

Proyecto
LAS RUTAS DE APRENDIZAJE COMO UN INSTRUMENTO DE
ESCALAMIENTO Y DISEMINACIÓN DE INNOVACIONES
(Proyecto No. 103612011)

Programa para el Escalamiento de Innovaciones Rurales
(PEIR), que cuenta con financiamiento de IDRC y FIDA

Mara Girardi
Sandra Herrera Alcayaga

INFORME FINAL

27 de mayo de 2011

País/región: América Latina, África, Asia

Nombre de la Institución de Investigación: PROCASUR, Programa Regional de Capacitación en Desarrollo Rural Chile

Dirección:

Heriberto Covarrubias 21, oficina 705, Ñuñoa, Santiago de Chile. -
Email: procasur@procasur.org - Teléfonos: (56-2) 3416367 | 2261585

Integrantes del equipo del proyecto

Mara Girardi, coordinadora
Sandra Herrera, Investigadora
Miguel Zlosilo, Investigador

Información de contacto

Emails:

mgirardi@procasur.org

maragira@gmail.com

sandraherreraalcayaga@gmail.com

mzlosilo@gmail.com

Nombre skype:

maragirardi

sandraherreraalcayaga

Teléfonos

Mara Girardi: 52-55-5727591

PROCASUR: 56-2-3416367

SÍNTESIS

1. Este proyecto busca conocer los efectos de las Rutas de Aprendizaje implementadas por Procasur en América Latina, África y Asia en los últimos seis años en términos de difusión y escalamiento de innovaciones. Sus resultados permitirán tener nuevos conocimientos acerca de las condiciones y modalidades que facilitan la adaptación, adopción y escalamiento de innovaciones en las áreas rurales.
2. El estudio se planteó cuatro objetivos específicos: i) Conocer los efectos que han tenido las Rutas de Aprendizaje en el desarrollo y disseminación de innovaciones locales en el ámbito inmediato de los participantes de las rutas y en el entorno que forman parte; ii) Examinar, cuáles han sido los factores claves (principales motores y dificultades) en los procesos de disseminación de nuevos conocimientos promovidos por las Rutas de Aprendizaje, iii) Determinar hasta qué punto existe una asociación entre los procesos de aplicación de las innovaciones y el perfil de los actores participantes de las rutas de aprendizaje; y iv) Proponer actividades complementarias a las Rutas de Aprendizaje que tengan como principal objetivo mejorar la efectividad del mecanismo para disseminar conocimientos y promover innovaciones locales, explorando principalmente el uso creativo de las nuevas tecnologías de la información y comunicación.
3. La investigación tuvo dos componentes principales: un estudio cuantitativo, con base a la aplicación de una encuesta a participantes y un estudio cualitativo, que incluyó la realización de entrevistas, talleres y estudios de casos. Ambos concurren a describir, analizar e interpretar los procesos de disseminación de conocimientos y escalamiento de las innovaciones. El primero apunta a construir una visión del alcance de estos procesos, mientras el segundo apunta a profundizar el análisis de estos fenómenos, ahondando en los comportamientos individuales, sociales, institucionales de los actores involucrados.
4. Se espera que los resultados de este estudio permitan mejorar la eficiencia y efectividad de las Rutas de Aprendizaje como mecanismo de gestión del conocimiento y, más en general, contribuyan a consolidar, promover y amplificar los procesos de innovación en las áreas rurales y su sostenibilidad.
5. A futuro, Procasur considera relevante complementar esta investigación con un estudio específico sobre las organizaciones anfitrionas de Rutas, aspecto que no fue considerado en esta oportunidad. Esto permitiría conocer los efectos de las Rutas en las organizaciones anfitrionas, analizando los procesos de valorización de conocimientos locales y el desarrollo de talentos como proveedores de servicios a otras organizaciones rurales.

EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

6. Las metodologías de capacitación y de disseminación de información tradicionalmente más utilizadas para la difusión de conocimientos y de innovaciones entre los sectores rurales han mostrado resultados muy limitados. Por otro lado, debido a los procesos de cambio que se están produciendo en las sociedades rurales, con frecuencia el conocimiento más útil y la capacidad de innovación más efectiva y relevante se encuentran entre los actores y las organizaciones locales que, por lo tanto, pueden aportar a procesos que apuntan a reducir los niveles de pobreza imperantes.
7. Desde hace varias décadas, las teorías de la educación popular han pregonado la vinculación a la praxis como principio fundamental para producir aprendizajes significativos en los adultos. Asimismo, las pasantías, visitas de campo y otras modalidades educativas basadas en el viaje han puesto de relieve el potencial de aprendizaje del conocimiento directo de experiencias. El concepto de aprender del saber-hacer de otras personas, en el contexto en que se ha desarrollado ese conocimiento, inspiró el diseño de las Rutas de Aprendizaje, como una alternativa a las metodologías de tradicionales de capacitación. Complementariamente, la convicción de que las organizaciones locales son portadoras de conocimientos útiles, que es necesario poner en valor y al servicio de otras organizaciones, ubica a las Rutas de Aprendizaje no sólo como una estrategia innovadora de capacitación, sino como una metodología de gestión de conocimientos.
8. Las Rutas de Aprendizaje desarrolladas por PROCASUR combinan con éxito la gestión local del conocimiento producido por talentos locales, organizaciones o comunidades que llevan a cabo actividades innovadoras y una estrategia de aprendizaje que promueve el intercambio de conocimientos y buenas prácticas para resolver problemas de organizaciones campesinas, proyectos y organizaciones públicas y privadas.
9. Una Ruta de Aprendizaje es un viaje planificado con objetivos formativos que se diseña a partir de dos componentes centrales: i) las necesidades de conocimiento de agentes de desarrollo enfrentados a problemas asociados a la pobreza rural y, ii) la identificación de experiencias relevantes en las que actores locales han abordado de manera innovadora problemas similares, con resultados exitosos y cuyos saberes acumulados son potencialmente útiles para otros. La Ruta posibilita el encuentro vivencial entre viajeros y anfitriones, siendo ambos portadores de experiencias y conocimientos recíprocamente útiles. En este encuentro, los participantes obtienen aprendizajes que les son diferencialmente significativos y los confrontan con sus experiencias y conocimientos anteriores. El objetivo es que desarrollen la capacidad de identificar innovaciones potencialmente útiles, y que logren adaptarlas y aplicarlas en sus organizaciones y contextos de origen.

10. La Ruta de Aprendizaje es un proceso de construcción de capacidades, que comienza en el SABER, prosigue en el SABER-HACER (a través del aprendizaje vivencial con experiencias innovadoras) y termina en la capacidad de PODER HACER (adaptar e implementar innovaciones en el propio contexto del sujeto participante).
11. En principio, se advierte que el encuentro y la integración, en un plano de respeto y valoración mutua, de una pluralidad de actores (productores, agentes de desarrollo, autoridades, etc.), con diversas experiencias y aprendizajes, desencadenan procesos de construcción social de conocimientos, que inspiran procesos innovadores en sus propios contextos.

MARCO CONCEPTUAL

12. En este acápite se reseñan los principales conceptos utilizados en la presente investigación.

Sistema de innovación

13. La innovación se considera relevante en cuanto medio estratégico para incidir positivamente en las condiciones de marginación, discriminación y pobreza de los sectores sociales más desfavorecidos, mejorando sus condiciones de vida y posición en la sociedad. Se entiende como la aplicación de conocimientos nuevos o acumulados, adaptados de manera creadora, nuevas prácticas que generan cambios y permiten resolver problemas y aprovechar oportunidades. Se utiliza, asimismo, el concepto de "sistema de innovación" que toma en cuenta la presencia e influencia, en el proceso, de diversos agentes de cambio y las interacciones complejas entre ellos.

El ciclo innovación – aprendizaje – escalamiento y el aprendizaje social

14. La innovación se analiza como parte de un ciclo en tres momentos: 1) la innovación misma, cuando se experimentan los cambios estimulados por los nuevos conocimientos, 2) el aprendizaje de las lecciones de esas experiencias y 3) el escalamiento, entendido como la ampliación, adaptación y sostenibilidad de las innovaciones. Estos tres momentos coinciden con los momentos de la Ruta, saber, saber hacer y poder hacer.
15. Este ciclo, también concebido desde una perspectiva de complejidad, no es lineal, sino iterativo e interactivo, ya que en cada etapa se generan conocimientos y lecciones que pueden inducir ajustes no previstos en cualquier espacio y momento del ciclo. Su estructura abierta presta condiciones oportunas para el desarrollo de aprendizajes sociales, que

generan en las personas involucradas cambios importantes en la comprensión de la realidad que, a su vez, se difunden en unidades sociales o comunidades de práctica más amplias. De esta manera el aprendizaje social, operando como mecanismo de difusión de los conocimientos, promueve su apropiación social y gestión colectiva.

Tipo de cambios e innovación social

16. Los procesos de cambios pueden desarrollarse en ámbitos diferentes: en la producción, transformación y comercialización; en las modalidades de organización económica, social o política para el mejor logro de objetivos; a nivel institucional, normativo o administrativo. (Lynn et al., 2010).
17. El tipo de cambios que se generan con las innovaciones –y el respectivo escalamiento– es un aspecto relevante. Se pueden diferenciar según generan mejoras en algunas condiciones de vida de la población rural pobre, versus los que, además, pueden generar procesos de empoderamiento individuales y colectivos, en una o más de sus dimensiones: personal, económica, social, de género y generacional, entre otras. También se puede considerar el binomio cambios a nivel estructural-sistémico versus cambios acumulativos que se hacen sentir a nivel local, definidos así mismo “graduales” o “adaptativos” (Policies Horizons, Canadá, 2010). Sin embargo, estos binomios no se consideran aquí como dicotómicos excluyentes ya que, a través de procesos de aprendizaje social y de escalamiento, la innovación que tenga un carácter muy técnico, y/o que se dé a nivel local, en un contexto específico, puede irse transformando hasta impactar en factores estructurales en lo social, lo económico y lo cultural.

Factores impulsores y condicionantes que influyen en el proceso de escalamiento

18. En cada ciclo innovación-aprendizaje-escalamiento intervienen diversos factores favorables que se conocen como “impulsores” y, entre los principales impulsores se han destacado cuatro: i) experiencias exitosas motivadoras, ii) liderazgos con visión, iii) factores catalizadores externos e iv) incentivos. (Hartmann and Linn, 2008).
19. Entre las condiciones externas para el escalamiento, hay que tomar en cuenta la existencia de espacios como la existencia de recursos financieros, la fortaleza organizacional, el marco de políticas, los elementos culturales, el efecto ambiental y, en el plano más personal, factores como su grado de responsabilidad y la posibilidad de tomar decisiones en el marco de su organización, proyecto o programa.
20. En general, hay consenso acerca de la necesidad de identificar los factores externos e internos que influyen, positiva o negativamente, en el proceso de innovación. Algunos autores construyen un esquema de análisis basado en el cruce de dos o más variables, que reflejan las condiciones externas e internas. Berdegué considera el sistema

institucional (conjunto de factores externos) como habilitador o limitador y la dotación de activos (conjunto de factores internos), alta a baja. Al cruzar estas dos dimensiones, se define una secuencia que va desde la combinación óptima –donde ambos conjuntos de factores están en su máximo grado de desarrollo- hasta la situación opuesta, pasando por una gama de situaciones intermedias (Berdegué, 2005: 28).

Dimensiones del escalamiento

21. Se han considerado diferentes dimensiones del escalamiento: horizontal, cuando se genera mayor cobertura en términos de territorio y población; vertical, cuando se vincula a procesos que incluyen diálogo de políticas con decisores e incidencia en la formulación de políticas, normativas, programas de desarrollo de carácter macro; y funcional, cuando un proceso escala los objetivos iniciales hacia mayores niveles de complejidad.

Los procesos de innovación y las Rutas de Aprendizaje

22. Coherentemente con los enfoques conceptuales expuestos, se puede concluir que el ciclo adaptación, aplicación, difusión y escalamiento de innovaciones se entiende como un procesos de cambios que no tiene un camino predefinido y previsible, debido a las dinámicas que generan las interacciones complejas entre actores y factores contextuales. Sin embargo, se puede intervenir en ellos con el objetivo de influir positivamente en su desarrollo. En este sentido, hay evidencias de que, por sus características metodológicas, la Ruta de Aprendizaje, además de generar procesos de cambio, ayuda de manera eficaz a potenciar procesos en marcha, favoreciendo el aprendizaje social, la consolidación, difusión y escalamiento de innovaciones.
23. Basado en estas consideraciones, se ha elaborado un sistema de hipótesis y variables para analizar las funciones y comportamiento de los distintos actores, las características de las interacciones entre ellos, los factores que condicionan los procesos de innovación¹.
24. Las hipótesis del estudio fueron las siguientes: i) Los aprendizajes sociales obtenidos en las Rutas producen efectos positivos en las organizaciones y entornos de las/los participantes; ii) La adopción y escalamiento de innovaciones varía en función del tipo de innovaciones que la ruta propone, de las características personales del participante y de su incidencia en la toma de decisiones atinentes al proceso innovador; y iii) La adopción y escalamiento de innovaciones depende de las características de la organización y del contexto (institucional, político, normativo, etc.) en que se ubica.

¹ La metodología de la investigación, que incluye el sistema de variables mencionado, se puede consultar en la Propuesta Técnica del proyecto (agosto de 2011), Anexo xxx.

METODOLOGÍA

Estudio Cuantitativo²

25. El estudio cuantitativo sobre Rutas de Aprendizaje se basa en la aplicación de una encuesta a una muestra aleatoria de 242 participantes, distribuidos proporcionalmente en los 7 ejes temáticos en que se clasificaron las Rutas. La muestra es un 41.1% del universo total de 589 ruteros y ruterías registrados en la base de datos de Procasur³ y comprende principalmente a personas de países de América Latina.
26. Se realizó un muestreo estratificado con afijación proporcional. El margen de error para muestras de este tamaño y diseño es de $\pm 5.1\%$ con un nivel de confianza de un 95%⁴.
27. Luego de la realización de un pre test para validar instrumento, el cuestionario se aplicó en las modalidades online y telefónica entre el 3 de octubre y el 15 de noviembre del 2011. Consta de 29 preguntas, que combina preguntas de alternativas (excluyentes), de selección múltiple (admite varias respuestas) y algunas preguntas abiertas.
28. El análisis de frecuencias de resultados totales se complementó con análisis segmentados por sexo, edad, escolaridad, cargo, tipo de organización y tipo (o tema) de Ruta. La segmentación etaria consideró tres categorías: entre 18 y 34 años, entre 35 y 44, y entre 45 y 54 años. No hubo encuestados en otras categorías de edad. En la escolaridad, se utilizó 6 categorías: primaria, secundaria, técnico, universitario, postgrado, otra. En el cargo, se utilizó 5 categorías: directivo de institución, programa o proyecto; funcionario, operador o miembro de equipo técnicos; directivo de organización rural; socio de organización rural, y profesional o técnico independiente. En tipo de organización, se usó 5 categorías: asociación campesina, gobiernos locales, ONG, organización privada y proyecto gubernamental. Se desecharon categorías iniciales cuyo "n" es muy pequeño y no permite representatividad del dato.

² Para los datos estadísticos y resultados específicos, ver Anexo X: Informe de Resultados del Estudio Cuantitativo.

³ El universo del estudio se conformó de 589 casos provenientes de la Base de Datos de participantes de Rutas de Procasur depurada en función de los criterios de exclusión definidos: i) Personas que no registran información de contacto (teléfono y/o mail); ii) Rutas que no se ajustan plenamente a la metodología; y iii) Rutas en la que los objetivos de aprendizaje no se corresponden a la tipología según temas acordada con Procasur.

⁴ Lo anterior significa que en 95 de cada 100 muestras de este tipo, frente a una pregunta de dos opciones donde cada una obtiene un 50% (varianza máxima), para una determinada pregunta, el valor poblacional se encuentra en el intervalo $\pm 1.0\%$ del valor muestral. Para un mismo tamaño muestral, a medida que el nivel de respuesta se aleja del 50%, el margen de error disminuye.

29. Finalmente se realizó un análisis factorial con el objetivo de mostrar la estructura de relaciones existentes entre las variables consideradas en el estudio. El modelo⁵ que resulta del análisis factorial permite tener una visión general de cómo se relacionan las dimensiones entre sí, a la vez que permite conocer cómo se relacionan las variables dentro de cada dimensión en particular.
30. Para validar las dimensiones incluidas en el cuestionario se realizó un análisis de fiabilidad de la escala para cada una de ellas. Para dicho análisis se utiliza el coeficiente alfa de Cronbach, que se expresa en una escala de 0 a 1. Cuanto más se aproxime a su valor máximo, 1, mayor es la fiabilidad de la escala. Una vez analizada la fiabilidad de la escala para cada una de las dimensiones se realizó un análisis factorial con el fin de identificar las sub-dimensiones que subyacen al conjunto de variables que forman una dimensión. Una vez realizado el análisis factorial para cada dimensión se observó el nivel de relación entre las sub-dimensiones. Finalmente, se creó un índice para cada dimensión para estimar la estructura de relaciones.

Estudio Cualitativo

31. El estudio cualitativo se hizo a través de entrevistas individuales, estudios de caso y talleres. Se realizaron 58 entrevistas, 48 en América Latina, 4 en Asia y 6 en África, por skype, teléfono y presenciales. Para ello se elaboró una pauta común. Junto con ello, con el objetivo de profundizar en experiencias valiosas desde el punto de vista de los efectos de las Rutas, se llevaron a cabo 10 estudios de caso sobre los distintos temas en que se clasificaron las Rutas. Complementariamente se realizaron cuatro talleres con participantes de Rutas: uno en Chachapoyas, Proyecto Sierra Norte, Perú (28 y 29 noviembre de 2011); un segundo en Bogotá Colombia (27 de enero de 2012); un conversatorio con mujeres ahorradoras en el Departamento Cundimarca, Colombia (el 23 y 25 de marzo de 2012); y otro en Mbale, Uganda (24 y 25 de marzo de 2012), África.
32. Como una forma complementar lo anterior, el Proyecto incluyó la organización de un Concurso de Innovaciones, entre los meses de agosto a diciembre del 2011 para ayudar a identificar experiencias exitosas de aplicación de aprendizajes de las Rutas. La convocatoria y las bases fueron difundidas por internet, en español, inglés y francés, a través de sitios web y envíos masivos de correos electrónicos. Postularon 24 experiencias y se premiaron 6 de ellas, 4 en América Latina y 2 en África⁶.

⁵ Para conocer en más detalle este modelo ver el Anexo X, Informe de Resultados del análisis factorial.

⁶ Una síntesis de los mejores casos del Concurso se encuentran publicados en www.procasur.org.

RESULTADOS

La innovación: saberes locales y experiencias reveladoras

33. Cada Ruta constituye un esfuerzo planificado por analizar, visibilizar y difundir propuestas innovadoras en temas estratégicos relacionados con la equidad, los derechos y el acceso a activos, bienes y servicios. Abarcan áreas temáticas o problemáticas clave del desarrollo rural, propiciando a menudo una discusión crítica sobre las concepciones y prácticas de desarrollo rural.
34. Los casos de las Rutas son fruto de un esfuerzo previo de sistematización de experiencias con potencial de aprendizaje y de habilitación de las organizaciones y sus líderes (talentos locales) para crear las capacidades necesarias que ayuden a identificar lecciones y transmitir las adecuadamente a los grupos visitantes (además de valorarlas, comprender los procesos vividos y mejorar su práctica). Ambas tareas, la de sistematizar las experiencias y habilitar a los anfitriones, son desarrolladas por Procasur con anterioridad a las Rutas.
35. Cuando el rutero comienza la Ruta, e incluso antes del viaje, recibe un set de documentos, una bitácora, que contiene la sistematización de cada caso de la Ruta, anticipando informaciones para una mejor comprensión de las experiencias a visitar. En la Ruta, son las organizaciones anfitrionas –previamente habilitadas para la tarea– las que organizan y despliegan la presentación de sus experiencias a los visitantes.
36. El estudio revela que muchas organizaciones participantes de las Rutas son a la vez anfitrionas, es decir, su experiencia es incorporada como caso de estudio de la Ruta. Esta situación, cada vez más frecuente, muestra que cada organización puede ser alternativamente la que busca aprendizajes y la que provee lecciones aprendidas, alimentando el diálogo de saberes.

La sistematización de la experiencia como anfitrión de la ruta en el 2009 ayudó a ordenar conceptualmente el trabajo que se estaba realizando con relación al saneamiento de tierras. Los debates posteriores a la Ruta permitieron aunar criterios y formular un plan de ruta a seguir, dando mayor direccionalidad al trabajo, en torno a objetivos centrales y etapas (Rutero y miembro de organización anfitriona, Ruta de Cartografía).

Principales temáticas

37. Dentro de la variedad de las Rutas de aprendizaje, se pueden distinguir 7 ejes temáticos:
38. Las llamadas **Rutas de Innovaciones del FIDA** difunden estrategias y mecanismos de trabajo con poblaciones rurales pobres, que han sido puestas en práctica de manera exitosa por proyectos co-financiados por el FIDA en América Latina. Particularmente buscan promover sistemas de transferencia directa de recursos a las asociaciones campesinas, implementados por los proyectos co-financiados por el FIDA en Perú.
39. Las **Rutas de Microfinanzas** difunden experiencias exitosas de microfinanzas desarrolladas en América Latina, África y Asia, con el propósito de promover el acceso de las familias rurales pobres a servicios financieros y microfinancieros acordes con sus necesidades. Entre muchas experiencias, destacan las de Brasil, Guatemala y México en América Latina, la India y Bangladesh en Asia, Uganda y Mozambique en África.
40. En las **Rutas de Microempresas** el objetivo es promover la adopción de nuevos enfoques, herramientas o estrategias que mejoren el desempeño de negocios o microempresas rurales y contribuyan al aumento de sus ingresos. Destacan las experiencias exitosas de asociaciones de microempresarios/as del Cauca y de Nariño en Colombia.
41. Las **Rutas de Activos Culturales** promueven procesos de fortalecimiento y empoderamiento de asociaciones y comunidades locales para la generación de fuentes alternativas de ingresos basadas en la valorización de sus activos culturales y biodiversidad. Entre otras, destacan las experiencias de organizaciones de Bolivia, Perú, Ecuador, Colombia y la de Chiloé, en Chile.
42. Las **Rutas de Jóvenes** se proponen contribuir al protagonismo y reconocimiento de los jóvenes como sujetos relevantes en el desarrollo rural. Buscan incentivar políticas públicas y mecanismos que contribuyan al desarrollo de sus capacidades y promuevan su acceso a la asistencia técnica, a los recursos financieros y a la tierra, para facilitar el desarrollo de emprendimientos y, en general, contribuir a mejorar sus condiciones sociales, políticas, económicas y culturales. Las organizaciones de jóvenes colombianos han sido una fecunda fuente de aprendizajes para otros jóvenes de la región.
43. Las **Rutas de Tierras y Recursos Naturales** se han planteado la implementación de estrategias de resolución de conflictos territoriales que contribuyan, por una parte, al reconocimiento, respeto y consolidación de los derechos ancestrales de los pueblos indígenas sobre sus territorios, y por otra, a facilitar el acceso y regularización de la propiedad de la tierra a comunidades campesinas. Son relevantes en este tema las experiencias de organizaciones que trabajan con pueblos

indígenas y comunidades campesinas en la zona andina (Bolivia y Ecuador) y en países de América Central (Nicaragua y Guatemala).

44. Un sub tema dentro de las Rutas de Recursos Naturales y Tierra refiere a la **Ruta del Agua**, cuyo objetivo es aportar herramientas que contribuyan a proteger el acceso y uso eficiente de los recursos hídricos. En este tema, Procasur ha desarrollado una Ruta en la que se mostraron experiencias en Nariño, Colombia, y en las provincias de Napo y Corchi, en Ecuador.
45. Finalmente, bajo la denominación de Rutas de Género, están las Rutas de Participación Política de las Mujeres y las Rutas de Acceso de las Mujeres a la Tierra. El objetivo de las primeras es fomentar la participación política e incidencia de las mujeres en los distintos niveles de gobierno. Las segundas promueven el reconocimiento y ejercicio pleno de los derechos económicos y patrimoniales de las mujeres. Destacan en este tema, las experiencias de asociaciones de mujeres y Municipalidades de Quito, Esmeralda y Cuenca, en Ecuador; organizaciones de mujeres bolivianas y el caso del Municipio de La Paz, en Bolivia; de asociaciones y municipalidades de El Salvador y organizaciones y políticas municipales en Heredia y Limón, Costa Rica.
46. En suma, las Rutas tienen como denominador común la intención de provocar visiones y prácticas novedosas para resolver problemas o aprovechar oportunidades en beneficio de los actores y entornos rurales.
47. Los participantes valoran la diversidad de experiencias mostradas en las Rutas, aunque algunos demandan mayor profundidad en el diagnóstico del contexto de cada Ruta y en el análisis de los procesos que permitieron alcanzar los resultados. No sólo los éxitos son apreciados, si no también que se compartan las dificultades, los obstáculos, los problemas que han tenido que superar las organizaciones. En tal sentido, se requiere reforzar las etapas de sistematización de casos y de habilitación para enriquecer la discusión de los problemas y nudos críticos enfrentados y de los fracasos aleccionadores de cada experiencia.

Los aprendizajes de las Rutas

Aprendizajes y cambios personales:

48. El estudio permite mostrar que las Rutas generan aprendizajes útiles a la resolución de problemas o necesidades de poblaciones rurales en situación de pobreza, marginación y negación de derechos. El impacto de este aprendizaje es bastante transversal.
49. Un elemento muy valorado es el rol activo de los ruteros y ruterías en la construcción de aprendizajes en las Rutas. La posibilidad de escuchar a

los protagonistas, la libertad de preguntar y comentar las experiencias visitadas; la flexibilidad, la posibilidad de que los participantes puedan sugerir cómo trabajar; los procesos de reflexión dirigida y espacios de debate para intercambiar y profundizar conocimientos, son, entre otros, atributos destacados de la metodología.

50. El aprendizaje guiado, la facilitación que hace el equipo coordinador o la coordinadora de rutas, aparece como otro elemento clave para conducir los procesos de aprendizaje hacia los objetivos buscados. Su rol es relevante para que se produzcan aprendizajes significativos en cada rutero o rutera y para dar profundidad analítica a la reflexión que surge de las experiencias visitadas.
51. La combinación entre la heterogeneidad de experiencias y cierta homogeneidad de intereses temáticos constituye otro valor de la Ruta. En efecto, una característica destacada es la concurrencia de personas de distintos países y organizaciones; de distinto perfil ocupacional (técnicos, directivos, empresarios, funcionarios, académicos, líderes campesinos); profesionales de distintas disciplinas; cada uno de los cuales aportan miradas diversas frente a problemas comunes.
52. En el viaje se crea el interés por compartir las experiencias de cada uno, pero también se generan dinámicas de apoyo mutuo motivadas por el interés de encontrar soluciones conjuntas a problemas de otros miembros del grupo que comparte una Ruta. El clima emotivo que se crea en el grupo es un elemento de motivación al aprendizaje y, en ocasiones, genera lazos que trascienden la ruta.
53. La satisfacción por los aprendizajes es transversal a todos los participantes: un 78% de las personas encuestadas considera que los aprendizajes logrados en las Rutas son altos o muy altos y un 88% evalúa de igual manera la utilidad de dichos aprendizajes. Esta positiva evaluación es general a todas las Rutas, siendo más alta en las Rutas de Microfinanzas y en las Rutas de Tierras, donde el 85% y 90% respectivamente califican el aprendizaje logrado como alto o muy alto.
54. Los resultados de la encuesta indican que la satisfacción por los aprendizajes y su utilidad son directamente proporcionales al nivel educativo de los/as participantes. Esto se vincula probablemente a cierta dificultad para construir conocimientos nuevos en procesos muy acelerados, como ocurre en las Rutas, dificultad señalada por los participantes, especialmente campesinos.
55. La percepción de aprendizajes varía de acuerdo al cargo del/la participante. Los aprendizajes logrados son evaluados como altos o muy altos por el 89% de los directivos de institución, el 77% de los

funcionarios y por el 71% de los directivos y socios de asociaciones rurales⁷.

56. La satisfacción respecto a lo aprendido es un tanto mayor en las mujeres que en los hombres, y en el estrato entre 35 y 44 años que en los otros dos segmentos de edad, observándose una percepción algo más crítica en las personas entre 45 y 54 años. En función del tipo de organización del participante, es más alta la percepción de aprendizajes en los participantes de ONGs y más moderada en las asociaciones campesinas.
57. En el análisis factorial realizado a partir de los resultados de la encuesta, el aprendizaje se encuentra correlacionado con tres variables independientes: la evaluación de la metodología (mayor o menor valoración de la modalidad de Rutas); el nivel de escolaridad del/la participante y su rol individual como agente de cambio (auto percibido). Una mejor evaluación de la Ruta, una mayor escolaridad y un mayor nivel de auto representación determinan mayores aprendizajes.
58. También se observa una correlación entre los aprendizajes y los cambios personales que los individuos perciben como producto de su participación en Rutas. Menores aprendizajes determinarían consecuentemente menores cambios personales.
59. Los aprendizajes de las Rutas generan cambios a nivel actitudinal muy importantes. A diferencia de modalidades tradicionales de capacitación (como talleres o seminarios), el aprendizaje vivencial de las Rutas es motivador y movilizador.
60. Un 78% de participantes considera haber vivido cambios personales como efecto de su participación en las Rutas. Destaca la valoración positiva del conocimiento de nuevas prácticas o nuevas formas de abordar un problema; la mejora en la comprensión previa sobre los factores que favorecen procesos de desarrollo rural; o una mejor comprensión de la importancia de la innovación y los innovadores en una organización (efectos destacados por el 96, 92 y 91% de los participantes).
61. Las experiencias ya probadas tienen un efecto transformador en las visiones o enfoques de los/as participantes que con frecuencia cuestionan objetivos o estrategias de trabajo previos. La revisión de la propia experiencia a partir de los aprendizajes estimula el desarrollo de una visión respecto a la organización (o la necesidad de organizarse o de fortalecer la organización que se tiene) y se activan cambios importantes en ese sentido.

⁷ Ver Cuadro Percepción de aprendizajes por escolaridad y cargo. Anexo 1. Informe del Estudio Cuantitativo

62. Para algunos, más que en el aporte instrumental u operativo, el aporte principal de las Rutas es ampliar la visión.

La Ruta cambia la cabeza, muestra cosas que son posibles de hacer, al igual que un MBA, te abre los horizontes, pero no necesariamente se traduce en herramientas concretas. Yo no me he olvidado ningún de mi vida lo que vi en ese viaje. La ruta me enriqueció, me movilizó, me formó, me moldeó, pero la transferencia ideal no se da siempre. Debe mediar un proceso largo y penoso de aplicación (Rutero de Microfinanzas).

El aprendizaje práctico cambia la manera de ver, cambia la mentalidad. (Rutero peruano, Ruta de Jóvenes).

Yo decía: son pocos días y tantas cosas, pero son experiencias que de verdad van acorde con lo que estamos haciendo. La RA me ayudó y cambió mi forma de pensar en muchas cosas (Rutera de Costa Rica, Ruta de Género).

La posibilidad de conocer otras experiencias les "ablanda el cuello" y pueden mirar lo que nunca habían visto (Rutero paraguayo de Ruta de Microfinanzas).

63. La percepción de que los aprendizajes obtenidos son también pertinentes a sus realidades se constituye en un poderoso factor impulsor de innovaciones. "Ver que se puede" da fuerza para replantearse objetivos y trabajar para conseguirlos.

"Nos costó esfuerzo entender la filosofía del proyecto... cuando regresé de la ruta, regresé más convencida..." Las organizaciones nos dieron esa sensación que era posible hacerlo (Rutera peruana funcionaria de proyecto, Rutas Innovaciones FIDA).

Aprendí experiencias exitosas de organizaciones, me convencí de que sí era posible lograrlo. Aprendí que al inicio es difícil avanzar y se puede caer en el desánimo, pero al ver experiencias consolidadas, se tiene confianza de que los obstáculos se pueden superar (Rutero campesino, Peruano, Ruta de Jóvenes)

(La Ruta) me abrió los ojos, porque conocí a nueva gente, que igual que yo iniciaron y muchos triunfaron, por lo tanto me ayudó a tener más confianza en mí misma (microempresaria boliviana, Ruta de Microempresas).

La Ruta tiene un impacto emocional que es movilizador: Si otro lo pudo hacer, nosotros también. (Rutero Argentino, Ruta de Tierras)

64. Otros testimonios indican que haber estado en la Ruta les ha implicado un reconocimiento mayor de parte de su equipo de trabajo y de sus jefes, un cierto cambio de posición dentro de la organización, especialmente cuando se accede a recursos por parte de Procasur para implementar su plan de innovación.

Aplicación de aprendizajes: formulación del plan de innovación

65. La Ruta contempla la elaboración de un Plan de Innovación, el cual constituye un ejercicio de adaptación y aplicación de la innovación al contexto propio. La propuesta metodológica de Procasur contempló un plan de innovación inicial, que era elaborado previo a la Ruta, con el objetivo de focalizar los aprendizajes en el viaje; y un plan de innovación que se presenta al final de la Ruta, fruto del proceso. En las rutas actuales, el plan de innovación inicial se ha reemplazado por una presentación simplificada de cada participante y sus objetivos, cuyo aspecto principal es definir qué busca la organización en la Ruta.
66. Por lo general, el plan elaborado por el participante, vuelve a ser ajustado o modificado post Ruta, a partir del diálogo y definiciones que se toman en el marco de la organización del ruterero o ruterera. Procasur da un plazo breve para que los participantes validen o modifiquen sus propuestas de innovación en sus organizaciones y organiza un concurso entre los planes formulados. Las mejores propuestas reciben un premio en efectivo para apoyar su implementación.
67. De acuerdo a la encuesta realizada, el 67% de las personas señala haber formulado un Plan de Innovación en el marco de la Ruta. En otros casos, los aprendizajes proporcionados por las Rutas circulan y se integran a procesos de planificación y cambio de mayor alcance en sus instituciones, sin plasmarse un plan de innovación propiamente tal.
68. Aunque es valorado transversalmente, el Plan de Innovación se adapta mejor a las personas con mayor nivel educativo⁸.
69. Mientras un 85% de las personas con formación universitaria formula un plan de innovación, el porcentaje cae al 44% en las personas con educación primaria. También es mayor la formulación de planes en directivos/as que en funcionarios/as, brecha que es pequeña en las asociaciones campesinas.
70. A juicio de los y las participantes, la herramienta de plan de innovación es un valor de la metodología puesto que exige poner en relación las lecciones de las experiencias visitadas con el contexto y desafíos propios de cada ruterero o ruterera. La mayoría de rutereros y rutereras, al regresar a su medio, reelaboran sus primeras ideas (plan de innovación inicial) en espacios colectivos, dando lugar a un aprendizaje social.

⁸ Ver Cuadro Personas que formulan Plan de Innovación por Escolaridad y Cargo. Anexo 1: Informe del Estudio Cuantitativo.

Difusión y escalamiento de innovaciones

Difusión: la tarea de facilitar el aprendizaje social

71. De acuerdo a las entrevistas realizadas, la mayoría de los participantes de Rutas regresa a sus organizaciones con ideas transformadoras. Sin embargo, el plan de innovación como instrumento de cambio debe involucrar a la organización o institución. Por ello, la actividad de difusión (o devolución) que hacen los participantes al resto de la organización es un eslabón clave del proceso. Algunos participantes opinan que tener claridad sobre los planteamientos que se van a llevar a los directivos o a la organización, es hasta más importante que formular un plan durante la Ruta.
72. Según los resultados de la encuesta, tres de cada cuatro participantes realizaron actividades de difusión de los aprendizajes posterior a su retorno en sus organizaciones, lo que indica un alto nivel de transferencia de los aprendizajes a colectivos que no participaron directamente de la experiencia.
73. Sin embargo, la aplicabilidad de aprendizajes no es un proceso automático: hay quienes perciben que sí han aplicado aprendizajes en su trabajo cotidiano y otros consideran que no se han dado las condiciones para ello. El plan de innovación es un instrumento preliminar, cuya ejecución depende de factores diversos que van más allá del entusiasmo personal de quien participa en la Ruta.
- "Vine cargado de ideas y no tenía la capacidad de influir en mi organización y en el Proyecto"; "se necesita respaldo a las ideas de los planes de innovación". "El primer informe que presenté no fue comprendido por el director del Proyecto. De igual forma, he presentado informes después de cada Ruta, pero nunca pasó nada con ellos...Ni siquiera se sabe si alguien los revisa" (rutero peruano, Ruta de Jóvenes).*
74. Implementar innovaciones como desafío individual es difícil, la aplicación de aprendizajes es un proceso colectivo y deben mediar condiciones que faciliten la discusión y apropiación de nuevas propuestas en los equipos de trabajo y en las instancias decisoras. Por el contrario, ante la ausencia de mecanismos de diálogo se desactiva rápidamente la iniciativa personal.
75. Hay un momento institucional y político apropiado (o no apropiado) para que las propuestas innovadoras sean acogidas. Las propuestas de los rutereros *no caen en el vacío*, sino en un espacio organizativo o institucional con sus propias prioridades. Si la innovación propuesta no aporta directamente a esas prioridades, es altamente posible que se descarte. El camino es mucho más largo cuando el Rutero busca iniciar una nueva línea de trabajo o plantea una iniciativa que queda fuera del marco de acción de su organización. Se conocieron experiencias donde

sólo después de dos años de realizada la Ruta, se logró implementar el Plan de Innovación propuesto. Por el contrario, los efectos son más rápidos y perdurables cuando se insertan en procesos de cambio en curso.

76. Los participantes de las Rutas consideran vital la apropiación de las propuestas innovadoras no solamente por parte de su organización, sino también por parte de las poblaciones, comunidades y otras organizaciones involucradas. Éste es un elemento importante sobre todo para las organizaciones o instituciones intermediarias que trabajan con los grupos de población a quienes las innovaciones están dirigidas. Esto se observa especialmente en los rutereros de Cartografía Participativa quienes ponen particular énfasis en la fase de socialización y validación de los planes de innovación formulados durante la Ruta, para transformarlos en propuestas colectivas.

Implementación de Planes de Innovación

77. Según variados testimonios recogidos en el estudio cualitativo, la implementación de las ideas de innovación se relaciona en gran medida con la posición y la capacidad de movilizar alianzas y recursos en torno a las propuestas. Se logra mayores cambios cuando los/as participantes se insertan en un contexto organizativo / institucional donde hay recursos, o bien hay capacidad de conseguirlos articulándose a otros actores.

78. Pese a las dificultades, se aprecia en conjunto un resultado muy positivo: De acuerdo a los resultados de la encuesta, más del 50% de los Planes de Innovación formulados se implementaron completamente o en su mayor parte, en tanto un tercio de participantes señala un grado mediano de implementación.

79. Los niveles más altos de implementación no están en los segmentos de mayor nivel educativo, lo que indica que la escolaridad facilita el aprendizaje pero no asegura la implementación de innovaciones. Quienes presentan mayor implementación de los Planes de Innovación son las personas de menor escolaridad, que se corresponde con los miembros y directivos/as de asociaciones campesinas. La mayor efectividad de este segmento puede estar vinculada a la urgencia de estos sujetos de emprender soluciones a los problemas y necesidades que les afectan.

80. Igualmente, son las personas con mayor edad y las mujeres quienes declaran un mayor logro en cuanto a la implementación de planes de innovación. En el caso de las personas de mayor edad puede estar vinculado a mejores capacidades para ejecutar sus ideas de innovación que los más jóvenes, ya sea por niveles más altos de responsabilidad o mayor acceso a recursos propios. Por su parte, la más alta implementación de las mujeres sigue en línea con la alta satisfacción de

aprendizajes y el mayor entusiasmo por realizar y empujar sus planes de innovación, que sus pares masculinos.

81. De acuerdo al tipo de organización, son las asociaciones campesinas y los organismos privados quienes más implementan innovaciones tras las Rutas.
82. En la Encuesta, un 63% de los organismos privados y un 58% de las asociaciones campesinas indican que su plan de innovación se implementó totalmente o en su mayor parte. Este resultado se asocia a la motivación por resolver problemas que les afectan directamente y la mayor autonomía para emprender los cambios propuestos. Lo anterior contrasta con lo observado en los proyectos gubernamentales, en los cuales un 38% señala una implementación total o mayoritaria, un 26% implementación mediana y un 27% escasa o nula, lo indica baja permeabilidad o flexibilidad ante propuestas innovadoras por parte de las entidades públicas.⁹
83. De acuerdo al tema, son los y las participantes de Rutas de Jóvenes quienes declaran mayor nivel de implementación de planes, con un 79% de implementación alta, lo que contrasta con un menor nivel de implementación en las Rutas de Innovaciones FIDA y las de Microfinanzas, donde el porcentaje baja al 36% y 39% respectivamente. En éstas últimas contrasta la altísima evaluación que los participantes dan a los aprendizajes, versus la relativamente menor implementación de propuestas en sus contextos, situación probablemente asociada a objetivos de cambio más complejos y a mayor incidencia de factores de contexto.
84. En términos generales, los resultados de la Encuesta relativos a aprendizajes e innovaciones muestran que hay diferentes maneras de aprovechar las Rutas según el perfil de las/los participantes. La mejor evaluación de los aprendizajes y del Plan de Innovación por parte de participantes con niveles más altos de escolaridad y mayor capacidad de decisión contrastan con su menor logro relativo en la implementación de los planes. Esto indicaría que no hay un perfil de ruta/o ideal y que el desafío está en la capacidad de flexibilizar la metodología y los instrumentos para adecuarlos a los perfiles diversos de participantes, a sus ritmos y necesidades de facilitación. En esta línea se ubican las propuestas de Procasur relativas a la necesaria flexibilización del Plan de Innovación como instrumento para facilitar la difusión de innovaciones.

Cambios organizacionales

85. Las Rutas tienen un efecto muy relevante en las organizaciones e instituciones participantes. Según la encuesta realizada, tres de cada

⁹ Ver Cuadro Nivel de Implementación del Plan de Innovación por Tipo de Organización y Tema de Ruta. Anexo 1. Informe del Estudio Cuantitativo.

cuatro participantes reconoce que han ocurrido cambios en su organización o institución a consecuencia de la Ruta (75%).

86. Ante la pregunta general: *¿Cree que la Ruta generó algún cambio en su organización?*, la percepción de cambios es proporcional al nivel educativo, rondando el 85% en los participantes con postgrado y con estudios universitarios y descendiendo al 56% en los participantes con educación secundaria y primaria. Así también, la percepción de cambios es mayor en los directivos que en los funcionarios de instituciones y proyectos (83% y 68% respectivamente).
87. La percepción de cambios organizacionales es algo mayor en los grupos de mayor edad que en los más jóvenes. Según esto, los jóvenes declaran aprender más, son más entusiastas con la utilidad de los aprendizajes, formulan planes de innovación y perciben cambios personales en mayor medida, pero logran menor implementación y menores cambios organizacionales. Probablemente, sus ideas innovadoras se frustran por la falta de recursos y redes de apoyo para implementarlas. Sin embargo, en las entrevistas y estudio de casos, el principal efecto de las Rutas es precisamente en el plano organizativo.
88. La percepción de cambios organizacionales es variable por tema de Ruta, siendo más alta en las Rutas de Activos Culturales (82%) que en el resto.
89. Llama la atención el aparente menor impacto logrado en las Rutas de Género, donde un 41% de participantes declara que no se generaron cambios a nivel organizacional, situación que contrasta el buen desempeño de sus participantes en la formulación e implementación de planes de innovación. Las respuestas de las mujeres probablemente se refieren a las alcaldías, concejos municipales y partidos políticos, espacios donde prevalecen muchos anticuerpos a la participación de mujeres y a su inclusión en roles tradicionalmente masculinos. Esto se relaciona entonces con que las dificultades que tienen que enfrentar las mujeres al querer generar cambios son muy fuertes, particularmente cuando están insertas en entidades de gobierno local o nacional y/o son parte de partidos políticos¹⁰.
90. Los cambios organizacionales producidos se distribuyen más o menos homogéneamente en mejora a nivel de: objetivos, estrategias, organización, desempeño, gestión interna o gestión de servicios, siendo algo más relevante el impacto a nivel de estrategias de trabajo.
91. Las Rutas permitieron clarificar objetivos especialmente a los participantes de Innovaciones FIDA y de Microfinanzas. Este efecto es mayormente valorado por las organizaciones privadas, seguidas de las asociaciones campesinas.

¹⁰ Hay que tomar en cuenta que la mayor parte de las participantes de las Rutas de género corresponde a Rutas de participación política de las mujeres en gobiernos locales, siendo más numerosas las ruterías vinculadas a municipalidades que las de organizaciones de base.

92. La utilidad de la Ruta para definir estrategias de trabajo es más valorada por los participantes de Rutas de Innovaciones FIDA que en el resto y más importante para las organizaciones campesinas, seguido por las ONG y organizaciones privadas.
93. Las mejoras en la organización son un resultado asociado en mayor medida a los participantes de Rutas de Microempresas, lo que es coherente con los objetivos de estas Rutas. Las Rutas se constituyen en un factor impulsor de innovaciones al mostrar experiencias exitosas que estimulan a los y las participantes a reconocer sus propias debilidades y capacidades, formular estrategias superadoras y logran movilizar y comprometer a otros microempresarios para trabajar juntos para el logro de objetivos comunes.
94. Los cambios en la gestión interna de sus organizaciones es un aspecto más relevante en las Rutas de Innovaciones FIDA y Microfinanzas. Este aspecto es claramente más importante en las organizaciones privadas y asociaciones campesinas. Las innovaciones en la modalidad de gestión de los servicios son más relevantes en las Rutas de Microfinanzas que en el resto.
95. Mirados en conjunto, los cambios organizacionales ocurren en todos los tipos de Rutas, siendo algo mayores en las Rutas de Microfinanzas, destacando los cambios en la gestión de los servicios y mejor definición de objetivos.
96. Le siguen las Rutas de Microempresas rurales, en las que sobresalen los cambios a nivel de estrategias y en la organización de sus miembros y también las Rutas de Innovaciones para el Desarrollo, donde destaca el impacto a nivel de estrategias. En el primer caso, las Rutas inciden en un cambio de visión respecto a los negocios que contribuye al empoderamiento de los emprendedores, ligada a la comprensión del rol que debían desarrollar como motores de sus proyectos. En el caso de las Rutas de Innovaciones FIDA, se aprecian cambios en la visión institucional que tienen efectos en la modificación de sus estrategias de intervención.
97. Del mismo modo, considerando el conjunto de cambios declarados, se observa que son las asociaciones campesinas las que muestran un nivel mayor de cambios organizativos, destacando fuertemente la mejora en la organización de sus miembros y la mejor definición de estrategias de trabajo.

En lo personal, me ayudó muchísimo a manejar la empresa, pero también la importancia de saber hacia dónde queremos ir y llegar, la visión compartida de una empresa, entendí cómo se debe manejar una empresa con varios socios. (Fueron importantes en esto) los talleres de la Ruta y la elaboración de un plan hecho por nosotros, sin apoyo de técnicos. Luego el apoyo de los técnicos deberá venir sobre este plan, ellos son importantes, pero tienen que saber oír a los empresarios pequeños que

recién están aprendiendo a ser empresarios (Microempresaria boliviana, Rutas Microempresas).

98. El fortalecimiento organizativo aparece como una condición de fondo para el éxito de las empresas campesinas. Y no se vincula sólo a una mejor distribución de funciones sino a modalidades de funcionamiento más democráticas.
99. El análisis factorial de los resultados de la encuesta muestra que los cambios organizacionales aparecen correlacionados tanto con los cambios personales como por el nivel de involucramiento o respaldo de la organización en las distintas fases de la Ruta. Es decir, el mayor impacto de la Ruta a nivel personal y el mayor respaldo de la organización/institución inciden en una mayor ocurrencia de cambios organizacionales.

Efectos de las Rutas

100. Las llamadas **Rutas de Innovaciones del FIDA** inspiraron en los y las visitantes una reflexión sobre los enfoques de intervención. Los esquemas de colaboración no asistencialistas, la construcción de relaciones de confianza entre la institucionalidad pública y las asociaciones campesinas y el resultante empoderamiento de las comunidades mostraban un camino nuevo y más efectivo de trabajo, aplicable a contextos tan diferentes y distantes como Vietnam o Rwanda.
101. Los rutereros de Vietnam y Rwanda adaptaron en sus ámbitos de trabajo los sistemas concursables de asignación de recursos y la incorporación de herramientas de planificación participativas, asociadas a dicho sistema, tales como los mapas parlantes, los planes de negocios y los planes de manejo de recursos naturales. El caso de Rwanda muestra una aplicación exitosa del sistema de concursos, facilitando el desarrollo de capacidades y el empoderamiento de las organizaciones locales (cooperativas y pueblos) para definir e implementar sus iniciativas de desarrollo¹¹.
102. Las **Rutas de Microfinanzas** han motivado el diseño e implementación de nuevos productos (como el crédito agrícola en Mozambique), refuerzan metodologías que estaban implementándose de manera piloto (como los grupos para facilitar el ahorro y el acceso a crédito en Colombia), o motivan sinergias entre productos microfinancieros.

Se logró la implementación de un producto financiero nuevo, más adecuado a las necesidades de campesinos y emprendedores rurales,

¹¹ Ver estudio de caso Mecanismos para la asignación directa de recursos a beneficiarios, de los proyectos PAPSTA-KWAMP de Rwanda. Anexo 3.1

mediante el cual se otorga crédito a agricultores en condiciones favorables. (Rutero de Mozambique, Ruta de Microfinanzas).

En la Ruta a India surgió la idea de crear una organización nueva que tuviera un enfoque de microfinanzas y medios de vida. El plan de innovación fue la base para el diseño de plan estratégico de la nueva organización que se constituyó en el 2009, con recursos propios, como corporación privada sin ánimo de lucro (Rutero colombiano, de Microfinanzas).

103. El Programa de Mujeres Ahorradoras en Acción del Gobierno de Colombia representa un caso interesante de adopción y escalamiento de una innovación micro financiera conocida a través de las Rutas, en el marco de un programa de gobierno. El Programa, que promueve el ahorro de mujeres, incorporó el acceso a microcréditos como herramienta válida para apoyar el desarrollo de familias de extrema pobreza y desplazadas.¹²

104. Las **Rutas de Microempresas** provocaron ante todo cambios actitudinales que fueron traspasados desde los rutereros a los socios/as de las microempresas, generando a su vez cambios a nivel productivo y comercial importantes:

Luego de la llegada, nos reunimos y analizamos cómo estábamos como empresa, cuál es nuestra participación, etc. Con ello hemos definido claramente hacia dónde queremos llegar (Rutera boliviana, Ruta Microempresas).

(Tras la Ruta se logró) mejor organización, visión compartida, redefinición de roles y funciones de cada integrante de la organización y mayor eficiencia en la operatividad de la organización (Rutero boliviano, Ruta Microempresas).

105. Más allá de las diversas condiciones que inciden en cada proceso, las Rutas estimulan el interés por innovar, por desarrollar sus capacidades y buscar conexiones o aliados para lograr sus objetivos. Varios participantes de Rutas declaran que los cambios en procesos productivos y de comercialización les han abierto puertas para ampliar mercados e incluso exportar sus productos. En este ámbito resulta particularmente interesante la experiencia de APROPIT de Colombia¹³.

106. Las **Rutas de Activos Culturales** estimularon iniciativas dirigidas a aumentar las capacidades de asociaciones y actores locales; y a impulsar procesos de desarrollo turístico con identidad territorial.

En las Rutas miramos que se había tenido éxito en la recuperación de la identidad cultural. Nos emocionamos y ahora promovemos la recuperación de nuestra identidad cultural. Nosotros lo vivimos y lo practicamos...Nadie

¹² Ver estudio de caso sobre el Programa de Mujeres Ahorradoras en Acción (PMMA), de Colombia. Anexo 3.2

¹³ Ver estudio de caso Diversificación productiva como respuesta a la crisis del café: un nuevo modelo de organización de la producción para el municipio de Palestina, APROPIT, Colombia. Anexo 3.3

nos quita lo aprendido en las Rutas. Lo aprendido nosotros lo evolucionamos. Voy pa adelante tras eso. Mi familia está muy integrada, mis hijas están inmersas en el tema y tienen esperanza... (Rutero boliviano, Ruta Activos Culturales)

Se está dando un proceso de valorización de la cultura de las comunidades locales, generando la posibilidad de desarrollar pequeños negocios en torno al turismo que permiten ingresos. Antes no se valoraba el tema de los lugares sagrados; ahora se organizan caminatas y cabalgatas para mostrarlos a los turistas. Tampoco se valoraban las preparaciones tradicionales de alimentos. Cuando las señoras vieron que las comidas eran apetecidas en las ferias, se animaron a participar. Ahora están interesadas en llevar a las ferias sus artesanías. Ha existido un proceso de sensibilización y valorización de los saberes propios. Se ha desarrollado una visión más amplia. Se ha fortalecido el valor de la organización y trabajar juntos por un fin común. Se ha diversificado la "canasta" de atractivos culturales y naturales (Rutero de Ecuador, Ruta Activos Culturales).

107. En consecuencia, el fortalecimiento organizativo y la valorización de activos culturales y naturales son señalados como los principales efectos producidos por estas Rutas.
108. En los casos de asociados al turismo, el fortalecimiento de las organizaciones ha permitido incrementar y diversificar la oferta turística, impulsando actividades conjuntas y articulando esfuerzos para generar canastas de bienes y servicios turísticos en sus territorios, iniciativas que han permitido valorizar sus territorios y construir identidad territorial. Una experiencia muy ilustrativa de este tipo la protagonizan emprendedores turísticos de Tarija, Bolivia¹⁴.
109. Las **Rutas de Jóvenes** contribuyen a generar capacidades que facilitan el desarrollo de iniciativas y emprendimientos autogestionadas por jóvenes rurales.

Nosotros estamos impulsando 5 proyectos de innovación: juguería, aguaimanto, cuyes, miel de abeja, palto-café, a través de planes de negocios presentados a Sierra Norte. (...) Mi plan es hacer muchas organizaciones y estar pendiente de ellas. La idea es promover que se organicen y darles acompañamiento. (Rutero peruano, Ruta de Jóvenes).

110. Aunque las limitantes estructurales como la falta de tierra y demás recursos productivos se mantienen, las experiencias conocidas en las Rutas aportan visión y estrategias que contribuyen al fortalecimiento organizacional de los jóvenes, lo que a su vez les ayuda a articularse a nuevos actores y fuentes de apoyo. En este proceso, los jóvenes emprenden además procesos solidarios de apoyo a otros colectivos, especialmente en sus dinámicas organizativas. Particularmente interesante es la experiencia de Walter Bustamante, de Cajamarca, Perú, quien –a partir de la Ruta- desarrolla un poderoso proceso

¹⁴ Ver estudio de caso Valorización de Activos Culturales, Tarija, Bolivia. Anexo 3.4

organizativo, impulsando la constitución de fondos rotatorios y gestión de emprendimientos productivos.¹⁵

111. Las **Rutas de Tierras** tuvieron como efecto destacado la apropiación y utilización de la cartografía participativa por parte de las comunidades indígenas y campesinas, constituyéndose en una herramienta de reconocimiento de sus recursos que facilita procesos participativos de planificación territorial.

Con este proceso de saneamiento interno los Pueblos Indígenas de Mozonte y Telpaneca han demostrado que pueden resolver los conflictos y pueden administrar el territorio.

Hemos terminado con el proceso de construir los mapas... Nuestro mapeo muestra cómo están repartidos los terrenos y es útil... para llegar a un plan comunitario de manejo, conociendo las amenazas... el grado de amenaza por ganadería y palma africana... (Rutero de Guatemala)

"ya no se trata de recuperar y registrar los conocimientos indígenas, sino de respetarlos y aprovecharlos para un mejor uso del territorio y de los recursos, de manera ordenada y sostenible en el tiempo" (Rutero de Perú).

Se utilizó al mapeo participativo para aportar información al plan de gestión de 640 mil hectáreas fiscales que han sido adjudicadas a campesinos e indígenas y se requiere apoyar las negociaciones tendientes a la ubicación de las familias. (Rutero de Argentina).

112. En paralelo, las Rutas alimentan o fortalecen procesos de empoderamiento legal y político de las comunidades en torno a los derechos individuales y colectivos de la tierra y los territorios. Fruto de la experiencia de la Ruta, también se han fortalecido las organizaciones acompañantes de estos procesos, ampliando la visión y sus estrategias de apoyo. Entre las múltiples experiencias de difusión y escalamiento en este tema destaca la experiencia de la UNAG y los Pueblos Indígenas de Mosonte y Telpaneca en Nicaragua¹⁶.

113. Por su parte, la **Ruta del Agua** realizada en el Municipio de Caldon, Colombia, inspiró la elaboración de los Planes de Ordenación y Manejo de Cuencas y la modificación del Plan Básico de Ordenamiento Territorial del municipio, para permitir el manejo sostenible, comunitario y autogestionario de los recursos hídricos. Aunque se trata de un proceso reciente, se prevé un aumento de las áreas protegidas y el fortalecimiento e institucionalización del manejo autogestionario del agua y de su red de distribución, respondiendo a una demanda

¹⁵ Ver estudio de caso Innovaciones en organización, microempresa, microfinanzas, en el Perú, Walter Bustamante, Cajamarca, Perú. Anexo 3.5.

¹⁶ Ver estudio de caso Empoderamiento legal y resolución de conflictos de tierra a partir del saneamiento interno indígena con el uso de la cartografía participativa, UNAG y Pueblos Indígenas de Telpaneca y Mozonte, Nicaragua. Anexo 3.6.

estratégica de las comunidades rurales, dada las amenazas asociadas a la explotación irracional, privatización y comercialización de los recursos hídricos, además de la presencia de empresas mineras¹⁷.

114. Finalmente, las **Rutas de Participación Política de las Mujeres** tienen entre sus efectos más relevantes la concientización de actores diversos, la creación o fortalecimiento de alianzas y redes, así como la construcción de estrategias para aumentar la participación política de las mujeres y transversalizar la equidad e igualdad de género en las políticas públicas. En general, los esfuerzos apuntan a crear nuevas políticas de género o bien a operativizar las existentes, así como el establecimiento de normas y legislación respecto a tales objetivos.
115. Se observan varios procesos exitosos de articulación e incidencia que han permitido establecer políticas de género a nivel municipal (Colombia, Costa Rica, Perú) o, en algunos casos, a dar los primeros pasos con la conformación de Oficinas Municipales de las Mujeres (Guatemala). La experiencia del Foro de Mujeres Afrodescendientes de Costa Rica, en la Provincia de Limón, aporta un buen ejemplo de difusión de aprendizajes en este tema.¹⁸
116. Otras experiencias logran incidir en políticas nacionales y en la creación de jurisprudencia. En Costa Rica, por ejemplo, una investigación sobre violencia y acoso político fruto de una Ruta, logró que el INAMU definiera un procedimiento de respuesta para atender las denuncias y un área legal con capacidad para apoyar recursos de amparo electoral, que entrega respaldo a las mujeres.

Existe una normatividad nueva que transversaliza la perspectiva de género. El proceso participativo de construcción de la política ha conllevado la concientización de sectores de población, personal político y administrativo. Se han fortalecido las mujeres y los movimientos de mujeres.

117. Por su parte, las **Rutas de Acceso de las Mujeres a la Tierra** han gatillado procesos de concientización sobre los derechos de las mujeres, mientras una mirada de género en el ejercicio de la cartografía participativa ha permitido implementar mecanismos innovadores de inscripción y herencia de la tierra, que constituyen avances respecto a las modalidades patriarcales predominantes, como en las comunidades del Pueblo Indígena de Mosonte:

Se logró que por primera vez hubiera un reconocimiento planificado y sistemático del derecho de las mujeres a la tierra. En las tres comunidades recibieron herencia 53 mujeres y 38 hombres (ruta de cartografía participativa, Nicaragua)

¹⁷ Ver estudio de caso Planificación Estratégica de conservación para la defensa y autonomía en el manejo del agua (Ruta del Agua), Caldon, Colombia. Anexo 3.7.

¹⁸ Ver estudio de caso Promover una política de género para mujeres afros e indígenas desde los municipios, Limón, Costa Rica. Anexo 3.8

Impactos en las familias y entornos rurales

118. El análisis factorial constata una relación entre cambios organizacionales y efectos o resultados a nivel de las familias rurales. Mayores cambios organizativos son conducentes a impactos a nivel de la población objetivo.

119. La encuesta muestra también que la mejora en capacidades (acceso a asistencia técnica y la capacitación) es el primer impacto destacado en las familias rurales, señalado por el 61% de los/as participantes, seguido por una mejora en la participación y empoderamiento de las organizaciones rurales (57%). Los mejores resultados económicos se ubican en tercer término.

Mejora en capacidades

120. Los cambios relacionados con el acceso a capacitación o asistencia técnica es un resultado transversal a los distintos tipos de organizaciones y sobresalen en las Rutas de Jóvenes, Microempresas y Activos Culturales, probablemente asociados a planes de innovación vinculados al desarrollo de capacidades.

Participación y empoderamiento de las familias rurales

121. Los cambios en la participación social y política de las familias rurales es un resultado más destacado por las personas de ONGs que del resto de organizaciones. También son relevados principalmente en las Rutas de Innovaciones y en las de Tierra, probablemente asociada al estímulo a la participación social y/o política que involucra la implementación de los CLAR, en las primeras, y a los procesos de empoderamiento de las comunidades que emprenden procesos de mapeo participativo, saneamiento de la propiedad de la tierra y planificación territorial, en las segundas.

Mejores resultados económicos

122. Los mejores resultados económicos es un impacto destacado principalmente por las organizaciones campesinas y tiene mayor relevancia en las Rutas de Activos Culturales, coherentemente con el objetivo de valorizar económicamente dichos activos.

123. Se está dando un proceso de valorización de la cultura de las comunidades locales, generando la posibilidad de desarrollar pequeños negocios en torno al turismo que permiten ingresos. Antes no se valoraba el tema de los lugares sagrados; ahora se organizan caminatas y cabalgatas para mostrarlos a los turistas. Tampoco se valoraban las

preparaciones tradicionales de alimentos. Cuando las señoras vieron que las comidas eran apetecidas en las ferias, se animaron a participar. Ahora están interesadas en llevar a las ferias sus artesanías. Ha existido un proceso de sensibilización y valorización de los saberes propios. Se ha desarrollado una visión más amplia. Se ha fortalecido el valor de la organización y trabajar juntos por un fin común. Se ha diversificado la "canasta" de atractivos culturales y naturales (Rutero de Ecuador, Ruta Activos Culturales).

Empoderamiento y procesos de desarrollo económico auto gestionados

124. Los cambios producidos en las poblaciones objetivo presentan como ingredientes comunes el desarrollo de capacidades y el empoderamiento, que a su vez, actúan de manera sinérgica para impulsar procesos de desarrollo económico auto gestionados.
125. En el caso de Rwanda, la adopción del sistema de concursos, asociada a la elaboración de mapas parlantes, planes de negocios y planes de manejo de recursos naturales, ha permitido que los campesinos incorporen una mejor visión de su ámbito económico y natural y adopten decisiones de manera más estratégica. Este ejercicio analítico los lleva, por ejemplo, a la realización de estudios de mercado para conocer sus oportunidades comerciales, o a entender mejor los problemas medioambientales de su distrito, tales como la erosión o agotamiento de los suelos, la deforestación, entre otros. A la vez, una mejor visión relacionada con mejores capacidades de planificación ha reforzado la confianza en sí mismos y en sus cooperativas. Además, la implementación de los Planes de Manejo de Recursos Naturales ha reforzado el sentimiento de «apropiación» y el cuidado colectivo de tales recursos. Finalmente, la organización de los concursos ha favorecido la cohesión al interior de las comunidades y la interacción entre las distintas comunidades.
126. La tríada mejor conocimiento + mayor visión + autoconfianza impulsa a algunos beneficiarios a tomar iniciativas que van más allá de lo previsto, generando nuevos negocios y nuevos medios de vida.
127. Las Rutas de Jóvenes también presentan efectos similares. Ellas aportan experiencias que contribuyen a dar más perspectiva al accionar de los líderes juveniles participantes. Se fortalece una visión sobre las claves para generar procesos de cambio en sus limitados espacios rurales. La organización les permite acceder a recursos para desarrollar proyectos productivos, culturales y otros, lo que los valida como actores con iniciativa en sus entornos. En ocasiones, el empoderamiento de los jóvenes también los lleva a incursionar en espacios políticos y, en ocasiones también logran incidir a nivel de la generación de políticas locales o departamentales, proponiendo iniciativas favorables a la juventud.

La agenda juvenil la creamos en el 2010 con acompañamiento de un sociólogo de Manizales, la creamos y se la dejamos a la coordinadora que está en unidad de jóvenes; es una agenda juvenil creada por jóvenes (Rutera Colombia)

128. Las Rutas de Tierras resultan particularmente fecundas en cuanto a su capacidad para generar procesos de cambio en los entornos sociales de los rutereros y rutereras. El uso de la cartografía participativa, mejora la autoestima y autoconfianza y el nivel de empoderamiento de las comunidades aumenta por diferentes vías. Los mapas hacen que lo invisible se vuelva visible y permite que las comunidades se apropien de sus territorios y valoricen sus conocimientos.

Tipos de escalamiento

129. En todos los temas de Rutas hay innovaciones que viajan, son apropiadas por los actores y escalan en nuevos contextos. Los tiempos en que ello ocurre son variables, pero por lo general se requieren años más que meses para que propuestas innovadoras prosperen y se hagan sostenibles. Con frecuencia, la Ruta tiene un efecto de largo alcance: las ideas de innovación se van concretando poco a poco, a medida que se van construyendo condiciones

Escalamiento funcional

130. En ciertos casos, la Ruta es el impulso inicial que gatilla procesos de innovación sostenidos o de escalamiento funcional. Sucede cuando una innovación genera las condiciones para otras innovaciones, planteando objetivos cada vez más complejos. Esto se ve por ejemplo en las Rutas de cartografía participativa, donde del uso del mapeo como herramienta para el fortalecimiento identitario o la planificación local se brinca a la utilización del mapeo como herramienta para reivindicar derechos colectivos de los pueblos indígenas.
131. También se ve en las rutas de microempresas, como en el caso de APROPIT que, de la diversificación productiva para la sostenibilidad de la pequeña producción, pasa a una propuesta de modelo de organización de la producción para el propio municipio. La autoconfianza en las capacidades propias es el gran capital que exhiben las organizaciones que están en este camino.

(En APROPIT) Los productores se han ido preparando gracias a los cursos del SENA. Pero es a partir de las Rutas que se han sentido estimulados a investigar y a llevar su práctica de intercambios entre pares, a ir a buscar la tecnología donde esté, porque es saliendo como se consiguen las cosas; así que comenzamos a salir, a buscar apoyo a través de intercambios. Fuimos a conocer mercados a Bogotá y se abrieron cantidad de negocios. En ese momento, teníamos sembradas 30 hectáreas y había una

sobreproducción y ahora hay casi 200 hectáreas y se vende toda la pitahaya. Ha habido cambios grandísimos. Ya todo el mundo se acostumbró a eso, pero si uno mira para atrás, uno se da cuenta de los cambios: recuerdo cuando teníamos muchas dificultades: perdimos casi una cosecha porque no había a quién venderle... (Productor colombiano, Ruta de Microempresas).

132. En casos como estos, los cambios se van desarrollando en un movimiento en espiral, adquiriendo cada vez mayor complejidad. Pueden comenzar por la experimentación y la investigación, involucrar la diversificación de la producción y la mejora de la calidad, acceden a mercados más complejos e incluso, en este proceso, partiendo de una preocupación por la rentabilidad, llegan a introducir prácticas agroecológicas sostenibles y se convierten en promotores de la diversificación y de la producción limpia u orgánica y, finalmente, algunas organizaciones vinculan su desarrollo empresarial a una visión de desarrollo territorial.
133. En contextos inclusivos, las organizaciones que protagonizan estos cambios o sus líderes comienzan a ser incorporados en procesos de planificación a nivel local o incluso validados como actores en el ámbito político.

Escalamiento vertical vía políticas públicas

134. Las dinámicas de escalamiento en políticas públicas a nivel nacional (modalidad de escalamiento vertical) aparecen vinculadas principalmente a la participación directa de instituciones de gobierno, situación que se da en las Rutas de Innovaciones FIDA y las de Microfinanzas. En ellas destaca un mayor nivel de involucramiento de decisores de políticas públicas nacionales, que en el resto de Rutas.
135. Un caso original de escalamiento vía política pública a nivel nacional es el del Instituto Nacional de la Mujer, INAMU, de Costa Rica. Como efecto de la participación en la Ruta de mujeres políticas de la coordinadora del área de Ciudadanía Activa, en 2010, el INAMU ha asumido la Ruta de Aprendizaje como innovación institucional, iniciando un proceso de apropiación de la metodología por parte de diferentes áreas del Instituto¹⁹.
136. Las Rutas de participación política de las mujeres tienen en su mayoría un impacto directo en políticas públicas a nivel municipal. En los demás tipos de Ruta no se aprecian impactos directos en políticas nacionales,

¹⁹ Una primera Ruta Nacional en septiembre de 2011 ha permitido la difusión de iniciativas exitosas de fomento a la participación política de las mujeres y de políticas de género a nivel municipal. En 2012 la Ruta de Aprendizaje se dedicará a la difusión de innovaciones en el área de empoderamiento y participación de mujeres indígenas.

pero las innovaciones pueden abrir el camino al escalamiento de políticas locales e incluso regionales o nacionales.

Condiciones favorables para la difusión y escalamiento de innovaciones

Experiencias reveladoras

137. El principal factor desencadenante de innovaciones es el conocimiento de experiencias exitosas que han sido probadas en otros territorios, generando o reforzando la convicción de que son innovaciones factibles y con probabilidad de éxito.
138. Este factor impulsor es mencionado por el 55% de las personas, siendo más valorado por los hombres que las mujeres, por los jóvenes más que por las personas de mayor edad, por las personas de mayor escolaridad y por el personal directivo de instituciones, siendo además un factor más relevante en las organizaciones privadas y en las Rutas de Microfinanzas.
139. En las entrevistas y estudios de casos, la importancia del conocimiento de experiencias exitosas es resaltado constantemente. Los/as participantes manifiestan que el aprendizaje no está sólo en las experiencias visitadas, sino cómo ellas estimulan un ejercicio analítico que ayuda a comparar las diferentes realidades y respuestas, analizando críticamente la realidad propia.

Rol individual

140. Otro importante factor impulsor de innovaciones es la convicción y motivación propia por impulsar cambios, que refieren a características personales de las/los participantes. La difusión de la experiencia y sus aprendizajes es una práctica especialmente motivada por el entusiasmo del ruterero o ruterera que retorna.
141. La motivación y capacidad de liderazgo es un activo transversal que tiene la persona independientemente de su posición en la organización o institución. Hay una amplia diversidad de situaciones de liderazgo, pero tanto el directivo de un proyecto en Vietnam como la líder afrodescendiente que fue alcaldesa de Caldono comparten como característica común la apertura al cambio y la capacidad de convencer a otros, la voluntad de asumir desafíos y de movilizar a otras personas para lograrlos.
142. Éste es un factor más importante para las mujeres, las personas de menor escolaridad, el personal de dirección de organizaciones rurales, y también, aunque en menor medida, por los funcionarios/os y

técnicas/os de instituciones. La capacidad propia para construir y defender propuestas de innovación es un factor más valorado por los hombres, directivos de instituciones, seguido con mucha diferencia por los funcionarios/as, y participantes de mayor escolaridad.

Apertura a la innovación y respaldo de la organización

"...desde que vine lo entregué a la presidenta y a la Junta Directiva lo di a conocer. Encontré una excelente actitud, voluntad de hacer (el plan) aun sin recursos; sí hubo preocupación porque siempre nuestro problema ha sido el financiamiento de este tipo de proyectos, pero me gustó mucho la actitud: no tenemos recursos pero organicémonos y sigamos trabajando: invitemos las compañeras, incluso las que ya no vienen". Ruterera guatemalteca, Rutas de Género.

143. Otra condición facilitadora de las innovaciones es la existencia de un ambiente propicio para el diálogo y la discusión de propuestas y el respaldo que la organización de origen otorga al ruterero o ruterera, situación que es particularmente clave para el personal no directivo de instituciones, programas o proyectos. El 83% de los directivos o directivas de institución declaran haber contado con alto respaldo de su organización para participar en la Ruta, porcentaje que baja al 68% en el caso de los/as funcionarios/as.

El primer informe que presenté no fue comprendido por el director del Proyecto. De igual forma, he presentado informes después de cada Ruta, pero nunca pasó nada con ellos...Ni siquiera se sabe si alguien los revisa (Ruterero peruano).

144. Cuando la receptividad o respaldo inicial es bajo, hay frustración y por lo general se interrumpe el impulso innovador.
145. En las asociaciones, casi un 40% de sus dirigentes califica el respaldo de sus asociados como regular o malo. Convencer a la gente de la organización es el primer desafío planteado por los rutereros/as.

Lo primero es conocer innovaciones y aprenderlas vivencialmente. Eso dispara procesos de innovación, lo que es mucho más eficaz que leer un paper. Lo segundo es que la organización de oportunidad para buscar y para probar la innovación. Implementar algo innovador supone mucho trabajo. Hay que vencer resistencias. La ruta no es una valija de herramientas que una trae y aplica. (Ruterero argentino, Ruta Microfinanzas)

146. El ambiente de diálogo es un factor más valorado por los jóvenes y por los participantes de mayor escolaridad (postgrado 62% v/s primaria 39%), siendo claramente más relevante para los directivos de instituciones y organizaciones que los funcionarios y socios, hecho probablemente asociado al rol negociador que tienen los directivos frente a otras instancias decisoras.

147. Frente a la pregunta sobre las principales razones por las que considera que su Plan de Innovación no se implementó o se ejecutó parcialmente, aparecen la falta de recursos (31%), falta de apoyo (21%) y problemas políticos administrativos (19%).
148. La percepción del respaldo que el participante obtuvo de su organización o institución es variable en función de las etapas de la Ruta de Aprendizaje. En general, se señala que hubo mayor interés en la etapa inmediatamente posterior a la Ruta que en las etapas siguientes.
149. En la encuesta, la flexibilidad de la organización para implementar las innovaciones y la flexibilidad de su marco normativo son factores menos considerados en general, aunque algo más valorados por los participantes con mayor escolaridad. La flexibilidad normativa es un factor más importante para las organizaciones privadas, pero tiene baja importancia en el resto.
150. Sin embargo, en las entrevistas se considera que el respaldo institucional es clave cuando la incorporación de innovaciones requiere modificar normativas para movilizar recursos.
151. En algunos proyectos cofinanciados por FIDA, se argumenta que la rigidez de los sistemas de control y seguimiento gubernamentales constituye un severo obstáculo para la introducción de propuestas innovadoras, en especial cuando se requiere movilizar recursos e implican variaciones respecto a lo estipulado en el diseño del proyecto.

Fortaleza de la organización y base social de apoyo

152. En ocasiones, la trayectoria de la organización o institución y su legitimidad social, se menciona como una condición de éxito, especialmente cuando el cambio propuesto involucra la aceptación y apropiación de las propuestas por comunidades rurales.

La institución ha sido muy de respaldo sobre todo porque hay mecanismos y reglamentos y formas de trabajo ligadas a las comunidades y con vínculo muy fuerte a través de promotores hay mucha conciencia de la problemática agraria y de las necesidades de las comunidades. Un factor clave para el éxito del trabajo es la cercanía con las comunidades y la confianza: la institución no crea falsas expectativas; no se llega como agente externo, sino se involucra fuertemente a la comunidad, a líderes. La comunidad tienen la última palabra El principio de escuchar a la comunidad es muy valioso para cualquier plan Y este Plan de Innovación ha sido muy bien aceptado (Rutero de Guatemala, Ruta de Cartografía).

Disponibilidad o falta de recursos

153. El respaldo institucional suele relacionarse con la posibilidad de contar con recursos para implementar una innovación. Este factor aparece con mayor recurrencia cuando las entidades privadas o públicas no cuentan con financiamiento para la implementación o masificación de una innovación. Cuando está involucrada una organización de base, la falta de recursos lleva a la búsqueda de alianzas para movilizar los recursos faltantes.
154. En la encuesta, la disponibilidad presupuestaria aparece como un factor menos relevante que el rol individual y el respaldo organizacional para implementar innovaciones, asociado probablemente a la idea de que cuando hay voluntad política es posible generar recursos. Este factor aparece más destacado en las Rutas de Microfinanzas que en el resto y aparece como factor crítico a la hora de escalar una innovación.
155. En el escalamiento vía política pública, el “espacio financiero” es considerado como un posible cuello de botella que preocupa a instituciones de cooperación que aportan al financiamiento de iniciativas piloto, en la perspectiva de que la sostenibilidad de las iniciativas innovadoras quedan supeditadas a la disponibilidad presupuestaria que determinen los Estados correspondientes.

Contexto político institucional

156. El contexto político institucional aparece como un factor relevante para el desarrollo de innovaciones especialmente en los ruteros y ruterías de Rutas de Innovaciones FIDA, Género, Tierra y Micro finanzas.
157. Las mujeres de Costa Rica que fueron parte de las Rutas de participación política de las mujeres, encuentran un poderoso aliado institucional en el INAMU, organismo público encargado de las políticas de género. Los planes de innovación son coherentes con una política nacional sostenida y en continuo desarrollo de construcción de equidad y son respaldados por el INAMU.
158. Los participantes de Ecuador y Bolivia destacan condiciones de contexto a favor de la participación popular y los derechos indígenas, que configuran una situación propicia para el desarrollo de iniciativas relacionadas con los derechos de poblaciones indígenas y su empoderamiento.
159. Un posicionamiento creciente en las agendas públicas y en los medios de comunicación de los temas de tierras y derechos indígenas, vinculada a procesos de presión social también es común a varios países de América Latina, entre ellos Colombia, Guatemala y Argentina.

Hay sensibilidad de actores y comunidades. . Esa necesidad en el ambiente hizo acoger mejor la "buena nueva" (Rutero guatemalteco, Ruta de Tierras).

160. Interesante situación de permeabilidad de la institucionalidad pública se da en Vietnam y Rwanda, donde la propuesta de asignación competitiva de recursos públicos conocida en las Rutas a Sierra Sur del Perú, resulta coherente con un contexto de descentralización y políticas de gobierno que promueven la asociatividad y la participación de las organizaciones locales en los procesos de planificación de la inversión pública.

Vietnam viene experimentando reformas estructurales que incluyen procesos de descentralización y de promoción de la participación ciudadana. Según la normativa legal, los planes y presupuestos provinciales deben ser formulados participativamente, en función de la realidad de cada territorio y de las demandas de su población. Coherentemente, la decisión de asignación de recursos se traslada desde el poder central a las provincias, siendo necesario generar instrumentos para operacionalizar este proceso de descentralización de recursos.

161. En microfinanzas los elementos de contextos tales como las características de la ruralidad o las regulaciones nacionales de política financiera inciden poderosamente sobre la posibilidad de adoptar y escalar innovaciones. Los casos de Mozambique y Colombia tienen como característica común una institucionalidad permeable a la innovación y dispuesta a introducir innovaciones financieras acordes con las necesidades de las poblaciones rurales.
162. En sentido contrario, la violencia política es un factor obstaculizador, que aparece por ejemplo en Colombia y en Guatemala (en este caso, como escenario del conflicto por la tierra), dificultando el desenvolvimiento de procesos intencionados o facilitados por las Rutas de Aprendizaje.
163. Una variante –identificada como factor negativo– es la violencia política de género, que se vincula a actores políticos tradicionales que oponen resistencia, generan hostigamiento o represión a organizaciones que promueven la equidad de género y la participación política de las mujeres.

Marco normativo favorable

164. En la encuesta, la compatibilidad de la innovación con el marco normativo nacional es un factor menos destacado que otros, siendo más importante en las Rutas de Innovaciones y en las de Recursos Naturales y Tierras.
165. En las entrevistas, el marco normativo favorable es una condición destacada especialmente por las ruterías de Costa Rica con relación a la

equidad de género, y por ruterros/as vinculados a tierras y participación indígena, factor muy vinculado al apoyo institucional

166. En el primer caso, una serie de leyes favorables a la equidad sitúan a Costa Rica como el mejor escenario de la región para impulsar iniciativas de género. Particularmente favorable es la ley 8679 que todos los municipios la obligación de transversalizar la equidad de género en la planificación y presupuestos locales, fortaleciendo mecanismos institucionales para garantizar el cumplimiento de la ley.
167. En ambos casos, se destaca una agenda internacional muy sensibilizada a los temas de equidad de género y derechos indígenas, especialmente el contexto normativo que fija el Convenio 169 de la OIT que se refiere a la relación entre los Estados y los pueblos indígenas (sostenido por un contexto social cada día más consciente de la problemática) y, en algunos países Reformas Constitucionales que involucran el reconocimiento de los derechos indígenas.
168. Sin embargo es notable, en estos temas, la prevalencia de los intereses fácticos sobre las normativas y el papel que con frecuencia juegan los gobiernos, como aliados de estos intereses. Esto es evidente, por ejemplo, en la negativa a reconocer el control de los pueblos y autoridades indígenas sobre los territorios y a restituir territorios usurpados, las concesiones de exploración y explotación minera y las políticas de gestión de los recursos hídricos, que ignoran los derechos indígenas.
169. El contexto normativo también es mencionado como una condición favorable para la incorporación de innovaciones en Vietnam. En este caso la asignación de recursos institucionales que hicieron viable el plan de innovación se fundamentan en las políticas descentralizadoras mencionadas y en un marco legal orientado en ese sentido.

Aliados

170. Cuando las propuestas de innovación requieren la modificación de normativas de las instituciones bancarias o del país, el grado de implementación dependerá de la influencia política o capacidad de construir alianzas para acercarse a los objetivos.
171. Los procesos exitosos involucran siempre aliados. Las Rutas suelen ser espacios donde se construyen dichas alianzas, por lo que podrían tener más efectividad si involucran a todo el espectro de decisores, especialmente los que inciden en políticas públicas o pueden aportar recursos para el financiamiento de experiencias piloto que permitan validar las propuestas.
172. La creación y/o el fortalecimiento de alianzas y redes (construcción de capital social) facilitan el desarrollo y escalamiento de innovaciones.

Alcance y sostenibilidad de los cambios

173. La cobertura de familias rurales involucradas en las iniciativas innovadoras impulsadas post Rutas es variable y difícil de cuantificar. Un 45% de los participantes afirma que los cambios tuvieron un alcance acotado (50 familias o menos), un 26% indica un alcance entre 50 y 100 familias y pero un significativo 7% de los encuestados, declara un alcance de más de 5000 familias.
174. Son las Rutas de Microfinanzas las que señalan una mayor cantidad de familias beneficiadas por las innovaciones: un 14% indica un alcance de entre 1000 y 5000 familias y un 30% un alcance superior a 5000. Este resultado probablemente está asociado a la creación y escalamiento de programas que aumentan el acceso de las familias rurales al ahorro y crédito.
175. Por el otro lado, son las Rutas de Microempresas, seguidas por las de Tierra y las de Activos Culturales las que indican un alcance más acotado. En el primer caso, casi el 60% de los participantes señala que los cambios asociados a las Rutas, involucraron hasta 50 familias. Sin duda ello se relaciona, por una parte, con el tamaño menor de las organizaciones que tienen emprendimientos empresariales, al igual que las dedicadas al turismo y a otras actividades vinculadas a la valorización de activos culturales. Por otra, a que buena parte de las organizaciones de las Rutas de Tierras son también organizaciones de alcance local u ONGs que desarrollan proyectos de cooperación generalmente acotados, con financiamientos también restringidos que limitan una mayor cobertura.
176. La percepción de sostenibilidad de las innovaciones generadas a partir de las Rutas es muy alta, superior al 80% en el conjunto de los/as participantes de Rutas, con niveles mayores en las organizaciones, especialmente las ONGs, y en las Rutas de Jóvenes (100%) y de Género (94%).
177. Lo anterior es coherente con la apreciación de los encuestados respecto a que las iniciativas innovadoras involucraron principalmente a un grupo reducido de personas, que conforman el equipo de trabajo inmediato del rutero o rutera. Sólo un tercio de las personas encuestadas señala que toda su institución u organización se involucró en el proceso innovador propuesto. Fuera de la organización, prevalece la misma lógica: es más fuerte la participación de organizaciones locales, los decisores de nivel intermedio (de ONGs, municipios o distritos), y menor el involucramiento de decisores de nivel nacional e internacional.
178. El involucramiento de la organización completa (incluidos directivos) es claramente mayor en las asociaciones campesinas, que supera el 50% de los/as participantes; y menor al 20% en los proyectos

gubernamentales. Ello se asocia probablemente a que las primeras son organizaciones en general pequeñas, con una estructura más simple y con menos diferenciación jerárquica, condiciones que facilitan su involucramiento colectivo en una propuesta de innovación. Distinta es la situación de los proyectos de gobierno en que suelen darse relaciones jerárquicas más marcadas y existen unidades o equipos independientes, con cierto grado de compartimentación del trabajo.

179. El mayor involucramiento organizacional es señalado por los/as participantes de las Rutas de microempresas, aunque bajo el 50%, y el menor se da en los/as participantes de las Rutas de innovaciones para el desarrollo (16%).
180. El análisis factorial indica que un nivel mayor nivel de involucramiento de actores (locales, regionales, nacionales) produce más efectos a nivel de las familias rurales. Ello, sumado al involucramiento de decisores, incidiría en un mayor nivel de escalamiento de las innovaciones.
181. Con relación al alcance geográfico, la mayoría de los procesos de cambio gatillados por las Rutas tienen un carácter local. Cuando tales cambios trascienden la organización del rutero/a, también se mantiene la misma tendencia. Un 74% de las personas encuestadas señala que los cambios han involucrado a otros territorios locales, un 50% a otros territorios regionales y un 39% a otros territorios nacionales.
182. El análisis de las Rutas por temas confirma la tendencia general ya mencionada de que los procesos de innovación que trascienden el marco de la organización involucran preferentemente a otras organizaciones locales y, en menor medida, a otras organizaciones nacionales o internacionales. Se confirma igualmente que los procesos innovadores involucran a decisores de nivel municipal más que a decisores de políticas públicas y tienen preferentemente un alcance local.
183. Las Rutas de Innovaciones FIDA presentan una ligera variación respecto al patrón anterior, siendo mayor el involucramiento de decisores de políticas públicas nacionales que de nivel municipal, lo que se explica por el hecho de que los cambios afectan a proyectos de inversión pública y se vinculan a instituciones de gobierno. Las Rutas de Microfinanzas también muestran un involucramiento de decisores de nivel nacional ligeramente mayor, probablemente asociado al escalamiento de innovaciones microfinancieras a nivel macro.
184. La articulación con organizaciones internacionales es baja, aunque la presencia de éstas es algo mayor en las Rutas de Género y de Jóvenes, seguidas por las Rutas de Tierra, articulación probablemente asociada a proyectos de cooperación internacional en estos temas.

RECOMENDACIONES

Objetivos de las Rutas

185. Para optimizar la efectividad de las Rutas, se debiera dar mayor énfasis a los objetivos de impacto de cada Ruta, lo que implica dar un viraje desde el sujeto individual (el ruterero/a) al sujeto colectivo (la organización del ruterero/a). Desde el punto de vista de cada participante, los aprendizajes de la Ruta deben ser significativos con sus experiencias de vida. Desde el punto de vista de la organización/institución, interesa que el diseño de la Ruta sea coherente con las necesidades de la organización que invierte en ella. El punto de partida ideal del ciclo es que la organización usuaria se involucre en el diseño de los objetivos y la selección de casos de la Ruta, en función de un análisis situacional que permita definir sus requerimientos e incluso detectar nuevas áreas temáticas relevantes. Este esquema es posible en las Rutas cerradas o también llamadas corporativas, donde hay una organización/institución que solicita el servicio.

Programación y diseño pedagógico de Rutas

186. Los participantes hacen una positiva evaluación de la metodología de las Rutas, relevando sus ventajas respecto a otras modalidades de capacitación convencionales. Para optimizar su efectividad se propone diseñar programas de trabajo más pausados, aumentando la duración de las Rutas o bien reduciendo el número de experiencias y los tiempos de desplazamiento. Se plantea que una comprensión profunda de cada proceso requiere más tiempo para conocer las condiciones de contexto o abordar temas específicos.

187. Una programación menos intensiva favorecerá el intercambio y reflexión colectiva, aspecto especialmente beneficioso para apoyar los aprendizajes de los/as participantes de menor escolaridad, atendiendo a los diversos ritmos y maneras preferentes de aprender de las personas. Ello también permitirá asegurar que los grupos anfitriones dispongan del tiempo apropiado para sus exposiciones, que los rutereros/as puedan compartir más pausadamente con ellos, analizando sus éxitos y también sus problemas o fracasos, y que puedan además entregar recomendaciones a cada experiencia visitada desde su propia perspectiva.

Selección de participantes

188. La selección de participantes incide en la efectividad de las Rutas como mecanismo propagador de innovaciones. Cuando el perfil del/la participante no corresponde a los objetivos, hay aprendizajes, pero no difusión y escalamiento.
189. Es importante, desde la convocatoria de las Rutas de Aprendizaje, transmitir el compromiso de continuidad que implica esta metodología, para que se comprenda que el rol del participante en la Ruta trasciende el viaje. Es la organización la que debe elegir a la persona más idónea para asumir este rol.
190. Si se busca incentivar procesos de aprendizaje social y cambios organizacionales, es relevante inducir la participación en la Ruta de más de una persona de una misma organización o institución, favoreciendo el análisis colectivo de las experiencias visitadas en relación al contexto propio y facilitando la transferencia de aprendizajes y propuestas al colectivo mayor.
191. Si bien en las Rutas actuales la pluralidad de actores es un criterio de conformación de los grupos, es estratégico aplicar este criterio al interior de cada organización postulante, de modo de procurar siempre la participación de personas que tengan algún nivel de incidencia en la toma de decisiones en los contextos organizativos que se quiere impactar. Esto es especialmente necesario en organizaciones donde priman relaciones jerárquicas y en las que la receptividad de propuestas estará muy mediada por el grado de poder del mensajero. Se propone propiciar la participación en dupla: un técnico y un decisor. Ello contribuye a una mejor integración entre participantes de una organización o institución con roles diferentes. Cuando participen dirigentes o miembros de asociaciones campesinas, también se considera relevante que vayan acompañados de un profesional del Proyecto u organismo cooperante que pueda colaborar en el proceso de difusión de aprendizajes post Ruta y en la implementación de innovaciones en las organizaciones de base²⁰.

Tareas Pre-Ruta:

192. La participación en Rutas debiera suponer coherencia entre los lineamientos de la organización y los objetivos de la Ruta. Si no hay interés de la organización por aprovechar los aprendizajes de la Ruta en beneficio propio, el aprendizaje queda a nivel individual y las posibilidades de aplicabilidad se reducen. Por ello, con antelación a la Ruta, se debiera reforzar el flujo de información hacia los decisores y

²⁰ Se ha constatado la eficacia de este tipo de participación en la Ruta de Acceso de Mujeres a la Tierra en África y en la Ruta sobre manejo de recursos hídricos organizada con el ADEL Casa del Agua, Cauca, Colombia, entre otras.

equipos de las organizaciones (aprovechando los programas informáticos de conversación telefónica, como skype);

193. Si el objetivo o destinatario de la inversión es la organización o institución a la que pertenece cada ruter/a, es deseable reforzar el acuerdo contractual entre Procasur y la organización-cliente antes de la Ruta y generar un compromiso por parte de la organización de discutir, ajustar y monitorear la propuesta de innovación, de manera que las actividades post Ruta también formen parte del acuerdo previo.
194. Debe ser responsabilidad de la organización generar condiciones institucionales para que las propuestas y productos se implementen. Ellas debieran concebir a los participantes de las Rutas como aliados con los que pueden trabajar juntos ante objetivos comunes.
195. Durante la Ruta, es relevante que el equipo de coordinación de la Ruta explicita continuamente los objetivos buscados para que no se pierda el foco principal del aprendizaje y provocar un eslabonamiento entre la experiencia del ruter/a, los objetivos propios y los aprendizajes que surgen de las experiencias visitadas.

Apoyo a la formulación de Planes de Innovación iniciales

196. El apoyo a la formulación del plan inicial requiere acompañar el análisis de las necesidades y las condiciones de cada contexto para ayudar la definición de propuestas. Esta tarea podría ser facilitada si se refuerza el trabajo de colaboración entre los participantes de la Ruta (colaboración cruzada), opción que es positivamente valorada por los participantes. Este es un apoyo que debería estar especialmente orientado a asociaciones campesinas, a personas con menor escolaridad o menor entrenamiento en lectoescritura y habilidades analíticas.

Planes de innovación flexibles

197. El plan de innovación que se realiza durante la Ruta es un primer esbozo que debe ser desarrollado y ajustado de acuerdo a la realidad de cada territorio. Son atingente las propuestas del Programa de Rutas de PROCASUR en el sentido de flexibilizar el instrumento de Plan de Innovación y su horizonte temporal a las características del ruter/a y su organización.

Acompañamiento a la formulación de planes de innovación post Ruta

198. La etapa de formulación del plan con la organización o con las comunidades, al regreso de la Ruta, supone un esfuerzo mayor de búsqueda de información adicional, articulación de voluntades, generación de compromisos o alianzas y gestión de recursos para implementar las propuestas. El apoyo que se necesita para esta etapa varía de acuerdo a la complejidad de las propuestas, de la capacidad de

liderazgo del rutero o rutera y de la fortaleza de la organización a la que pertenece.

199. Este acompañamiento puede darse en la modalidad de asistencia técnica virtual para el *segmento conectado* o de asesorías presenciales por parte de talentos con experiencia en la temática de la innovación.

Premios a mejores planes de innovación

200. En algunos casos, especialmente para asociaciones campesinas y organizaciones pequeñas, el premio es un incentivo para formular un plan de innovación. Cuando se obtiene, se recibe un reconocimiento que alienta al dirigente o su organización a implementar sus propuestas. También constituye un respaldo para validar la propuesta y captar más fácilmente apoyos de otros actores locales.
201. En este punto, se podrían introducir mecanismos innovadores para asignar los incentivos disponibles, por ejemplo la organización de un concurso interno para que los participantes de la Ruta escojan los mejores planes (con énfasis en las mejores ideas de innovación). Asimismo, se podrían crear mecanismos ex post para premiar la implementación de planes de innovación establecer modalidades de concurso donde los ex ruteros escojan las mejores experiencias innovadoras. Desde el mismo Programa de Rutas de Aprendizaje ha tomado forma la propuesta de transformar el fondo de premios en un fondo de innovaciones, que permita modalidades de uso más flexibles.

Apoyo a la difusión post Ruta

202. Para facilitar el proceso de apropiación de los aprendizajes por la organización, es importante que el rutero o rutera sepa qué decir y cómo decirlo. Esto no refiere a medios o soportes de la comunicación sino a la capacidad de formular y defender propuestas en su colectivo de trabajo y frente a las jefaturas. La metodología actual debiera complementarse con una inversión en las habilidades de transferencia de las personas que van a la Ruta, puesto que son los emisarios para generar aprendizajes sociales. Fortalecer esas capacidades puede ser estratégico en algunos casos. En el caso de las instituciones, este refuerzo es más importante en los funcionarios que en los directivos; y en el caso de las asociaciones campesinas, es también relevante para los/as dirigentes, pues son quienes deben generar apoyos o vencer resistencia en sus asociados para avanzar en las propuestas innovadoras.

Seguimiento en la fase ex post

203. La metodología de Rutas se propone objetivos ambiciosos cuyo cumplimiento descansa fundamentalmente actualmente en lo que sucede durante el viaje y en el rol de la persona que realiza la Ruta. Es

muy importante reforzar la fase de apoyo post Ruta para facilitar la implementación de innovaciones.

204. Hay consenso entre los/as participantes en que el seguimiento debiera ser una tarea compartida entre Procasur, la organización, la institución aliada (cuando existe) y el participante en la Ruta. Para que funcione, se requiere compromiso de cada parte con el rol que le corresponde. Cuando no hay socio local, los cambios sólo descansan en la dinámica propia del/la participante o de la organización y el proceso queda huérfano.
205. El seguimiento es más efectivo cuando es sistemático y se visualiza como acompañamiento y respaldo al proceso.
206. En las Rutas donde se cuenta con un socio institucional involucrado, y donde la Ruta contribuye a un proceso más amplio, las tareas de seguimiento y apoyo a la implementación de innovaciones debieran ser asumidas por estas instituciones, quienes tienen mayor facilidad operativa para cumplir estas funciones.
207. Las necesidades de seguimiento y apoyo post ruta son variables en función del perfil del rutero. Dependerán de la influencia en su organización o institución y de la capacidad de movilizar recursos (humanos, financieros) para implementar sus ideas de innovación. En el caso de quienes desempeñan un rol directivo, con liderazgo y con recursos disponibles (o movilizables), la motivación y convicción proporcionada en la Ruta es suficiente para desencadenar procesos de cambio. En el otro extremo, se sitúa el rutero que no tiene influencia en la toma de decisiones, ni cuenta con recursos para implementar autónomamente una idea innovadora.
208. De acuerdo a la diversidad de situaciones, Procasur podría establecer modalidades diferenciadas de servicios, que añadan a la Ruta propiamente tal, el seguimiento a la implementación o eventuales servicios adicionales posteriores, en la figura de convenios más amplios que se extiendan más allá de la Ruta para ayudar a crear capacidades y condiciones para implementar innovaciones propuestas.
209. Cuando no existan instituciones aliadas, Procasur podría ayudar a facilitar condiciones que permitan que las ideas innovadoras puedan implementarse, aportando o apalancando recursos ante otras instituciones. Esto es especialmente válido cuando se trata de asociaciones campesinas, organizaciones de jóvenes y algunas de mujeres, donde el acceso a recursos constituye una dificultad o impedimento para la implementación de innovaciones.

Circulación de la información de logros y dificultades

210. Hasta ahora PROCASUR ha cumplido un rol relevante en la gestión de información útil para el desarrollo rural. Sin embargo, es necesario crear

dinámicas sostenidas del intercambio de información y comunicación entre rutereros/as, con el objetivo de que puedan compartir sus experiencias y resultados. Resulta importante incorporar mecanismos de seguimiento telefónico después de 6 meses o un año de transcurrida la Ruta y circular reportes de logros y también de dificultades.

211. La tarea de socializar experiencias potencialmente útiles constituye un ejercicio de retroalimentación que permite activar dinámicas de consulta, intercambio y apoyo entre participantes de Rutas y mantener la motivación en el tiempo.

Comunidades de Aprendizaje Virtual y encuentros entre rutereros

212. Las plataformas virtuales por Ruta o tema de Ruta (comunidades de aprendizaje) se validan como una herramienta interesante para facilitar el intercambio entre participantes.

213. Estas plataformas permiten, entre otras funcionalidades, i) compartir documentos de las Rutas, los planes de innovación resultantes, así como testimonios o pequeñas historias de resultados; ii) organizar foros en que los rutereros/as pueden hacer comentarios, dar recomendaciones e incluso continuar el diálogo con los casos anfitriones; iii) conformar bibliotecas de documentos de interés, útiles a la implementación de innovaciones en un tema²¹; iv) facilitar el registro de talentos en temáticas específicas (portafolio de servicios) que promuevan la cooperación entre rutereros/as; y contribuir a que se establezcan redes horizontales de colaboración.

214. Las Comunidades de Aprendizaje pueden tener mayor eficacia y sostenibilidad cuando se vincula a redes ya existentes vinculadas a instituciones aliadas o cooperantes que puedan asumir administración de estos sitios.

215. De cualquier modo la utilidad de estas herramientas de comunicación virtual es muy variable de acuerdo al perfil del ruterero o ruterera, incidiendo la edad, ruralidad, escolaridad, y accesibilidad a conexión a internet. Son más aptas evidentemente para individuos con conexión y que tienen incorporadas las tecnologías de comunicación a su vida cotidiana (profesionales, funcionarios/as de proyectos) y resultan excluyentes para personas que habitan o trabajan en áreas rurales con baja conectividad (y menos por tanto tienen menor habitualidad de la

²¹ *“Sería muy valioso crear esa página sobre comunidades indígenas y territorio, con carácter mucho más abierto, donde se pueda publicar, por ejemplo cómo funciona una comunidad donde se ha apoyado el reconocimiento legal, .qué derechos tienen, cómo se administra, quisiera tener acceso a una copia de su título comunitario... Es información que PROCASUR debería promover para que estemos más respaldados en el trabajo de seguimiento” (Mario Muralles).*

comunicación virtual), tales como miembros de asociaciones de base y microempresas rurales.

216. La brecha de comunicación podría disminuir si los proyectos o instituciones asumen también un rol activo para facilitar la circulación de información hacia dichas organizaciones y eslabonen la comunicación utilizando sus propios mecanismos de comunicación con las organizaciones de base. La difusión de pequeñas historias de resultados, en diversos soportes, sigue siendo un formato más universalmente apropiado de comunicación.
217. La realización de encuentros presenciales ex post para compartir avances sigue siendo una alternativa deseada por los ex rutereros, siendo más factible la posibilidad de organizar encuentros parciales por zonas geográficas relativamente cercanas, que tendrían mayor facilidad logística y menor costo. En el marco de esta investigación se realizó un taller con mujeres de Kenya y Uganda, participantes de la Ruta de Acceso de Mujeres a la Tierra en África, con resultados muy positivos, en este sentido.

CONCLUSIONES

El estudio muestra que las Rutas generan aprendizajes sociales que producen efectos positivos en las organizaciones y entornos de las/los participantes.

1. Las Rutas logran valorizar y difundir con éxito experiencias innovadoras desarrolladas por organizaciones y talentos locales que resultan relevantes para resolver problemas o aprovechar oportunidades en diversos contextos. La difusión que hacen las organizaciones anfitrionas de sus experiencias y lecciones genera en los visitantes aprendizajes vivenciales que transforman visiones y actitudes. La percepción de que hay otras maneras de hacer las cosas y que ellas pueden generar mejores resultados, suscita motivación al cambio y confianza en que es posible generar cambios positivos en el contexto propio (*esto se puede*).
2. Tres de cada cuatro participantes realizaron actividades de difusión posterior a su retorno en sus organizaciones, lo que indica un alto nivel de transferencia de los aprendizajes a colectivos que no participaron directamente de la experiencia. Luego, un 70% de los/las participantes formuló un Plan de Innovación donde se aplican los aprendizajes de las Rutas en sus contextos propios y más de la mitad de ellos declara que sus Planes se implementaron completamente o en su mayor parte, con posterioridad a la Ruta. Independientemente del instrumento Plan de Innovación, tres de cada cuatro participantes reconocen que, a

consecuencia de las Rutas, han ocurrido cambios en su organización o institución referidos a una mejor definición de objetivos y estrategias, mejoras en la gestión interna o de servicios, entre otros.

3. Se aprecia un satisfactorio de cumplimiento de los objetivos de impacto de las Rutas, cuya naturaleza depende de las diversas temáticas abordadas. Los participantes llevan los aprendizajes y los adaptan a sus contextos, generando efectos, tales como: la adopción de enfoques no asistencialistas en políticas de desarrollo rural en las Rutas de Innovaciones FIDA; cambios en la producción y comercialización en las Rutas de Microempresas; valorización de activos culturales y desarrollo del turismo con identidad cultural en las Rutas de Activos; procesos de empoderamiento de mujeres y políticas de género en las Rutas de Género y Mujer Rural; procesos de empoderamiento y ejercicio de derechos individuales y colectivos respecto a la tierra, los territorios y los recursos naturales, para pueblos indígenas y comunidades campesinas; creación de nuevos productos microfinancieros y nuevas estrategias y tecnologías en las Rutas de Microfinanzas; dinámicas organizativas y emprendimientos juveniles en las Rutas de Jóvenes.
4. Los cambios producidos en las familias rurales presentan como ingredientes comunes el desarrollo de capacidades y el empoderamiento, que a su vez, actúan de manera sinérgica para impulsar procesos de desarrollo económico auto gestionados. En ciertos casos, la Ruta es el impulso inicial que gatilla procesos de escalamiento funcional, donde una innovación genera las condiciones que dan paso a otras innovaciones, planteando objetivos cada vez más complejos. Se identificaron interesantes procesos de este tipo en las Ruta de Cartografía, Microempresas y de Jóvenes
5. La cobertura de familias rurales involucradas directamente en las iniciativas innovadoras impulsadas post Rutas es variable y difícil de cuantificar. Un 71% de los participantes encuestados señala que los cambios alcanzaron hasta 100 familias, lo que indica un alcance predominantemente local. Sin embargo, hay un significativo 7% que declara un alcance de más de 5000 familias. La mayoría de los participantes encuestados indica que los cambios son sostenibles, dato confirmado por el estudio cualitativo.
6. Las dinámicas de escalamiento en políticas públicas a nivel nacional (modalidad de escalamiento vertical) aparecen vinculadas principalmente a la participación directa de instituciones de gobierno. Las innovaciones que escalan a políticas públicas tienen como ingrediente común la coherencia de la propuesta de innovación con objetivos y prioridades de política de sus respectivos contextos; la permeabilidad institucional a las innovaciones propuestas; y la capacidad de movilizar recursos para viabilizar pilotos para probar las innovaciones en sus contextos.

La adopción y escalamiento de innovaciones varía en función de las características personales del participante y de su incidencia en la toma de decisiones atinentes al proceso innovador.

7. La motivación individual, la capacidad de liderazgo y el cargo de los/as participantes inciden positivamente en los procesos de difusión de aprendizajes hacia sus organizaciones y en la consiguiente apropiación de propuestas innovadoras. La influencia del / de la ruta en la toma de decisiones depende de su posición en la organización / institución pero, sobre todo, de sus cualidades de liderazgo personal.
8. El cambio en la organización requiere una apropiación y legitimación transversal de las propuestas innovadoras y la conformación de un grupo o comunidad activa que sirva de motor para el cambio. Por ello, se generan procesos de aprendizaje social y cambio más fácilmente cuando viajan a la Ruta más de un integrante de la organización/institución con diversos perfiles y se incluyen a las personas que inciden en las decisiones atinentes a las innovaciones promovidas tanto de la propia organización como representantes de otros actores clave involucrados.
9. La facilidad o dificultad de difusión y escalamiento no varía en función del tema de Ruta, sino del tipo y complejidad de los objetivos de innovación planteados y de la presencia de factores de contexto favorables o desfavorables para implementar los cambios propuestos.

La adopción y escalamiento de innovaciones depende de las características de la organización y del contexto (institucional, político, normativo, etc.) en que se ubica.

10. La adopción de innovaciones se correlaciona fuertemente con el nivel de respaldo o involucramiento de la organización/institución en la Ruta. Hay mayor adopción y escalamiento cuando la organización participa activamente en la etapa de preparación, se involucra y respalda la participación en la Ruta en sus diferentes momentos.
11. Las innovaciones son implementadas con éxito y escalan cuando las organizaciones / instituciones tienen características como la apertura al cambio, la flexibilidad para incorporar innovaciones, así como la disponibilidad de recursos propios para implementar las innovaciones propuestas o la capacidad de movilizarlos.
12. Las Rutas no originan procesos de cambio en el vacío. Hay mayor difusión y escalamiento de las innovaciones cuando la Ruta se inserta en una dinámica de cambios pre-existente a la que la Ruta contribuye y, coherentemente, cuando dicha organización o institución concibe a la Ruta como una herramienta útil a sus propios objetivos.
13. Las Rutas no originan procesos de cambio por sí solas. Intervienen por lo general otros agentes que apoyan el desarrollo de capacidades y aportan recursos que alimentan, en conjunto, los procesos de cambio. Se

necesitan alianzas con actores diversos para fortalecer el núcleo impulsor de la innovación, especialmente cuando este núcleo (motor del cambio) no tienen la fuerza suficiente para vencer los obstáculos y limitantes.

14. La presencia de un aliado institucional que promueva, cofinancia y apoya el desarrollo de Rutas temáticas, favorece la implementación y escalamiento de innovaciones. Las posibilidades de escalamiento de los procesos de cambio aumentan cuando su realización es apoyada o promovida por organismos internacionales o redes, o bien es parte de sus estrategias.
15. La flexibilidad normativa y la adecuación de las propuestas al contexto normativo nacional son facilitadores importantes. Por ejemplo, un contexto emergente de normatividad nacional e internacional y de políticas públicas favorables al reconocimiento de los derechos de los pueblos indígenas y de las mujeres facilita la implementación y escalamiento de innovaciones en las Rutas de Género y de Tierras y de recursos naturales.
16. Cuando los cambios promovidos cuestionan estructuras sociales y culturales o lesionan intereses económicos suelen generar dinámicas de resistencia que dificultan procesos de cambio asociados a las innovaciones impulsadas, especialmente en las Rutas relacionadas con el Acceso a la Tierra, el Manejo de los Recursos Naturales y la Equidad de Género.
17. El estudio cualitativo evidencia que las propuestas de innovación formuladas por las/los ruter/os, incluidas o no en el Plan de Innovación, requieren frecuentemente períodos largos de maduración y se implementan a medida que se van creando las condiciones necesarias. Los aprendizajes y propuestas innovadoras obtenidas en las Rutas son activos que las/los ruter/os con liderazgo pueden desarrollar con éxito en espacios diversos, aún fuera de la organización o institución en la que participaba en el momento de la Ruta.