

# EXPERIENCIAS DEL PROGRAMA DE INVESTIGACIÓN SOBRE ESCALAMIENTO DE INNOVACIONES RURALES

ÁLVARO PAZ



SEMINARIO INTERNACIONAL  
sobre escalamiento de  
innovaciones rurales

*IEP* Instituto de Estudios Peruanos



**IDRC CRDI**

International Development Research Centre  
Centre de recherches pour le développement international

**Canada**



**FIDA**  
FONDO INTERNACIONAL  
DE DESARROLLO  
AGRICOLA

# EXPERIENCIAS DEL PROGRAMA DE INVESTIGACIÓN SOBRE ESCALAMIENTO DE INNOVACIONES RURALES

ÁLVARO PAZ

*IEP Instituto de Estudios Peruanos*



**IDRC CRDI**

International Development Research Centre  
Centre de recherches pour le développement international

**Canada**



**FIDA**  
FONDO INTERNACIONAL  
DE DESARROLLO  
AGRICOLA

---

Serie: Documento de trabajo, 181. Estudios sobre el desarrollo, 5

Experiencias del «Programa de Investigación sobre Escalamiento de Innovaciones Rurales»

© IEP Instituto de Estudios Peruanos  
Horacio Urteaga 694, Lima 11  
Telf: (51-1) 3326194/4244856  
Correo-e: <publicaciones@iep.org.pe>  
URL: <www.iep.org.pe>

© IDRC Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo

© FIDA Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola

Primera edición en español: Lima, enero de 2013

Cuidado de edición: Rafael Nova  
Diseño gráfico: Giovanna Arias Carbone  
Diseño de portada: Berthi Gibaja  
Revisión de texto: Oscar Reátegui Bartra

Edición digital

ISBN: 978-9972-51-384-8

Prohibida la reproducción total o parcial de las características gráficas de este libro por cualquier medio sin permiso de los editores.

Paz, Álvaro

*Experiencias del Programa de Investigación sobre escalamiento de innovaciones rurales.* Lima, IEP, IDRC-CRDI; FIDA, 2013. (Documento de trabajo, 181. Estudios sobre el desarrollo, 5)

1. INNOVACIONES AGRÍCOLAS; 2. INNOVACIONES TECNOLÓGICAS; 3. COMUNIDADES RURALES; 4. DESARROLLO RURAL; 5. AMÉRICA LATINA; 6. BOLIVIA

WD/06.02.01/D/5

# CONTENIDO

---

Resumen	7
Introducción	11
1. Comité Local de Asignación de Recursos (CLAR): un mecanismo local de asignación de recursos que está mejorando las políticas de inversión pública rural en Perú	15
2. «Innova TRC»: mandando señales positivas e inspirando innovaciones y buenas prácticas de turismo rural comunitario en Perú	25
3. «Valor IC»: llevando un enfoque de desarrollo innovador a escalas mayores para el mejor aprovechamiento de activos culturales y naturales en Bolivia y Perú	33
4. Incubadoras NESsT: escalando innovaciones basadas en tecnología en Perú	41
5. Sociedades de Transformación Rural: Escalando un modelo de organización de capital riesgo con pequeños productores rurales en Bolivia	49
6. Rutas de aprendizaje: generando evidencia cuantitativa para el escalamiento	55
Conclusiones y recomendaciones	61
Bibliografía	63

## Resumen

El «Programa para el Escalamiento de Innovaciones Rurales (PEIR)» —una iniciativa desarrollada por el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC) y el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) en Latinoamérica— impulsó activamente el escalamiento de innovaciones rurales que mostraron ser efectivas a escala local. Este documento contiene la descripción de las actividades de investigación/acción desarrolladas y los resultados alcanzados con ellas.

La motivación principal del programa fue la constatación de que las comunidades rurales en Latinoamérica desarrollan constantemente innovaciones efectivas. Estas, al estar adecuadas a las realidades y contextos locales, usan eficientemente el conocimiento y los recursos existentes, y encajan bien en la institucionalidad local. Además, tienen la capacidad de absorber rápidamente los nuevos conocimientos y tecnologías generadas en otros contextos, por lo cual pueden servir como vehículos para canalizar la ciencia y los resultados de investigaciones genéricas, hacia la solución de problemas concretos en localidades específicas. Esto convierte a las innovaciones locales en instrumentos potentes para promover el desarrollo rural en comunidades que aún se encuentran en condiciones de pobreza en Latinoamérica.

El programa llevó a escalas mayores innovaciones locales institucionales que ahora forman parte de las políticas públicas nacionales. De la misma forma, incrementó el nivel de uso de innovaciones tecnológicas diversas que permiten hacer más eficiente la agricultura y generar ingresos para familias rurales pobres. Así mismo, permitió desarrollar alternativas de vida innovadoras, basadas en la diversidad cultural de la región y desarrollar formas innovadoras de organización empresarial que facilitan el flujo de inversiones privadas a emprendimientos rurales.

Las experiencias de escalamiento apoyadas por el programa mostraron que, a pesar de la diversidad de innovaciones locales rurales existentes y de su efectividad para resolver problemas o aprovechar oportunidades, estas tienen muchas dificultades para escalar, perfeccionarse y expandir su uso para que más gente pueda beneficiarse de los cambios que producen. En la mayoría de los casos, los factores que limitan su escalamiento tienen que ver con fallas estructurales en los mercados y con la debilidad del entramado institucional en las áreas rurales de la región. Estas limitaciones solo pueden ser resueltas a través de políticas integrales de amplio espectro. Sin embargo, el programa demostró que, con acciones puntuales y de corto plazo, es posible «darles la vuelta», aplicando acciones concretas y pragmáticas.

La evidencia generada por el programa muestra que para llevar a escalas mayores las innovaciones locales no basta intercambiar conocimientos y experiencias, encontrar tecnologías apropiadas o soluciones adecuadas y difundirlas, ni desarrollar recomendaciones y buenas prácticas con la participación de actores locales. Es necesario ir más allá: hay que incrementar la escala de todo el proceso de innovación, pues este es el que genera las innovaciones a lo largo del tiempo. Ello implica maniobrar de forma creativa y proactiva en distintos escenarios institucionales, negociar con actores, sobreponerse a trabas en las normativas y vencer distintas limitaciones en los mercados. Para lograrlo, es necesario entender que no todas las innovaciones poseen la misma naturaleza y, por tanto, no todas las acciones y formas de apoyo funcionan en todos los casos.

Algunas innovaciones, como las máquinas agrícolas y productos artesanales son tangibles y pueden impulsarse utilizando la fuerza del mercado como motor del proceso de escalamiento. En estos casos, es posible apoyar el desarrollo de productos y servicios basados en la innovación, generar condiciones de mercado para que estos productos y servicios sean demandados, y desarrollar la capacidad emprendedora de los innovadores locales. Otras innovaciones, como las normativas locales, prácticas agronómicas y enfoques de desarrollo son intangibles. En estos casos no es posible usar las fuerzas del mercado, pues son insensibles a él; es necesario utilizar incentivos institucionales y políticos para impulsar el escalamiento de este tipo de innovaciones.

Además es necesario «empaquetar» la innovación en la forma de un modelo, un enfoque o una metodología. Esto implica hacer explícitos los conocimientos que hacen que funcione y produzca cambios. Adicionalmente se deben hacer explícitas las formas en las que se aplica y generar evidencia sobre su efectividad.

El escalamiento de innovaciones es una forma efectiva de promover el desarrollo rural. El mayor desafío no es identificar cuáles son efectivas o analizar la creatividad de los actores locales y los cambios que van produciendo en sus vidas y comunidades; el desafío concreto es potenciar esos procesos innovadores y aumentar la escala de los efectos de los mismos. Para ello se debe contribuir con la construcción de un marco que los apunte, les de ventajas, los avale y vigorice su propia capacidad de retroalimentación que, en última instancia, es la que más ayudará para el escalamiento.



## Introducción

A partir del ingenio y de la capacidad local para llevar a cabo emprendimientos, en zonas rurales de Latinoamérica se han desarrollado numerosas innovaciones que son efectivas. Muchas de estas son el resultado de una mezcla entre el conocimiento local y tradicional existente en las poblaciones rurales, y el conocimiento y tecnología «formal» que fueron generados en otros contextos, otras localidades, otros países y otras culturas. Esta combinación de saberes ha producido lo siguiente:

- i. El desarrollo de prácticas agrícolas innovadoras, adaptadas a condiciones difíciles y que demandan pocos recursos
- ii. La creación de formas de organización económica y social que funcionan en contextos donde no existe una institucionalidad formal
- iii. La creación de alternativas empresariales no agrícolas que aprovechan, por ejemplo, recursos poco utilizados
- iv. Enfoques de desarrollo, metodologías y prácticas de planificación adecuadas a las particularidades de los contextos rurales

Para las poblaciones rurales pobres de Latinoamérica, este tipo de innovaciones son muy importantes, porque son particularmente efectivas en ambientes donde las instituciones y los mercados son deficientes, y donde el acceso a recursos de producción es limitado. Han permitido que las comunidades locales aprovechen nuevas oportunidades, resuelvan problemas prácticos, reduzcan riesgos económicos y climáticos, y ejerzan su ciudadanía. Esto es de particular relevancia para el desarrollo económico de los espacios rurales latinoamericanos, sobre todo si se considera que más de la mitad de las comunidades rurales locales aún se encuentra en situación de pobreza (FIDA 2012), que el 70% de esta población pobre es indígena o afro descendiente, y que aproximadamente el 40% son jóvenes hombres y mujeres entre 15 y 35 años (FIDA 2010, Asencio 2012).

Estas innovaciones generalmente no son consideradas por las iniciativas «formales» de desarrollo, y usualmente no son apoyadas por los gobiernos nacionales ni respaldadas por donantes. Esto se debe a que son muy poco conocidas: no se sabe bien cómo se originan y desarrollan, ni tampoco quiénes participan en su creación y desarrollo. Tal vez la razón más importante de que se mantengan al margen de las iniciativas de desarrollo es que, a pesar de que muchas son efectivas y permiten que las comunidades aprovechen oportunidades o resuelvan problemas prácticos en diferentes ámbitos de la vida rural —económico, social, político—, la gran mayoría no escala más allá del espacio local, de la comunidad o del territorio (Paz y Bentley 2003).

Las innovaciones rurales que son exitosas localmente rara vez incrementan su escala de forma natural hacia otras localidades similares o diferentes. Es decir, en otros contextos estas innovaciones no se adoptan de forma espontánea, y por tanto, si sus efectos no logran ampliarse a mayores escalas, aunque tengan un buen desempeño, tendrán un efecto mínimo para reducir la pobreza rural (Paz y Bentley 2003).

Al momento de tomar en cuenta esas innovaciones para incidir en políticas de desarrollo rural, la falta de escalamiento es una dificultad crítica. Esto ha motivado al IDRC y al FIDA a desarrollar desde hace más de seis años una serie de discusiones, talleres e investigaciones conjuntas con el objetivo de entender cómo se puede impulsar el escalamiento de aquellas innovaciones locales rurales que fueron efectivas para solucionar problemas o aprovechar oportunidades localmente. A partir de estas iniciativas conjuntas, en el año 2009 se crearon las condiciones para impulsar un emprendimiento más coherente e integrado, que permitiera entender cómo alcanzar el escalamiento y así lograr un impacto en la vida de comunidades rurales de Latinoamérica. Esa iniciativa se concretó con el PEIR.

En tres años —desde agosto de 2009 hasta junio de 2012—, el PEIR desarrolló actividades de investigación/acción en más de treinta comunidades rurales de distintas características y naturaleza, con énfasis en Bolivia y Perú, pero con un impacto a escala mundial. El propósito era identificar y escalar innovaciones rurales que habían demostrado ser efectivas localmente con el propósito de obtener mayor conocimiento sobre los procesos de innovación. Se partió de las preguntas acerca de cómo escalan las innovaciones; qué condiciones facilitan el escalamiento; y qué efectos tienen en individuos, grupos y territorios, desarrollar y probar mecanismos específicos, enfoques y herramientas que permitan mejorar y escalar procesos de innovación que favorecen a familias rurales pobres.

Para cumplir estos objetivos, el PEIR trabajó con más de veinte socios locales interesados en las innovaciones locales. Estos representaban un amplio espectro de tipos de organizaciones. Participaron entidades de investigación públicas y privadas, universidades, organizaciones de desarrollo, instituciones públicas, gobiernos locales, reparticiones públicas nacionales, empresas y emprendimientos privados. Las líneas de trabajo fueron cuatro:

- i. Se identificaron grupos de investigadores, organizaciones de desarrollo, decisores políticos, cooperativas y empresas rurales interesados en escalar innovaciones rurales locales específicas y concretas, que en alguna medida hubieran probado ser efectivas y fueran parte de un proceso mayor de innovación en marcha.
- ii. Se desarrollaron propuestas de proyectos de investigación/acción de forma conjunta con los grupos identificados que, por una parte, respondieran a los objetivos del PEIR y, por otra, sirvieran y se conectaran con los objetivos de los grupos de investigadores que implementarían el proyecto.
- iii. Se buscó brindar apoyo financiero a los proyectos identificados, con recursos provenientes del PEIR y de otros donantes; así como de financiadores interesados en apoyar la iniciativa, ya sea para contribuir con el logro de los objetivos de investigación o para continuar en el camino hacia el logro de los objetivos de desarrollo.
- iv. Se apoyó la gestión adaptativa de los proyectos, de manera que cada uno respondiera a demandas de investigación y desarrollo específicas, y a los resultados y objetivos esperados por el programa.

El presente documento está conformado por el resumen y análisis de seis iniciativas concretas en este marco. Se trata de proyectos a los que el PEIR prestó apoyo en diversas etapas o componentes de su intervención, aunque como se verá en las siguientes páginas, muchas veces se trata de procesos que ya se estaban llevando a cabo antes del involucramiento del PEIR. Nuestro objetivo es analizar estas experiencias desde un doble punto de vista: por un lado, se pretende sistematizar la rica información generada por estas experiencias y, por otro lado, se busca avanzar a partir de las enseñanzas generadas en nuestra comprensión de los procesos de innovación y escalamiento de innovaciones en las zonas rurales de América Latina.



## 1. Comité Local de Asignación de Recursos (CLAR): un mecanismo local que está mejorando las políticas de inversión pública rural en Perú

El CLAR ha sido ampliamente utilizado en las intervenciones del FIDA en la región y también por otras iniciativas públicas, apoyadas por diversos donantes —como el Banco Mundial, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), organizaciones de desarrollo y donantes privados— (Massler 2012). El CLAR es una de las muchas innovaciones metodológicas e institucionales que han resultado de un proceso de más de 25 años de interacción entre el FIDA, las comunidades rurales y los gobiernos de países andinos, particularmente de Perú (Massler 2012).

Este mecanismo permite que comunidades rurales puedan recibir y administrar recursos públicos para promover iniciativas económicas de naturaleza colectiva y privada. La aplicación del mecanismo —junto con otras acciones— ha permitido que en periodos de tiempo relativamente cortos, una gran cantidad de familias rurales del sur de Perú salga y se mantenga fuera de los márgenes de la pobreza. Por ejemplo, el «Proyecto Corredor Puno-Cuzco» logró incrementar en al menos 20% el ingreso de 41.000 familias pobres del sur peruano, en un periodo aproximado de cinco años, en parte, por haber recibido recursos públicos para sus iniciativas productivas a través del CLAR (IFAD 2006).

El CLAR ha demostrado que existen formas alternativas —y más efectivas— de promover el desarrollo rural. En este sentido, desafía el pensamiento ortodoxo sobre la forma de usar recursos públicos para promover el desarrollo económico rural. La experiencia del CLAR ha incentivado a los decisores políticos de varios países a reflexionar sobre la naturaleza y el objetivo final de las inversiones públicas destinadas a promover el desarrollo rural (Zutter 2004).

Este comité es el resultado de un «amalgamamiento» gradual, pero constante, de técnicas de planificación participativa —posiblemente llevadas a los ámbitos rurales por técnicos de los proyectos—, con prácticas tradicionales de gestión de recursos de las comunidades andinas, basadas en lógicas y principios de equidad y solidaridad.

## ¿Cómo funciona el CLAR en los municipios locales rurales?

- i. Un municipio, junto con las comunidades y organizaciones locales, decide asignar una cierta cantidad de recursos públicos a un tema, un problema o un sector productivo específico y relevante para la localidad. Para ello convoca a una competencia de propuestas de proyectos.
- ii. Los recursos provienen de donaciones o préstamos de organizaciones multilaterales, aunque algunos municipios utilizan fondos públicos nacionales o ingresos recibidos por impuestos y regalías.
- iii. Cualquier grupo organizado de familias rurales tiene la opción de presentar una propuesta de proyecto productivo, en un formato o mecanismo con el que se sienta cómodo. Un formato popular son por ejemplo los mapas parlantes, que muestran la situación actual del negocio, de la producción o de la comunidad, y cómo esta situación cambiará con el proyecto. También se presentan planes de negocio escritos.
- iv. Expertos, autoridades y personalidades de otros municipios o localidades, que no tienen ninguna relación con los postulantes, evalúan las propuestas y seleccionan las mejores. Los criterios de selección son flexibles y varían de acuerdo con las realidades y prioridades de los distintos municipios. El número de propuestas depende de la cantidad de recursos disponibles y del monto total que se asignará a cada una de ellas.
- v. Los recursos para la ejecución del proyecto son transferidos directamente a los grupos organizados de las comunidades, quienes se hacen cargo de administrar los recursos, comprar materiales e insumos, contratar asistencia técnica y verificar la correcta ejecución de los proyectos.
- vi. Una vez que el proyecto finaliza, los grupos organizados de las comunidades presentan los resultados de su iniciativa y muestran informes financieros formales al gobierno municipal.
- vii. Los grupos pueden tener la opción de continuar con su iniciativa en una siguiente fase. Ello dependerá de los resultados que consigan con el proyecto y de la disponibilidad de recursos para una nueva competencia de proyectos.

El CLAR ha demostrado ser un mecanismo efectivo, que permite asegurar la participación de las comunidades locales en la asignación de recursos públicos. Gracias a ello, durante el proceso existe una mayor equidad y transparencia que en otras alternativas tradicionales de planificación y asignación de fondos —que se generan de arriba hacia abajo—. Por otro lado, reportes y evaluaciones muestran que este mecanismo permite asignar recursos de manera más eficiente y con menores costos indirectos.

Además, el CLAR incrementa la capacidad y la posibilidad de que los habitantes rurales que son excluidos en aquellas comunidades pobres ejerzan su ciudadanía y con ello accedan al proceso de toma de decisiones. Lo anterior ha impulsado a donantes, decisores políticos nacionales, practicantes del desarrollo e inves-

tigadores a buscar la forma de que el mecanismo pueda escalar —más allá del ámbito de un proyecto de desarrollo rural— en el ámbito municipal a través de su institucionalización. Sin embargo, y a pesar de la probada efectividad del mecanismo en Perú, el CLAR sólo fue utilizado sostenidamente en comunidades y municipios directamente vinculados con proyectos e iniciativas de desarrollo apoyados, y en comunidades y municipios apoyados por otros donantes que también impulsan el uso del CLAR, como mecanismo para asignar sus fondos a iniciativas productivas.

La gran mayoría de los municipios rurales que aplicaron el CLAR cuando estuvieron apoyados por un proyecto, abandonaron el uso de este mecanismo después de que este finalizara. Incluso, muchos municipios que recibieron el apoyo decidido del FIDA para institucionalizar el mecanismo dejaron de usarlo cuando los recursos de apoyo finalizaron. Existen pocos casos donde el CLAR se quedó permanente como el mecanismo de inversión pública de un municipio (Remy y Trivelli 2011).

El proyecto para el escalamiento del CLAR, ejecutado por la Red de Municipalidades Urbanas y Rurales (REMURPE), el Instituto de Estudios Peruanos (IEP) y AGRORURAL, con apoyo de la Fundación Ford y el PEIR, encaró la tarea de responder a las anteriores preguntas y encontrar maneras para que el CLAR sea utilizado masivamente en los más de quinientos municipios rurales de Perú, e influir en las políticas de inversión pública para que los principios de este mecanismo sean integrados a ella. Para ello, el proyecto realizó un estudio profundo en ocho municipios rurales del sur del país que habían estado relacionados con el «Proyecto Corredor Puno-Cuzco», apoyados por el FIDA, y que habían adoptado el CLAR como mecanismo interno municipal de asignación de recursos<sup>1</sup>. De esta forma, se lograron distintos grados de éxito.

El estudio mostró que el CLAR era altamente valorado por los pobladores rurales que participaban en los concursos, por los técnicos municipales y por las autoridades locales. El mecanismo mejoraba la transparencia de los procesos de asignación de recursos, promovía el ejercicio de ciudadanía de grupos tradicionalmente excluidos y permitía que estos avancen en su desarrollo económico y vinculación con los mercados. Así mismo, permitía identificar las limitantes que impedían su uso por parte de los municipios de forma permanente, más allá del

1 El estudio completo puede ser encontrado en el siguiente link: <<http://www.escalandoinnovacionesrurales.com/resultados?download=2 por ciento 3Aestrategias-de-adaptacion-del-mecanismo-clar-en-municipios-rurales-avances-y-limitaciones-en-la-asignacion-de-recursos-municipales-a-emprendimientos-rurales-como-estrategia-de-desarrollo-economico-local>>.

proyecto de desarrollo, y los factores que promovían y facilitaban la adopción del mismo.

### Factores que determinan el uso sostenido del mecanismo en municipios rurales

- i. *Entendimiento de la lógica, los beneficios y la forma de aplicar el mecanismo*: para que el CLAR permanezca como un mecanismo de inversión pública en un municipio rural, es necesario que los pobladores, técnicos de los municipios, prestadores de servicios de asistencia técnica y, especialmente, los administradores y las autoridades del gobierno municipal entiendan en profundidad el mecanismo, cómo funciona y los beneficios que trae. Con esto se logra, por una parte, la acción colectiva y concertada de los pobladores y, por otra, el apoyo político para movilizar recursos de inversión pública.
- ii. *Adecuación del mecanismo a las realidades de los municipios locales y a las normativas de inversión pública nacionales*: el mecanismo debe estar adecuado a las lógicas de gobernanza del municipio local; a las prioridades y principios vigentes, tanto en el gobierno como en la población; y además a las normas y regulaciones del municipio y del país. De esta manera, su aplicación no constituirá un riesgo legal para los gobernantes ni generará costos transaccionales elevados para el municipio.
- iii. *Disponibilidad de recursos que pueden operar bajo esta modalidad*: los municipios deben tener recursos que, en el marco de la normativa nacional de inversión pública, puedan ser canalizados hacia emprendimientos de grupos de productores organizados.

El estudio encontró que, con el fin de que el mecanismo funcione, autoridades locales y técnicos municipales habían realizado modificaciones creativas con realación a la hermenéutica del mecanismo: adecuaron las herramientas y las formas de aplicarlas a las condiciones y normativas municipales de inversión pública. A pesar de esto, el costo transaccional y el riesgo legal de operar fuera de las normas legales desalentaron a los decisores políticos y a los responsables administrativos de los municipios de seguir utilizando el mecanismo sin el apoyo financiero y técnico de un proyecto de desarrollo.

Claramente, la limitación más importante para que el CLAR sea utilizado extensivamente en municipios rurales, se debe a las condiciones y restricciones del marco institucional y de inversión pública que se imponen en la asignación de recursos para promover el desarrollo económico. La normativa de inversión pública impedía que los recursos fueran canalizados hacia iniciativas de índole particular —negocios y actividades productivas privadas de los grupos organizados en las comunidades— y, además, no permitía que se transfieran a las comunidades rurales para su administración.

Con el propósito de entender mejor cómo el CLAR podría funcionar en el marco legal vigente, el PEIR realizó un estudio comparativo de la normativa de inversión pública vigente en Perú. Este se enfocó en identificar posibles alternativas y «espacios no explorados» de la normativa pública, que permitieran que el CLAR opere dentro de las reglas de inversión.

El análisis buscó posibles oportunidades para modificar la norma, con el fin de que el CLAR se vuelva una alternativa explícita de inversión y pueda dirigir recursos públicos hacia actividades productivas de comunidades rurales. El proyecto encontró que ya existía una ley —la Ley de Promoción a la Competitividad Productiva (PROCOMPITE)—, promulgada en 2009, que permitía transferir recursos públicos a iniciativas productivas de grupos organizados, por medio de mecanismos competitivos. Resulta evidente la similitud de esta con los objetivos del CLAR, por lo que posiblemente esta ley haya sido inspirada en la experiencia de aplicación del CLAR en proyectos del FIDA o de otros donantes como el Banco Mundial.

La ley PROCOMPITE representaba una oportunidad para escalar el CLAR, ya que apoyaba iniciativas para mejorar la competitividad de cadenas productivas y para ello los municipios interesados necesitaban comprometer una cantidad muy importante de recursos financieros como contrapartida. Esto impidió que municipios pequeños, con pocos recursos disponibles y con estructuras institucionales menos especializadas, pudieran acceder a fondos.

Desde el liderazgo de REMURPE, los ejecutores del proyecto realizaron intensas gestiones de incidencia política. Se conformó una alianza interinstitucional con la sociedad formada entre la Comisión Internacional de Asuntos Sociales y la Presidencia del Consejo de Ministros (CIAS/PCM), el Ministerio de Agricultura (MINAG), el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS) y el Fondo Nacional de Compensación para el Desarrollo; así como con otros donantes, como la FAO, la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), la Cooperativa para Asistencia y Auxilio en Cualquier Parte (CARE) y SwissContact. Este grupo de instituciones promovió acciones colectivas para que el CLAR se incluya en la ley PROCOMPITE, como una opción adicional capaz de permitir que pequeños municipios rurales transfieran recursos públicos a grupos de productores. Como resultado de este esfuerzo, se generó una propuesta concreta para modificar la ley. Esta permitió que los municipios pequeños y con pocos recursos pudieran viabilizar una parte de sus fondos de inversión pública de distintas fuentes a grupos organizados de campesinos. La

propuesta complementa y enriquece la ley de PROCOMPITE<sup>2</sup>, pues la hace más inclusiva, al permitir que municipios pequeños y con poca dotación de recursos puedan acceder a fondos para realizar concursos bajo el formato del CLAR.

Esta propuesta ha ganado un lugar importante dentro de las nuevas políticas de inversión social que se están discutiendo en el país. Ello se logró gracias al capital político que REMURPE y sus socios acumularon durante la ejecución del PEIR, pero también debido a algunas eventualidades y cambios inesperados en el contexto institucional peruano, que fueron hábilmente aprovechadas por el equipo del proyecto<sup>3</sup>.

A partir de los estudios de sistematización realizados al inicio del PEIR, se desarrolló una nueva versión de la caja de herramientas del CLAR, en la que se incluyeron modificaciones, precisiones y adecuaciones a las diversas realidades municipales. Además, se incluyó un manual dirigido a los administradores y decisores de los municipios, que los orienta en la implementación del CLAR, desde el punto de vista de la administración de fondos públicos. Esta caja de herramientas fue aplicada, probada y mejorada en once municipios y mancomunidades de regiones representativas del país<sup>4</sup>. Para seleccionar las municipalidades, se convocó a un concurso donde los municipios seleccionados fueron aquellos que ofrecían mejores condiciones políticas, técnicas y financieras para aplicar y sostener la implementación del CLAR. En cada uno de los lugares se aplicó el mecanismo y analizó su efectividad, identificando los elementos conflictivos, limitaciones, etcétera. El aprendizaje fue capturado en un estudio de sistematización<sup>5</sup>. El equipo de investigación del proyecto acompañó y asesoró a los municipios durante el proceso. Lo aprendido permitió refinar y precisar aún más el manual, y dio como resultado un manual o caja de herramientas probado en campo, en condiciones reales<sup>6</sup>.

2 La propuesta técnico-normativa se puede encontrar en el siguiente link: <<http://www.escalandoinnovacionesrurales.com/productos/category/6-3-documentos-de-resultados?download=58> por ciento 3Apropuesta-tecnico-normativa-para-asignacion-de-recursos-publicos-a-fondos-concursables-rurales-inclusivos-basados-en-el-mecanismo-clar >.

3 Carolina Trivelli, una de las investigadoras asociadas con esta iniciativa y también una de las impulsoras del escalamiento del CLAR, fue nombrada ministra de Desarrollo e Inclusión Social y, con ello, las propuestas generadas por el proyecto tuvieron un *leverage* importante.

4 Se aplicó en Puno, Acora; Macarí, Platería; en Cusco, Sangarará; Marangani; Ccapi; Pichagua; y Quiquijana.

5 El estudio completo se encuentra en el siguiente link: <<http://www.escalandoinnovacionesrurales.com/productos/category/7-4-investigaciones?download=55> por ciento 3Asistematizacion-de-experiencias-fondos-concursables-remurpe >.

6 El manual/caja de herramientas puede encontrarse en el siguiente link: <http://www.escalandoinnovacionesrurales.com/productos/category/8-5-metodologias?download=56> por ciento 3 Acaja-de-herramientas-para-el-desarrollo-de-concursos-rurales-inclusivos.

La elaboración del manual/caja de herramientas permitió también que autoridades y técnicos de otros municipios pudieran presenciar su aplicación y acompañar el proceso de implementación. Con ello, se logró una importante difusión de los proyectos del CLAR, ya que el manual/caja de herramientas se distribuyó en trescientos municipios rurales, y en formato digital para otorgarle un mayor alcance y posibilidades de aplicación. REMURPE realizó una ronda de seminarios, consejos nacionales de municipios, talleres y reuniones con municipios rurales de Perú, donde se les dio detalles sobre el mecanismo, sus ventajas y formas de utilización. En los años 2010 y 2011, fue muy importante la propagación del mecanismo en las «Conferencias Anuales de Municipalidades Rurales (CAMUR)». En cada una de ellas, se entregó información sobre el CLAR a más de dos mil participantes que se inscribieron en una lista virtual de interesados.

De manera adicional, en periódicos de circulación nacional se publicó 140.000 ejemplares<sup>7</sup>, de una separata de cuatro páginas completas con información detallada sobre el CLAR y la PROCOMPITE. Con estas acciones, el mecanismo alcanzó una difusión sin precedentes. Actualmente la gran mayoría de los municipios rurales en Perú conocen la existencia de este mecanismo, sus potenciales beneficios y cómo llevarlo a cabo.

Para impulsar su adopción masiva —y sabiendo que el desarrollo de capacidades en los decisores políticos y técnicos de los proyectos es un factor crítico en el proceso de adopción— se implementó una estrategia muy agresiva de capacitación, a través de un método ideado por la REMURPE, diseñador para funcionarios de municipios rurales, denominado «municipio escuela»<sup>8</sup>. Se realizaron dos municipios escuela, uno en Cuzco y otro en la región de San Martín, y en ambos participaron aproximadamente cien autoridades municipales.

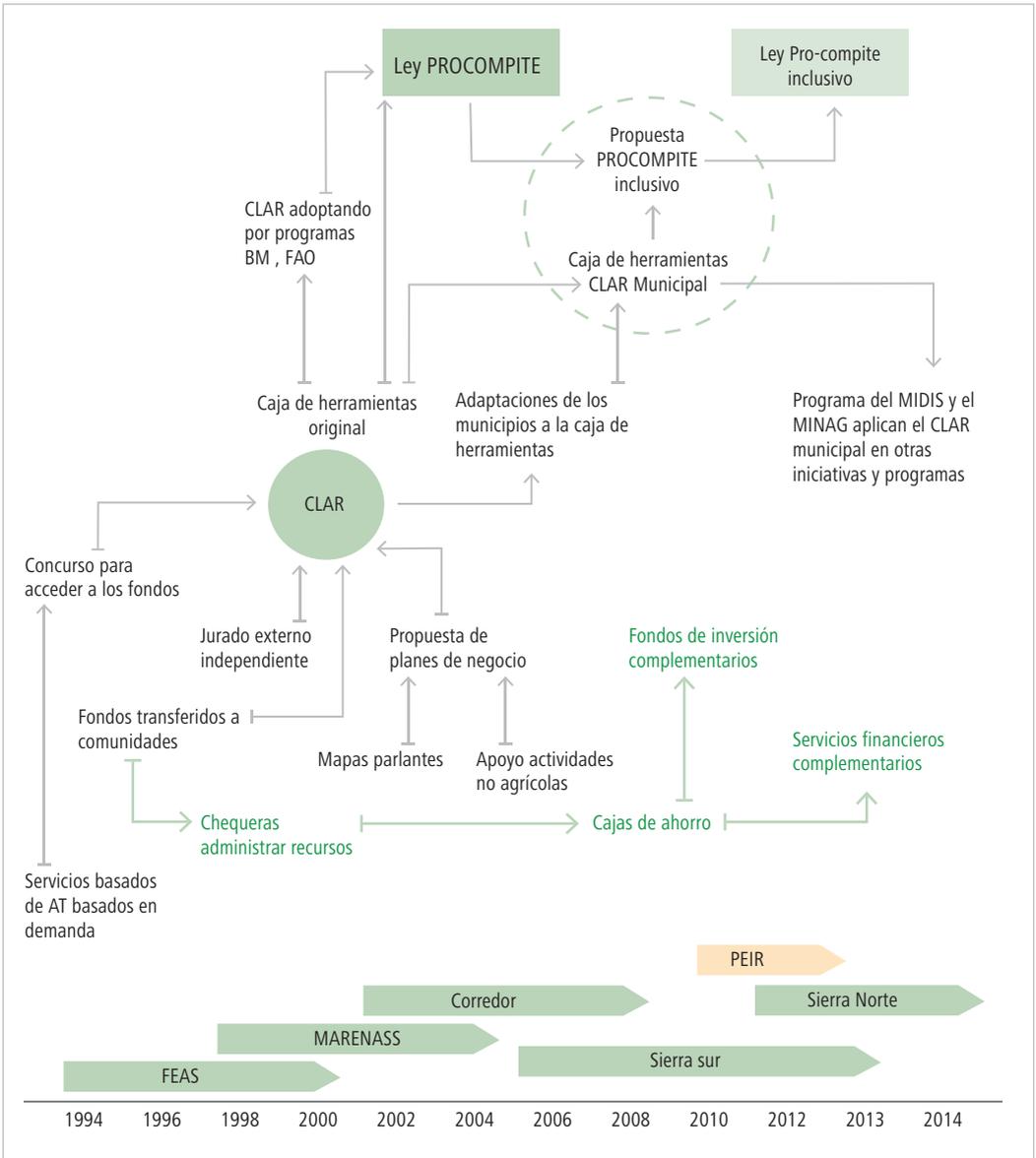
Como se ve en el Gráfico n.º 1, de 1994 a 2002 aproximadamente, una serie de iniciativas de desarrollo apoyadas por el FIDA generaron varias pequeñas innovaciones: servicios de asistencia técnica basados en la demanda, concursos para acceder a fondos, transferencia de fondos a las comunidades, entre otras. Estas se fueron cristalizando alrededor de 2004, en lo que se puede denominar el «CLAR original», pero también dieron lugar a otras ramas del proceso de escalamiento, como en el caso de las innovaciones financieras.

7 La separata se puede encontrar en el siguiente link: <<http://www.escalandoinnovacionesrurales.com/productos/category/6-3-documentos-de-resultados?download=54> por ciento 3Adossier-sobre-concursos-rurales-inclusivos-impulsando-un-sistema-eficiente-para-el-desarrollo-local >.

8 El concepto central del municipio escuela es que son los propios funcionarios del gobierno municipal y el municipio que fungen como una escuela a la que asisten otros funcionarios, con el objetivo de aprender alguna práctica o conocer temas relativos a la gestión del gobierno municipal. Es decir, se lleva a cabo una capacitación entre pares.

El CLAR fue adoptado por proyectos apoyados por otros donantes —como el Banco Mundial—; logró escalar y sufrió algunas adaptaciones por parte de municipios que lo asumieron como parte de sus políticas locales. El proyecto ha significado una contribución importante en este largo proceso de escalamiento —«línea roja»—: ayudó a consolidar una caja de herramientas del CLAR municipal, logró abrir espacios en los arreglos institucionales de la inversión pública nacional e inspiró la modificación de nuevas normas, a través de una propuesta del PROCOMPITE que, en un futuro cercano, podría llegar a convertirse en una nueva ley nacional.

Grafico n.º 1:  
Proceso de escalamiento del CLAR



Fuente: Elaboración propia

Todo el proceso ha generado un grupo más integrado e interesado en seguir escalando el mecanismo, que va más allá de los actores relacionados con los proyectos del FIDA. Existen muchas posibilidades de que esta red de actores siga impulsando el escalamiento del CLAR, pues los ministerios de Inclusión Social y de Agricultura están usando la caja de herramientas generada por el PEIR para implementar CLARs municipales en Arequipa, Cajamarca y Lambayeque.

### Balance de costos y beneficios

La inversión en este proyecto fue de \$ 146.000 CAD, provenientes del PEIR. Con estos recursos se apoyó el escalamiento del mecanismo CLAR de la siguiente forma:

- i. El CLAR pasó de ser un mecanismo que requería un marco institucional especial, provisto por convenios de donantes, a ser un mecanismo municipal que podrá ser aplicado extensiva y permanentemente, con lo que contribuye con el flujo de inversión en municipios pobres.
- ii. Así mismo, pasó de ser un mecanismo de aplicación comunitaria a uno municipal, más sofisticado y generalizado.
- iii. De inscribirse en un marco institucional poco adecuado para el CLAR, se llegó a tener propuestas de modificación y cambios concretos en las leyes nacionales.
- iv. El mecanismo CLAR pasó de ser conocido solo en proyectos del FIDA y de otros donantes a destacarse en más de trescientos municipios rurales, que tienen las capacidades y el interés para usar este mecanismo.
- v. El CLAR dejó de tener un espacio institucional concreto en la política de inversión regular y asimiló una nueva opción para complementar las estrategias de inversión pública rural en Perú.

## 2. «Innova TRC» : mandando señales positivas e inspirando innovaciones y buenas prácticas de turismo rural comunitario en Perú

Perú es considerado uno de los tres «destinos turísticos genuinos» en el mundo. La Industria turística es muy importante para la economía rural del país (MIN-CETUR 2008). Históricamente, el turismo internacional en Perú se dirigía a los grandes destinos, como Machu Pichu y el lago Titicaca. No obstante, los nuevos patrones y tendencias de turismo mundial, que valoran cada vez más lo auténtico, natural y sostenible, han creado una oportunidad para que comunidades rurales tradicionalmente excluidas de los beneficios de esta industria se beneficien de ella, a través de lo que se conoce como turismo rural comunitario (TRC).

### TRC: compartiendo experiencias cotidianas con comunidades rurales locales

Son muchos los turistas que visitan áreas rurales de Latinoamérica, principalmente atraídos por los paisajes, los monumentos históricos y, recientemente, por la cultura local; estos turistas están interesados en conectarse con las comunidades rurales y entender cómo es su vida cotidiana.

El TRC se enfoca en proveer al visitante una experiencia vivencial, por medio de su participación en actividades de la vida diaria de las comunidades. Esto incluye el alojamiento en las casas de familias de la localidad, y el formar parte de las actividades, trabajos, comidas y festividades.

Un elemento central del TRC es que una gran parte de los beneficios económicos de esta actividad llegan a los habitantes de las comunidades. Para ello, los emprendimientos deben ser manejados por los propios comuneros, y las actividades y servicios también deben ser provistos por ellos mismos.

En Perú, muchas de las iniciativas de TRC han desarrollado formas innovadoras de organización empresarial, servicios novedosos de atención al turista, formas para asegurar la calidad de su experiencia, etcétera; todas son innovaciones que deben servir de ejemplo para otras iniciativas del país y la región.

En los últimos diez años ha surgido un creciente interés en fomentar el TRC como una vía para promover el desarrollo de comunidades rurales en las áreas pobres del país. Como resultado han surgido varias iniciativas impulsadas por organizaciones de desarrollo y donantes. Se han registrado más de mil iniciativas en los últimos cinco años, pero solo trescientas se hallan en proceso de ejecución y muchas de ellas, en una situación financiera precaria e inestable (MINCETUR 2008).

Muchas iniciativas no alcanzaron los resultados esperados y algunas fallaron completamente, con lo cual decepcionaron las expectativas de las comunidades rurales. Existen varias causas para esto: algunas iniciativas de TRC no forman parte de un circuito turístico que les permita conectarse con el flujo de visitantes, tienen servicios inadecuados frente a las necesidades del mercado, carecen de visión empresarial, demuestran una mínima diferenciación, entre otros factores. Sin embargo, la causa más común es la manera deficiente en que se concibe, implementa y desarrolla el emprendimiento comunitario (MINCETUR 2008).

Pese a ello, existen varias iniciativas que sí fueron exitosas y han logrado resultados importantes. Estas tienen un denominador común: han desarrollado y utilizado prácticas innovadoras de prestación de servicios, lo que les ha permitido, por una parte, superar el periodo crítico de dos años de funcionamiento<sup>9</sup> y, por otra, proveer un servicio diferenciado y pertinente que responda a los intereses de los grupos de turistas que están en los flujos turísticos más importantes (Universidad del Pacífico 2012).

### Preguntas clave

- i. ¿Es posible escalar las buenas prácticas y las innovaciones generadas en estas experiencias exitosas de emprendimientos de TRC?
- ii. ¿Cuál es la mejor manera de incentivar la adopción de estas innovaciones o inspirar otras?
- iii. ¿El mecanismo de concurso y premiación puede servir para ello?
- iv. ¿Cuáles son los factores que determinan su efectividad?
- v. ¿Qué se necesita para incluirlo como parte de las políticas públicas nacionales?

9 El noventa por ciento de iniciativas de turismo rural en el mundo fracasan antes de los dos años de vida (Zorn y Clare 2007).

Desde 2007 el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) de Perú desarrolla el ambicioso «Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario», que pretende apoyar el desarrollo sostenible de iniciativas de TRC en el país. Una de las estrategias de ese programa es desarrollar las capacidades de los emprendimientos de TRC. Para ello realiza una amplia diseminación y promoción de buenas prácticas, innovaciones técnicas de productos y servicios, y de gestión empresarial de emprendimientos de TRC para que sean adoptados por otros emprendimientos similares en el país.

En el marco de este programa, el MINCETUR, en asociación con la Universidad del Pacífico, organizaciones públicas y privadas que apoyan el turismo en el país y con el apoyo del PEIR, han impulsado el escalamiento de una serie de buenas prácticas e innovaciones de TRC. Inicialmente, se identificaron iniciativas sobresalientes, se documentaron y fueron difundidas entre las que actualmente funcionan en el país, que son más de trescientas. Para este fin se realizó el concurso «Innova TRC».

El concurso ha permitido identificar y documentar veinte buenas prácticas e innovaciones en TRC que han sobresalido por su efectividad, y capacidad para mejorar los servicios a los turistas y para aprovechar creativamente los recursos locales. Muchas de estas consisten en mejoras en la forma en que se brindan los servicios de TRC. A pesar de ser pequeños y puntuales, sus efectos no deben menospreciarse: en la mayoría de los casos, estos permitieron captar más turistas, incrementar el precio de los servicios o establecer oportunidades para nuevos servicios.

## Innovaciones y buenas prácticas de TRC

- i. *Camas flotantes del Titicaca del hotel «5 Esteras»*: la emprendedora Cristina Suaña ha desarrollado un emprendimiento novedoso; se trata de un hotel en las islas flotantes de las comunidades Uro Qhantati, el cual representa una forma de turismo vivencial. Los servicios que se prestan son de muy alto nivel, según estándares internacionales; incluyen alojamiento, comida típica e interpretación de la cultura Uro Qhantati en diferentes lenguas. Este emprendimiento se destaca por la calidad de los servicios, la capacidad de adecuarse a los requerimientos de los clientes y la introducción de nuevos servicios de forma permanente.
- ii. *Asociación para la Conservación de la Naturaleza y el Turismo Sostenible Chaparrí*: la comunidad campesina Muchik Santa Catalina de Chongoyape destinó el 86% de su territorio —34.412 ha— a actividades de conservación y turismo. Durante diez años de trabajo, el proceso de conservación del bosque seco comunal en el que se asienta esta reserva ha permitido recuperar un hábitat que actualmente alberga a diferentes especies de aves, mamíferos, reptiles, anfibios y plantas. El programa de reintroducción de fauna que esta asociación ha dirigido fue exitoso: el área de conservación de Chaparrí constituye el espacio de mayor densidad de osos de anteojos en Sudamérica.
- iii. *El Santuario Culinario de la Papa Nativa*: esta iniciativa surgió como una unidad del Parque de la Papa, cuyo objetivo es proteger y promover las tradiciones, prácticas e innovaciones del arte culinario de la cultura quechua asociada con la papa. Para ello se mezcla la preparación de alimentos y bebidas al estilo andino con lo novo andino, y se brinda una novedosa oferta gastronómica en el restaurante «Papa Marka». La innovación se centra en revalorizar la papa nativa para asegurar la soberanía alimentaria de las comunidades a través de actividades de carácter educativo y gastronómico.
- iv. *Turismo vivencial en la comunidad nativa Infierno*: se ha creado un modelo de gestión entre la comunidad y la empresa Rainforest Expeditions. Gracias a esta iniciativa, se desarrollan servicios complementarios al albergue, que son manejados enteramente por la comunidad. Para ello se creó la empresa de inversiones turísticas Bawaaja Expeditions SAC, la cual está encargada de administrar y manejar el bosque de 1648 ha, a orillas del lago Tres Chimbas.

La mayoría de estas innovaciones están incluidas en un «paquete» de emprendimientos concretos que son ejecutados en la práctica. De esta forma, difícilmente se pueden identificar o explicitar, ni tampoco extraer como un manual de recomendaciones. Por tanto, el concurso no se enfoca en determinar innovaciones y buenas prácticas específicas, sino en identificar y diseminar aquellas experiencias y emprendimientos que las contienen o albergan.

Una vez que las experiencias y emprendimientos son identificados, se trabaja para darlos a conocer y difundirlos. Esto no se efectúa con el afán de que sean adoptados como un estándar en emprendimientos en TRC, sino como una forma de inspirar y hacer una «polinización cruzada de ideas», que permita que otros emprendimientos de esta índole usen prácticas similares y, más importante aún, generen innovaciones inspiradas en esas experiencias sobresalientes identificadas.

Además de diseminar buenas prácticas e innovaciones, «Innova TRC» ha generado señales positivas en el sector, que están incentivando el cambio y la mejora continua en los emprendimientos del sector. El concurso ha establecido en el imaginario de los emprendedores de TRC dos mensajes fundamentales:

- i. Los emprendimientos de TRC pueden ser exitosos, desarrollarse y sostenerse como iniciativas rentables en el tiempo; y existen prácticas que se pueden utilizar para mejorar rápidamente el desempeño de los mismos.
- ii. En el contexto institucional y económico actual del país<sup>10</sup>, desde las comunidades rurales, la innovación es factible y realizable, y es el camino para su crecimiento.

La premiación de Cristina Suaña, una mujer emprendedora que desde hace más de 15 años trabaja en su emprendimiento de islas flotantes de los Uros, representó uno de los momentos más importantes del concurso, debido al mensaje que logró llevar al TRC en el país. La señora Cristina, además de ganar el primer premio<sup>11</sup>, participó, junto con el ministro de Comercio Exterior y Turismo en la «Feria Mundial del Turismo» en Madrid, en representación de Perú. En un foro de la Organización de los Estados Americanos (OEA) sobre el empoderamiento de la mujer, dio una charla acerca de cómo consolidar iniciativas emprendedoras de mujeres. Es importante recordar que más del 60% de los emprendimientos de TRC que participaron en el concurso son liderados por mujeres. El mensaje, en ese sentido, es claro: las mujeres pueden innovar y desarrollar emprendimientos de TRC con éxito y, sobre todo, pueden ser reconocidas por ello en foros nacionales e internacionales.

10 En los siguientes links se pueden encontrar testimonios y opiniones de los participantes del concurso sobre cómo este ha logrado influir en sus actitudes e ideas sobre el TRC en Perú: <[http://www.escalandoinnovacionesrurales.com/index.php?option=com\\_videoflow&task=play&id=30](http://www.escalandoinnovacionesrurales.com/index.php?option=com_videoflow&task=play&id=30)> y <[http://www.escalandoinnovacionesrurales.com/index.php?option=com\\_videoflow&task=play&id=9](http://www.escalandoinnovacionesrurales.com/index.php?option=com_videoflow&task=play&id=9)>.

11 En el siguiente link se encuentra un video del evento de premiación del «Innova TRC»: <[http://www.escalandoinnovacionesrurales.com/index.php?option=com\\_videoflow&task=play&id=9](http://www.escalandoinnovacionesrurales.com/index.php?option=com_videoflow&task=play&id=9)>.

El mecanismo del concurso y la premiación fueron utilizados de forma extensiva para asignar recursos a propuestas de proyectos e iniciativas de negocios como el caso del CLAR— y para apoyar ideas novedosas y sobresalientes en el sector del turismo, la agricultura y la microempresa. Sin embargo, un efecto colateral y resaltante de los concursos es su capacidad para enviar señales de política pública de forma masiva y efectiva. En el caso de «Innova TRC», los criterios utilizados para premiar las iniciativas señalaban claramente que la política del gobierno es apoyar el desarrollo de emprendimientos competitivos, vinculados con atractivos turísticos concretos. Esta capacidad de señalización convierte a los concursos en importantes instrumentos de política pública.

Lo anterior fue reconocido por el MINCETUR. En este sentido, el PEIR realizó una investigación profunda sobre cómo estos concursos pueden ser utilizados de forma estratégica para enviar señales de política pública. Como resultado, se identificaron limitaciones institucionales y prácticas en la implementación de los concursos y las posibles formas en que estos pueden convertirse en un mecanismo permanente del MINCETUR.

### Los concursos como un instrumento de política pública

- i. El mecanismo debe ser considerado como transparente, más allá de cualquier duda, tanto en sus criterios, procedimientos y formas de premiación. Desde el principio, las reglas deben ser claras y, de ser necesario, modificarse durante el proceso.
- ii. Los concursos incrementan de forma notoria las intenciones de mejora continua, tanto de los ganadores del concurso como de aquellos que participaron pero no ganaron. En los casos de emprendimientos colectivos, estos permiten promover la acción pública y concertar intereses grupales.
- iii. En los concursos, los participantes logran conectarse de forma rápida e intensa con una diversidad de redes de emprendedores, empresarios, organizaciones de apoyo, etcétera, lo que les permite incrementar las posibilidades de encontrar oportunidades para crecer y desarrollarse.
- iv. En Perú existen muchos concursos que se llevan a cabo, pero ninguno influye realmente en la creación de políticas públicas. En este sentido, el MINCETUR, con el apoyo del PEIR, está explorando nuevas herramientas.
- v. La principal limitante a la que se enfrentan los concursos es la restricción que existe para utilizar fondos públicos para las premiaciones. Coincidentemente, esta es el principal obstáculo en todas las iniciativas que pretenden fomentar el emprendimiento privado.

## Balance de costos y beneficios

La inversión en este proyecto fue de \$ 97.100 CAD provenientes del PEIR. En concreto, las buenas prácticas e innovaciones en TRC llegaron a escalas mayores de las siguientes formas:

- i. Veinte innovaciones y buenas prácticas pasaron de ser solo casos anecdóticos y poco conocidos a difundirse en todo el sector de TRC del país y la industria turística en general; con ello se consiguió inspirar y motivar nuevas iniciativas.
- ii. Dejaron de percibir estos eventos solamente como parte de las relaciones públicas e imagen de un ministerio, y se lo empezó a considerar como un mecanismo potente y efectivo para promover el crecimiento a través de la innovación.
- iii. Mujeres y hombres emprendedores emergieron y se consolidaron en posiciones de liderazgo local, nacional e internacional en TRC.



### **3. «Valor IC»: llevando un enfoque de desarrollo innovador a escalas mayores para el mejor aprovechamiento de activos culturales y naturales en Bolivia y Perú**

En toda Latinoamérica, particularmente en los Andes, las comunidades rurales basan su economía en la agricultura tradicional. Sin embargo, cada vez más, las actividades alternativas a la agricultura toman relevancia en la economía rural (Schejtman y Berdegué 2004). En muchas de estas comunidades, se han desarrollado formas creativas de activar recursos no utilizados, como la identidad cultural y los activos que de ella dependen, así como el paisaje rural y la biodiversidad (Ranaboldo y Schejtman 2009).

Estas actividades se han visto impulsadas por un crecimiento importante del interés en productos y servicios «auténticos», generados de forma sostenible y con ingredientes y recursos locales. Esto es parte de un movimiento mayor de los mercados, que apunta hacia un consumo mundial socialmente responsable y ambientalmente sostenible.

Estas características de cultura y biodiversidad en América Latina se manifiestan en espacios rurales donde, por una parte, se producen y utilizan productos con identidad cultural y, por otra, se ofrecen servicios basados en esos recursos. Estos pueden valorizarse y convertirse en activos que generen nuevas alternativas económicas para los pobladores rurales, especialmente aquellos que no tienen acceso a recursos convencionales y viven en áreas rurales con pocas alternativas económicas, pero cuentan con un patrimonio cultural y natural importante.

El «Proyecto de Desarrollo Territorial Rural con Identidad Cultural (DTR-IC)» del Centro Latinoamericano de Desarrollo Rural (RIMISP), a través de un diálogo intenso entre investigadores, agentes de desarrollo, emprendedores rurales, agricultores, líderes de comunidades y autoridades locales, ha gestado un enfoque específico –el enfoque de desarrollo territorial rural con identidad cultural– que a través de acciones concertadas, impulsa la puesta de valor de activos culturales y naturales de los territorios, de manera que se puedan generar nuevas alternativas económicas basadas en la identidad cultural-territorial.

En los últimos cinco años, el enfoque ha evolucionado: ha pasado de ser un conjunto de principios para la acción a constituirse en una serie de pasos sistemáticos y coordinados, que comenzaron a ser aplicados en la región con resultados positivos.

### Preguntas clave

- i. ¿Cómo se puede lograr que este enfoque sea más explícito?
- ii. ¿Cómo se podría conformar una metodología para que este enfoque pueda ser llevado a escalas mayores?
- iii. ¿Es posible generar evidencia concreta —a través de la aplicación del enfoque en campo— que muestre su efectividad, de manera que sea de interés para los decisores políticos en los ámbitos locales, nacionales y regionales?

### Identidad cultural, un recurso no utilizado que puede servir para desarrollar alternativas económicas en medios rurales

Muchas comidas, artesanías y servicios locales generados por familias rurales en Latinoamérica están basados en la cultura y el conocimiento local, que le dan a estos productos y servicios un sello de identidad particular de la localidad en la que se generaron.

Esta identidad cultural es un activo que puede ser utilizado para agregar valor a productos y servicios rurales. Para ello, la identidad cultural necesita ser explícitamente reconocida como un activo valioso, tanto por las comunidades locales como por las autoridades y el sector privado. Por otra parte, esa identidad necesita ser «traducida» en características particulares —o *traits*— de productos y servicios originados en las localidades rurales.

Usando una combinación desarrollo de capacidades locales, promoción de alianzas, campañas de difusión y desarrollo de marca territorial, el enfoque de desarrollo territorial con identidad cultural promueve alternativas económicas basadas en tradiciones locales.

RIMISP, en consorcio con el «Proyecto de Desarrollo Sierra Sur (PDSS)» en Perú y el «Proyecto de Servicios de Asistencia Técnica para Pequeños Productores (PROSAT)», en Bolivia —con recursos del PEIR, la Fundación Ford y otras fuentes complementarias—, llevó adelante el proyecto «Valor IC». A través de él, este enfoque de desarrollo alcanzó escalas mayores y se incrementó el alcance de sus efectos en el desarrollo de territorios específicos en Perú y Bolivia.

En su proceso de evolución, uno de los retos que el enfoque DTR-IC enfrentó fue la necesidad de hacer explícitos sus principios, los pasos críticos que deben darse y los factores que deben tenerse en cuenta para que efectivamente pueda valorizar los activos culturales y naturales de un territorio<sup>12</sup>.

Con el apoyo del PEIR, el equipo de investigadores de RIMISP ha contribuido con perfeccionar la ejecución del enfoque del DTR-IC al convertirla en una «ruta crítica metodológica», ya que esta permitió aclarar y posicionar el enfoque. La ruta hace explícitos los principios centrales del enfoque DTR-IC, explica por qué es una alternativa de desarrollo viable para las comunidades rurales en Latinoamérica, y propone una serie de pasos prácticos, concretos y flexibles para ser llevados a cabo por las mismas comunidades rurales, con apoyo de agentes de desarrollo y autoridades locales.

Uno de los principales avances logrados por los investigadores del proyecto que apoya el programa es que los tiempos y esfuerzos necesarios para implementarla en un territorio rural han disminuido considerablemente, en comparación con versiones anteriores a la metodología. El proyecto ha ayudado a encontrar «atajos metodológicos» que hacen que el enfoque sea más eficiente, pueda ser aplicado con menos apoyo externo y que sus resultados sean más notorios.

Entre los requisitos básicos para que el enfoque pueda escalar a niveles nacionales y regionales, se encuentra la generación de evidencia sobre su efectividad. Cada vez más, los decisores políticos y donantes exigen ver pruebas concretas de campo sobre la efectividad de una determinada metodología. Para perfeccionarla y generar certezas, los investigadores del proyecto implementaron la ruta en cinco territorios rurales de Perú y Bolivia. Estos son Uriondo y San Lorenzo, en Tarija, Bolivia; Lari y Sibayo, en Arequipa, Perú; Curahuara de Carangas, en Oruro, Bolivia; y Entre Ríos, en Tarija, Bolivia. En cada uno de estos territorios se impulsó la conformación de coaliciones territoriales interesadas en promover el desarrollo rural a través del uso de activos culturales. Junto con estas se desarrollaron estrategias y se llevaron adelante acciones concretas que están promoviendo servicios innovadores y generando productos locales basados en la identidad cultural<sup>13</sup>.

12 Es importante recordar que el enfoque es aplicado desde hace más de cinco años, bajo el liderazgo y operación directa de los técnicos asociados con el programa DTR-IC, aunque no existía hasta el momento un método explícito y sistemático para operarlo.

13 En los siguientes links se encuentran las estrategias articuladoras de los territorios donde la ruta crítica metodológica fue aplicada. la estrategia articuladora de Lari y Sibayo se halla en <[http://www.escalandoinnovacionesrurales.com/productos/category/6-3-documentos-de-resultados?download=70 por ciento 3Aestrategia-articuladora-de-desarrollo-territorial-rural-con-identidad-cultural-de-lari-y-sibayo-valle-del-colca-peru](http://www.escalandoinnovacionesrurales.com/productos/category/6-3-documentos-de-resultados?download=70%20por%20ciento%203Aestrategia-articuladora-de-desarrollo-territorial-rural-con-identidad-cultural-de-lari-y-sibayo-valle-del-colca-peru)>. Por otro lado, la estrategia articuladora del valle central de Tarija se halla en <[http://www.escalandoinnovacionesrurales.com/productos/category/6-3-documentos-de-resultados?download=70 por ciento 3Aestrategia-articuladora-de-desarrollo-territorial-rural-con-identidad-cultural-de-lari-y-sibayo-valle-del-colca-peru](http://www.escalandoinnovacionesrurales.com/productos/category/6-3-documentos-de-resultados?download=70%20por%20ciento%203Aestrategia-articuladora-de-desarrollo-territorial-rural-con-identidad-cultural-de-lari-y-sibayo-valle-del-colca-peru)>.

A través de la creación, soporte y desarrollo de coaliciones territoriales, se logra que los actores armonicen sus intereses, se realice la movilización coordinada de recursos y se genere conocimiento nuevo sobre cómo llevar adelante actividades de desarrollo con identidad cultural. Este es un elemento crítico del éxito del enfoque: su capacidad de movilizar actores y promover la acción colectiva, hacia un objetivo concreto y compartido.

### Coalición del valle central de Tarija en Uriondo y San Lorenzo

En Uriondo y San Lorenzo, pequeñas asociaciones privadas de turismo están impulsando la creación de la Organización de Gestión de Destino Tarija, la cual aglutina a diecisiete actores públicos y privados, incluidos los gobiernos municipales de Uriondo, San Lorenzo y el gobierno departamental. También se han generado alianzas con sectores empresariales; por ejemplo se ha impulsado un proyecto para construir un parque turístico, financiado por corporaciones privadas como la Sociedad Boliviana de Cemento (SOBOCE).

De la misma forma, la coalición del valle central de Tarija se ha conectado con la Sociedad Peruana de Gastronomía para impulsar esta actividad en el territorio, a través de la «Primera Feria de Gastronomía de Tarija». Los actores que participaron en esta feria forman parte de un movimiento gastronómico nacional.

Las estrategias articuladoras son instrumentos que permiten que las coaliciones organicen sus acciones para lograr sus objetivos. Se basan en la identificación y apoyo del desarrollo de una serie de productos y servicios «cargados» de identidad cultural y/o natural, es decir, de productos o servicios que tienen ciertas características únicas y directamente asociadas con la cultura del territorio de origen con el que se identifican; estas les dan un valor agregado.

La estrategia articuladora vincula, conecta y armoniza distintas iniciativas destinadas a valorizar, potenciar y consolidar esos productos y servicios, de manera que se conviertan en alternativas económicas factibles para la población rural. En el siguiente recuadro se encuentra una breve descripción de los elementos de la estrategia articuladora y un ejemplo de una de ellas que está siendo ejecutada en los valles centrales de Tarija.

## Estrategia articuladora del valle central de Tarija

Las estrategias articuladoras de DTR-IC se formulan a través de los siguientes pasos:

- i. Identificación de las iniciativas de valorización de activos culturales y naturales
- ii. Análisis de las potencialidades y limitaciones de dichas iniciativas
- iii. Formulación de ejes estratégicos que aglutinen coherentemente el conjunto de iniciativas
- iv. Elaboración de una agenda consensuada y un plan de implementación
- v. La valorización de la diversidad cultural y de la uva de mesa, vinos y singanis

## Valorización de la diversidad biocultural

Este componente se basa en la valorización de la diversidad del territorio y se articula en torno de un «paquete» de bienes y servicios vinculados con el turismo. Busca integrar y dinamizar las iniciativas relacionadas con las potencialidades del valle central de Tarija:

- i. Calidad humana: simpatía y hospitalidad de los habitantes, seguridad, entre otras características
- ii. Vinos y singanis, vinculados con una oferta de IC; y otros productos gourmet, como uva de mesa, miel, quesos y jamones
- iii. Gastronomía tradicional y contemporánea, basada en productos del territorio y repostería: pan, rosquetes, hojarascas y empanadas de lacayote
- iv. Patrimonio material: arquitectónico, artístico, arqueológico y paleontológico
- v. Diversidad natural, de clima y de paisaje
- vi. Patrimonio inmaterial: tradiciones, fiestas, historia, danza y música

A partir de las iniciativas de valorización en curso, se plantea una mayor articulación urbano rural, el impulso de circuitos articulados de mayor permanencia y calidad, y la generación de ingresos para los grupos que conforman el territorio. Por otro lado, se propone vincular el valle central con otros territorios potenciales como Entre Ríos y Bermejo.

## Valorización de la uva de mesa, vinos y singanis (Moscatel de Alejandría)

Este componente está centrado en la valorización de la uva como producto específico. Su principal derivado, el singani, se basa en la gestión sostenible de los recursos naturales y en la producción en el interior de las comunidades productoras y los emprendimientos privados.

Esta iniciativa busca continuar el proceso ya iniciado de fortalecimiento y valorización de la viticultura tarijeña a partir de tres pilares: la altitud —la condición de los viñedos más altos del mundo— como potencial aprovechable, la identidad con una variedad emblemática para Bolivia —Moscatel de Alejandría— y el reposicionamiento del singani tarijeño como la primera bebida nacional a partir de su denominación de origen.

Además de hacer explícito el enfoque DTR-IC, por medio de una ruta crítica, el proyecto apoyado por el PEIR realizó estudios profundos sobre su aplicación. Se hicieron dos análisis de sistematización: uno en el valle central de Tarija, donde se estudiaron diez emprendimientos basados en identidad cultural; y otro en Lari y Sibayo, donde se estudiaron catorce emprendimientos<sup>14</sup>. Estos evidenciaron que los emprendimientos basados en identidad cultural incrementan significativamente los ingresos de las familias involucradas, por lo que, al apoyar su creación, desarrollo y sostenibilidad, contribuyen directamente con el desarrollo económico del territorio. En el siguiente recuadro se muestra parte de la evidencia generada para el caso del valle central de Tarija:

### Sistematización en el valle central de Tarija-Bolivia

Los casos estudiados en el valle central de Tarija nos muestran que, en los últimos diez años, los emprendimientos analizados multiplicaron sus ingresos en aproximadamente 10,5 veces. El ingreso mensual actual promedio es de \$1181 USD, que es significativamente mayor que el salario mínimo nacional: \$144 USD (1000 Bs.) o, por ejemplo, que la remuneración media nominal de un cargo directivo urbano del sector público que asciende a \$821 USD.

Además, se logró reducir la estacionalidad de los ingresos durante el año. Para los productores, los meses de bajos ingresos cayeron de 3,5 a 1 mes y, para los prestadores de servicios turísticos, de 7 a 3.

Particularmente, en los últimos cinco años el 60% de los productores ha creado empleos directos permanentes —fuera del núcleo familiar—, con la excepción de los comerciantes, quienes sólo lo hacen eventualmente. Casi todos los productores se dedican de manera exclusiva a sus emprendimientos; es decir, no realizan otras actividades.

El incremento de los ingresos está relacionado con los siguientes tres factores:

- i. Se ha generado un incremento local y nacional de la demanda de productos con identidad cultural.
- ii. Los productos tarijeños, como vino, queso y jamón, han mejorado su imagen a escala nacional; y el turismo, principalmente local y desde Argentina, ha aumentado.
- iii. Se ha producido una mejor adecuación de la oferta de bienes y servicios con identidad cultural en función de los requerimientos de la demanda, principalmente en relación con los productos —mejores embases, etiquetas, etcétera—, plaza —mejor ubicación de la oferta o nuevas tiendas—, promoción y disminución de la estacionalidad.

14 Los estudios de sistematización de Tarija pueden encontrarse en el siguiente link: <<http://www.escalandoinnovacionesrurales.com/productos/category/5-2-estudios-de-caso-innovaciones-rurales?download=61> por ciento 3Ainnovacion-para-el-desarrollo-territorial-rural-con-identidad-cultural-la-experiencia-del-valle-central-de-tarija> y los estudios de sistematización de Lari y Sibayo se encuentran en <<http://www.escalandoinnovacionesrurales.com/productos/category/7-4-investigaciones?download=60> por ciento 3A-innovacion-para-el-desarrollo-territorial-rural-con-identidad-cultural-la-experiencia-de-sibayo-en-el-valle-del-colca->.

La evidencia generada por estos estudios de sistematización despertó el interés de decisores políticos del ámbito local y nacional. Por ejemplo, la gobernación de Tarija se interesó en aplicar el enfoque en todo el departamento y, para ello, desarrolló el «Plan Departamental de Turismo Basado en el Enfoque DTR-IC». El PEIR proveyó asistencia técnica para el diseño de este plan, que llegó a generar interés a escala regional. La Comunidad Andina (CAN) ha incluido los principios del enfoque como parte de su estrategia regional de desarrollo territorial rural.

En ese sentido, el proyecto «Valor IC» ha contribuido con la formulación de un programa regional financiado con fondos de la fundación FORD, entre otros socios y donantes. Este programa es parte de un proceso de soporte de la FORD al DTR-IC/RIMISP. La consideración del enfoque en las políticas regionales de la CAN y el programa regional que se implementará a partir de este año, representa un importante avance cualitativo, pues pone el enfoque de DTR-IC en el panorama regional y transcontinental.

### Objetivos del programa regional

El Programa tiene como objetivo continuar con el escalamiento del enfoque de desarrollo territorial con identidad cultural, a través del impulso de dinámicas territoriales sostenibles e inclusivas y contribuyendo con un proceso de empoderamiento de poblaciones rurales latinoamericanas con menores oportunidades. Para ello, realizará las siguientes acciones:

- i. A través de una adopción más amplia de enfoques y prácticas de desarrollo territorial con identidad cultural, fortalecerá las redes de actores que sean necesarias para impulsar procesos de incidencia en la acción pública que impliquen cambios sustantivos.
- ii. Impulsará procesos sistemáticos de expansión de capacidades, orientados a formar una masa crítica de actores que puedan aplicar el enfoque en territorios específicos, al encontrar soluciones adecuadas en distintos contextos territoriales y políticos.
- iii. Estimulará un tejido empresarial innovador vinculado con procesos, productos y servicios basados en la identidad cultural.

El programa tiene una estrategia de financiamiento «multinivel» que incluye distintos tipos de socios y gestión de recursos.

## Balance de costos y beneficios

La inversión en este proyecto fue de \$ 234.000 CAD provenientes del PEIR. El proyecto «Valor IC» en concreto logró llevar este enfoque a escalas mayores de la siguiente manera:

- i. De ser un enfoque implícito, conocido por técnicos e investigadores del DTR-IC/RIMISP, pasó a ser una metodología más explícita, con pasos sistemáticos y probados en campo.
- ii. De tener constataciones preliminares de su efectividad, consiguió sustentarse mediante evidencia empírica sobre sus efectos en territorios rurales.
- iii. De ser una iniciativa interesante, pero focalizada en unas pocas localidades rurales, llegó a ser un programa regional, con un alcance masivo y la posibilidad de lograr efectos a gran escala.
- iv. Cinco nuevos territorios tienen estrategias de desarrollo territorial rural con identidad cultural desarrollados y en proceso de ejecución.

## 4. Incubadoras NESsT: escalando innovaciones basadas en tecnología en Perú

La tecnología puede cambiar la vida de los habitantes rurales, puede incrementar la productividad de los recursos, hacer el trabajo más fácil y mejorar las condiciones de vida de las familias rurales. Cuando el conocimiento local se combina con tecnologías efectivas, se generan soluciones relevantes y adecuadas a las realidades locales (Friis-Hansen y Egelyng 2006).

Las innovaciones locales de base tecnológica son particularmente útiles en lugares donde las opciones son restringidas y las posibilidades de acceder a tecnologías sofisticadas y demandantes de recursos específicos son limitadas. En la región existen muchos inventos locales: máquinas, variedades de cultivos, prácticas y métodos, tanto en la agricultura como en otras actividades económicas no agrícolas. Si estas logran perfeccionarse —al mezclarse con tecnología— y diseminarse a través de actividades emprendedoras, podrían tener impactos más allá de la escala local. En el siguiente recuadro se presenta un ejemplo de innovación de este tipo, que está siendo apoyada por NESsT (Non-profit Enterprise & Self-sustainability Team (NGO) ).

Sin embargo, como ocurre frecuentemente con las innovaciones tecnológicas que no son el resultado de procesos formales de investigación, enfrentan varios problemas al querer expandir su uso, perfeccionarlas y llegar a escalas mayores. Estas innovaciones nacen en mercados pequeños y de poco valor, por lo cual, desde un estado de prototipo, deben competir ferozmente por la escasa demanda que existe. Los innovadores y emprendedores interesados en llevar sus innovaciones locales a escalas mayores enfrentan varios problemas: para sostener sus emprendimientos de forma inicial tienen poco acceso a fuentes de información y conocimiento especializado; el acceso a recursos financieros es escaso y muy caro; y la posibilidad de mejorar sus capacidades técnicas y de manejo empresarial son limitadas.

## Soluciones prácticas

En los Andes, la papa seca congelada es uno de los alimentos básicos más importantes. Las técnicas tradicionales de producción de este alimento involucran el congelado de la papa en agua fría y el pisado de esta en agua congelada, con el fin de quitar la cáscara. Se trata de una tarea muy difícil y dura, principalmente ejecutada por mujeres.

En Apurímac, Perú, un innovador local desarrolló una máquina que pela las papas congeladas. La máquina combina formas tradicionales de producción —basadas en conocimiento local— con tecnología moderna de procesamiento de alimentos. Esta innovación está en una etapa piloto, el prototipo está siendo probado y refinado, y dentro de poco entrará en una fase de expansión comercial.

En Perú, desde el año 2007, NESsT efectúa acciones de apoyo al desarrollo de empresas de base tecnológica. Este modelo provee apoyo financiero, de formación de capacidades y de vinculación con centros de tecnología a innovadores y emprendedores locales con proyectos tecnológicos que han mostrado ser efectivos. Por otra parte, el modelo contribuye con la construcción de «ecosistemas» organizacionales e institucionales donde se desarrollan estas iniciativas, con lo cual se promueve la articulación de actores públicos y privados —universidades, empresas y gobiernos— para mejorar las condiciones en las que se gestan y desarrollan.

El modelo de NESsT ha sido efectivo en el proceso de incubamiento de nuevas iniciativas y emprendimientos que involucran tecnología. Gracias al soporte de este modelo, una cantidad importante de innovaciones tecnológicas se crean y desarrollan hasta la fase comercial experimental. Sin embargo, se ha visto que los emprendimientos que llegan a esta etapa —y ya no cuentan con el apoyo del modelo—, cuando buscan ampliarse a una escala comercial, se encuentran con grandes limitaciones (Harman y González 2012).

## Preguntas clave

- i. Luego de pasar por una fase de incubación, ¿cuáles son las formas más adecuadas para que las innovaciones locales de base tecnológica puedan ser llevadas a una escala mayor?
- ii. Con el fin de promover la innovación en áreas rurales de Latinoamérica, ¿cómo se pueden desarrollar y fortalecer contextos auspiciosos, y mecanismos de soporte para su surgimiento?
- iii. Con el propósito de ampliar sus efectos, ¿cómo se puede llevar el modelo de apoyo a innovaciones de base tecnológica de NESsT a otros contextos y localidades?

NESsT, junto con una amplia red de socios en Perú, el apoyo del PEIR y la fundación Lemelson, ha identificado nuevas estrategias y enfoques para escalar innovaciones locales de base tecnológica y aplicarlas en diferentes zonas de Perú. A la vez, han investigado cómo los mecanismos de soporte para estas innovaciones pueden mejorarse y adaptarse para alcanzar escalas nacionales y regionales en Perú, Ecuador y Brasil.

Existen casos de iniciativas tecnológicas que han logrado escalar exitosamente. Como punto de partida, el proyecto se propuso aprender de estos casos. Así, se estudiaron veinte casos de innovaciones tecnológicas en Latinoamérica que lograron escalar a través del desarrollo empresarial<sup>15</sup>. El estudio encontró 26 buenas prácticas para el escalamiento (BPE) que permiten que una innovación de este tipo incremente su escala. Estas se relacionan con las características emprendedoras del innovador respecto de la innovación, la forma en que organiza su emprendimiento, y su capacidad para aprender, innovar y vincularse con su entorno. En el siguiente recuadro se describen las BPE:

#### Buenas prácticas para el escalamiento de innovaciones de base tecnológica

Las BPE son un conjunto coherente de acciones que permiten que un emprendedor o innovador tecnológico amplíe la escala de su emprendimiento en un contexto determinado. Se espera que, a través de ellas, otros innovadores que trabajan en contextos similares logren los mismos resultados.

*BPE en relación con las características emprendedoras del innovador:*

- i. Innovar e investigar constantemente o el producto logrado deja de representar una innovación
- ii. Tener y mantener la capacidad emprendedora
- iii. Mejorar las capacidades técnicas
- iv. Ver las dificultades como oportunidades
- v. Mantener contacto y retroalimentación con los clientes

15 En el siguiente link se encuentra el estudio completo sobre BPE de innovaciones de base tecnológica: <<http://www.escalandoinnovacionesrurales.com/resultados?download=3 por ciento 3Abuenas-practicas-para-el-escalamiento-de-innovaciones-tecnologicas-en-america-latina-neest-version-final>>.

### *BPE con respecto a la innovación*

- i. Adaptar las innovaciones a las necesidades locales
- ii. Diversificar las innovaciones
- iii. Innovar con «tecnología limpia»
- iv. Obtener certificaciones
- v. Contar con servicio posventa
- vi. Incrementar la calidad del producto

### *Buenas prácticas con respecto a la organización del emprendimiento*

- i. Generar alianzas estratégica y sociedades
- ii. Motivar al equipo de trabajo incentivando la innovación y creatividad
- iii. Capacitar constantemente al equipo de trabajo y al mismo innovador
- iv. Contar con un equipo multidisciplinario
- v. Realizar estudios de mercado
- vi. Contar con una empresa estructurada
- vii. Reinvertir en investigación y desarrollo
- viii. Hacer publicidad y marketing
- ix. Buscar formas de financiamiento
- x. Contar con redes de contacto y cooperación
- xi. Ofrecer formas de financiamiento a los clientes
- xii. Implementar canales eficientes de distribución y comercialización

### *Buenas prácticas respecto del entorno*

- i. Analizar el contexto socio cultural y ambiental
- ii. Aprender y aplicar buenas prácticas de otros innovadores
- iii. Buscar modelos de apoyo
- iv. Participar en concursos y ferias especializadas

A partir de los hallazgos en este estudio, NESsT desarrolló una aproximación metodológica específica<sup>16</sup> para apoyar el escalamiento de innovaciones de base tecnológica que habían pasado exitosamente por una fase de incubación. Esta metodología propone un proceso de selección sobre la base de criterios objetivos; y al mismo tiempo de una serie de estrategias, líneas de trabajo y actividades específicas para iniciar un proceso de escalamiento que considere las buenas prácticas identificadas en la investigación previa.

16 La propuesta metodológica completa se puede encontrar en el siguiente link: <<http://www.escalandoinnovaciones-rurales.com/productos/category/8-5-metodologias?download=74> por ciento 3A-aproximacion-metodologica-para-el-escalamiento-de-innovaciones-de-base-tecnologica->.

En términos generales, la metodología consta de cuatro pasos: la identificación de innovaciones de base tecnológica que están listas para escalar, la definición de una estrategia de escalamiento adecuada al tipo de innovación y a las condiciones del contexto, la selección de un modelo de negocio pertinente para lograr los objetivos de escalamiento, y finalmente la adopción e implementación de buenas prácticas relevantes para el caso específico.

### Pasos de la metodología para promover el escalamiento de innovaciones de base tecnológica

*Paso n.º 1: seleccionar innovaciones de base tecnológica ya incubadas que cumplan con las siguientes condiciones mínimas:*

- i. Potencial competitivo y de mercado: se refiere al uso de una innovación tecnológica y su potencial de diversificación para generar nuevas tecnologías.
- ii. Innovador y equipo consolidado con gran interés en escalar: se requiere de un equipo motivado y dispuesto a capacitarse, o a fortalecer sus capacidades para el escalamiento. Debe existir un claro y explícito interés por escalar y ser consciente de los desafíos y riesgos que implica el proceso.
- iii. Un modelo de negocio que funciona: la empresa de base tecnológica debe tener no sólo conocimiento del mercado, sino un modelo de negocios que muestre resultados positivos en cuanto a su situación en el mercado.

*Paso n.º 2: seleccionar una estrategia de escalamiento:*

- i. Multiplicación: es necesario alcanzar un mayor número de usuarios de la innovación tecnológica y/o los productos y servicios derivados de ella.
- ii. Expansión: hay que llevar la innovación tecnológica a otros espacios geográficos.
- iii. Diversificación: se deben generar innovaciones complementarias o adicionales.

*Paso n.º 3: seleccionar un modelo de negocio adecuado al tipo de innovación y al tipo de estrategia de escalamiento seleccionada:*

- i. Crecimiento empresarial
- ii. Franquicia
- iii. Pago por uso
- iv. Canales de distribución compartidos
- v. Licenciamiento de derechos
- vi. *Joint venture*

*Paso n.º 4: identificación de buenas prácticas relevantes y su aplicación/adopción:*

- i. Relacionadas con características de la innovación
- ii. Vinculadas con las características de la organización
- iii. Con relación a la forma de relacionamiento con su entorno

Esta metodología representa una extensión y complementación del modelo de apoyo que NESST ha empleado hasta el momento. Fue aplicada exitosamente en tres emprendimientos de innovación de base tecnológica que habían pasado por un periodo de gestación empresarial.

Cuadro n.º 1:  
Innovaciones que están escalando a través de la nueva  
metodología de escalamiento de NESST<sup>17</sup>

INGENIMED SAC: Sandro Gamarra Félix Mamani Luis Jiménez	El equipo de fototerapia de luz azul llamado «NEOLED» permite brindar un tratamiento adecuado en la atención de pacientes neonatos con ictericia.
KOYLLOR EIRL: Mario Endara Hernán Lipa	La cocina rural ecológica (CRE) permite eliminar el humo en el interior de la vivienda y tener un proceso de cocción más efectivo.
INNOVA MAGRINI SAC: Nicasio Uñapillco	La máquina trilladora de cereales andinos adaptada a los terrenos agrícolas andinos tiene una alta productividad (100 kg/hora) y buena calidad de grano (limpio y de 0,8 mm de diámetro).

Fuente: NESST

Estos emprendimientos están incrementando la escala de sus actividades empresariales y con ello el efecto de las innovaciones de base tecnológica que desarrollaron. Se han seleccionado estrategias de escalamiento y diseñado modelos de negocio específicos que les permiten alcanzar un mayor número de usuarios de tecnologías y, al mismo tiempo, garantizar la sostenibilidad financiera de la empresa.

Para enriquecer y refinar la metodología diseñada y aplicada en estos tres casos, de forma que esta pueda realmente ser efectiva a una escala nacional y regional, el proyecto realizó una investigación sobre el funcionamiento y la efectividad de

17 Una descripción más detallada de estas y otras innovaciones de base tecnológica pueden encontrarse en <<http://infoandina.org/sites/default/files/recursos/peruinnovadores.pdf>>

otros modelos de apoyo a innovadores y emprendedores que existen en la región<sup>18</sup>. Se analizaron 18 casos de modelos de apoyo al emprendimiento e innovación tecnológica. Como resultado, se identificaron varias recomendaciones para escalar que fueron implementadas por modelos de apoyo en América Latina.

### Algunas recomendaciones para implementar modelos de apoyo a emprendedores más relevantes

- i. Crear programas o áreas de atención específicos para cada tipo de emprendimiento y en las diferentes etapas de desarrollo en que se encuentren
- ii. Proveer servicios no financieros y financieros específicos para cada segmento de emprendedores o innovadores
- iii. Buscar nuevas y mejores metodologías de capacitación y asesoría, y hacer un acompañamiento cercano a los emprendedores
- iv. Seleccionar proyectos que contribuyan con el desarrollo sostenible de la economía de su región, pero que al mismo tiempo tengan potencial de alto crecimiento
- v. Lograr el fortalecimiento institucional mediante la mejora de su infraestructura física, del capital social de la institución, etcétera
- vi. Adoptar metodologías de gestión y apoyo al emprendimiento, tomando como ejemplo otras experiencias ya probadas
- vii. Compartir y transferir la metodología de apoyo a otras instituciones
- viii. Establecer redes y contactos con otros servicios, organizaciones e instituciones que apoyan a emprendedores

Para lograr escalar el modelo de apoyo de NESsT a otras zonas y espacios institucionales, fue necesario estudiar el contexto de estos potenciales lugares donde podría ser expandido. En ese sentido, se realizó una investigación en Perú, Ecuador y el noreste de Brasil, como potenciales espacios para llevar el modelo de NESsT a escalas mayores.

En estas localidades, se investigó en qué medida están satisfechas las demandas por tecnología en dos sectores de impacto: el acceso a servicios básicos en población rural y la mejora de actividades productivas desarrolladas en ámbitos rurales en los territorios mencionados. Así mismo, se analizó el funcionamiento de los mercados de servicios especializados para la innovación, con el fin de

18 El estudio completo sobre estos modelos de apoyo se puede encontrar en el siguiente link: <[http://www.escalandoinnovacionesrurales.com/productos/category/7-4-investigaciones?download=65 por ciento 3Abuenas-practicas-para-el-escalamiento-de-modelos-latinoamericanos-de-apoyo-a-la-innovacion-y-el-emprendimiento](http://www.escalandoinnovacionesrurales.com/productos/category/7-4-investigaciones?download=65%20por%20ciento%203Abuenas-practicas-para-el-escalamiento-de-modelos-latinoamericanos-de-apoyo-a-la-innovacion-y-el-emprendimiento)>.

encontrar oportunidades donde el modelo de NESsT pueda ser útil<sup>19</sup>. Estos estudios permitieron definir de forma precisa la estrategia de ampliación de las operaciones de NESsT en la región.

### Balance de costos y beneficios

Este proyecto contó con \$ 264.100 CAD de fondos del PEIR. Con estos recursos, NESsT y sus socios lograron lo siguiente:

- i. Llevaron a escalas empresariales tres innovaciones de base tecnológica en Perú con gran potencial de impacto social.
- ii. Identificaron las buenas prácticas para escalar innovaciones de base tecnológica, basadas en experiencias concretas en la región.
- iii. Identificaron recomendaciones para implementar modelos de apoyo al escalamiento de innovaciones rurales, a partir del análisis de distintos modelos de apoyo.
- iv. Diseñaron e implementaron una estrategia para llevar el modelo de apoyo a innovadores de base tecnológica de NESsT a una escala regional.

Los resultados de investigación generados por este proyecto serán presentados en el Social Enterprise World Forum 2012, que será coorganizado por NESsT.

19 Estos estudios pueden encontrarse en los siguientes links. Sobre el sistema de innovación en Perú ver <<http://www.escalandoinnovacionesrurales.com/productos/category/6-3-documentos-de-resultados?download=68> por ciento 3Estudio-sobre-el-sistema-de-innovacion-en-peru-analisis-de-la-oferta-y-demanda-por-tecnologia-en-ambitos-rurales-> y sobre el sistema de innovación en Ecuador ver <<http://www.escalandoinnovacionesrurales.com/productos/category/7-4-investigaciones?download=66> por ciento 3Asistema-nacional-de-innovacion-en-ecuador-oferta-y-demanda-por-tecnologia Sistema de innovación en el noreste de Brasil <http://www.escalandoinnovacionesrurales.com/productos/category/7-4-investigaciones?download=67> por ciento 3Asistema-nacional-de-innovacion-en-brasil-y-particularidades-del-sistema-regional-en-el-noreste-oferta-y-demanda-por-tecnologia-en-ambitos-rurales>.

## 5. Sociedades de Transformación Rural: escalando un modelo de organización de capital riesgo con pequeños productores rurales en Bolivia

En las localidades rurales empobrecidas de Latinoamérica, la falta de capital para inversiones productivas —agrícolas y no agrícolas— por mucho tiempo ha sido una enorme limitación para el desarrollo y la diversificación de las economías rurales.

En épocas recientes el micro crédito, en diversas formas y modalidades, fue utilizado como alternativa para lograr que las iniciativas productivas rurales accedieran a recursos de capital. Se trabajó para que estas, particularmente aquellas desarrolladas e impulsadas por pequeños productores rurales en la forma de cooperativas rurales, asociaciones de productores, pequeñas empresas agropecuarias y de servicios, y emprendimientos turísticos, puedan contar con recursos económicos (Nogales, Córdova, Galindo y García 2012).

Sin embargo, el alto costo financiero de operar en medios rurales y el riesgo que implica el préstamo de dinero a pequeños productores rurales hicieron que los intereses a los que estos créditos estaban sujetos fueran imposibles de cubrir, especialmente con las utilidades generadas por los negocios rurales en mercados poco competitivos. El micro crédito no resolvió el problema de la falta de capital para emprendimientos rurales y, en muchos casos, ha exacerbado la inequidad entre pobladores rurales y urbanos, y entre familias con activos y pobreza (Morales 2007).

Además de la falta de capital para inversiones, estos emprendimientos tuvieron grandes limitaciones para vincularse con mercados competitivos, más allá de los mercados locales; y por ello muchas de estas iniciativas, con un claro potencial de negocio, no llegaron a expandirse más allá de mercados pequeños, de bajo valor e inestables.

En la región, se han ensayado distintos mecanismos para lograr que las cooperativas, asociaciones de productores y pequeñas empresas rurales puedan, por una parte, capitalizarse sin necesidad de incurrir en costos financieros excesivos y, por otra, conectarse con mercados competitivos. Entre estos mecanismos, el

más utilizado fue la agricultura de contrato, a partir de distintas modalidades. Sin embargo, las experiencias que se han sostenido en el tiempo han sido pocas, principalmente debido a la emergencia de problemas de coordinación y gobernabilidad del arreglo contractual (Paz y Montenegro 2007).

En Chuquisaca, Bolivia, se ha desarrollado una experiencia de asociación de negocios entre cooperativas y asociaciones de productores con empresarios privados, empresas agroindustriales, ONG prestadoras de servicios y socios capitalizadores<sup>20</sup>. La experiencia ha logrado que los productores tengan las condiciones para producir en la escala y con la calidad necesarias para llegar a mercados de alto valor. Además, les ha permitido acceder a diversos servicios y beneficios, asistencia técnica, etcétera. Los productores son auténticos socios del emprendimiento y, como tales, se benefician del reparto de utilidades.

A partir de esta experiencia, la Institución Financiera para el Desarrollo (CIDRE), junto con la Fundación Valles y la Universidad Privada Boliviana, se interesó en este proyecto y, con apoyo del PEIR, ha concebido un modelo de asociación empresarial rural, denominado «Sociedades de Transformación Rural (STR)». Este se aplicó a un número considerable de empresas rurales e inclusive logró incidir en las políticas nacionales de inversión pública.

Las STR consisten en la conformación de sociedades entre micro, pequeñas y medianas empresas del área rural —agrícolas y agroindustriales, pero también de servicios y de turismo—, e inversionistas privados, con el fin de ampliar o crear empresas que generen mayor valor agregado a los productos de origen rural y que además se desenvuelvan desde un enfoque de empresas socialmente responsables, que otorguen créditos financieros y generen beneficios sociales. Las STR constituyen un nuevo género de empresas en Bolivia, pues permiten la conjunción entre generación de riqueza y beneficios sociales de inversiones con riesgo compartido.

CIDRE ha estimado que en Bolivia existen aproximadamente doscientas asociaciones y cooperativas que podrían establecer sociedades de transformación rural con inversionistas privados. La demanda de inversión estimada es de aproximadamente cien millones de dólares. Para lograr que el modelo de STR se haga extensivo, CIDRE y los socios del proyecto tuvieron que hacer frente a dos problemas importantes: en primer lugar, era necesario desarrollar instrumentos de

20 El modelo evolucionó a partir de iniciativas de la Sociedad Canadiense para el Desarrollo Internacional (SOCODEVI), AGROCENTRAL y la Fundación Valles.

evaluación de riesgo específicos para este nuevo tipo de arreglo empresarial, que permitieran medir los riesgos y beneficios de una sociedad de riesgo compartido, la cual tiene tanto objetivos de generación de utilidades como de beneficios sociales; en segundo lugar, el proyecto tuvo que incidir en la normativa de inversión privada y pública del país, con el fin de que los recursos de inversionistas privados pudieran ser aplicados de forma legal a las sociedades de transformación rural.

Como un primer paso, se investigaron las causas por las que los sectores público y privado no impulsan el desarrollo rural en Bolivia<sup>21</sup>. Como resultado de este estudio, se encontraron los factores de política pública que, de forma histórica, incidieron negativamente en el flujo de capitales de inversión al área rural de Bolivia.

### Factores que inciden en el flujo de capitales de inversión en el área rural: el caso de inversiones responsables de riesgo compartido

En Bolivia, las inversiones responsables a riesgo compartido, en las que el inversor asume riesgos a la par del receptor de fondos y participa proactivamente de la gestión del emprendimiento, pueden ser un mecanismo altamente efectivo para llevar inversiones privadas al área rural, para ello es necesario lo siguiente:

- i. Los inversores dispongan de herramientas objetivas y robustas para evaluar los riesgos de esta inversión.
- ii. El marco normativo vigente sea complementado para favorecer el escalamiento de este tipo de inversiones.
- iii. Se generen y difundan más experiencias exitosas de inversiones rentables y socialmente responsables, a fin de atraer un contingente cada vez más amplio de inversores interesados en esta práctica.

Con el apoyo del PEIR, se desarrolló una metodología de escalamiento que permite analizar el riesgo de estas empresas<sup>22</sup>. Gracias a ella, un inversionista se dialoga con potenciales inversionistas, y puede seleccionar las mejores oportunidades, al identificar los menores niveles de riesgo.

21 En el siguiente link se encuentran los resultados de esta investigación: <<http://www.escalandoinnovacionesrurales.com/productos/category/7-4-investigaciones?download=30> por ciento 3Aidesarrollo-economico-inclusivo-a-traves-del-sistema-financiero-una-revision-analitica-del-caso-boliviano->.

22 En el siguiente link se encuentra descrita la metodología, así como el proceso de su diseño y validación en campo: 2<<http://www.escalandoinnovacionesrurales.com/productos/category/7-4-investigaciones?download=31> por ciento 3Amidiendo-el-riesgo-de-inversion-en-emprendimientos-rurales-sentando-bases-para-potenciar-inversiones-responsables-a-riesgo-compartido-en-bolivia->.

La metodología fue aplicada de forma experimental en 53 cooperativas, asociaciones y pequeñas empresas rurales en cinco departamentos de Bolivia. El 36% provenía de áreas peri urbanas, principalmente asociaciones de agroindustriales y transformadores de alimentos; y el 64%, de áreas rurales, principalmente de productores agrícolas<sup>23</sup>.

La metodología pudo medir exitosamente los riesgos de las asociaciones y cooperativas que se dedican a la transformación y exportación agroindustrial; y de aquellas que trabajan para fortalecer la seguridad alimentaria y los mercados internos, con productos como cacao, haba, papa, ají, maní, quinua, maíz, especias, condimentos y cereales andinos. Es importante notar que estas iniciativas operan en condiciones distintas a las de emprendimientos formales: lo hacen de forma precaria, y con sistemas de información interna y externa deficientes.

Para siete de estas empresas, se elaboraron planes de inversión para promover sociedades empresariales rurales. Estos muestran que se podrían lograr importantes impactos económicos y sociales, dado que se generan empleos adicionales directos, a través del establecimiento de STR; se proveen materias primas que benefician a las familias campesinas que las producen; y se genera valor económico agregado de forma sostenible. La aplicación de la herramienta demostró que las STR podrían ofrecer una rentabilidad similar a otras inversiones de riesgo equivalentes en el sistema financiero boliviano.

La normativa de inversiones de capital en Bolivia impide que agentes privados realicen inversiones de riesgo compartido en empresas, cooperativas y asociaciones que no estén cotizando acciones en la bolsa. Esto representa una limitante crítica para el escalamiento del modelo de sociedades de transformación rural (García y Tejada 2011). Ante la necesidad de encontrar un camino alternativo, que permita la operación de las STR, el proyecto desarrolló un profundo estudio de legislación comparativa<sup>24</sup> y, a partir de este, generó una propuesta de política pública para que la modalidad de inversiones en STR sea una nueva manera —legalmente aceptada, normada y regulada por las instancias públicas nacionales— de invertir en empresas rurales.

23 Los resultados de la aplicación de la metodología pueden encontrarse en el siguiente link: <<http://www.escalandoinnovacionesrurales.com/productos/category/7-4-investigaciones?download=32> por ciento 3A hacia la creación de sociedades de transformación rural promoviendo desarrollo sostenible en Bolivia>.

24 Este estudio se puede encontrar en el siguiente link: <<http://www.escalandoinnovacionesrurales.com/productos/category/6-3-documentos-de-resultados?download=35> por ciento 3A análisis de los tipos societarios y asociados existentes en Bolivia para viabilizar la inversión de capital riesgo>.

El equipo de investigadores utilizó de manera directa la evidencia generada durante la aplicación experimental de la metodología para medir riesgos, así como la evidencia producida durante el estudio de legislación comparativa, con ministros de la presidencia, la Comisión de Asuntos Económicos de la Asamblea Legislativa, el presidente del Banco Central de Bolivia, la directora ejecutiva de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero, y el director del Mercado de Valores de la Autoridad de Supervisión Financiera y la Confederación de Empresarios Privados de Bolivia. Este trabajo colectivo de incidencia pública derivó en una propuesta de legislación —un proyecto de ley concreta<sup>25</sup>—, que fue presentada al presidente del estado plurinacional de Bolivia y actualmente está siendo considerada en el congreso.

### Reacciones de decisores políticos y autoridades durante la experiencia de incidencia en la política de inversiones privadas y públicas en Bolivia

- i. La mayoría de los actores económicos rurales tienen acceso muy limitado a financiación pero, gracias a esta nueva norma, se podrá revertir esa situación. El mercado de valores boliviano tiene un desarrollo incipiente, pues la ley que aprueba la regulación de este servicio financiero es reciente y solo se hallan inscritas 32 empresas de diferentes sectores de la economía y 19 entidades financieras. Banco Central.
- ii. Gracias a la propuesta desarrollada por el proyecto, cientos de pequeñas y medianas empresas (PyMES), y asociaciones de productores que no pueden acceder a recursos por falta de garantías o elevados intereses podrán acceder a financiamientos a través del mercado de valores. Esto se debe a que las PYMES no tienen calificación de riesgo; pese a ello, antes les era imposible acceder a capital a través de la Bolsa Boliviana de Valores. Ministerio de Finanzas.
- iii. La Ley de Pensiones de Bolivia obliga a destinar hasta un 5% de los recursos para jubilación en PYMES no inscritas en el registro del mercado de valores. Esta coyuntura es apropiada para promover el anteproyecto, que podría constituirse en la norma que reglamente la ley de pensiones y potencie las PYMES con aportes de capital de inversionistas institucionales. Ministerio de Finanzas.
- iv. El Proyecto está impulsando la constitución de sociedades de inversión para el desarrollo, como una nueva generación de entidades financieras que canalicen recursos hacia las PYMES, y participen minoritaria y temporalmente en la estructura de estas empresas y organizaciones de pequeños productores agropecuarios. CIDRE.

25 La propuesta de ley se encuentra en el siguiente link: <<http://www.escalandoinnovacionesrurales.com/productos/category/6-3-documentos-de-resultados?download=34> por ciento 3Aanteproyecto-fondos-de-inversion-para-el-desarrollo>.

- v. Si se aprueba el anteproyecto, el sistema financiero boliviano beneficiaría mucho el desarrollo económico de pequeñas empresas rurales, con impactos tan importantes como los que, en su momento, tuvo el microcrédito, con el cual amplios sectores marginados de la población pudieron acceder a recursos financieros. CIDRE.

La Universidad Pontificia Bolivariana (UPB) contactó a la Universidad de Carleton, que estudia inversiones socialmente responsables, con el fin de continuar con las investigaciones en este campo; y a la Universidad de Laval, que realiza investigaciones sobre tecnologías agroindustriales de punta. Con estos nexos se consolidaron relaciones para desarrollar un programa cooperativo en el mediano plazo.

El CIDRE, como una entidad privada de inversión —una ONG financiera— está apoyando el desarrollo de una entidad de inversiones que canalice los recursos de inversionistas privados hacia asociaciones y cooperativas rurales, a través de las STR. Para ello, se están consolidando relaciones con el Fondo de Solidaridad del Québec —entidad especializada en inversiones de capital riesgo—; y se han suscrito notas de entendimiento con cuatro instituciones financieras de otros países: la sociedad entre el Banco Interamericano de Desarrollo y el Fondo Multilateral de Inversiones (BID-FOMIN), de Washington; INCOFIN, de Bélgica; y Triple Jump, de Holanda, para conformar una entidad especializada en micro créditos a pequeñas unidades económicas del sector agropecuario y de la MYPE urbana.

### Balance de costos y beneficios

El PEIR invirtió \$260.000 CAD en el proyecto. Con ello se consiguió lo siguiente:

- i. De tener una experiencia exitosa de asociación empresarial entre pequeños productores rurales, ONG y empresarios privados, se logró concretar una metodología que permite llevar capitales de inversión privados a muchos emprendimientos rurales.
- ii. Se ha generado una nueva alternativa de política pública que permite que el modelo de sociedades de transformación rural funcione como parte de la política de inversión boliviana.

## 6. Rutas de aprendizaje: generando evidencia cuantitativa para el escalamiento

La forma más directa de promover e inspirar innovaciones, es el intercambio de conocimiento entre pares. Por una parte, las barreras de lenguaje disminuyen entre personas que están involucradas en el mismo negocio o actividad productiva, o simplemente tienen los mismos intereses; por otro lado, los conocimientos tácitos pueden transmitirse de forma efectiva a través del contacto, el diálogo y la interacción.

La ruta conjuga así la sistematización del conocimiento producido por talentos locales, organizaciones o comunidades, que llevan a cabo actividades innovadoras y una estrategia de aprendizaje en el terreno que promueve el intercambio de conocimientos y buenas prácticas. Esto conlleva un esfuerzo planificado para analizar, visibilizar y difundir propuestas innovadoras relacionadas con el acceso a activos, bienes y servicios, la equidad y los derechos; y la capacidad de abarcar temas y problemas clave para el desarrollo rural.

### Intercambiando conocimientos entre pares

Se puede aprender mucho de los compañeros. La ruta de aprendizaje ha demostrado que las interacciones formales e informales entre personas interesadas en el mismo tema o enfocadas en resolver un problema concreto incrementa considerablemente la generación de nuevas ideas, la propuesta de alternativas de solución y el desarrollo de formas diferentes de realizar las mismas tareas.

Por ejemplo, es muy difícil enseñar con métodos formales la producción sostenible de café orgánico. Las rutas de aprendizaje permiten que productores de café de distintas localidades visiten experiencias exitosas, conversen con los protagonistas y discutan temas de su interés.

A pesar de que el enfoque de rutas de aprendizaje es muy conocido y ha sido aplicado extensivamente en Latinoamérica y, más recientemente, en África y Asia, no se habían medido de forma rigurosa sus efectos en la promoción y escalamiento de innovaciones rurales.

PROCASUR, con el apoyo del PEIR, investigó los efectos que tuvieron las rutas de aprendizaje implementadas del año 2006 a 2010 en la difusión y escalamiento de innovaciones. El estudio ha generado conclusiones y recomendaciones útiles para todas las instituciones interesadas en promover la innovación como mecanismo impulsor de procesos de desarrollo rural. Se enfocó en la realización de una evaluación rigurosa de los efectos de rutas en los procesos de innovación en sus principales áreas temáticas: innovaciones para el desarrollo, microfinanzas, microempresas, activos culturales, jóvenes, tierras y recursos naturales, género —como el análisis que se realizó de la participación política, incidencia y acceso de las mujeres a la tierra en África—. Para ello se realizó un estudio cuantitativo, sobre la base de la aplicación de una encuesta a una muestra aleatoria de 242 participantes —de un universo de 589—; y un estudio cualitativo y cuantitativo, que incluyó la realización de 58 entrevistas, cuatro talleres y once estudios de caso<sup>26</sup>. Del total de entrevistas, 48 se realizaron en América Latina; seis, en África; y cuatro, en Asia. Respecto de los estudios de caso, siete se desarrollaron en América Latina; dos, en África; y uno, en Asia.

Ambos componentes contribuyen a describir, analizar e interpretar los procesos de diseminación de conocimientos y escalamiento de las innovaciones. El primero apunta a construir una visión del alcance de estos procesos; y el segundo, a profundizar el análisis de estos fenómenos, al ahondar en los comportamientos individuales, sociales e institucionales de los actores involucrados.

El estudio demostró que las rutas generan aprendizajes sociales que producen efectos positivos en las organizaciones y entornos de los participantes, y que la satisfacción de participar en ellas es generalizada. Esto se debe a que generan cambios personales relevantes en términos de actitudes, visiones, y capacidad de análisis crítico de la realidad y de la propia experiencia. Además, se crean dinámicas de apoyo mutuo que muchas veces tienen continuidad más allá de la ruta. Estos resultados demuestran que la estrategia de apostar por los conocimientos locales, así como por el protagonismo de los actores locales y otros aspectos metodológicos centrales de las rutas es acertada.

26 Los resultados del estudio se encuentran en el siguiente link: <<http://www.escalandoinnovacionesrurales.com/productos/category/7-4-investigaciones?download=59> por ciento 3Alas-rutas-de-aprendizaje-como-un-instrumento-de-escalamiento-y-diseminacion-de-innovaciones->.

El rol de la facilitación es clave para que se produzcan aprendizajes significativos, así como para dar profundidad a la reflexión que surge de las visitas a las experiencias y del intercambio con sus protagonistas. El plan de innovación que se formula durante la ruta es una herramienta muy valiosa, ya que relaciona las lecciones de las experiencias visitadas con el contexto y desafíos propios de cada ruter, con lo cual se facilita el proceso de adaptación. El plan es también un mecanismo certero para generar aprendizajes sociales, a través de su reelaboración en espacios colectivos, dado que involucra la organización o institución, y se convierte así en un instrumento de cambio social.

Después de participar en una ruta de aprendizaje y retornar a sus organizaciones, tres de cada cuatro participantes realizaron actividades de difusión, mientras que más del 70% formularon un plan de innovación. De estos, más del 50% fueron reformulados con la organización o institución, y se llevaron a cabo completamente o en su mayor parte; solo un tercio de participantes refiere un grado mediano de ejecución.

Aun cuando no se llegó a elaborar un plan de innovación, con frecuencia los aprendizajes se incorporan a procesos de planificación y cambio de mayor alcance en las organizaciones/instituciones de los ruter. Se considera vital la apropiación de las propuestas innovadoras también por parte de las poblaciones, comunidades y otras organizaciones involucradas. De esta manera, las rutas lograrán valorizar y difundir con éxito aquellas experiencias innovadoras desarrolladas por organizaciones y personas, que luego resultan relevantes para resolver problemas o aprovechar oportunidades en diversos contextos.

En muchos casos, el principal aporte destacado de la ruta es su contribución al desarrollo de capacidades y al empoderamiento de las organizaciones rurales. La mayoría de los participantes encuestados, así como las experiencias estudiadas, indican que los cambios son sostenibles. Entre los principales efectos por tema de ruta se pueden señalar los siguientes: la adopción de nuevos enfoques de intervención pública basados en la participación en políticas en las rutas de innovaciones creadas por el 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; procesos de empoderamiento y ejercicio de derechos individuales y colectivos respecto de la tierra, los territorios y los recursos naturales, por parte pueblos indígenas y comunidades campesinas en las rutas de cartografía; creación de nuevos servicios

y productos microfinancieros y nuevas estrategias, en las rutas de microfinanzas; la emergencia o reforzamiento de dinámicas organizativas y emprendimientos juveniles en las rutas de jóvenes; entre otras.

La adopción y escalamiento de innovaciones varía en función de las características personales del participante y de su incidencia en la toma de decisiones relacionadas con el proceso innovador. La motivación individual, la capacidad de liderazgo y el cargo de los participantes, inciden positivamente en los procesos de difusión de aprendizajes hacia sus organizaciones y en la consiguiente apropiación de propuestas innovadoras. La influencia del participante en la toma de decisiones depende de su posición en la organización o institución, pero sobre todo de sus cualidades de liderazgo personal.

La adopción y escalamiento de innovaciones depende de las características de la organización —y del contexto institucional, político, normativo, etcétera— en que se ubica. La investigación muestra que se producen cambios organizacionales cuando las propuestas innovadoras son apropiadas por los miembros y directivos, y se conforma un grupo o comunidad activa que actúa como motor para el cambio.

La adopción de innovaciones se correlaciona fuertemente con el nivel de respaldo o involucramiento de la organización/institución en la ruta. Existe mayor adopción y escalamiento cuando la organización respalda y participa activamente en la planificación y realización de la ruta en sus diferentes momentos. Las innovaciones son implementadas con éxito y escalan cuando las organizaciones o instituciones poseen determinadas características, como apertura al cambio, flexibilidad para incorporar innovaciones, y disponibilidad de recursos propios para implementar las propuestas o capacidad de movilizar dichos recursos.

Como mecanismo de difusión de innovaciones, las rutas de aprendizaje son más efectivas cuando están insertas en un proceso innovador previo. Esto sucede cuando la ruta es el resultado de un cambio ya iniciado, en el cual el rutero y su organización buscan expresamente herramientas para fortalecer o ampliar procesos propios. En ciertos casos, la ruta otorga un impulso inicial que impulsa procesos de escalamiento donde una innovación genera las condiciones que dan lugar a otras, en un movimiento en espiral en el que se van planteando objetivos cada vez más complejos.

Las dinámicas de escalamiento en políticas públicas a escala nacional aparecen vinculadas principalmente con la participación directa en las rutas de representantes de instituciones de gobierno. Las innovaciones que escalan hacia inversiones públicas tienen como factor común la coherencia de la propuesta de

innovación con objetivos y prioridades de política de sus respectivos contextos, la permeabilidad institucional frente a las innovaciones propuestas, la capacidad de movilizar recursos para viabilizar pilotos donde se puedan probar las innovaciones en sus contextos y el potencial para dar cabida a tales innovaciones en los presupuestos públicos.

Por sí solas, las rutas no originan procesos de cambio. Por lo general, intervienen otros agentes que apoyan el desarrollo de capacidades y aportan recursos que alimentan, en conjunto, dichos procesos. Se necesitan alianzas con diversos actores para fortalecer el núcleo impulsor de la innovación, especialmente cuando este —motor del cambio— no tiene la fuerza suficiente para vencer los obstáculos y limitantes. Cuando los protagonistas son asociaciones campesinas u organizaciones privadas, cuyas innovaciones requieren fuentes externas de recursos para ejecutarse, la presencia de un aliado institucional que respalde y co financie las iniciativas favorece la implementación y su posterior escalamiento. Las posibilidades de expansión de los procesos de cambio aumentan cuando su realización es apoyada o promovida por organismos internacionales o redes.

La facilidad o dificultad de difusión y escalamiento no varía en función del tema de la ruta, sino del tipo y complejidad de los objetivos de innovación planteados y de la presencia de factores de contexto favorables o desfavorables para llevar a la práctica los cambios propuestos. 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 tierras y de género.

Sin embargo, en ocasiones, un contexto normativo favorable no es suficiente. Cuando las innovaciones propuestas cuestionan intereses económicos o estructuras sociales y culturales, suelen generar dinámicas de resistencia que dificultan los procesos de cambio promovidos. Esta situación fue observada en las rutas relacionadas con el acceso a la tierra, el manejo del agua y la equidad de género.

Los aprendizajes y propuestas innovadoras obtenidas en las rutas son activos que los rutereros con liderazgo pueden desarrollar con éxito en espacios diversos, aun fuera de la organización o institución de la que participaban durante la ruta. Las propuestas innovadoras requieren frecuentemente períodos largos de maduración y se elaboran a medida que se crean las condiciones necesarias.

Las rutas amplían su espectro, alcance y capacidad de promover innovaciones mientras se perfeccionan. El estudio ha evidenciado cómo PROCASUR, a través de las rutas de aprendizaje y la constante innovación de esta herramienta metodológica, se ha logrado comprometer con procesos y actores diversos en nuevas áreas temáticas. De esta forma, la investigación, sus resultados y recomendaciones han podido contribuir con el fortalecimiento de este proceso. Esto se percibió, por ejemplo, al hacer énfasis en una ulterior flexibilidad de la metodología para adaptarla a las características de cada tipología de participante y alcanzar un mayor compromiso de la organización que envía rutereros, lo cual significó, además, un mayor acompañamiento de PROCASUR y de sus aliados a la organización/institución en los procesos post ruta.

En este marco, el estudio ha identificado innovaciones metodológicas que se están experimentando en las rutas y recomendado su potenciación. Se trata, por ejemplo, de mecanismos innovadores para asignar los incentivos disponibles —como transformar el fondo de premios en fondo de innovaciones— y permitir modalidades de uso más flexibles; o de actividades que den continuidad a las dinámicas propias de las rutas —como plataformas virtuales o encuentros presenciales—, que pueden ser articulados por zona para que los rutereros y sus organizaciones/instituciones compartan y discutan avances y dificultades de los procesos de innovación.

El estudio ha probado también que PROCASUR promovió la apropiación de la metodología de rutas por parte de organizaciones, instituciones y redes, con el fin de que puedan incorporarlas a su práctica, de manera cada vez más autónoma, para alcanzar así la difusión y escalamiento de esta herramienta que innova la capacitación, la concepción del conocimiento y su gestión.

### Balance de costos y beneficios

PEIR invirtió \$ 220.000 CAD en esta investigación. El proyecto logró los siguientes resultados:

- i. Se generó evidencia empírica sobre la efectividad de las rutas de aprendizaje en la promoción del escalamiento de innovaciones.
- ii. Se identificaron los principales factores que favorecen y dificultan la adopción y escalamiento de innovaciones promovidas por las rutas en diferentes contextos.
- iii. Se identificaron estrategias que contribuyen a optimizar la eficacia de las rutas de como herramienta para la difusión y escalamiento de innovaciones.
- iv. Las evidencias permitirán que el enfoque llegue a escalas globales, y sea adoptado por nuevas organizaciones de desarrollo y donantes.

## Conclusiones y recomendaciones

A pesar de existir limitaciones y barreras, las innovaciones locales rurales en Latinoamérica pueden alcanzar escalas mayores. La experiencia del PEIR muestra que ello no solo es posible, sino que es altamente pertinente en estos tiempos en que las localidades rurales necesitan urgentemente transformar sus economías primarias en esquemas económicos más sofisticados, que agreguen valor a los recursos locales y que se conecten efectivamente con los grandes mercados globales. Esto puede lograrse si las localidades activan procesos de innovación auténticos y sostenibles; y, sobre este último aspecto, las innovaciones locales pueden jugar un rol fundamental.

Las innovaciones locales rurales, al estar compuestas por conocimientos de distinta índole, son un vehículo ideal para canalizar la ciencia hacia las localidades, en particular hacia aquellas ubicadas en espacios remotos, con restricciones institucionales de infraestructura y limitadas en recursos. El programa ha evidenciado que esto es posible y además ha propuesto formas prácticas de lograrlo.

Sin embargo, para que la tecnología pueda llegar a las localidades rurales que la necesitan, es necesario convencer con evidencia a los investigadores, a los decisores políticos y también a los donantes.

El PEIR, junto con sus socios, ha participado en el escalamiento de una gran cantidad y diversidad de innovaciones rurales. Algunas de ellas han logrado, en un tiempo muy corto, incidir en las políticas públicas nacionales. Algunas se han diseminado masivamente, serán ejecutadas y beneficiarán a un número importante de familias rurales. Otras han desencadenado nuevos procesos de innovación, y han inspirado el desarrollo de nuevas innovaciones en distintos ámbitos y espacios de la región. Considerando la inversión realizada y el tiempo de ejecución del programa, este no es un logro menor.

A continuación se presentan algunas recomendaciones puntuales que pueden orientar a practicantes del desarrollo y donantes interesados en llevar adelante procesos de escalamiento de innovaciones rurales locales:

- i. Cuando se pretende llevar a una escala mayor un proyecto de desarrollo que fue exitoso en el ámbito local/piloto, es necesario identificar la innovación concreta que se quiere escalar y entender qué tipo de innovación representa. A partir de ello, se debe buscar la mejor forma de hacerlo.
- ii. Encontrar procesos de innovación prometedores que están en marcha no pretender iniciar algo a partir de una «innovación puntual» sin actores y desvinculada del proceso original. En este sentido, es vital conocer y entender el contexto en que dicha innovación se está ejecutando y, más importante aún, conocer los cambios que se están produciendo y cómo los mismos pautan la construcción de nuevos escenarios para escalar.
- iii. Junto con los actores de este proceso, es importante definir las posibles metas de escalamiento en el corto, mediano y largo plazo. Igualmente, es necesario identificar las limitaciones internas y externas de los procesos, por medio de las reflexiones de los actores y no de un consultor externo. La esencia del escalamiento es que sean los propios actores los que protagonicen el proceso y lo definan en función de sus necesidades e intereses. Aparentemente en este punto, el apoyo debe consistir en brindar lecturas inteligentes, informadas y prospectivas de la realidad para definir estrategias de escalamiento para una determinada innovación.
- iv. Se debe buscar flexibilidad y compromiso en el mediano plazo. La diversidad de los procesos de innovación es enorme y las particularidades que forman parte de cada uno también. Para apoyarlos, se necesita ser flexibles —en temas, formas de gasto, tiempos, etcétera—, entender que estos procesos no son de corto plazo y están afectados muchas veces por variables imprevistas, tanto internas como externas al proceso.
- v. Se debe participar en el proceso, pero no apoderarse de este: los buenos procesos de innovación seguirán escalando con o sin ayuda. Si se quiere formar parte de alguno, se debe ser claro y explícito acerca de hasta qué punto se participará y por cuánto tiempo. Más que planificación y análisis, lo importante es tener la capacidad de «subirse a procesos en marcha».
- vi. Se debe tener tolerancia ante la falla. No todos los procesos de escalamiento serán exitosos: algunos se extinguirán. Sin embargo esto no es un error atribuible al apoyo o proyecto; es una realidad en los procesos sociales complejos.

## Bibliografía

ASENSIO, R. H. *Nuevas (y viejas) Historias Sobre las mujeres rurales jóvenes de América Latina: resultados preliminares del programa Nuevas Trenzas*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos - Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola. 2012.

CENTRO LATINOAMERICANO PARA EL DESARROLLO RURAL. *Pobreza y desigualdad. Informe latinoamericano 2011*. Santiago de Chile: Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural. 2012.

FRIIS-HANSEN, E. y H. EGELYNG. *Supporting Local Innovation for Rural Development: Analysis and Review of Five Innovation Support Funds*. DIIS. 2006.

GARCÍA, L. y F. TEJADA. *Análisis de los tipos societarios y sociativos existentes en Bolivia para viabilizar la inversión de capital riesgo*. Cochabamba: Universidad Pontificia Bolivariana. 2011.

HARMAN, U. y GONZÁLEZ, D. *Un estudio de los factores de éxito y fracaso en emprendedores de un programa de incubación de empresas: el caso del Proyecto RAMP- Perú*. Lima: Universidad del Pacífico. 2012.

FIDA - FONDO INTERNACIONAL DE DESARROLLO AGRÍCOLA. *Proyecto de desarrollo del Corredor Puno-Cuzco: Evaluación intermedia*. Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola. Disponible en <[http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0CD8QFjAC&url=http por ciento 3A por ciento 2F por ciento 2Fwww.FIDA.org por ciento 2Fevaluation por ciento 2Fpublic\\_html por ciento 2Feksyst por ciento 2Fdoc por ciento 2Fprj por ciento 2Fregion por ciento 2Fpl por ciento 2Fperu por ciento 2Fpe\\_07\\_s.htm&ei=qia4UIDGGif48wTsvYDYCA&usq=AFQjCNHzhenqF4VBC9pqUKcFB9h8ZT5NTw](http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0CD8QFjAC&url=http%2Fpor%20ciento%203A%20por%20ciento%202Fwww.FIDA.org%20por%20ciento%202Fevaluation%20public_html%20por%20ciento%202Feksyst%20por%20ciento%202Fdoc%20por%20ciento%202Fprj%20por%20ciento%202Fregion%20por%20ciento%202Fpl%20por%20ciento%202Fperu%20por%20ciento%202Fpe_07_s.htm&ei=qia4UIDGGif48wTsvYDYCA&usq=AFQjCNHzhenqF4VBC9pqUKcFB9h8ZT5NTw)> (última consulta: 29/05/2012). 2006.

---. *Rural Poverty Report*. Rome: Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola. 2010.

MASSLER, B. *Empowering Local Communities In the Highlands of Peru*. Rome: Instituto Internacional de Investigación sobre Políticas Alimentarias-Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola. 2012.

MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO. Disponible en <[www.mincetur.gob.pe](http://www.mincetur.gob.pe)>, de Lineamientos para el desarrollo del turismo rural comunitario en el Perú: [http://www.mincetur.gob.pe/newweb/portals/0/LINEAMIENTOS\\_DESARROLLO\\_TURISMO\\_RURAL\\_ARTE.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/newweb/portals/0/LINEAMIENTOS_DESARROLLO_TURISMO_RURAL_ARTE.pdf)> (última consulta: 22/06/2012). 2008.

- MORALES, A. *Profundización Financiera y Crecimiento Económico en Bolivia*. La Paz: IISE. 2007.
- NESST. *Aproximación metodológica para el escalamiento de innovaciones de Base Tecnológica*. Disponible en <[www.escalandoinnovacionesrurales.com: http://www.escalandoinnovacionesrurales.com/productos/category/8-5-metodologias?download=74por ciento 3A-aproximacion-metodologica-para-el-escalamiento-de-innovaciones-de-base-tecnologica](http://www.escalandoinnovacionesrurales.com/productos/category/8-5-metodologias?download=74por ciento 3A-aproximacion-metodologica-para-el-escalamiento-de-innovaciones-de-base-tecnologica)> (última consulta: 29/08/2012). 2012.
- . *Buenas practicas para el escalamiento de modelos latinoamericanos de apoyo a la innovación y el emprendimiento*. Disponible en <[www.escalandoinnovacionesrurales.com: http://www.escalandoinnovacionesrurales.com/productos/category/7-4-investigaciones?download=65 por ciento 3Abuenas-practicas-para-el-escalamiento-de-modelos-latinoamericanos-de-apoyo-a-la-innovacion-y-el-emprendimiento](http://www.escalandoinnovacionesrurales.com/productos/category/7-4-investigaciones?download=65 por ciento 3Abuenas-practicas-para-el-escalamiento-de-modelos-latinoamericanos-de-apoyo-a-la-innovacion-y-el-emprendimiento)> (última consulta: 29/08/2012). 2012.
- NOGALES, R. y otros. *¿Desarrollo económico inclusivo a través del sistema financiero boliviano?: una revisión analítica del caso boliviano*. Cochabamba: Universidad Pontificia Bolivariana. 2012.
- PAZ, A. y D. MONTENEGRO. *Mecanismos de articulación de pequeños productores rurales a empresas*. La Paz. RURALTER-SDC. 2007.
- PAZ, A., y J. BENTLEY. *Oportunities in the Andes: Possibilities for Collaboration with Agricultural Institutions in Bolivia, Ecuador and Peru*. Cochabamba. McKnight Foundation- Fundación para la Promoción e Investigación de Productos Andino. 2003.
- PROCASUR. *The Idea of Innovation: Innovations in Latin America and the Caribbean. The Case of Peru*. Disponible en <[www.escalandoinnovacionesrurales.com: http://www.escalandoinnovacionesrurales.com/documentos-relacionados?download=18 por ciento 3Athe-idea-of-innovation-fida-innovations-in-latin-america-and-the-caribbean-the-case-of-peru-procasur](http://www.escalandoinnovacionesrurales.com/documentos-relacionados?download=18 por ciento 3Athe-idea-of-innovation-fida-innovations-in-latin-america-and-the-caribbean-the-case-of-peru-procasur)> (última consulta: 22/05/2012). 2008.
- RANABOLDO, C. y A. SCHEJTMAN. *El valor del patrimonio cultural: territorios rurales, experiencias y proyecciones latinoamericanas*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos-Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural. 2009.
- REMY, M. G. y C. TRIVELLI. *Estrategias de adaptación del mecanismo CLAR en municipios rurales*. Disponible en <<http://www.escalandoinnovacionesrurales.com/productos/category/7-4-investigaciones?download=25 por ciento 3Acomites-locales-de-asignacion-de-recursos-avances-y-limitaciones-en-la-asignacion-de-recursos-municipales-a-emprendimientos-rurales-como-estrategia-de-desarrollo-economico-local>> (última consulta: 22/05/2012). 2011.
- SCHEJTMAN, A. y J. BERDEGUÉ. «Desarrollo territorial rural». En *Debates y temas rurales 1*. Santiago de Chile: Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural. 2004.

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO. *Escalando innovaciones rurales*. Disponible en <<http://www.escalandoinnovacionesrurales.com/images/docs/investigacion-innova-trc.pdf>> (última consulta: 29/08/2012). 2012.

ZORN, E. y L. CLARE. «Comunitarian Tourism Hosts and Mediators in Peru». En *Annals of Tourism Research* 34 (3), pp. 673-689. 2007.

ZUTTER, P. *Diez claves del éxito para el desarrollo rural*. Lima: Horizonte. 2004.

La innovación es un factor de cambio en todos los sectores de la economía, la sociedad y la vida cotidiana. Las poblaciones rurales en América Latina deben innovar constantemente para superar los retos y desafíos que enfrentan día a día. Muchas de estas innovaciones tienen efectos positivos en la calidad de vida de la población más pobre. Se trata de cambios pequeños y grandes, que provienen de la creatividad e inventiva de las poblaciones y colectividades rurales. Su impulso mezcla el conocimiento empírico, producto de la experiencia acumulada, con fuentes de saber académicas y tecnologías modernas, que ayudan a encontrar alternativas viables para resolver problemas prácticos.

El «Programa de Escalamiento de Innovaciones Rurales» (PEIR) es una iniciativa conjunta del International Development Research Centre (IDRC – Canadá) y del Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola (FIDA), que busca entender cómo es posible, desde la cooperación internacional, contribuir con el escalamiento de las innovaciones rurales que mostraron ser efectivas, para lograr así un impacto mayor en la vida de las comunidades rurales.

**Álvaro Paz** es agrónomo y magíster en recursos económicos y productividad agrícola por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México. Tiene más de quince años de experiencias como investigador, consultor internacional y jefe de proyectos en América Latina, especialmente en los Andes. Entre 2009 y 2012 fue coordinador del PEIR.

