el programa asciende a USD 1,5 millones de los cuales USD 900.000 provienen de la donación FIDA, los beneficiarios aportarán USD 400.000 y USD 200.000 será aportado por PROCASUR.

6. Las Rutas de Aprendizaje (RA) son un proceso continuo de capacitación con un fuerte énfasis en el viaje, organizado temáticamente en torno a experiencias, casos y prácticas exitosas de desarrollo rural en las cuales son los propios usuarios y operadores quienes se convierten en capacitadores. A través de un circuito de talleres, entrevistas, conversaciones y actividades en terreno, las RA promueven múltiples espacios de intercambio, análisis y reflexión, individual y grupal, a partir de los testimonios y participación de los actores involucrados en la implementación de las experiencias exitosas –comunidades, líderes de asociaciones rurales, técnicos, autoridades locales, etc.- con el fin de lograr una visión integral, sistémica y dinámica. El servicio educativo RA es una propuesta metodológica flexible que permite desarrollar nuevas capacidades de gestión entre los diversos actores involucrados en iniciativas de desarrollo rural (campesinos, promotores rurales, técnicos, profesionales, responsables de proyectos, etc.), en una variedad de dominios temáticos y en una gran variedad de contextos nacionales y regionales. Responde a una demanda real de servicios innovadores para capacitación de actores de procesos de desarrollo rural en el contexto de proyectos o programas enfocados a las poblaciones rurales y sus economías locales. La implementación de RA implica sin embargo de una organización compleja, de equipos humanos altamente calificados y de mucha preparación.

7. La implementación del programa se inició con la estructuración de 4 unidades operativas interrelacionadas y complementarias con i) la coordinación regional, ii) el diseño y ejecución de rutas, iii) actividades complementarias de seguimiento y evaluación del programa y de elaboración de material metodológicos como manuales y guías y, iv) la sistematización y difusión de los resultados incluyendo la elaboración de materiales multimedia y su publicación.

8. La estrategia adoptada por el programa RA fue de implementar un sistema de diagnóstico continuo de necesidades en capacitación de los proyectos FIDA y, en forma paralela, diseñar y ofrecer RA sobre temas en los cuales existe una experiencia previa y que son temas de gran interés en el ámbito del desarrollo local y rural. Los primeros temas priorizados fueron: i) desarrollo del mercado de las microfinanzas rurales, ii) Sistemas privados de asistencia técnica, iii) gestión de recursos hídricos, iv) acceso de pequeños productores a mercados dinámicos, v) gestión empresarial de microempresas rurales y, vi) estrategias de incorporación del enfoque de género.

9. La organización y realización de una RA se disocia en tres etapas: el diseño y preparación (antes del viaje), la ejecución de la RA (el viaje) y los planes de innovación (después del viaje); el diseño de una RA comprende las siguientes etapas o actividades: la identificación de especialistas locales y regionales en cada área temática específica, la identificación los talentos locales o casos de estudios. La segunda fase es la de la ejecución en base al diseño elaborado y validado previamente. Las etapas de la fase de ejecución son: i) la habilitación de los especialistas locales, ii) la selección de los operadores técnicos de la RA, iii) la selección de los operadores administrativos, iv) la identificación y selección de los materiales de apoyo, v) la difusión y comunicaciones y vi) la evaluación de actividades y resultados. La tercera y última fase de la ejecución de una RA se ubica después del viaje y se enfoca principalmente a la aplicación que los participantes hacen de los conocimientos recientemente adquiridos en sus organizaciones o actividades. Esta aplicación lleva el nombre de planes de innovaciones (PI) y consiste en una herramienta metodológica que permite al ruterio identificar algunos problemas que podrían ser resueltos con los nuevos conocimientos y experiencias adquiridos.

10. La primera actividad programada y realizada fue la definición de un plan de capacitación que recoge las necesidades y demandas de los proyectos FIDA en la región de influencia del programa. Todos los proyectos FIDA (13) en la región de influencia fueron partícipes de esta consulta, obteniendo respuesta por parte de 43% de ellos. posteriormente, el Programa RA firmó algunos convenios y acuerdos de cooperación con proyectos FIDA con el fin de implementar RA dentro de sus estrategias de capacitación. Los proyectos que han suscrito un convenio con el Programa son: PROMARENA de Bolivia, “Oportunidades Rurales” y PADEMÉR de Colombia y “Sierra Sur” de Perú.

11. Durante los 26 meses de implementación del programa regional RA analizados en esta evaluación se diseñaron y se ejecutaron 22 RA (16 regionales, 4 nacionales y 2 intercontinentales) beneficiando directamente a más de 300 personas. Por último, existen 7 RA programadas, en distintas etapas de preparación, para el periodo octubre 08 – Julio 09. Los temas en los cuales se organizaron más RA fueron “Negocios y empresariado” con 6 RA, “Microfinanzas rurales”, “Desarrollo territorial con identidad cultural” y “Planes de negocio en manejo sustentable de recursos naturales” con 3 RA en cada tema

12. Analizando con más detalle los resultados alcanzados por el programa RA se puede afirmar que todas las metas están encaminadas a ser alcanzadas o superadas destacando que 100% de los servicios de capacitación diseñados por el programa RA fueron ejecutados durante los 2 primeros años. En cuanto al número y tipos de personas en las RA los participantes en las RA ejecutadas hasta septiembre 2008 fueron 323 personas. Existe una mayor proporción de funcionarios que de productores, dirigentes locales de lo inicialmente previsto pero la meta para ambas categorías debería ser superada antes del fin del periodo de ejecución del programa. La proporción de mujeres participando en las RA es ligeramente inferior a lo previsto pero dentro de un rango muy aceptable. Se

puede notar que las RA realizadas hasta el momento de la evaluación han enfocado también la población joven y la población indígena. La proporción de estas categorías de participantes es superior a lo programado. La valorización de los conocimientos de las organizaciones rurales se evidencia en el monto que el programa RA pagó a las organizaciones por su participación en las RA. En 2 años se desembolsaron más de USD 44.000 en pagos a 88 organizaciones por concepto de servicios de capacitación.

13. No solo proyectos FIDA fueron asociados al programa regional RA, también se han realizado RA con financiamiento de otras agencias: i) la Fundación Ford con la cual se realizaron 2 RA sobre “Innovaciones exitosas en microfinanzas rurales” en América latina y en Africa y una que se encuentra en proceso de diseño, sobre el mismo tema pero en Asia; ii) UN-INSTRAW se vinculó al Programa Regional RA en 2008 y junto con el programa RA diseñaron 2 rutas sobre “Género y gobernabilidad” en dos territorios distintos: América central y región Andina.

14. El número de planes de innovaciones (PII) implementados es aún muy bajo en relación a lo previsto en el marco lógico. Solo 3 participantes han reportado haber implementado en su organización un plan con un diseño de innovación. Sin embargo existen muchos indicios y testimonios que una gran parte de los participantes han incorporado en sus trabajos y sus organizaciones o proyectos. Se requiere de un esfuerzo particular para que los participantes de una RA mantenga la dinámica de trabajo –muy intensa durante el viaje- de regreso a su lugar de origen, y de regreso a sus actividades profesionales cotidianas.

15. Las RA sirven de vitrina a algunos proyectos FIDA en la región mejorando así la visibilidad de las innovaciones metodológicas incorporadas en estos proyectos de desarrollo rural. Una gran cantidad de las organizaciones rurales (41) vinculadas a proyectos FIDA que recibieron RA y pudieron presentar sus experiencias y compartir sus conocimientos con los participantes. Hasta este momento los proyectos que participaron con talentos en RA son “Corredor Puno Cusco y Sierra Sur” en Perú y “PADEMÉR - Oportunidades Rurales” en Colombia.

16. Durante los dos primeros años de ejecución del programa regional RA, se gastó el 90% del presupuesto previsto para tres años. El tercer y último año de la donación deberá ser financiado principalmente por aportes de otros actores. Un factor que influyó mucho en la alta ejecución financiera es el incremento de los costos de los pasajes aéreos durante los años 2006 a 2008. La revalorización de las monedas de países como Colombia, Perú y Chile frente al Dólar americano durante los últimos dos años también impactó en el nivel de egresos financieros. El costo promedio por participante en una RA es de US \$4,167 con un rango desde US\$ 583 para una ruta nacional en Chile hasta más de US\$ 10.000 para una RA intercontinental.

17. Durante 2008 PROCASUR realizó una evaluación de impacto sobre algunas rutas realizadas durante los primeros dos años del programa tomando una muestra de 4 RA realizadas y se aplicaron cuestionarios de evaluación ex post al 100% de los participantes y entrevistas en profundidad a una muestra de 11 usuarios de RA (y a sus jefes directo cuando correspondía) así como a 9 organizaciones prestadoras de servicios de capacitación. impacto en las organizaciones prestadoras de servicios de capacitación fue medido en términos de inicio o consolidación de un proceso de valorización de sus activos de conocimiento. Se buscó a través de entrevistas a los talentos y sus organizaciones identificar aquellos que habían comercializado servicios de capacitación a terceros y con la metodología transferida por el Programa RA.

18. Los resultados de esta evaluación de impacto que portó sobre 3 RA realizadas en 2007, en lo que concierne a los usuarios de las RA son: i) un alto grado de satisfacción del concepto RA, de la metodología de capacitación que combina el aprendizaje de conceptos teóricos y prácticos y de la organización. La percepción de las RA varía en función del nivel de formación y al tipo de profesiones; ii) la mayoría de los rutereros afirman haber adquirido nuevos conocimientos teóricos y prácticos; iii) la mayor parte de los rutereros entrevistados identifica que su desempeño profesional

mejoró como consecuencia de su participación en la RA. Expresan tener mejores elementos teóricos y prácticos para implementar nuevos proyectos en su organización, transformándose en agentes de cambio; iv) el plan de innovación es considerado como una herramienta clave para vincular los conocimientos adquiridos en la RA con la implementación de propuestas innovadoras en sus organizaciones de origen. En el ámbito de las organizaciones prestadoras de servicios de capacitación existe un reconocimiento favorable hacia las RA mencionando como beneficio el incremento de sus activos sociales y humanos y la generación de ingresos.

19. La movilización de recursos de socios e interesados rebasaron los niveles previstos en el diseño del Programa movilizando más de USD 400 000 y es probable que los aportes externos superen el 60% del total de la donación FIDA; se ha logrado que instituciones internacionales adopten la estrategia de RA como parte de sus enfoques y estrategias de desarrollo de capacidades, además de proyectos y programas del FIDA, sea como usuarios de los servicios o como proveedores de casos y experiencias innovadoras. Los aportes de co-financiación ya concretados y los en proceso permiten entrever indicios de sostenibilidad de la metodología RA como un producto o servicio de capacitación innovador adquiridos por varios públicos con recursos de agencias y proyectos de cooperación, organismos públicos y gremios, por lo cual es posible afirmar que existe un potencial de mercado que requiere ser aprovechado.

20. El principal desafío para el programa RA es la transferencia y ampliación de la escala de operaciones de esta poderosa herramienta de gestión local del conocimiento, para lo cual se requiere complementar la formación de equipos nacionales, finalizar la sistematización de las herramientas de gestión de las Rutas y avanzar en procesos de certificación de capacidades locales para gestionar el ciclo de cada Ruta de Aprendizaje.

21. Los costos del diseño e implementación de las RA son críticos y es recomendable mantener un nivel de subsidios, especialmente en las fases de desarrollo de las RA. Buscar mantener y ampliar los aliados y socios interesados en adoptar este servicio de capacitación; en forma específica se requiere aumentar en forma significativa el acceso entre pequeños productores rurales, desarrollando nuevas modalidades del producto y estrategias específicas para su comercialización y masificación incluyendo el rediseño de los medios actuales de difusión y divulgación.

22. Las sistematizaciones de los casos exitosos y la información de los talentos de las organizaciones constituyen un capital muy valioso de información que si se encuentra bien organizada dentro de un sistema de información podría convertirse en una herramienta poderosa de diseño de RA sobre temas más específicos y con criterios más regionales. A medida que se incrementan el número de RA y de identificación de casos y talentos, este sistema de mapeo se vuelve de gran utilidad.

23. Algunas recomendaciones se presentan al final del documento. Todas están enfocadas a ampliar el impacto del programa RA en las diferentes dimensiones. Mejorar los instrumentos metodológicos para una masificación de las herramientas, una certificación académica, un mayor énfasis en la etapa de implementación de las innovaciones son solo algunas de las recomendaciones propuestas por esta evaluación.

## **I. Antecedentes del programa**

1. En Abril 2006 el FIDA aprobó una donación para la implementación del Programa Regional “Rutas de Aprendizaje” bajo la responsabilidad de la Corporación PROCASUR. El Convenio de Donación No 854 fue firmado el 19 de julio del mismo año por un monto de US\$ 900 mil y por una duración de 3 años. Este Convenio define las condiciones y responsabilidades principales de FIDA y de PROCASUR para la implementación y ejecución del proyecto.

2. La Corporación Regional PROCASUR es una organización regional con sede en Santiago de Chile, que colabora en la generación de competencias de los actores que planifican, implementan o participan en iniciativas de desarrollo y lucha contra la pobreza rural, principalmente en América Latina. La finalidad de PROCASUR es contribuir a la adecuada ejecución de proyectos y programas de desarrollo y, en particular, a mejorar los desempeños gerenciales y de gestión de sus recursos humanos, así como de líderes locales. Su propósito es generar servicios innovadores destinados a potenciar las capacidades de los actores que ejecutan iniciativas de desarrollo en la región.

3. Entre los servicios que presta PROCASUR destacan: i) Servicios de asistencia técnica: evaluación de procesos de gestión, sistematización de experiencias, servicios de seguimiento, estudios de base, entre otros. ii) Servicios para la gestión de recursos humanos: selección de personal, evaluación de desempeño, identificación de competencias, definición de perfiles, entre otros. iii) Servicios de capacitación: rutas de aprendizaje, aprendizaje electrónico, herramientas multimedia de capacitación y servicios de capacitación por demanda como cursos, talleres, seminarios y otros. Es importante destacar aquí, la experiencia acumulada en la elaboración de Planes de Capacitación para proyectos de desarrollo. PROCASUR se ha validado como oferente de servicios entre Ministerios y organismos públicos de la región. Ha prestado servicios al sector público de Chile, Argentina, Bolivia, Perú, Paraguay, Uruguay, Colombia, Nicaragua, Venezuela y Ecuador, particularmente centrados en proyectos orientados al desarrollo de territorios rurales.

4. Conforme a lo estipulado en el Convenio de Donación, PROCASUR presentó el Plan Operativo Anual (POA) del primer año durante el mes de agosto siendo aprobado por el FIDA se dio inicio al Programa Regional Rutas de Aprendizaje en agosto 2006. La fecha de finalización del proyecto está prevista para el 31 de julio 2009.

5. El objetivo general del programa será el de contribuir a mejorar la ejecución y gestión de los proyectos de desarrollo rural y reducción de la pobreza, especialmente los que el FIDA cofinancia con otros asociados en los siguientes países de América Latina: Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Ecuador, Paraguay, Venezuela y Uruguay. Para ello, se propone incrementar las capacidades de sus recursos humanos, así como mejorar y aumentar la dotación de capital humano y social en la región.

6. Los objetivos específicos señalados en el Apéndice 1 del Convenio de Donación son: i) promover los conocimientos acumulados por asociaciones, campesinos y organizaciones rurales al ejecutar y supervisar proyectos de desarrollo rural (sobre todo aquellos financiados por el FIDA) identificando y organizando sistemáticamente las experiencias exitosas y difundiendo información sobre ellas; ii) diseñar, ejecutar, validar y repetir soluciones y actividades innovadoras que tienen un efecto directo en la gestión de los proyectos de desarrollo rural, y iii) mejorar el diseño y la gestión de los proyectos de desarrollo rural mediante el análisis de las políticas y mejores prácticas de gestión, con la participación de los agricultores, los encargados de diseñar los proyectos y las autoridades públicas responsables de la formulación de políticas.

7. Se definieron tres componentes principales: i) servicios de asesoramiento y asistencia técnica para la identificación y diseño de rutas de aprendizaje; ii) servicios de capacitación y, iii) desarrollo y difusión de prácticas e ideas innovadoras de desarrollo rural. Las metas iniciales indicadas en el Convenio son el diseño y organización de 28 rutas de aprendizajes en beneficio de hasta 200 funcionarios técnicos y 200 dirigentes locales, el 40% de los cuales serán mujeres.

8. El presupuesto previsto para financiar el programa asciende a USD 1,5 millones de los cuales USD 900.000 provienen de la donación FIDA, los beneficiarios aportaran USD 400.000 y USD 200.000 será aportado por PROCASUR.

9. La metodología “Rutas de Aprendizaje” fue desarrollada por el Programa Regional de Capacitación en Desarrollo Rural del FIDA hace más de ocho años como una técnica de formación que privilegia el conocimiento a través de la relación directa entre los diversos actores que participan en la ejecución de iniciativas de combate a la pobreza rural: instituciones públicas, organizaciones campesinas y proveedores privados. Una de las primeras rutas que fue realizada con la metodología desarrollada por PROCASUR fue en diciembre 2001 sobre el tema de “metodologías de asistencia técnica” junto con el INDAP de Chile la cual benefició a 10 profesionales de equipos técnicos de proyectos FIDA e instituciones aliadas o ejecutoras y recorrió experiencias en Bolivia, Perú y Chile.

10. La metodología de las “Rutas de Aprendizaje (RA)” se construyó durante varios años en base al cumulo de experiencias en servicios de capacitación realizados por PROCASUR con los proyectos FIDA de la región sudamericana y otras instituciones. Las RA son un proceso continuo de capacitación con un fuerte énfasis en el viaje, organizado temáticamente en torno a experiencias, casos y prácticas exitosas de desarrollo rural en las cuales son los propios usuarios y operadores quienes se convierten en capacitadores. A través de un circuito de talleres, entrevistas, conversaciones y actividades en terreno, la RA promueve múltiples espacios de intercambio, análisis y reflexión, individual y grupal, a partir de los testimonios y participación de los actores involucrados en la implementación de las experiencias exitosas –comunidades, líderes de asociaciones rurales, técnicos, autoridades locales, etc.- con el fin de lograr una visión integral, sistémica y dinámica.

11. Para ruteros y anfitriones, la Ruta genera un espacio de aprendizaje donde las condiciones de intercambio garantizan la libre, activa y respetuosa participación de cada uno. Algunas de sus principales características son el desarrollo de un plan de aprendizaje ajustado al usuario, la puesta en valor y uso del conocimiento producido por los propios operadores y beneficiarios para satisfacer demandas de capacitación y el equilibrio entre la formación conceptual y el trabajo en terreno. En suma, se evidencian como un sistema de capacitación con un alto valor de uso para sus usuarios directos, ampliando sus capacidades de análisis y gestión mediante la comparación directa, concreta y en campo de sus experiencias tradicionales con aquellos casos innovadores y educativos que integran cada Ruta y en los cuales los actores directamente involucrados se transforman en capacitadores.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> [http://procasur.cl/fida/index.php?option=com\\_content&task=section&id=4&Itemid=28](http://procasur.cl/fida/index.php?option=com_content&task=section&id=4&Itemid=28)

## II. Organización y estrategia de ejecución

12. La implementación del programa se inició en agosto 2006 bajo una estrategia de 4 unidades operativas interrelacionadas y complementarias con i) la coordinación regional, ii) el diseño y ejecución de rutas, iii) actividades complementarias de seguimiento y evaluación del programa y de elaboración de material metodológicos como manuales y guías y, iv) la sistematización y difusión de los resultados incluyendo la elaboración de materiales multimedia y su publicación.

13. La coordinación regional es responsable de establecer las condiciones necesarias para el adecuado cumplimiento de los procedimientos y mecanismos de ejecución del programa, especialmente en relación con la constitución del Comité Asesor (FIDA, PROCASUR y usuarios<sup>2</sup>). La coordinación regional debe realizar los contactos necesarios con los diferentes proyectos FIDA de la región de influencia para identificar la demanda de temas de capacitación de estos proyectos y coordinar las actividades de planificación, diseño y ejecución de las rutas.

14. La unidad de diseño y ejecución de las rutas planifica, en base a la priorización de temas de los proyectos y de la demanda de los otros usuarios, las rutas y se responsabiliza de su ejecución. Las actividades están repartidas en 3 etapas: i) la identificación de experiencias, talentos y casos en las áreas temáticas seleccionadas para cada RA, ii) la organización para la ejecución de cada RA con la identificación de los especialistas locales, la selección de los operadores técnicos de la RA, la selección de operadores administrativos y la selección de materiales de apoyo. iii) El seguimiento en la formulación y eventualmente en la implementación de los planes de innovación (PII) que los participantes elaboran durante la RA.

15. El programa RA cuenta con el apoyo del equipo humano y profesional de PROCASUR tanto en lo operativo como en lo administrativo. No existe un organigrama de personal exclusivo del Programa RA. Este apoyo constituye la principal contribución financiera de PROCASUR al programa RA tal como está previsto en el Convenio.

16. Las actividades complementarias, la sistematización y difusión de resultados son los componentes que vienen en soporte de la implementación del programa con la producción de herramientas de soporte metodológico, de seguimiento y evaluación, de guías para el diseño e implementación de RA y de vínculos con organizaciones educativas interesadas en asimilar la metodología RA dentro de un proceso educativo formal.

17. Los temas y contenidos de las RA deben ser acorde a los requerimientos de los proyectos FIDA en la región de influencia del programa. La estrategia adoptada por el programa RA fue de implementar un sistema de diagnóstico de necesidades en capacitación de los proyectos FIDA y, en forma paralela, diseñar y ofrecer RA sobre temas en los cuales existe una experiencia previa y que son temas de gran interés en el ámbito del desarrollo local y rural. Los primeros temas priorizados fueron: i) desarrollo del mercado de las microfinanzas rurales, ii) Sistemas privados de asistencia técnica, iii) gestión de recursos hídricos, iv) acceso de pequeños productores a mercados dinámicos, v) gestión empresarial de microempresas rurales y, vi) estrategias de incorporación del enfoque de género. A partir del segundo semestre de implementación, los temas de las RA debían ser en función del plan de capacitación elaborado durante el primer periodo.

---

<sup>2</sup>El Comité Asesor está conformado por los proyectos “Oportunidades Rurales, CO”, “Sierra Sur, PE” y “Promarena, BO”, un representante del FIDA y un representante de PROCASUR.

18. Para cada RA se debe disociar tres etapas claves: el diseño y preparación (antes del viaje), la ejecución de la RA (el viaje) y los planes de innovación (después del viaje); el diseño de una RA comprende las siguientes etapas o actividades: la identificación de especialistas locales y regionales en cada área temática específica, la identificación los talentos locales o casos de estudios que deben responder a criterios de innovación, aplicación de soluciones validadas, tiempos de experiencias entre otros. Estos casos, talentos y especialistas son validados en un taller con el fin de comprobar la coherencia y pertinencia de éstos dentro del tema específico de la RA.

19. La segunda fase es la de la ejecución en base al diseño elaborado, validado y aprobado previamente. Las etapas de la fase de ejecución son: i) la habilitación de los especialistas locales, ii) la selección de los operadores técnicos de la RA, iii) la selección de los operadores administrativos, iv) la identificación y selección de los materiales de apoyo, v) la difusión y comunicaciones y vi) la evaluación de actividades y resultados.

20. La tercera y última fase de la ejecución de una RA se ubica después del viaje y se enfoca principalmente a la aplicación que los participantes hacen de los conocimientos recientemente adquiridos en sus organizaciones o actividades. Esta aplicación lleva el nombre de planes de innovaciones (PI) y consiste en una herramienta metodológica que permite al rutero identificar algunos problemas que pudieran ser resueltos con los nuevos conocimientos o gracias a las experiencias conocidas durante el viaje.

21. Para visualizar mejor la estrategia de aplicación de la metodología de formación RA, el diagrama siguiente permite hacer resaltar las diferentes etapas secuenciales e incorpora un concepto del saber, saber hacer y poder hacer que resume en pocas palabras el concepto mismo de las RA:



22. Esta representación grafica y conceptual resulta del análisis realizada por Pierre de Zutter<sup>3</sup> al proceso de formación y capacitación RA donde lo compara con métodos clásicos de formación. Este análisis y la experiencia de varios años de realización de RA permitió al programa RA mejorar la estructura de la metodología para orientarla a asegurar los resultados e impactos esperados. Esta estructura combina i) la formación sistemática de los usuarios y el dialogo directo en campo con los operadores que intervienen en el diseño e implementación de las innovaciones, ii) reflexiona sobre las observaciones realizadas en campo a partir de la discusión de enfoques y categorías de análisis que permitan obtener una visión integral del o de los problemas que se busca resolver, y iii) identifica las características de las experiencias determinando el valor de uso que poseen, las condiciones bajo las cuales se desarrollo la innovación y las potencialidades de adaptación y adopción<sup>4</sup>.

3 Las Rutas de Aprendizaje, la sistematización y la comunicación – difusión, P. de Zutter, PROCASUR 2006

4 PROCASUR, Informe de ejecución 2006-2007

### III. Acciones y resultados

23. El programa regional RA inició en agosto 2006 y al momento de realizar esta evaluación pre-terminal (septiembre 2008) se pudo analizar los resultados y actividades realizadas durante dos años y dos meses del programa cuya duración total es de 3 años. La fecha de terminación está establecida para el 31 de julio 2009.

24. La primera actividad programada y realizada fue la definición de un plan de capacitación que recoge las necesidades y demandas de los proyectos FIDA en la región de influencia del programa. Para este efecto se efectuó una consulta de identificación de prioridades de capacitación en proyectos FIDA. La consulta se realizó en torno a 5 ejes principales: i) identificación de áreas de interés para el desarrollo de las capacidades de los equipos de proyecto, ii) identificación de las áreas prioritarias de capacitación para los equipos de proyectos, iii) medir el interés de los proyectos en participar en alguna RA ya realizada o programada por PROCASUR, iv) identificar temas de capacitación para líderes y microempresarios rurales y, v) identificar las experiencias innovadoras y talentos dentro de cada proyecto consultado. Para cada eje, se sugirió una lista, no limitativa, de temas de interés para ayudar en la sistematización de los resultados de la encuesta.

25. Todos los proyectos FIDA (13) en la región de influencia fueron participes de esta consulta, obteniendo respuesta de 43% de ellos. Los temas de mayor interés priorizadas por los proyectos FIDA según las áreas temáticas están resumidas en el cuadro 1. Estos temas deberán ser considerados en diversas actividades de capacitación destinadas a los proyectos FIDA. Los temas se dividen en 38 sub-temas que permitieron establecer actividades de capacitación. Estas actividades no corresponden necesariamente a RA sino que pueden ser diversas actividades a ser consideradas por los proyectos dentro de sus estrategias de capacitación.

Área	Tema clave
Gestión de proyectos para el desarrollo rural	Uso y manejo de información pública
	Objetivos y criterios para asistencia técnica
	Tecnología social
	Medio ambiente y ciclo de vida del proyecto
	Enfoque de género en el ciclo de vida del proyecto
Mercados rurales	Nuevas dimensiones del mercado de servicios financieros
	Fortalecimiento de mercados locales
	Promoción comercial
Inversiones para el desarrollo	Manejo de recursos naturales
	Planes de manejo
	Recuperación y sistematización del conocimiento local
	Recursos hídricos
Gestión del conocimiento	Estrategias de salida y cierre del proyecto
	Transferencia de conocimiento
	Sistematización de experiencias
Comunicación	Comunicación interna para una mejor gestión
	Estrategias de información y comunicación con los usuarios

Cuadro 1: Temas de interés priorizado en la consulta a proyectos FIDA (fuente: PROCASUR)

26. En base a la priorización de temas de mayor interés y a la oferta de RA ya existente en PROCASUR el plan de capacitación determina una lista de RA que deberán ser diseñadas y programadas durante el periodo de ejecución del programa regional. Algunas de estas RA ya cuentan con diseño y pueden ser implementadas a corto plazo. Las RA se listan en el cuadro 2 y se dividen en RA para operadores de proyectos FIDA y usuarios de proyectos FIDA.

<b>Temas de capacitación</b>	<b>Rutas de Aprendizaje</b>
<b>Operadores de Proyectos FIDA</b>	
Sistematización, seguimiento y evaluación	Experiencias exitosas en la implementación de sistemas de seguimiento y evaluación <sup>3</sup>
Recursos financieros públicos	Sistemas Privados de Asistencia Técnica y Asignación de Recursos Públicos
Negocios no agropecuarios	Gestión de turismo comunitario en la Amazonia
Jóvenes rurales	Desarrollo Territorial Rural con Identidad Cultural Incentivos para el Recambio Generacional en Poblaciones Rurales
Enfoque de género en el ciclo de vida del proyecto	Experiencias de Inclusión del Enfoque de Género en Proyectos de Desarrollo
Mercados rurales: Nuevas dimensiones del mercado de servicios financieros y fortalecimiento de mercados locales.	Innovaciones en Servicios Microfinancieros Rurales en América Latina, las experiencias de Bolivia y Perú
Etnia	Acceso de Territorios Pobres a Mercados Dinámicos, las experiencias de Perú y Ecuador Iniciativas exitosas de trabajo de y con poblaciones afrodescendientes
Acceso a la tierra	Innovaciones para el Acceso de los Pobres Rurales a la Tierra
<b>Usuarios de Proyectos FIDA</b>	
Estrategias de comercialización y exportación de productos procesados: productos agrícolas y artesanías	Negocios Rurales Exitosos de Microempresarios Colombianos
Valoración de productos locales: biocomercio	Biocomercio como alternativa de ingresos para poblaciones rurales pobres Brasil y Colombia
Organización para el mejoramiento de los procesos de transformación y comercialización de productos	Acceso de Territorios Pobres a Mercados Dinámicos, las experiencias de Perú y Ecuador Negocios Rurales Exitosos de Microempresarios Colombianos
Jóvenes rurales	Incentivos para el Recambio Generacional en Poblaciones Rurales
Estrategias de comercialización y exportación de productos procesados: productos agrícolas y artesanías	Negocios Rurales Exitosos de Microempresarios Colombianos

Cuadro 2. Lista de RA priorizadas en base a la consulta a proyectos FIDA (Fuente: PROCASUR)

27. A partir de los contactos y de las encuestas a proyectos FIDA, El Programa RA firmó algunos convenios y acuerdos de cooperación con proyectos con el fin de implementar RA dentro de sus estrategias de capacitación. Los proyectos que han suscrito un convenio con el Programa son: PROMARENA de Bolivia, “Oportunidades Rurales” y PADEMÉR de Colombia y “Sierra Sur” de Perú. Posteriormente a este proceso hubo en ciertos casos un incremento de temas en respuesta a una demanda específica de un proyecto FIDA. Es el caso con las RA “negocios exitosos y manejo de recursos en la Sierra Sur del Perú” diseñada para los usuarios del PROMARENA con 6 aplicaciones.

28. Un sistema de seguimiento y evaluación (S&E) fue elaborado en 2007 con el fin de realizar un monitoreo a los resultados del programa y de los indicios de impacto atribuibles a la implementación del programa RA. Los objetivos del sistema de S&E son: i) verificar y analizar el cumplimiento de los resultados esperados, ii) verificar y analizar los indicios de impacto de los servicios prestados y en los

diferentes niveles: usuarios de RA, organizaciones y prestadores de servicios; iii) generar lecciones y recomendaciones sobre la implementación del programa RA.

29. Junto con el sistema de S&E, se elaboró un marco lógico del proyecto para poder definir con mayor precisión las metas esperadas durante el tiempo de ejecución del programa y realizar el seguimiento periódico de los alcances. El marco lógico se encuentra en el anexo 1. El marco lógico retoma los objetivos y metas indicadas en el Convenio de Donación, indicando para cada componente los resultados esperados, metas cuantificadas y su respectiva fuente de verificación.

30. Durante el primer año de implementación del programa regional RA se diseñaron ocho RA y se ejecutaron seis de las cuales cuatro fueron regionales y dos nacionales (Colombia) beneficiando directamente a 87 personas. A partir del segundo año de ejecución del Programa RA, el ritmo de ejecución de RA se incrementó significativamente para alcanzar diez RA entre agosto 2007 y julio 2008. De estas RA una fue nacional (Chile), siete regionales y dos continentales (Sud América y Africa) con la participación de 139 personas. Durante los dos primeros meses del tercer año de ejecución el programa RA realizó seis RA con 98 participantes. El cuadro 3 muestra la lista de las RA ejecutadas durante el periodo analizado por esta evaluación. Por último, existen 7 RA programadas, en distintas etapas de preparación, para el periodo octubre 08 – Julio 09.

Nombre Ruta	Tema	Territorios	# de repeticiones	tipo de ruta
Acceso a Tecnologías de información y comunicación en Comunidades Rurales	Tecnologías de información y comunicaciones	Perú (CORREDOR Y SIERRA SUR)	1	regional
Acceso de territorios rurales pobres a mercados dinámicos	Mercados Dinámicos	Perú y Ecuador	2	Regional
Desarrollo territorial Rural con Identidad Cultural. Nuevos enfoques, conceptos y experiencias en Perú, Ecuador y Chile	Desarrollo Territorial Rural con Identidad Cultural	Quito, Cotacachi y Otavalo, Ecuador; Provincia de Caylloma, Perú; Archipiélago de Chiloé y Valparaíso, Chile	1	regional
Diseño y Gestión de Innovaciones en Servicios Microfinancieros Rurales	Microfinanzas rurales	Perú y Bolivia	1	Regional
Fortalecimiento de la gobernabilidad, género y participación política de las mujeres en el ámbito local	Género y espacio local	Ecuador y Bolivia - Costa Rica y El Salvador	2	internacional
Innovaciones de las Operaciones del FIDA en Perú. Lecciones Aprendidas	Innovaciones Proyectos asociados al FIDA	Perú (CORREDOR Y SIERRA SUR)	1	regional
Innovaciones Exitosas en Microfinanzas Rurales en África	Microfinanzas rurales	Países de África (Uganda, Sudáfrica, Malawi)	1	intercontinental
Innovaciones Exitosas en Microfinanzas Rurales en América Latina.	Microfinanzas rurales	Perú, Ecuador, Bolivia	1	intercontinental
Metodologías Innovadoras de Seguimiento y Evaluación del Desarrollo Rural	S & E	Lima y Urubamba, Perú	1	regional
Negocios rurales exitosos de microempresarios campesinos.	negocios y empresariado	Cauca, Nariño y Santander en Colombia	3	Nacional
Nuevas experiencias y aprendizajes para el fortalecimiento de capacidades en la UTL Chaco del PROMARENA.	Planes de negocios en manejo sustentable de recursos naturales	Perú (CORREDOR, MARENASS Y SIERRA SUR)	6	regional
Ruta de Aprendizaje Local del Archipiélago de Chiloé	Desarrollo Territorial Rural con Identidad Cultural	Archipiélago de Chiloé	1	nacional
Territorios Rurales con Identidad Cultural: nuevos enfoques, conceptos y experiencias en Perú y Chile	Desarrollo territorial rural con Identidad Cultural	Perú y Chile	1	Regional
			22	

Cuadro 3. RA ejecutadas desde Agosto 06 hasta Septiembre 08 (fuente: PROCASUR)

31. Analizando el contenido de las 22 RA ejecutadas, se puede observar que los temas en los cuales se organizaron mas RA fueron “Negocios y empresariado” con 6 RA, “Microfinanzas rurales”, “Desarrollo territorial con identidad cultural” y “Planes de negocio en manejo sustentable de recursos naturales” con 3 RA en cada tema (cuadro 4).

Tema	# de repeticiones	tipo de ruta
Negocios y empresariado	6	Nacional
Desarrollo Territorial Rural con Identidad Cultural	3	regional
Microfinanzas rurales	3	Regional e intercontinental
Planes de negocios en manejo sustentable de recursos naturales	3	regional
Género y espacio local	2	internacional
Mercados Dinámicos	2	Regional
Innovaciones Proyectos asociados al FIDA	1	regional
Seguimiento y Evaluación (S&E)	1	regional
Tecnologías de información y comunicaciones	1	regional
	22	

Cuadro 4. Temas cubiertos por las 22 RA realizadas entre Agosto 2006 y Setiembre 2008 (fuente: PROCASUR)

32. Analizando con más detalle los resultados alcanzados por el programa RA se puede afirmar que todos las metas están encaminadas a ser alcanzadas o superadas destacando que 100% de los servicios de capacitación diseñados por el programa RA fueron ejecutados durante los 2 primeros años. En cuanto al número y tipos de participantes en las RA, el cuadro 5 recapitula los principales indicadores con los avances registrados al finalizar el segundo año de ejecución.

Indicadores	Metas a 3 años	Realizado a sep. 08	% de avance
Número de funcionarios técnicos participaron en las RA	200	215	>100%
Número de dirigentes locales participante en las RA	200	108	56%
Número de RA realizadas	28	22	76%
Participación de mujeres en las RA	40%	36,5%	91%
Participación de indígenas en las RA	15%	30,7%	>100%
Participación de jóvenes	10%	16,4%	>100%
Participación de funcionarios de proyectos FIDA	30%	23,2%	70%
Número de proyectos FIDA que integran las RA en su estrategia de capacitación	4	3	75%
Número de experiencias exitosas sistematizadas	80	96	>100%

Cuadro 5: principales indicadores de avances del programa RA. (Fuente PROCASUR)

33. En forma general el número de participantes en las RA ejecutadas hasta septiembre 2008 es de 323 personas. Existe una mayor proporción de funcionarios que de productores, dirigentes locales de lo inicialmente previsto pero la meta para ambas categorías debería ser superada antes del fin del periodo de ejecución del programa.

34. La proporción de mujeres participando en las RA es ligeramente inferior a lo previsto pero dentro de un rango muy aceptable. Se puede notar que las RA realizadas hasta el momento de la evaluación han enfocado también la población joven y la población indígena. La proporción de estas categorías de participantes es superior a lo programado. Vale observar que en el ámbito del impacto en las

organizaciones de los talentos locales, y sobre todo en el mundo andino, una gran mayoría de las personas pertenecen a poblaciones indígenas.

35. El porcentaje de participantes que corresponden a personas que participan en un proyecto FIDA es inferior a lo esperado, este dato demuestra que el interés de los proyectos FIDA ha sido menor a los esperados cuando se formuló la propuesta del programa RA. Sin embargo existe oportunidades de incrementar la participación de proyectos FIDA en el programa RA. Por ejemplo la participación de los responsables del proyecto Corredor Central en el Ecuador fue de 4 personas en una RA especialmente realizada para ellos. Por los problemas internos a ese proyecto, 3 de los 4 funcionarios que participaron en esa RA ya no colaboran en este proyecto. El director del proyecto no pudo viajar por falta de autorización del Ministro de Agricultura del cual depende. Sola la administradora mantiene la memoria de las experiencias y conocimientos adquiridos pero no cuenta con la autoridad para implementar cambios. Ella reconoce que hubo muchos aprendizajes en la RA y cree que se debería incorporar la metodología RA dentro de las herramientas del proyecto. Un acercamiento de PROCASUR con el equipo del proyecto Corredor y con las autoridades del Ministerio de Agricultura del Ecuador para definir la participación de funcionarios del proyecto de líderes de organizaciones de base apoyadas por el proyecto utilizando la metodología RA. Brasil presenta un gran potencial para realizar RA. Existe muchas experiencias exitosas dentro de las temáticas abordadas por las RA y dentro de los proyectos FIDA en el Nordeste de Brasil. ¿Se podría pensar en formar un equipo lusófono de RA?

36. Para el conjunto de RA ejecutadas se sistematizaron la experiencia de 88 organizaciones rurales en 5 países de Sudamérica. Estas organizaciones prestaron un servicio de capacitación para los grupos de ruteros compartiendo sus conocimientos y experiencias. Estas 88 organizaciones participaron activamente en la sistematización de sus experiencias resaltando en cuales aspectos son innovadoras y cuál fue el proceso de implementación de dichas innovaciones. Estos procesos permitieron instalar una cierta capacidad básica de sistematización en el interior de las organizaciones y grupos. El hecho de incentivarles en realizar una sistematización hace que son ahora capaces de verse en el tiempo y valorarse. En algunos casos se aplica ya una estrategia de autoevaluación continua.

37. La valorización de los conocimientos de las organizaciones rurales se evidencia en el monto que el programa RA pagó a las organizaciones por su participación en las RA. En 2 años se desembolsaron más de USD 44.000 en pagos a 88 organizaciones por concepto de servicios de capacitación. La mayor parte de las organizaciones solo participaron en una RA. Dado que los temas y territorios de las RA fueron muy variados, fue obligado la búsqueda e identificación de talentos y experiencias innovadoras en muchos temas y muchos territorios. El 21% de las organizaciones si participaron en 2 o mas RA y algunas también reportaron haber prestado servicios de capacitación a otros grupos aunque no existe, dentro de las organizaciones, un registro específico de cuánto dinero estas prestaciones representa. Existe algunos casos como la organización ASOPANELA de Quilichao y CORSEDA, ambas de Colombia que aprovecharon la capacitación recibida para mejorar la calidad de los servicios de capacitación que ofrecen a grupos de visitantes, sean técnicos de proyectos o productores representantes de organizaciones rurales. El mapeo y la sistematización de las 88 experiencias representa una cantidad de material de análisis muy valioso para futuras RA y también para trabajos de investigaciones de instituciones académicas e inclusive en otros actores del desarrollo rural (proyecto, organizaciones de productores o agencias de cooperación).

38. Ya se mencionó que 3 proyectos FIDA incorporaron las RA dentro de su estrategia de capacitación a pequeños productores. Estos 3 proyectos invirtieron en 2 años por concepto de organización de RA la suma de USD 153.600 y fueron capacitados 74 personas, funcionarios o beneficiarios de estos proyectos. La inversión realizada por los proyectos es de USD 2.000 por persona capacitada en por lo menos 1 RA. Estas cifras podrían ser mayor al vincularse más proyectos FIDA al programa RA. Para el periodo que queda del programa en curso, hay poco tiempo para volver a contactar cada proyecto en la zona de influencia. Sin embargo, en la eventualidad de un nuevo programa es importante repensar la estrategia más eficaz para vincular un número mayor de proyectos

FIDA a esta iniciativa. El rol de los CPM es importante en este tipo de procesos y será seguramente necesario convencer a los CPM de la metodología y de la importancia de compartir y hacer viajar los conocimientos adquiridos. Recientemente algunos CPM fueron designados para atender países dentro de la región y esto puede representar una oportunidad de impulsar una mayor coordinación temática y metodológica entre los diferentes proyectos del FIDA en toda la región Sudamericana. También es importante resaltar el rol de los directores de proyectos en el grado de aprovechamiento del programa RA y de la metodología de aprendizaje. Se puede observar que algunos proyectos utilizan mucho y con gran impacto las RA dentro de su estrategia de capacitación tanto a beneficiarios como al equipo técnico y otros que solo envían participantes en algunas RA pero que no dan seguimiento y menos formulan demandas de RA específicas a las necesidades de sus proyectos.

39. No solo proyectos FIDA fueron asociados al programa regional RA, también se han realizado RA con financiamiento de otras agencias: i) la Fundación Ford con la cual se realizaron 2 RA sobre “Innovaciones exitosas en microfinanzas rurales” en América latina y en Africa y una que se encuentra en proceso de diseño, sobre el mismo tema pero en Asia; ii) UN-INSTRAW se vinculó al Programa Regional RA en 2008 y junto con PROCASUR y el programa RA diseñaron 2 rutas sobre “Género y gobernabilidad” en dos territorios distintos: América central y región Andina. En conjunto los recursos invertidos hasta el momento de la evaluación por las instituciones ascienden a USD 300.000 y representan ya el 33% de la donación FIDA.

40. Para el corto plazo, existe una RA en proceso de diseño sobre el tema de los bionegocios y que contará con el financiamiento del FPAA de Colombia. También existe interés de la Agencia Presidencial para la Acción Social de Colombia por realizar RA conjuntamente con PROCASUR. Estas RA podrían ser dirigidas a beneficiarios de los programas de Acción Social como a sus técnicos y mandos medios.

41. El número de planes de innovaciones (PII) implementados es aún muy bajo en relación a lo previsto en el marco lógico. Solo 3 participantes han reportado haber implementado en su organización un plan con un diseño de innovación. Sin embargo existen muchos indicios y testimonios que una gran parte de los participantes han incorporado en sus trabajos y sus organizaciones o proyectos. Pero no existe un seguimiento o monitoreo a estos aprendizajes e incorporaciones e nuevos conocimientos en su quehacer diario. Esta observaciones muestra que la metodología de RA debe ser mejorada en los que se refiere a la parte final, es decir después del viaje. Es justamente cuando los participantes deben ordenar todos los conocimientos nuevos, compartirlos con sus colegas en sus respectivos trabajos, analizar los que les pueden ser útil en el mejoramiento de la eficiencia del trabajo y en el incremento del impacto sobre las poblaciones atendidas. PROCASUR está trabajando en una adecuación a la metodología para mejorar la parte post-ruta y permitir que un mayor número de participantes elaboren un PII y incorporen alguna innovación en sus organizaciones.

42. Se requiere de un esfuerzo particular para que los participantes de una RA mantenga la dinámica de trabajo –muy intensa durante el viaje- de regreso a su lugar de origen, y de regreso a sus actividades profesionales cotidianas. Se intentó organizar comunidades virtuales, pero sin mucho éxito. El tiempo y la disponibilidad de acceso a internet son factores que limitan mucho este tipo de herramientas. El mantener una discusión activa durante semanas después de las RA también significa una mayor carga de trabajo para los coordinadores técnicos, encargados de la parte conceptual y de los contenidos teóricos y prácticos. Ampliar sus funciones a una animación de un foro virtual, funcionando en base a correos electrónicos, con envío de material, ejercicios y comentarios de los compañeros ruteros podría ser una opción a probar. Es evidente que este tipo de herramienta funcionara de forma diferenciada según el nivel de educación, familiaridad con las computadoras y acceso a las comunicaciones. Es probable que funcione bien con algunas RA y no con otras. Se debe analizar caso por caso o realizar una tipificación de las RA en función a los usuarios enfocados y diseñar instrumentos ad hoc para cada categoría.

43. Un elemento importante en la metodología de las RA es el punto en el cual termina. Para muchos la RA termina el día del cierre y con el viaje a sus lugares de origen. De esta forma era el diseño original de las RA en la propuesta presentada al FIDA. En realidad las RA –como proceso de educación y capacitación- no debe terminar con el viaje. En este momento solo se culminaron las dos primeras partes del proceso. Oportunamente se evaluó la necesidad de mejorar los impactos en los desempeños de los rutereros, para lo cual se ajustó la estrategia de implementación y se probaron diversas acciones. Tomando los cuatro niveles de un proceso de educación, antes y durante el viaje se trabaja en los niveles de **reacción** y de **aprendizaje**. En la etapa post-viaje se debe acompañar a los participantes en los niveles de la **transferencia (comportamiento)** y de los **resultados** para lograr impacto en las organizaciones y en las poblaciones metas. La metodología de las RA fue evolucionando con el diseño de instrumentos que permitan lograr una eficaz transferencia de conocimientos hacia la organización y cambios de comportamiento que provoquen resultados plasmados en cambios reales o innovaciones en alguna área de las organizaciones usuarias de las RA. El PII es la herramienta que mejor contribuye a dinamizar los procesos de aprendizaje e impacto de los conocimientos en innovaciones concretas.

44. Es necesario seguir reflexionando y trabajando sobre el diseño de herramientas y mecanismos que permitan ampliar el tiempo de proceso de educación sin tener que ampliar los tiempos de viaje. El ruterero debe recibir algunas orientaciones para realizar la retroalimentación de su experiencia con sus colegas, compañeros, jefes y directivos. El hecho de compartir los conocimientos, conformar las observaciones realizadas con las organizaciones es un proceso clave para poder pensar en una introducción de una innovación. Existen testimonios de participantes que regresan a sus instituciones con sus ideas nuevas, un PII elaborado pero que se topan con la falta de interés de su jerarquía, o con problemas más urgentes que tratar (el trabajo atrasado por culpa de la ausencia). El PII se queda en el cajón y nunca vuelve a salir más. Debe haber un compromiso de las organizaciones que envíen o delegan a una persona a una RA de dedicar el tiempo necesario a realizar un proceso de retroalimentación para compartir los conocimientos recibidos y analizar en conjunto el PII elaborado por el ruterero y definir la estrategia a seguir. Debería haber un documento elaborado al terminar este proceso que -al ser enviado a PROCASUR- permita monitorear el cumplimiento de esta etapa.

45. Los PII constituyen el hilo conductor del proceso de reflexión y aprendizaje, permiten al ruterero de pensar cómo puede aprovechar cada conocimiento nuevo a su realidad institucional y regional. El PII debe evolucionar durante todo el viaje y debe haber sido preparado antes del viaje durante la fase de preparación a la RA. Idealmente el ruterero debe llegar al punto de partida de la RA con un PII que contiene básicamente uno o dos problemas diagnosticados en su organización y que motivan la participación de esta organización en la RA a través de un delegado, el ruterero. El PII inicial (PII-0) debe ser elaborado por la organización, no solamente por el ruterero. Por esta razón se debe poner la presentación de un PII-0 como requisito previo a la participación de una RA. Aquí es importante hacer una reflexión sobre el grado de compromisos de las organizaciones que envían personal a una RA con el objetivo de fortalecer sus conocimientos y también para poner estos conocimientos en práctica en la organización mediante innovaciones. Si este compromiso institucional no existe, la probabilidad de tener impacto en un proceso de innovación es muy baja. Este parámetro es difícil de traducirlo en un manual o guía metodológica.

46. Las RA sirven de vitrina a algunos proyectos FIDA en la región mejorando así la visibilidad de las innovaciones metodológicas incorporadas en estos proyectos de desarrollo rural. Una gran cantidad de las organizaciones rurales (41) vinculadas a proyectos FIDA que recibieron RA y pudieron presentar sus experiencias y compartir sus conocimientos con los participantes. Hasta este momento los proyectos que participaron con talentos en RA son “Corredor Puno Cusco y Sierra Sur” en Perú y “PADEMÉR - Oportunidades Rurales” en Colombia. La administración central del FIDA tiene un gran interés de promover las RA en América Latina, prueba de ello es el artículo publicado en junio 2008 en el boletín electrónico: “Compartiendo saberes en América latina y el Caribe”.<sup>5</sup> Ese interés se demostró también con la participación de 2 funcionarias del departamento de comunicaciones y una

<sup>5</sup> <http://www.ifad.org/newsletter/pl/s/1.htm#9>

persona de la división para África a una RA sobre mercados dinámicos en Perú y Ecuador en marzo 2007.

47. De este programa regional se debe destacar algunas incidencias que muestran un ciclo virtuoso que liga fuertemente acumulación y valorización de los aprendizajes de la gestión pública a las asociaciones locales gestionando sus aprendizajes más allá de la naturaleza transitoria de todo proyecto de inversión pública y de capacidades multiplicadas. Al cierre del proyecto PADEMÉR, Colombia se propuso una estrategia de rutas para capitalizar los éxitos de ese proyecto. Se diseñaron dos RA (negocios y sistemas privados de asistencia técnica). En al menos la de negocios se ha ejecutado en varias ocasiones, incluyendo su “venta” internacional a microempresarios bolivianos.

48. El departamento de comunicaciones de PROCASUR ha producido un gran cantidad de material audiovisual y escrito con el fin de difundir las experiencias de las RA y documentar los avances en la ejecución del programa regional. A parte de un sitio web muy completo en el cual se puede encontrar información acerca de las RA realizadas y también las por realizar en el corto plazo, PROCASUR produjo para cada RA un DVD con toda la información, desde las bitácoras (carpetas que contiene todos los documentos didácticos), la sistematización de los casos visitados, testimonios de talentos y de ruterros, videos, fotos, etc.... Para permitir a los talentos locales y las organizaciones rurales un mejor promoción de servicios de capacitación, el Programa RA elaboró una serie de capsulas de presentación de cada caso y talento. En la página web se destaca la “vitrina de RA” que agrupa las RA ya diseñadas que PROCASUR ofrece a un público más amplio.

49. Durante los dos primeros años de ejecución del programa regional RA, se gastó el 90% del presupuesto previsto para tres años. El tercer y último año de la donación deberá ser financiado principalmente por aportes de otros actores. Un factor que influyó mucho en la alta ejecución financiera es el incremento de los costos de los pasajes aéreos durante los años 2006 a 2008. La revalorización de las monedas de países como Colombia, Perú y Chile frente al Dólar americano durante los últimos dos años también impactó en el nivel de egresos financieros. El costo promedio por participante en una RA es de US \$4,167 con un rango desde US\$ 583 para una ruta nacional en Chile hasta más de US\$ 10.000 para una RA intercontinental. Considerando que las 22 RA realizadas sumaron un total de 204 días efectivos de RA, el costo total por día de RA es de US\$ 6.600. El número promedio de participantes de las 22 RA ejecutadas es de 9,3 personas por RA. Podemos deducir que el costo por día y por persona de una RA es de US\$ 710. Por la gran variación de costos y de características de RA realizadas estas cifras deben ser tomadas como “indicativas”. El FIDA aportó el 55% de los gastos totales.

#### IV. Indicios de impactos

50. Los impactos del programa RA deben ser analizados en 3 niveles: i) los ruteros o los participantes en las RA; ii) las organizaciones a las cuales pertenecen los ruteros (proyectos, organizaciones, gobiernos, ...); y iii) de las organizaciones anfitrionas de RA que transmiten sus experiencias a los ruteros y sus integrantes (talentos locales).

51. Durante 2008 PROCASUR realizó una evaluación de impacto sobre algunas rutas realizadas durante los primeros dos años del programa tomando una muestra de 4 RA realizadas y se aplicaron cuestionarios de evaluación *ex post* al 100% de los participantes y entrevistas en profundidad a una muestra de 11 usuarios de RA (y a sus jefes directo cuando correspondía) así como a 9 organizaciones prestadoras de servicios de capacitación.

52. Se diferenciaron las metodologías para evaluar el impacto en los participantes y sus organizaciones por una parte y el impacto sobre las organizaciones prestadoras de servicios de capacitación. Para medir el impacto del proceso de capacitación sobre los usuarios y sus organizaciones se utilizó el método de Kirkpatrick<sup>6</sup> definiendo cuatro niveles de resultados y de impacto de las actividades de capacitación a ser evaluados: i): la **reacción** o el grado de **satisfacción** de los participantes, calidad de los materiales, apreciación sobre los instructores, etc. Este nivel se puede evaluar con un cuestionario aplicado al final de cada ciclo o RA; ii) el **aprendizaje** o adquisición de nuevos conocimientos y aptitudes, cambios de actitudes. Este nivel se evalúa con pruebas aplicadas por los monitores para identificar el grado de asimilación de los contenidos teóricos; iii) resultados relativos al desempeño en el lugar de trabajo, cambios en el **comportamiento**, o grado de **transferencia** de los conocimientos. Evaluar este nivel implica aplicar encuestas *ex post* al participante y a sus jefes directos; y iv) impacto en el ámbito de la organización (**resultado**). La evaluación de este nivel debe realizarse sobre parámetros objetivamente verificables del desempeño de la organización y una relación clara de causa a efecto con el factor innovador implementado como punto de culminación del proceso de capacitación.

53. El impacto en las organizaciones prestadoras de servicios de capacitación fue medido en términos de inicio o consolidación de un proceso de valorización de sus activos de conocimiento. Se buscó a través de entrevistas a los talentos y sus organizaciones identificar aquellos que habían comercializado servicios de capacitación a terceros y con la metodología transferida por PROCASUR.

54. Los resultados de esta evaluación de impacto que portó sobre 3 RA realizadas en 2007, en lo que concierne a los usuarios de las RA son: i) un alto grado de satisfacción del concepto RA, de la metodología de capacitación que combina el aprendizaje de conceptos teóricos y prácticos y de la organización. La percepción de las RA varía en función del nivel de formación y al tipo de profesiones; ii) la mayoría de los ruteros afirman haber adquirido nuevos conocimientos teóricos y prácticos; iii) la mayor parte de los ruteros entrevistados identifica que su desempeño profesional mejoró como consecuencia de su participación en la RA. Expresan tener mejores elementos teóricos y prácticos para implementar nuevos proyectos en su organización, transformándose en agentes de cambio; iv) el plan de innovación es considerado como una herramienta clave para vincular los conocimientos adquiridos en la RA con la implementación de propuestas innovadoras en sus organizaciones de origen.

55. En el ámbito de las organizaciones prestadoras de servicios de capacitación existe un reconocimiento favorable hacia las RA mencionando como beneficio el incremento de sus activos sociales y humanos y la generación de ingresos. Los entrevistados destacan la oportunidad que

---

<sup>6</sup> Kirkpatrick, Donald, 1998. Evaluating training programs, the four levels. Berret-Koehler Publisher.

tuvieron gracias a las RA de intercambiar experiencias con los ruteros aunque señalan que la interacción y retro-alimentación con los ruteros debería ser mayor. La sistematización de las experiencias es una herramienta clave en la metodología de RA que ayuda a las organizaciones en ordenar sus ideas y experiencias. No se han identificados indicios de impacto asociados con el fortalecimiento de las relaciones de las organizaciones con su entorno.

56. Como se aprecia en las conclusiones del estudio de impacto realizado, los indicios de impacto pueden ser de carácter intangibles o tangibles, convirtiéndose en el ejercicio de evaluación en un complejo análisis. Dentro de los impactos intangibles se ubican todos aquellos ligados a la construcción de la cultura y del clima organizativo, la información, el conocimiento, los aprendizajes que son la base de la transformación de las organizaciones; los impactos tangibles son aquellos relacionados con los cambios y las adaptaciones al quehacer organizativo que nacen de la aplicación concreta de cualquiera de estos impactos intangibles.

57. Dentro de la metodología de RA, la adopción, adaptación de innovaciones ocupa un lugar de primera importancia. Es precisamente este proceso de adopción que conlleva la incorporación en las organizaciones de origen cambios significativos o innovaciones que a su vez permiten mejorar el impacto de las organizaciones en las poblaciones atendidas y así, lograr un impacto en las estrategias de alivio a la pobreza rural. El Plan de innovación es la herramienta metodológica utilizada para acompañar al ruterio en el proceso de análisis de los problemas a resolver en su organización, de las soluciones observadas durante la RA y la traducción de este proceso en un pequeño proyecto a ser implementado a su regreso de la RA. Es una herramienta clave para lograr un impacto de las RA en las personas y sus organizaciones.

58. Existe, en los testimonios analizados en la evaluación realizada por PROCASUR así como en comentarios obtenidos durante la misión de evaluación pre-terminal, muchas evidencias de apropiación parcial de innovaciones conocidas, analizadas durante la RA. Sin embargo son pocos los planes de innovación construidos durante y después de 1 RA que hayan sido implementados en las organizaciones. Se debe mencionar un ejemplo de implementación de un plan por una participante haitiana en la Ruta de microfinanzas rurales en América latina. Para la ejecución de su plan, la rutería consiguió recursos de la cooperación española.

59. Este aspecto debe ser en el futuro un aspecto bien analizado dentro de la metodología de las RA: como incrementar el número de planes de innovación implementados en las organizaciones como consecuencia de la participación en una RA. Muchos factores influyen y deberán ser objeto de estudio a detalle. Se puede mencionar tres factores indicando que esta lista no es exhaustiva: i) los participantes a las RA no llegan al viaje con un problema claramente identificado, vienen a aprender y para un número importante no vienen con la idea de implementar innovaciones; ii) la posición del ruterio dentro de su organización es clave para implementar un proceso de innovación: debe tener una posición de decisión. Un participante que no tiene un nivel de decisión deberá, en primera instancia transmitir a su jerarquía y compañeros todos los aprendizajes obtenidos en el viaje, las innovaciones observadas y como estas innovaciones podrían ayudar a su organización en la solución de algún problema previamente identificado; iii) por último mencionar el acompañamiento ex post por parte de los organizadores de las RA necesario en mantener la dinámica de reflexión, análisis, intercambios de ideas necesarios para lograr la implementación de innovaciones en una organización.

60. Para ilustrar el segundo factor mencionado está el caso de la participación del equipo de Acción Social de Colombia a una RA al programa Corredor Puno Cusco en el Perú. A raíz de las experiencias visitadas en Perú, Acción Social implementó una serie de servicios nuevos en Colombia como son el ahorro rural y los microseguros de vida (ver recuadro).

**Bogotá, 15 de octubre de 2008.** Doña Otilia Cardona, una humilde mujer de 46 años de edad y madre de 14 hijos, decidió poner su firma en la póliza de micro-seguro de vida, una iniciativa del programa Generación de Ingresos que lidera la Agencia Presidencial para la Acción Social

y la Cooperación Internacional -ACCIÓN SOCIAL- y que busca que la población vulnerable que tiene proyectos productivos asegure su vida.

"Es un beneficio para nosotros este micro-seguro, porque Dios no lo quiera que uno se accidente, o ¿que se muera! ¿De dónde va a sacar para sustentar esos gastos?", comenta esta mujer que, desde hace dos años, arribó a un asentamiento ilegal de la Comuna IV de Soacha, departamento de Cundinamarca, por las condiciones de seguridad de su pueblo natal, Colombia - Huila. Junto con ella, 183 personas más, entre los 18 y 71 años, aseguraron su vida en este municipio. Seguro que les representará diez mil pesos al año, que deberán cancelar a la compañía de seguros DeLima Marsh bajo el convenio suscrito con ACCIÓN SOCIAL. Este tipo de micro-seguro cubre a todas las personas indiferentemente de su trabajo o labor, representa un aporte mensual del beneficiario de \$834 pesos, que cubre: muerte natural o por accidente, homicidio o suicidio por cinco millones de pesos; incapacidad total o parcial por cinco millones de pesos; y auxilio funerario por un millón de pesos.

La meta del Programa es que al finalizar el año en curso cerca de 30.000 colombianos, que forman parte del programa de Generación de Ingresos de ACCIÓN SOCIAL, cuenten con su micro-seguro de vida. El 24 de octubre próximo, en Alpujarra - Huila, al menos cuatro mil nuevas personas en situación de vulnerabilidad firmarán su póliza de micro-seguro.

(fuente: <http://www.accionsocial.gov.co/>)

61. Estos resultados se deben en gran medida al grupo de funcionarios de Acción Social que participó en la RA. En efecto fueron todos los responsables de los programas de Acción Social y la incorporación de un producto de seguro de vida para personas en situación de pobreza se decidió durante la RA. Este proceso de decisión – acción no se hubiera producido al haber participado a la RA funcionarios de mandos medios o técnicos sin capacidad de decisión. Este factor está muy relacionado con la dificultad que algunos rutereros encuentran al querer transmitir a sus superiores las experiencias aprendidas y las innovaciones potenciales para las organizaciones.

62. Se debe mencionar el impacto del programa RA sobre el diseño y las estrategias de capacitación de los proyectos FIDA en la región de influencia. Hasta el momento de la evaluación pre-terminal, 4 proyectos habían firmado convenios de cooperación con el Programa para la realización de RA. Estos proyectos son: PROMARENA (Bolivia), Corredor Puno Cusco y Sierra Sur (Perú) y Oportunidades Rurales (Colombia). Tres de ellos han incorporado la metodología RA a su estrategia de capacitación.

63. Los talentos se benefician con su participación en las RA como fue comentado, sin embargo se debe indagar los indicios de impacto de esta participación en otras actividades. Algunos talentos y grupos anfitriones de RA han mejorado sus técnicas de comunicaciones con los grupos de visitantes, técnicas que también ayudan a mejorar su organización propia. La misma participación de los talentos genera en ellos y en su organización un valor agregado que consiste en la valoración de sus conocimientos. Existe testimonios de grupos que han recibido pasantías de otras organizaciones utilizando las herramientas creadas para las RA y generando un ingreso específico para la organización. De las encuestas realizadas por PROCASUR resalta que 6 de 9 organizaciones consultadas habían tenido alguna actividad extra RA pero relacionada con el proceso de sistematización.

64. La RA puede convertirse en un Espacio de Incidencia Política entre los ámbitos regional, nacional y local. Como ejemplo las RA “Género y Gobernabilidad” realizadas conjuntamente con UN-Instraw en América Central y en la región Andina fueron oportunidades para que las mujeres que trabajan por la igualdad de género en el ámbito regional y nacional conocieran e intercambiaran experiencias con las representantes del ámbito local. Particularmente, en lo que se refiere a las cuotas, las participantes sugieren que se promueva desde los grupos organizados de mujeres municipalistas un marco normativo centroamericano en el tema de cuotas y paridad que permita que en todos los países centroamericanos la ley de cuotas se apruebe y aplique apropiadamente. Estas demandas, que quedaron consignadas en las conclusiones de la ruta, se llevarán a un encuentro de ministras de la mujer que se realizará en noviembre de 2008.

## V. Avances en la sostenibilidad

65. Es difícil de hablar de sostenibilidad de un programa de capacitación y sería utópico pensar que un programa como éste pueda funcionar solo con la venta de sus servicios, en este caso con la venta de RA a organizaciones o proyectos.

66. Lo que sí es importante señalar en el caso del programa regional de capacitación RA es la participación en su financiamiento de varias fuentes. El FIDA sigue siendo el financiador más importante con US\$ 900.000 pero las otras fuentes (Proyectos FIDA e instituciones de cooperación) aportaron en dos años un poco menos de la mitad del aporte de FIDA. Las perspectivas de realización de RA con financiamiento externo en los próximos meses permiten prever que al final del programa, los aportes de las otras fuentes habrán superado el financiamiento del FIDA.

67. La Fundación Ford ha cofinanciado la implementación de 3 RA en América Latina, África y Asia en la temática de las microfinanzas rurales; el Instituto Internacional de Investigación y Capacitación de las Naciones Unidas para la Promoción de la Mujer (INSTRAW) cofinanció la ejecución de 2 RA en Centroamérica y en la región Andina de América del Sur sobre la participación política de la mujer en los gobiernos locales; la Coalición Internacional de la Tierra está cofinanciando el diseño y ejecución de una RA en Latinoamérica sobre cartografía participativa; el Fondo de Innovación Agraria ha suscrito un convenio para cofinanciar la ejecución de una RA de Aprendizaje a favor de los pueblos indígenas; con la Red Chorlaví se cofinanciaron dos RA sobre el acceso de territorios rurales pobres a mercados dinámicos.

68. Los proyectos FIDA en la región andina que han cofinanciado RA fueron: PADEMÉR y OPORTUNIDADES RURALES de Colombia, CORREDOR y SIERRA SUR en Perú, PROSAT y PROMARENA en Bolivia así como los Programas Regionales PREVAL y ACUA.

69. Entidades gubernamentales como la Agencia para la Acción Social y el Fondo para la Acción Ambiental y la Niñez (FAAN) de Colombia, la Red AGRORURAL -que reúne a las principales entidades públicas que prestan servicios a familias y comunidades rurales del Perú- y el Fondo de Innovación Agraria en Chile, se encuentran preparando RA en áreas de sus intereses (microfinanzas rurales, negocios ambientalmente sostenibles, concursos para asignación de recursos públicos entre otros).

## VI. Conclusiones

70. Las RA son implementadas aplicando un diseño metodológico innovador de capacitación y educación enfocada al intercambio de experiencias, conocimientos y vivencias entre pares. La metodología combina una formación teórica con visitas de casos innovadores potencialmente replicables en los temas estudiados y la elaboración de planes de innovación con el objetivo de implementar alguna experiencia conocida durante la RA en las organizaciones de las cuales provienen los participantes. La RA combina y suma las características de un viaje de estudio, una pasantía y un seminario - taller, permite además la interacción e intercambio de experiencias y conocimientos entre los participantes y con los talentos (*face to face learning*). Esta metodología, por su intensidad (en horas de trabajo/estudio efectivo) se podría comparar con un diplomado.

71. El servicio educativo RA es una propuesta metodológica flexible que permite desarrollar nuevas capacidades de gestión entre los diversos actores involucrados en iniciativas de desarrollo rural (campesinos, promotores rurales, técnicos, profesionales, responsables de proyectos, etc.), en una variedad de dominios temáticos y en una gran variedad de contextos nacionales y regionales. Responde a una demanda real de servicios innovadores para capacitación de actores de procesos de desarrollo rural en el contexto de proyectos o programas enfocados a las poblaciones rurales y sus economías locales. La implementación de RA implica sin embargo de una organización compleja, de equipos humanos altamente calificados y de mucha preparación.

72. El programa regional RA muestra un grado de avance muy alto en sus metas y está encaminado en cumplir la totalidad de las especificadas en el Convenio de Donación. Con la programación realizada para el fin de 2008 y primer semestre del 2009, es más que probable que muchas metas serán superadas, es decir que el programa habrá logrado un impacto mayor a lo esperado por FIDA y PROCASUR en el año 2006.

73. Un elemento fundamental de la metodología es la valoración de los conocimientos de las organizaciones de base y de sus miembros. La sistematización de los conocimientos, experiencias y procesos de desarrollo de innovaciones permite tanto a los talentos locales darse cuenta del valor de sus conocimientos que permite a los ruteros aprender de la experiencia local. Identificar a los talentos y experiencias exitosas en cada tema de las RA es una de las etapas más complejas y críticas de la metodología.

74. La movilización de recursos de socios e interesados rebasaron los niveles previstos en el diseño del Programa movilizando más de USD 400 000 y es probable que los aportes externos superen el 60% del total de la donación FIDA; se ha logrado que instituciones internacionales adopten la estrategia de RA como parte de sus enfoques y estrategias de desarrollo de capacidades, además de proyectos y programas del FIDA, sea como usuarios de los servicios o como proveedores de casos y experiencias innovadoras.

75. Entidades gubernamentales como la Agencia Presidencial Acción Social y el Fondo para la Acción Ambiental y la Niñez (FPAA) de Colombia, la Red AGRORURAL que reúne a las principales entidades públicas que prestan servicios a familias y comunidades rurales del Perú y el Fondo de Innovación Agraria en Chile, se encuentran preparando Rutas de Aprendizaje en áreas de sus intereses (microfinanzas rurales, negocios ambientalmente sostenibles, concursos para asignación de recursos públicos, etc.)

76. Los aportes de co-financiación ya concretados y los en proceso permiten entrever indicios de sostenibilidad de la metodología RA como un producto o servicio de capacitación innovador adquiridos por varios públicos con recursos de agencias y proyectos de cooperación, organismos

públicos y gremios, por lo cual es posible afirmar que existe un potencial de mercado que requiere ser aprovechado. Es cierto, que aún es un producto caro y complejo pero lo virtuoso tiene sus costos de desarrollo y son los que se deben subsidiar privilegiadamente a futuro desde cualquier donante.

77. El equipo humano de PROCASUR es altamente calificado y eficaz en la preparación y ejecución de RA. El número de RA se ha incrementado significativamente a partir de julio 2008. Este incremento muestra la necesidad para PROCASUR de crear y/o consolidar equipos nacionales encargados de preparar y ejecutar RA en sus microrregiones. Existen algunos avances en el desarrollo de herramientas metodológicas que permitan diversificar y ampliar la capacidad nacional y local para gestionar e implementar RA. Este aspecto es crucial ya que la disponibilidad de equipos humanos puede llegar a ser limitante del el número de RA implementadas.

78. El impacto del programa RA en las operaciones del FIDA en la región ha estado focalizado principalmente en los proyectos e instituciones aliadas de Perú, Bolivia y Colombia, con una limitada participación de otras operaciones del Fondo aún cuando las Rutas han permitido que múltiples instituciones públicas y privadas de la región aprendan en terreno de sus innovaciones existiendo evidencias que alguna de ellas han aplicado estas nuevas soluciones a sus prácticas y desempeños institucionales.

79. Las RA constituyen una herramienta innovadora del FIDA que ha sido validada por varios proyectos en la región y aunque no hayan participado un gran número de proyectos la metodología ha sido validada en la pertinencia de la estrategia de RA como un espacio privilegiado de innovaciones disponibles para otros actores nacionales e internacionales.

80. Existe interés del FIDA en difundir la metodología en otras regiones del mundo. Funcionarios del departamento de comunicaciones del FIDA participaron en una RA y dos proyectos de la región participaron en RA (Barlovento, Venezuela y Corredor, Ecuador) sin impacto alguno en su ejecución. El cambio reciente de CPM en la región podría ser una oportunidad de retomar las conversaciones en vista de una cooperación mayor con operaciones FIDA en la región. Proyectos regionales como PREVAL han sido asociados a algunas actividades del programa RA. Una mayor interacción con el programa Fidamerica podría ser recomendable en el tema de la gestión del conocimiento y las sistematizaciones de las experiencias exitosas.

## **VII. Recomendaciones**

81. El principal desafío para el programa RA es la transferencia y ampliación de la escala de operaciones de esta poderosa herramienta de gestión local del conocimiento, para lo cual se requiere complementar la formación de equipos nacionales, finalizar la sistematización de las herramientas de gestión de las Rutas y avanzar en procesos de certificación de capacidades locales para gestionar el ciclo de cada Ruta de Aprendizaje.

82. Es necesario establecer explícitamente una estrategia de certificación académica de las RA con entidades formales de educación técnica y superior, de manera de aumentar la competitividad del producto, atraer a nuevos segmentos de clientes y alcanzar mejores condiciones para la sostenibilidad del sistema de RA incluyendo la certificación de mapas de talentos y las sistematizaciones de casos agregando un valor adicional al producto.

83. La valorización en los mercados, de las experiencias exitosas y los talentos rurales locales es un eje de desarrollo conceptual y metodológico que debe ser profundizado, sistematizado, evaluado y divulgado, ya que es un enfoque con potenciales e importantes implicancias para desarrollar nuevas estrategias para la implementación de iniciativas de desarrollo rural especialmente aquellas orientadas a empoderar las familias, asociaciones y comunidades campesinas e incrementar sus activos sociales y humanos; en la dirección anterior, es recomendable definir los mecanismos más adecuados para empoderar a las comunidades rurales en el manejo de las Rutas de Aprendizaje avanzando en el diseño y validación de una estrategia de gestión local del conocimiento en alianza con otras entidades académicas, de investigación aplicada o de desarrollo regional que trabajan estos temas.

84. El producto RA no es de fácil acceso para los productores rurales si no es con subsidios del Programa. Microempresarios de Colombia estuvieron realizando un presupuesto de su ruta y se dieron cuenta que no la pueden vender a otros microempresarios debido a sus costos. Requerirán siempre apoyo externo o subsidio y se debe dar a conocer en los Gobiernos locales las ventajas de la metodología RA para convencerlos de apoyar a grupos de productores en realizar RA en otras regiones. El acercamiento con Acción Social en Colombia es clave para movilizar recursos hacia grupos de productores que les permitan participar en una RA.

85. Los costos del diseño e implementación de las RA son críticos y es recomendable mantener un nivel de subsidios, especialmente en las fases de desarrollo de las RA (selección de casos e innovaciones, sistematización de experiencias, pago por los servicios a talentos locales, incentivos a la réplica de las innovaciones exitosas, certificación de los servicios, etc.). Buscar mantener y ampliar los aliados y socios interesados en adoptar este servicio de capacitación; en forma específica se requiere aumentar en forma significativa el acceso entre pequeños productores rurales, desarrollando nuevas modalidades del producto y estrategias específicas para su comercialización y masificación incluyendo el rediseño de los medios actuales de difusión y divulgación.

86. El Programa RA adoptó una doble estrategia en la implementación de las Rutas: las RA por oferta y las RA por demanda. La primera categoría se refiere a RA ya probadas y diseñadas y para las cuales existe una cierta demanda. La segunda categoría incluye las RA realizadas bajo el pedido específico de un proyecto o de una institución patrocinadora. En el futuro es importante identificar las RA de mayor demanda para repetirlas en otros territorios, países o continentes. Esta masificación de ciertas RA implicará un proceso de promoción y comercialización más activo de este producto. Estas RA ayudaran a sostener el programa RA.

87. En lo que concierne la metodología, es preciso trabajar sobre la parte “post ruta” o “después del viaje” de la metodología. con un acompañamiento en dos aspectos característicos de esta fase: por una parte se debe mejorar la actividad de transmisión de los conocimientos y experiencias adquiridas al

resto de la organización por parte de cada rutero (compartir y socializar el conocimiento, las innovaciones y transmitir el planteamiento del plan de innovación) y, por otra parte, acompañar y monitorear el proceso de implementación de los planes de innovaciones. Mantener vivas las redes de ex-ruteros permite registrar los impactos aun cuando se producen mucho tiempo después de la RA.

88. Para los talentos locales también se debe pensar en mecanismos que les permita obtener una retroalimentación de su aporte a la RA y crear redes entre talentos de un mismo sector y de diferentes regiones o de diferentes sectores en una misma región. Redes de organizaciones prestadoras de servicios de capacitación podría ayudarles a optimizar la gestión de sus conocimientos y la venta de sus servicios pero también, y tal vez mas importante, vincularse con otros grupos para adquirir nuevos conocimientos.

89. Dar mayor visibilidad a los productos RA: la página web funciona y contiene mucho material pero no es diseñada con un enfoque comercial sino informativo. Es probablemente más útil para los socios de PROCASUR para encontrar información sobre tal o cual ruta que para una persona que busca productos innovadores de capacitación. Los dos objetivos (archivo de información y página de promoción) son compatibles pero a veces es más claro disociar los dos aspectos. Durante la ejecución de las RA se podría aprovechar mejor los medios locales para cubrir las RA a su paso por las distintas regiones.

90. Se debe considerar ampliar el alcance regional del programa Rutas de Aprendizaje. Cubrir toda América latina desde México hasta el Cono Sur y tender los puentes hacia otros continentes permite incrementar el número de socios potenciales así como el número de casos innovadores. Existe ya una experiencia de RA en Centro América, en Africa y próximamente en Asia. Con el continente Africano existe oportunidades de tender puentes que pueden ser culturales (población afro-latinas, países lusofonos: Brasil, Mozambique, Angola, ...) o temáticos (por características innovadoras como el caso de las microfinanzas). Estas RA entrarían en una lógica de cooperación Sur-Sur con transferencias de conocimientos y experiencias en forma directa.

91. Las sistematizaciones de los casos exitosos y la información de los talentos de las organizaciones constituyen un capital muy valioso de información que si se encuentra bien organizada dentro de un sistema de información podría convertirse en una herramienta poderosa de diseño de RA sobre temas más específicos y con criterios más regionales. A medida que se incrementan el número de RA y de identificación de casos y talentos, este sistema de mapeo se vuelve de gran utilidad.

## **ANEXOS**



**ANEXO 1: MARCO LÓGICO PROGRAMA REGIONAL DE RUTAS DE APRENDIZAJE®**

	<b>Jerarquía de Objetivos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>	<b>Estado de la meta (año 1 y 2)</b>	<b>Fuentes de Verificación</b>	<b>Supuestos</b>	
<b>Fin</b>	Contribuir a mejorar la implementación y gestión de los proyectos de desarrollo rural y alivio a la pobreza rural en América Latina y el Caribe.						
<b>Propósito</b>	Diseñar e implementar servicios de capacitación innovadores y sostenibles.	Número de servicios de capacitación ejecutados/Número de servicios de capacitación diseñados.	100% de los servicios de capacitación diseñados son ejecutados	100%	Registro de Rutas diseñadas. Registro de Rutas ejecutadas.	Las condiciones del entorno en que se origina el proyecto se mantienen durante su ejecución, como el precio del dólar y el combustible	
		Número de innovaciones adoptadas.	8 proyectos y/o organizaciones cuentan con Plan de Innovación	3	S&E Plan de Innovación elaborado y ejecutado		
		Número de participantes en RA.	200 funcionarios técnicos 200 dirigentes locales 40% de participantes son mujeres 15% son indígenas 10% son jóvenes 30% corresponden a participantes en proyectos FIDA	215 108 36,5% 0,6% 3,7% 23,2%	Registro de inscripción de participantes en Rutas de Aprendizaje Informes de avance y final del Proyecto		Proyectos y organizaciones tienen disponibilidad a incorporar innovaciones en su organización
			Número de mecanismos de sostenibilidad establecidos.	4 proyectos FIDA de la Región integran las Rutas de Aprendizaje en sus estrategias de capacitación			
Valorar el conocimiento acumulado por los equipos y usuarios de proyectos de desarrollo.	Número de experiencias exitosas divulgadas por principales temas demandados.	80 experiencias exitosas divulgadas (divididas según temas demandados)	96	Registro audiovisual e impreso de experiencias exitosas divulgadas	Organizaciones identificadas como casos exitosos tienen disponibilidad		

Número de usuarios que prestan servicios de capacitación.	80 organizaciones prestan servicios de capacitación	96	Registro de habilitación de oferentes de Rutas	a compartir su experiencia y aprendizajes
Nuevos ingresos generados por las organizaciones a través de la prestación de servicios de capacitación.	Organizaciones prestadoras de servicios de capacitación incrementan en un 5% sus ingresos	No existe información	Información entregada por las organizaciones prestadoras de servicios de capacitación	Organizaciones dispuestas a entregar información acerca de sus ingresos

Componentes	Resultados	Indicadores	Metas	Estado de la Meta (año 1 y 2)	Fuentes de Verificación	Supuestos
I. Servicios de asistencia técnica y de consultoría para la identificación y diseño de las Rutas de Aprendizaje.	<b>Resultado 1</b> Usuarios de proyectos se constituyen en proveedores de servicios de capacitación con valor regional y útil para el diseño y la ejecución de las actuales y futuras inversiones del FIDA, de otras entidades financieras y de los gobiernos de la región.	Recursos transferidos a capacitadores campesinos y talentos locales.	USD 40.000	USD 44600	Convenios de trabajo	Existe interés por parte de los talentos locales de participar en las RA
		Número de visitas a experiencia exitosa por total de Rutas	Cada experiencia exitosa presta servicios de capacitación en al menos 2 Rutas	20,8% de experiencias exitosas participan en al menos 2 RA	Informe del Programa	Existe interés en actores del mundo rural en participar en RA
		Número de visitas a experiencias exitosas sistematizadas realizadas por otros operadores y diseñadores de políticas.	Cada experiencia exitosa presta servicios de capacitación en al menos 2 actividades fuera del marco del Programa Rutas de Aprendizaje		Informe del Programa S&E	
	<b>Resultado 2</b> Se ha ampliado y diversificado el mercado regional de servicios de capacitación e intercambio de experiencias sistematizando y agregando valor al conocimiento acumulado por entidades ejecutoras, unidades de coordinación de proyectos y asociaciones de beneficiarios de la región.	Número de organizaciones rurales que ofrecen servicios de capacitación.	80 organizaciones rurales prestan servicios de capacitación	96	Informe del Programa	Existe interés por parte de los talentos locales de participar en las RA
		Número y tipo de usuarios oferentes por tema y país.		8 África 9 Bolivia 12 Chile 7 Colombia 7 Ecuador 53 Perú	Informe del Programa	

II. Servicios de Capacitación.	<b>Resultado 3</b> Los proyectos participantes incorporan la herramienta de Rutas de Aprendizaje como parte de sus estrategias de capacitación.	Número de proyectos que adoptan las RA como metodología de capacitación.	4 proyectos adoptan las RA como metodología de capacitación	3	Informe del Programa	Existe interés en actores del mundo rural en participar en RA e incorporarlas como una estrategia de capacitación en sus proyectos
		Monto anual de inversión de los proyectos en RA.	USD 9.000 Monto de inversión anual en RA	USD 153.600	Informe del Programa	
		Recursos invertidos en RA por otras agencias.	USD 280.000 Recursos invertidos en RA por otras agencias	USD 300.000	Informe del Programa	
		Número de RA cofinanciadas/Número de RA realizadas.	50% RA ejecutadas son cofinanciadas	100%	Informe del Programa	
	<b>Resultado 4</b> Los operadores de proyectos de desarrollo rural conocen, ajustan, adaptan y/o replican las innovaciones y lecciones aprendidas por el FIDA en la región, especialmente con relación a sus enfoques, estrategias y modalidades de ejecución para el combate a la pobreza rural.	Número de participantes, hombres y mujeres, en RA.	120 hombres funcionarios técnicos	129	Registro de participantes Informe del Programa	Existe interés por parte de los talentos locales de participar en las RA
			80 mujeres funcionarios técnicos	86		
			120 hombres dirigentes locales	76		
			80 mujeres dirigentes locales	32		
		Número de Planes de Implementación de Innovaciones ejecutados/Número de Planes de Implementación de Innovaciones diseñados.	20% de Planes de Innovación diseñados son ejecutados	3 en ejecución	Informes de seguimiento	Existe en interés en los actores del mundo rural en incorporar innovaciones a sus organizaciones y método de trabajo

III. Desarrollo y difusión de innovaciones para las actividades de desarrollo rural.	Resultado 5 Se ha ampliado y reforzado el papel del FIDA como organización que promueve el diseño, validación y réplica de soluciones innovadoras para combatir la pobreza rural en América Latina.	Número y tipo de ofertas de proyectos FIDA demandadas por otros operadores y diseñadores de política.  Número de proyectos FIDA que demandan servicios de capacitación de proyectos FIDA/Total de proyectos FIDA en el área de aplicación del Programa.	8 experiencias exitosas vinculadas a proyectos FIDA son demandadas por otras organizaciones  60% de proyectos FIDA de la Región demandan servicios de capacitación a experiencias exitosas vinculadas a proyectos FIDA	8  30% (4 de 13 proy)	Informe del Programa  Informe del Programa S&E	Existe interés por parte de los talentos locales de participar en las RA  Existe en interés en los actores del mundo rural en incorporar innovaciones a sus organizaciones y método de trabajo
	<b>Resultado 6</b> Se ha promovido las RA como una metodología de capacitación innovadora, efectiva y pertinente a las necesidades de capacitación de las iniciativas de desarrollo rural.	Número y tipo de material de difusión elaborado (gráfico y audiovisual).  Número de asociaciones rurales que difunden información de servicios de capacitación.  Número de publicaciones solicitadas por otros organismos.	20 publicaciones impresas y/o audiovisuales  80 asociaciones rurales difunden información de servicios de capacitación  60% de publicaciones impresas y/o audiovisuales son demandadas por otros organismos	6 Videos documentales 6 Fotorreportajes 7 Galerías de fotos 3 cápsulas testimonios  96 asociaciones difunden información	Publicaciones hechas Informe del Programa  Informe del Programa S&E  Informe del Programa	Asociaciones rurales dispuestas a divulgar sus experiencias  Existe interés en los actores del mundo rural en conocer experiencias exitosas de desarrollo rural