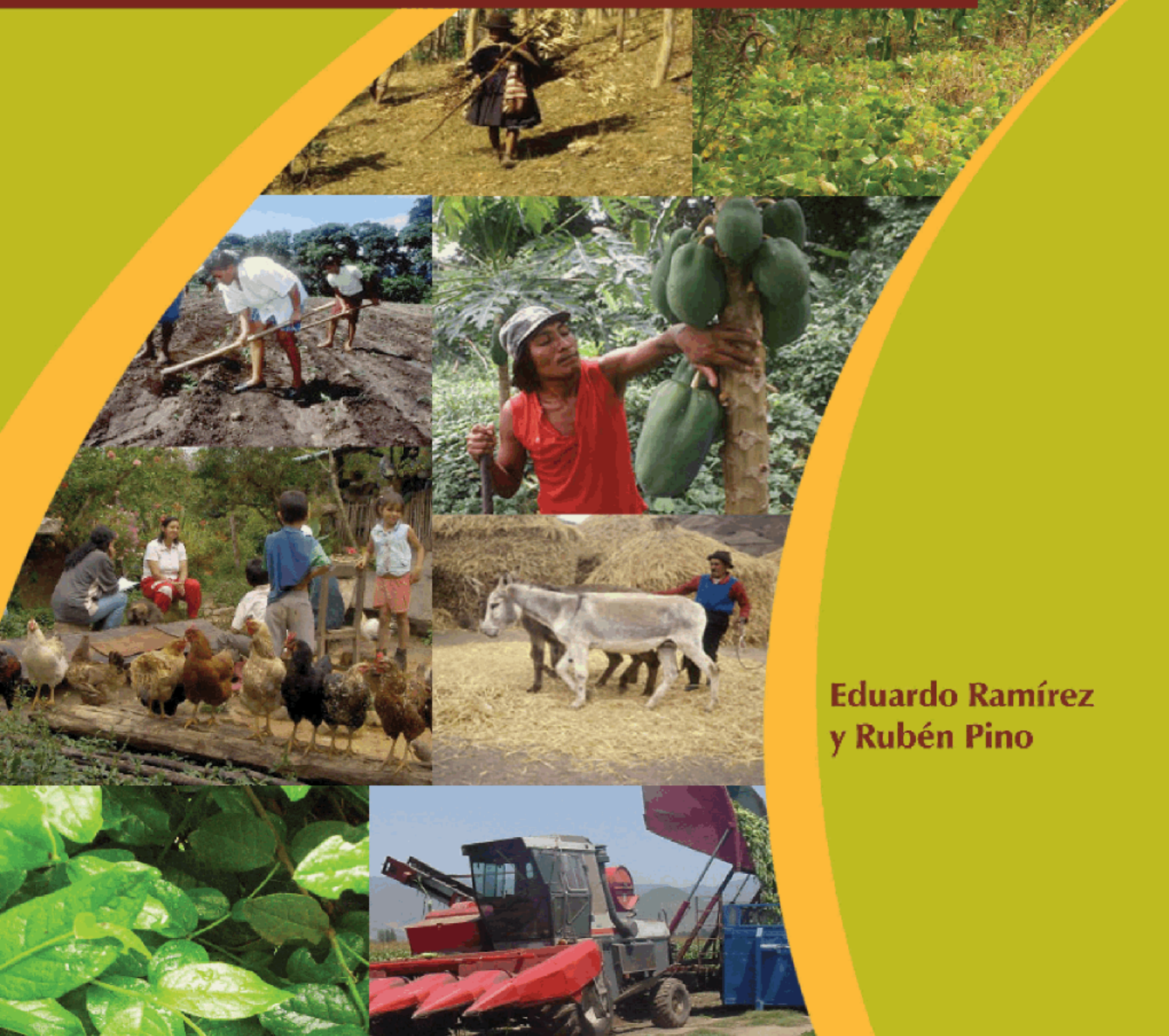




Aprendizaje social para la innovación en el mundo rural



**Eduardo Ramírez
y Rubén Pino**

© Grupo Chorlaví

Primera edición: Febrero 2008

Autores: Eduardo Ramírez y Rubén Pino

Diseño: Marcia Miranda

Está permitido el uso y reproducción de esta publicación para uso personal o actividades de capacitación, educación e investigación. En estos casos, solicitamos la inclusión de una nota de reconocimiento de autoría al Grupo Chorlaví. Las opiniones vertidas en este documento son de exclusiva responsabilidad de los autores.

Grupo Chorlaví

El Grupo Chorlaví (www.grupochorlavi.org) es una iniciativa orientada a apoyar procesos de aprendizaje social enfocados a proyectos de transformación institucional y productiva de territorios rurales pobres y tradicionalmente marginados en América Latina y el Caribe. El Grupo Chorlaví cuenta con el auspicio de la Organización Intereclesiástica de Cooperación al Desarrollo (ICCO, Holanda, www.icco.nl) y del Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC, Canadá, www.idrc.ca).

Rimisp - Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural (www.rimisp.org) actúa como Secretaría Ejecutiva del Grupo.

Este documento ha sido posible gracias al financiamiento de ICCO.



- 1 Antecedentes
- 2 Justificación y marco conceptual

- 2 Contexto rural de la región



- 2 Marco conceptual que sustenta el Grupo Chorlaví

- 4 Estrategia del Grupo Chorlaví

- 5 Definición del tema eje y selección de casos

- 6 Sistematización de experiencias de desarrollo



- 7 Síntesis

- 9 Comunicación Fortalecimiento de capacidades

- 9 Diálogo de políticas e incidencia



- 10 Resultados y efectos

- 13 Conclusiones

- 13 Bibliografía

Antecedentes



El Grupo Chorlaví (GC), creado en 1997, es una iniciativa orientada a apoyar procesos de aprendizaje social enfocados a proyectos de transformación institucional y productiva de territorios rurales pobres y tradicionalmente marginados, en América Latina y el Caribe (ALC).

El objetivo general del Grupo consiste en estimular y facilitar, en las sociedades rurales de ALC, procesos descentralizados de aprendizaje social orientados a enriquecer la calidad y potenciar la efectividad de las iniciativas transformadoras, en el marco de una agenda temática definida y delimitada de desarrollo rural sustentable.

La participación en el GC es gratuita y abierta a las organizaciones no gubernamentales (ONG), organizaciones rurales (OR), fundaciones, universidades, centros de formación e investigación u otras organizaciones y/o personas que compartan la misión y objetivos del GC.

El Grupo tiene un conjunto de instrumentos que se articulan para dar forma a proyectos de aprendizaje social, que son el centro de la actividad. Estos instrumentos incluyen el Fondo Mink'a de Chorlaví (FMC), de carácter concursable, destinado a proyectos de sistematización de experiencias innovadoras, y a herramientas basadas en tecnologías de información y comunicación (TIC), tales como el boletín electrónico InterCambios, el sitio web del Grupo (www.grupochorlavi.org) y conferencias electrónicas para discusiones temáticas amplias.

El GC es gobernado por un Consejo de ocho expertos y representantes de las organizaciones auspiciadoras, quienes tienen la responsabilidad de dirigir estratégicamente y programáticamente el Grupo. El GC es financiado por la Organización Intereclesiástica de Cooperación al Desarrollo (ICCO, Holanda, (www.icco.nl)) y por el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC, Canadá, www.idrc.ca). Cuenta, además, con el patrocinio de la Asociación Latinoamericana de Organizaciones de Promoción (ALOP, www.alop.ac.cr).

Rimisp, Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural (www.rimisp.org), es el responsable de la Secretaría Ejecutiva del Grupo.

Este artículo cumple con el propósito de dar a conocer los aspectos más relevantes del método de trabajo que el GC ha desarrollado, y una síntesis de los principales logros y efectos que se han obtenido. Con ello, los autores, investigadores de Rimisp responsables del GC los últimos tres años, buscan comunicar y compartir el método de trabajo con otras redes interesadas en aprendizaje social centrado en organizaciones rurales.

El método que presentamos es el resultado de un proceso de cambio e innovación constante, producto del esfuerzo de muchas personas que, con sus valiosos aportes, han guiado este trabajo. Entre todos ellos deseamos destacar a las y los miembros del Consejo del GC, quienes han sido una fuente importante de ideas y reflexión para adaptar la estrategia de trabajo del Grupo.

El documento consta de cuatro capítulos. En el primero se explicita el contexto que hace relevante el GC para la región y el marco conceptual que sustenta su acción. El segundo capítulo detalla la estrategia de trabajo del GC y tercero muestra los resultados y efectos del trabajo del GC. Finalmente, se exponen las principales conclusiones y desafíos.



Justificación y marco conceptual

Contexto rural de la región

Las sociedades rurales de América Latina requieren cambios creativos en materia de desarrollo institucional, de transformación productiva y de manejo sostenible del medio ambiente, que permitan la superación de la pobreza y desigualdad social.

Estos cambios son necesarios en razón del estancamiento social y económico, el deterioro ambiental y la fragilidad institucional que continúan dominando el paisaje rural latinoamericano, y de los efectos de la globalización sobre las sociedades rurales de la región. En tal sentido, estos cambios pueden determinar una nueva dinámica de desarrollo, en donde lo rural no constituya un problema para los países, sino un activo.

Afortunadamente están en curso numerosas iniciativas que aportan en la dirección deseada. En primer lugar, hay una serie de experiencias de nuevas formas de acción social dirigidas a mejorar los ingresos, bienestar y equidad en las áreas rurales, muchas de las cuales son expresión del esfuerzo conjunto de pequeños productores y comunidades rurales, empresas, ONG y organismos de cooperación y agencias de gobierno, tanto locales, como nacionales.

A pesar de su valor como espacios de experimentación e innovación, estas experiencias con frecuencia no logran proyectar sus enseñanzas y lecciones debido a la ausencia o debilidad de procesos y mecanismos que permitan una sistematización rigurosa, un análisis comparativo con otras similares, y una difusión amplia en función de criterios más generales que aquellos pertinentes para los actores locales involucrados.

Debilidades en la gestión y difusión del conocimiento, hacen que muchas veces algunas iniciativas repitan errores o inicien procesos sin tener en cuenta, como marco de referencia, experiencias similares llevadas a cabo con anterioridad.

En segundo lugar, están los esfuerzos de muchas personas, grupos y organizaciones que operan en espacios de poder -económicos, políticos, gubernamentales, culturales, gremiales- y que también trabajan a favor de cambios profundos en las sociedades rurales latinoamericanas, no a nivel de experiencias específicas sino de objetivos más generales. También en estos casos, los efectos con frecuencia se ven limitados por la debilidad o carencia de mecanismos y espacios de reflexión crítica, diálogo y comunicación que identifiquen y rescaten las innovaciones que están ocurriendo en las sociedades rurales.

Considerando esta realidad, el Grupo Chorlaví (GC) surge como un puente que se propone favorecer la discusión, reflexión crítica y el intercambio entre las sociedades ru-



rales, sus experiencias y los espacios de poder donde las innovaciones pueden ser institucionalizadas.

En sus diez años de existencia, el Grupo Chorlaví ha desarrollado un proceso dinámico de innovación y de "gestión adaptativa". Se transitó desde un concepto inicial de intercambio de experiencias, al aprendizaje organizacional, para llegar al aprendizaje social. Este último, es el resultado de un proceso de reflexión crítica donde los propios actores, a partir de sus prácticas de transformación social, logran desarrollar nuevas visiones o perspectivas sobre su entorno y sus misiones, mejorar sus estrategias o desarrollar capacidades para actuar más eficazmente.

Lo anterior representa un salto cualitativo, dado que mejora la capacidad de generar cambios a partir de los procesos de aprendizaje, eje primordial que distingue la plataforma del GC, especialmente en lo que se refiere a la generación y agregación de valor al conocimiento.

Marco conceptual que sustenta el Grupo Chorlaví

Existen dos escuelas que definen el concepto de aprendizaje social. La primera nace en la década de los 60, y en términos generales busca explicar cambios constantes en las estructuras cognitivas y comportamientos de los sujetos a partir de la interacción con el entorno (Urquijo et al., 1998). Es lo que Bandura (1962) llama modelamiento de los comportamientos o imitación.

La segunda, más pertinente para el trabajo que realiza el Grupo Chorlaví, define aprendizaje social como un proceso para la generación de conocimiento y acción colectiva, base a partir de la cual se desarrolla la adaptación social y el cambio innovador (Roling y Wagemaker, 1998; Waddell, 2005 y Wals, 2007). Más que en el individuo, este tipo de aprendizaje se centra en la interacción social a partir de la cual las personas adquieren y construyen conocimiento (Bourdieu, 1991).

En este sentido, se pueden considerar tres dimensiones asociadas a los procesos de aprendizaje social:

Contextual: el aprendizaje transcurre en determinados contextos sociales, los cuales pueden determinar, facilitar

u obstaculizar los procesos de aprendizaje que emprenden los individuos o grupos (P. Bourdieu, 1991).

Comunitario-práctico: no se trata de un individuo recibiendo información externa para modificar su conducta posterior, sino de personas que en conjunto llevan a cabo determinadas acciones para el logro de metas definidas colectivamente. En este proceso se generan “lecciones aprendidas”, es decir, conocimiento obtenido desde la práctica y la reflexión que sobre ella llevan a cabo los actores. (Guij, et al. , 2003). También ha sido denominado como aprendizaje experiencial (Kolb, 1984).

Colectivizadora: esta dimensión se refiere a los procesos de socialización y difusión del conocimiento generado entre diversos actores involucrados en el desarrollo rural, lo cual a su vez promueve el inicio de procesos de aprendizaje en otras y con otras comunidades (Vargas y Bustillos, 1993).

Aprendizaje social v/s Aprendizaje organizacional.

El aprendizaje organizacional se puede definir como “un proceso dinámico de creación de conocimiento que se genera en el seno de la organización a través de los individuos que la integran y los grupos que éstos conforman, dirigido a la generación y desarrollo de competencias distintivas que permitan a la organización mejorar su actuación y resultados” (Real, 2003). En este sentido, “las organizaciones que aprenden se definen como aquellas que facilitan el aprendizaje de todos sus miembros, que se transforman continuamente para satisfacer las exigencias del medio” (Charnes, 2004).

Este tipo de aprendizaje tiene como premisa el funcionamiento de las organizaciones en entornos complejos en donde las estrategias de aprendizaje que implementa la organización en busca de mejoras competitivas, van desde la adaptación a la transformación del propio marco de acción - perspectivas adaptativas y generativas, respectivamente (Aramburu, 2000).

Respecto al aprendizaje social, cabe señalar al menos dos diferencias fundamentales en relación al tipo de actor involucrado, y al uso del conocimiento adquirido mediante dicho aprendizaje.

Los actores considerados para el aprendizaje organizacional, son organizaciones que funcionan en entornos complejos y competitivos, estructuradas en torno a principios de administración, que disponen de algún grado de burocratización (centralizada y/o descentralización), con funcionamiento y cuadro de participantes (directivos, administrativos, personal, etc.) estables en el tiempo y guiadas por objetivos definidos institucionalmente.

Los sujetos del aprendizaje social, en cambio, son diversos actores (campesinos, universidades, ONGs, agencias gu-

bernamentales, etc.) vinculados a iniciativas de desarrollo en la comunidad de la cual participan. En este proceso los actores buscan articularse entre sí para el logro de determinadas metas de desarrollo económico o social. No hablamos del aprendizaje de una organización en particular, sino del aprendizaje de comunidades en general.

El conocimiento adquirido para el aprendizaje organizacional significa mejor adaptabilidad al medio y ventajas respecto de las organizaciones con las cuales se compite. El conocimiento adquirido se restringe al ámbito de la propia organización. En los casos de aprendizaje social, en cambio, el conocimiento es producto de la práctica de los sujetos, es apropiado por éstos, y a la vez colectivizado y articulado con otras experiencias de otras comunidades, desarrollándose así un proceso de retroalimentación que va más allá de los límites de la comunidad y de las personas y organizaciones que la componen.

De esta manera, las concepciones de “aprendizaje social” que surgen en el discurso del desarrollo, comparten varios elementos o “principios” rectores:

- La búsqueda de un mundo más justo y sostenible y, consecuentemente, un interés en temas de empoderamiento, pobreza, ecología y participación democrática;
- El intento de involucrar en forma activa a todos los tomadores de decisión, o sea, estimular la “participación” en un sentido amplio de todos los interesados;
- La valoración de la experiencia como fundamento del aprendizaje a nivel individual y colectivo;
- El reconocimiento de que el conocimiento no es absoluto ni objetivo, sino que es por naturaleza emergente y co-construido;
- El reconocimiento de que el aprendizaje social involucra “comportamientos complejos” (o sea, se produce de manera impredecible y no lineal, mediante múltiples esfuerzos) y que, por lo tanto, se enmarca dentro de la orientación conceptual de “pensamiento de sistemas.”
- La valoración de una facilitación orientada hacia el descubrimiento conjunto, la inclusión y la búsqueda de soluciones.



Estrategia del Grupo Chorlaví

El GC ha desarrollado una forma particular de organizar procesos de aprendizaje social orientados hacia la articulación de los aprendizajes de las organizaciones sociales para, a partir de ellos, generar discusión y reflexión con el conocimiento de quienes toman decisiones de política que pueden afectar las posibilidades de desarrollo de las sociedades rurales.

Este método se caracteriza por (a) su alcance regional (América Latina); (b) involucrar a multi-actores, pues en cada caso participan organizaciones rurales, sectores políticos, técnicos y agentes públicos y privados; (c) estar basado en la sistematización de experiencias concretas de desarrollo local; (d) articular los espacios de las experiencias particulares con aquéllos donde las lecciones pueden institucionalizarse (e) incorporar la dimensión comunicacional, de modo que los resultados sean conocidos por quienes no participaron en la totalidad del proceso; (f) el uso intensivo de nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC), lo que permite ampliar cobertura y participación a bajo costo.

Luego de diez años de trabajo apoyando procesos de aprendizaje en organizaciones rurales, el Grupo Chorlaví, a través de un proceso de continua adaptación e innovación, ha desarrollado un exitoso método de trabajo cuyos pasos se exponen en la Figura 1.

Basado en lo que Kolb (1984) denomina aprendizaje experiencial, este tipo de aprendizaje se fundamenta en el conocimiento tácito de las personas y organizaciones el

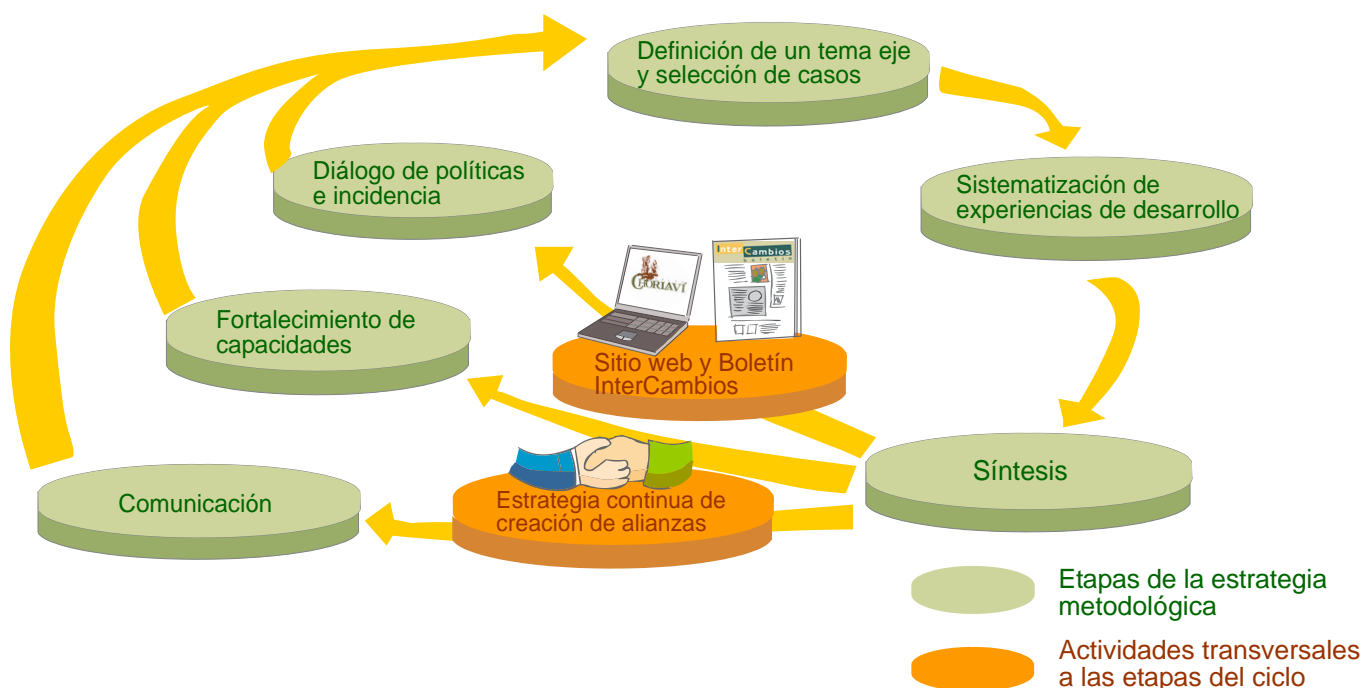
cual, a través del diálogo y la reflexión crítica, es transformado en conocimiento explícito. Mediante la integración del conocimiento formal con el que nace de la práctica, se busca encontrar respuestas a los desafíos que enfrentan las sociedades.

La teoría de Kolb plantea un proceso cíclico que involucra cuatro pasos o etapas: (a) desarrollo de una experiencia; (b) reflexión sobre lo sucedido durante ésta; (c) conceptualización o análisis del por qué de los resultados alcanzados; y (d) incorporación de los aprendizajes a las experiencias en desarrollo.

El Grupo Chorlaví integra los pasos propuestos por Kolb, ajustándolos a las necesidades particulares de su trabajo, de manera de animar procesos de aprendizaje social basados en el aprendizaje experiencial. En primer lugar, el ejercicio de conceptualización contempla un conjunto de experiencias de diferentes regiones y países que participan en cada ciclo de aprendizaje. Esto implica, por un lado, el diseño de instrumentos de comunicación y reflexión que involucren a un número importante de personas y organizaciones de diferentes países y, por otro, el desarrollo de espacios de reflexión que permitan integrar las lecciones particulares de cada experiencia y arribar a lecciones más generales.

En segundo lugar, el Grupo Chorlaví busca que las lecciones obtenidas sobre las experiencias de las organizaciones rurales, no sólo permitan mejorar el logro de los objetivos de aquellas que han vivido la experiencia, sino que este

Figura 1. Estrategia metodológica del Grupo Chorlaví.





nuevo conocimiento pueda ser integrado por personas que se encuentran en diferentes niveles de decisión en el ámbito público y privado, de modo que pueden contribuir a cambiar la realidad de pobreza y marginación de muchos territorios rurales de la región. Esta búsqueda para ampliar la base sobre la cual apoyar los procesos de innovación, se despliega a través de lo que en la Figura 1 se denomina diálogo de políticas y fortalecimiento de capacidades.

En síntesis, el método de trabajo del Grupo Chorlaví persigue, por un lado, fortalecer la capacidad de innovar de las organizaciones rurales a través de procesos de aprendizaje conducidos por los mismos actores. Por otro, busca promover el intercambio entre los protagonistas de estas experiencias y otros actores, para favorecer los cambios en las políticas de desarrollo que implementa el sector público y crecientemente el sector privado, de manera de ampliar los resultados del aprendizaje hacia otros espacios rurales de la región.

Definición del tema eje y selección de casos

Uno de los pasos más importantes en la estrategia del Grupo Chorlaví, consiste en la definición del tema eje, es decir, la temática sobre la cual se busca aprender de la experiencia de las organizaciones rurales. Una vez definida la pregunta, se implementa una estrategia bajo la modalidad de concurso, que permite que cualquiera organización rural pueda participar y eventualmente ganarlo.

La definición del tema se realiza a través de una consulta anual a un grupo de alrededor de 250 personas. Sus integrantes los selecciona el Grupo Chorlaví, identificando agentes de cambio en diferentes niveles del quehacer del desarrollo rural en la región. La elaboración de esta lista de individuos ha sido un proceso sistemático del Grupo.

Una vez al año, a partir de un marco temático definido para un ciclo de tres años, se consulta a los integrantes de la lista vía correo electrónico, para que oriente al Grupo Chorlaví en la definición de un tema de aprendizaje que, además de innovador, sea de relevancia para el mundo rural en cuanto a las proyecciones para la toma de decisiones de políticas. Es decir, tópicos que surgen producto de los cambios en el contexto y que imponen nuevos

desafíos u oportunidades y que, además, se vinculan estrechamente con el marco temático establecido por el Grupo.

Por ejemplo, para el período comprendido entre 2005 y 2007, se optó por “los procesos de transformación institucional y productiva de territorios rurales pobres y tradicionalmente marginados que, a pesar de enfrentar un contexto adverso, han sido capaces de revalorizarse a partir de visiones estratégicas creativas¹”.

Una vez definido el tema de aprendizaje, el Grupo Chorlaví transforma la definición temática en una convocatoria para el llamado al concurso anual del Fondo Mink’a de Chorlaví², que se efectúa mediante una estrategia de comunicación a través de Internet y de listas de correo electrónico. Por un tiempo prudencial de alrededor de 4 meses, se reciben preguntas que son publicadas junto a las respuestas en el sitio del Grupo.

El procedimiento del concurso se sustenta en dos ejes y un supuesto: el primero, es que existen experiencias y que a las organizaciones les interesa sistematizar para aprender; en otras palabras, hay una demanda por el fondo. El segundo eje, es el reconocimiento explícito de que hay muchas experiencias que no se conocen y por lo tanto es necesario que el concurso sea amplio y transparente, de modo que permita acercarse a lo que en realidad sucede en los medios rurales. Finalmente, el supuesto es que las organizaciones rurales y/o sus organizaciones de apoyo tienen acceso a Internet.

Una vez finalizado el plazo de presentación de experiencias a sistematizar, árbitros independientes realizan una evaluación en función de criterios de calidad, innovación, grado de complementariedad y focalización en áreas de pobreza. Todo el proceso de evaluación de las propuestas es realizado en estricto apego a normas y procedimientos publicados en el sitio web del Grupo, simultáneamente con el llamado a concurso.



¹ El marco temático fue definido a través de una consulta amplia a diferentes personas de la región. La lista de temas más frecuentemente nombrados fue discutida por el Consejo del GC, el que finalmente decidió por este tema.

² El Fondo Mink’a de Chorlaví es el instrumento de selección y financiamiento de las experiencias de desarrollo rural que año a año

Recuadro 1. Ejemplos de proyectos ganadores del Fondo Mink'a de Chorlaví.

- La Coordinadora de Organizaciones Campesinas e Indígenas de la Huasteca Potosina (COCIHP), en México, cuenta con una rica experiencia en acción colectiva para el desarrollo, lo cual lleva a la Universidad Autónoma de Chapingo junto a la empresa local Agrohusteca S.C, a conformar un equipo de trabajo para sistematizar dicha experiencia. Destaca que la Universidad venía hace un tiempo trabajando en la zona y había tenido algunos contactos previos con la Coordinadora. El objetivo del trabajo fue analizar, sistematizar y difundir el trabajo productivo y organizativo de la COCIHP, en tanto aprendizaje de trabajo colectivo tendiente a mejorar los niveles productivos, de uso de recursos y de nivel de vida de sus miembros, en la búsqueda del desarrollo sustentable, (Ciclo 2001, Acción Colectiva y Mejoras en las Condiciones de Vida de las Poblaciones Rurales).
- El caso de Tambogrande en Perú es relevante en cuanto a manejo de recursos naturales y de conflicto con la actividad minera. Por ello, la Municipalidad Distrital se asocia con la ONG Grupo de Investigaciones Económicas para sistematizar la experiencia y determinar los requisitos para una efectiva participación de los gobiernos locales, comunidades y poblaciones en las políticas y la toma de decisiones respecto al acceso de la actividad minera a los recursos naturales locales, como condición necesaria para una gobernanza ambiental descentralizada adecuada, que garantice el acceso de los productores pobres a los recursos (Ciclo 2003, Gobernanza Ambiental Descentralizada).
- Un importante trabajo de coordinación es el que da origen a la propuesta de sistematización de los planes de desarrollo rural sustentable de tres municipios de la zona de Mata en Minas Gerais, Brasil. La propuesta es encabezada por el Centro de Tecnologías Alternativas de Mata, en coordinación con tres sindicatos de trabajadores rurales, tres asociaciones de pequeños agricultores y la Prefectura Municipal de Acaiaca. El objetivo principal buscado por la propuesta fue influir en el debate sobre políticas públicas para el desarrollo rural sustentable, en el ámbito de las organizaciones civiles y públicas (Ciclo 2002, Desarrollo Territorial Rural).
- Las mujeres fabricantes de rosquillas en Somoto, Nicaragua, en alianza con el Instituto de Investigación y Desarrollo (NITLAPAN - Universidad Centroamericana), plantearon sistematizar su propia experiencia con el fin de contribuir a desarrollar y fortalecer sus capacidades de aprendizaje, así como las de diferentes actores, sobre iniciativas de desarrollo territorial a partir de la vinculación al mercado como estrategia para hacer frente y superar la situación de pobreza y exclusión de familias rurales (Ciclo 2004, Acceso a Mercados Dinámicos).
- Las comunidades de Pueblo Nuevo, Santa María Chiquimula y Santa Eulalia, en Guatemala, son la base para la propuesta que coordina la Universidad Landívar, que persigue la promoción de redes de capital social a nivel local, regional e internacional entre comunidades de migrantes y sus localidades de origen, generando y fortaleciendo mecanismos de autoayuda e incidencia en política pública (Ciclo 2006, Migración Internacional y Desarrollo Rural).

Sistematización de experiencias de desarrollo

El proceso de sistematización es la etapa de trabajo que involucra directamente a las organizaciones rurales y sus diferentes experiencias de desarrollo. Esta etapa se lleva a cabo en el marco de diferentes estrategias de trabajo metodológico. Sin embargo, en la totalidad de los casos se aplican ciertos criterios mínimos, tales como asegurar la participación de actores diversos; incorporar en la reflexión a los grupos excluidos; establecer espacios de discusión que permitan la crítica y autocrítica y, finalmente, desarrollar una estrategia de validación y devolución de resultados en las comunidades que forman parte de los procesos de trabajo.

Asegurar la participación de las organizaciones rurales de base, es uno de los pasos críticos para el GC, ya que no siempre es evidente ni automática. Por lo tanto, es necesario contar con instrumentos de control y seguimiento que aseguren esta condición. Por ejemplo, antes de firmar un contrato se requiere de una carta formal de un representante de la organización protagonista de la experiencia que será sistematizada, estableciendo su acuerdo con la propuesta, sus objetivos y métodos de trabajo.

Otra característica de los métodos de sistematización utilizados por las propuestas ganadoras, es su énfasis en el análisis de procesos por sobre la evaluación de impacto. Para el Grupo Chorlaví, es prioritario conocer lo que las comunidades rurales y sus organizaciones vivieron y cómo diferentes actores ponderan y evalúan dicha historia. Se busca incentivar la reflexión crítica sobre estas experiencias de manera de responder la pregunta central de todo proceso de aprendizaje: ¿Qué haría de la misma forma si volviera a hacer algo similar? ¿Qué haría de forma diferente si volviera a hacer algo similar?



Lo anterior implica que las experiencias en general se dividen en tres etapas, sobre la base de una línea de tiempo donde la variable de corte es el inicio y el fin de la intervención o la experiencia vivida por la organización rural que se desea sistematizar. Esto implica reconocer

una situación inicial, un proceso y una situación final.

Los pasos propuestos y las preguntas claves para cada uno de ellos se muestran en la Figura 2.

Figura 2. Modelo general de sistematización de experiencias.



Fuente: I. Guijt, J. Berdegué, G. Escobar, and E. Ramírez. 2007. Institutionalizing Learning in Rural Poverty Alleviation Initiatives. KM4D Journal.

Síntesis

Con el propósito de integrar las diferentes experiencias que son sistematizadas en el marco del Grupo Chorlaví, se busca rescatar los elementos generales que se observan en las experiencias sintetizadas en cada uno de los ciclos de aprendizaje. Aunque este proceso es desarrollado al final del período de trabajo de campo realizado por las organizaciones rurales que sistematizan sus experiencias, un año de trabajo en promedio, existe un conjunto de actividades intermedias que son insumos fundamentales para este proceso de síntesis.

En consecuencia, es posible identificar cinco pasos que no necesariamente ocurren secuencialmente en el tiempo: (a) la definición de preguntas comunes antes de iniciar la sistematización en campo. Por ejemplo, cuáles son los contextos que facilitan o impiden que las organizaciones se vinculen a mercados dinámicos, o las normas (formales e informales) que hacen posible un mejor desenvolvimiento de las organizaciones rurales; (b) elaboración de un estado del arte con los principales elementos que la literatura define para las preguntas que se desean responder;



(c) dos diálogos electrónicos con la participación de los equipos de sistematización y agentes locales y nacionales interesados en los temas de trabajo: alrededor de 200 personas; (d) conferencia electrónica³ con un número amplio de interesados - alrededor de 4 mil participantes pasivos y cerca de 300 participantes activos⁴, para discutir en torno a las preguntas comunes en base a las sistematizaciones de experiencias y el estado del arte, y (e) taller presencial de síntesis donde tres a cuatro personas proceden a integrar el estado del arte, las experiencias y los debates electrónicos. Los participantes se seleccionan de los diferentes grupos que desarrollan las sistematizaciones con las organizaciones rurales, de entre las personas que han participado activamente en los debates electrónicos, y el especialista encargado de elaborar el documento sobre el estado del arte.

El producto final de este paso, es un documento resumido en el cual se abordan las principales lecciones comunes al conjunto de las sistematizaciones, los hallazgos y los temas pendientes. Por ejemplo, en el ciclo dedicado al tema de vinculación de territorios pobres y marginados con mercados dinámicos, se relevan las siguientes lecciones:

Recuadro 2.

Las principales lecciones del ciclo de aprendizaje sobre territorios rurales pobres y tradicionalmente marginados de América Latina y el Caribe, que han tenido éxito en vincularse a mercados dinámicos.

- Una primera lección, es que aún en territorios pobres y marginados, bajo ciertas condiciones los productores y sus organizaciones pueden encontrar mercados dinámicos que sean capaces de absorber de manera creciente los productos del territorio.
- Los territorios pobres y marginados pueden encontrar mercados dinámicos tanto en espacios locales como extra locales. Mercados locales en los cuales los productores y sus organizaciones mantienen grados importantes de información (precio, calidad, tipo de consumidores), se pueden transformar en dinamizadores de las economías. En otras palabras, no es siempre cierto ni obli-gatorio que lo dinámico sea sinónimo de mercados extra locales.
- La organización de los productores al interior del territorio, es una condición fundamental para que logren sostenibilidad y acceso a mercados dinámicos. Se ha concluido que no hay un tipo de modelo organizacional. En algunas situaciones, estructuras informales son suficientes para establecer las relaciones comerciales. Sin embargo, cuando los mercados son extra locales, las organizaciones deben formalizar sus estructuras y establecer normas muy claras para responder adecuadamente a las exigencias de los mercados.
- Los procesos de vinculación de los territorios pobres y marginados exitosos, siempre han de contar con apoyos externos en las etapas iniciales y por un período



adecuado. Este tipo de apoyos son de diversa índole y muchas veces complementarios. Por ejemplo, a través de ONGs que ejecutan proyectos de la cooperación internacional, de intervenciones de los gobiernos centrales directamente o de prestadores de servicios privados y/o directamente empresas privadas.

- La innovación en las instituciones y en los procesos de producción ha resultado vital para el acceso y la sostenibilidad de la relación con mercados dinámicos. Las instituciones que gobiernan las relaciones de los productores y sus organizaciones, y de éstas con los mercados, tienen que ir adaptándose a las realidades que imponen los sistemas de distribución de alimentos. A su vez, los procesos de producción precisan mejorar para enfrentar dos factores específicos: calidad y estructura de costos.
- Cuando los territorios pobres y marginados logran valorizar aspectos de su identidad, ya sea a través de productos o de servicios (por ejemplo la artesanía o el turismo), se generan nuevos mercados que pueden, bajo ciertas condiciones, transformar las economías locales.
- En el territorio, los efectos del acceso a mercados dinámicos son variables. En primer lugar, dependen del tamaño de los proyectos. Mientras más pequeña la organización que se vincula con el mercado, menos impactos territoriales. En segundo lugar, la equidad de los efectos en el territorio depende del grado de acceso inicial a los activos, principalmente tierra, conocimientos y capital. Muchas veces los mismos proyectos o las organizaciones logran relajar las restricciones de financiamiento y de conocimiento. Sin embargo, la flexibilización de las barreras respecto al acceso a recursos naturales y en el ámbito de las políticas nacionales, son menos frecuentes.
- En general, los efectos del acceso a mercados dinámicos se expresan en el territorio a través del incremento en el empleo y en los ingresos de los que participan en las cadenas comerciales directamente vinculadas a los productos que se transan en dichos mercados. Los efectos multiplicadores en otras actividades económicas del territorio, son menos evidentes.

³ Una conferencia electrónica es un intercambio de ideas llevado a través de Internet. En general, tienen una duración de dos semanas. Es animada por un moderador que diariamente elabora un reporte de las principales ideas y propone preguntas a desarrollar previamente, presentadas en un programa de trabajo.

⁴ Se dice que un participante es activo cuando envía correos electrónicos con sus ideas y opiniones a la conferencia electrónica. Por el contrario, un participante pasivo es aquel que está inscrito en la lista de distribución de correos de la conferencia, pero que no envía correos electrónicos a la misma con sus ideas.

Comunicación

El Grupo Chorlaví implementa su estrategia de comunicación sobre la base de uso intensivo de Internet. Adicionalmente se realizan actividades presenciales y se elabora el material escrito para el apoyo de actividades puntuales de comunicación. En forma complementaria, las organizaciones que anualmente sistematizan sus experiencias, efectúan sus propias acciones comunicacionales.

La estrategia de comunicación basada en Internet tiene como soporte un sitio web que contiene la totalidad de la información y documentación generada por el Grupo en cada uno de los ciclos de aprendizaje. Además, se publica un boletín electrónico mensual que es distribuido a una lista amplia de interesados.

La estrategia de comunicación presencial es más focalizada y se dirige hacia personas y organizaciones que están directamente relacionadas con el diseño de políticas y/o programas de desarrollo rural en la región. Por ejemplo, presentaciones de resultados a grupos de trabajo de ministerios de agricultura o planificación de los diversos países; encuentros nacionales o internacionales especializados en tópicos relacionados con los temas del Grupo, etc.

Fortalecimiento de capacidades

La estrategia en estas materias se concentra en dos niveles. El primero, se relaciona con las organizaciones rurales y personas y/o instituciones que apoyan los procesos de sistematización. En este nivel se producen los efectos más fuertes. Por un lado, las organizaciones rurales pueden utilizar las lecciones obtenidas en el proceso de sistematización para mejorar su trabajo. Por ejemplo, mecanismos de control de las organizaciones o mejoramiento de los sistemas de comunicación con los integrantes. Por otro, en este nivel se accede a un método de trabajo que mejora las capacidades de las organizaciones de aprender de la práctica para incrementar los niveles de innovación de las mismas.

El segundo nivel de trabajo en el fortalecimiento de capacidades, es conducido centralmente por el Grupo Chorlaví y se traduce en dos tipos de actividades: implementación de cursos virtuales en base a los materiales producidos en los ciclos de aprendizaje⁵, y el desarrollo de conferencias o actividades de capacitación focalizadas, con los materiales de las sistematizaciones y su síntesis, como fue el caso de las ponencias centrales presentadas en el encuentro de municipios rurales del Perú, o en el seminario de FLACSO organizado en Ecuador con motivo de su 50 aniversario.

Un tercer nivel de fortalecimiento de capacidades se lleva a cabo a través de la organización y desarrollo de rutas de aprendizaje. Estas constituyen visitas presenciales a subgrupos que participaron en un ciclo de aprendizaje. La selección de experiencias a formar parte de esta ruta se realiza cuidadosamente. La idea es que, a través de la observación y diálogo directo con los protagonistas de las

historias vividas, relatadas y analizadas en las sistematizaciones y la síntesis, se puedan identificar los principales elementos comunes y lecciones generalizables definidas en la síntesis del proceso de aprendizaje. Los participantes en estas rutas son agentes de desarrollo rural tanto públicos como privados, que no han sido parte de los equipos de sistematización. De esta manera los aprendizajes incentivados por el Grupo Chorlaví tienen mayores probabilidades de ampliar sus efectos.

Diálogo de políticas e incidencia

Al Grupo Chorlaví le interesa que las lecciones que se obtienen a través de los diferentes ciclos, puedan ser conocidas y aplicadas por un número y espectro más amplio de personas y organizaciones. La idea es que las políticas y los programas de desarrollo rural en la región, apoyados ya sea por el sector público o el sector privado o por la cooperación internacional, puedan incorporar en su diseño los aprendizajes de las organizaciones rurales, para de esta manera ser más eficaces.

En sus diez años de trabajo, el Grupo ha incrementado la atención que presta a este paso de la estrategia metodológica, que al inicio se centraba básicamente en la dimensión comunicacional. Sin embargo, dada las limitaciones de este enfoque, se han ensayado otras actividades que tienden a ser más efectivas. Por ejemplo, se ha apoyado a las organizaciones de base - que son las protagonistas de las sistematizaciones de cada ciclo - para que implementen talleres presenciales con actores locales y nacio-nales, que permitan mostrar la experiencia que ha sido sistematizada y donde, además, sea posible dar a conocer los resultados de las otras experiencias de la región y los documentos de síntesis. En este espacio

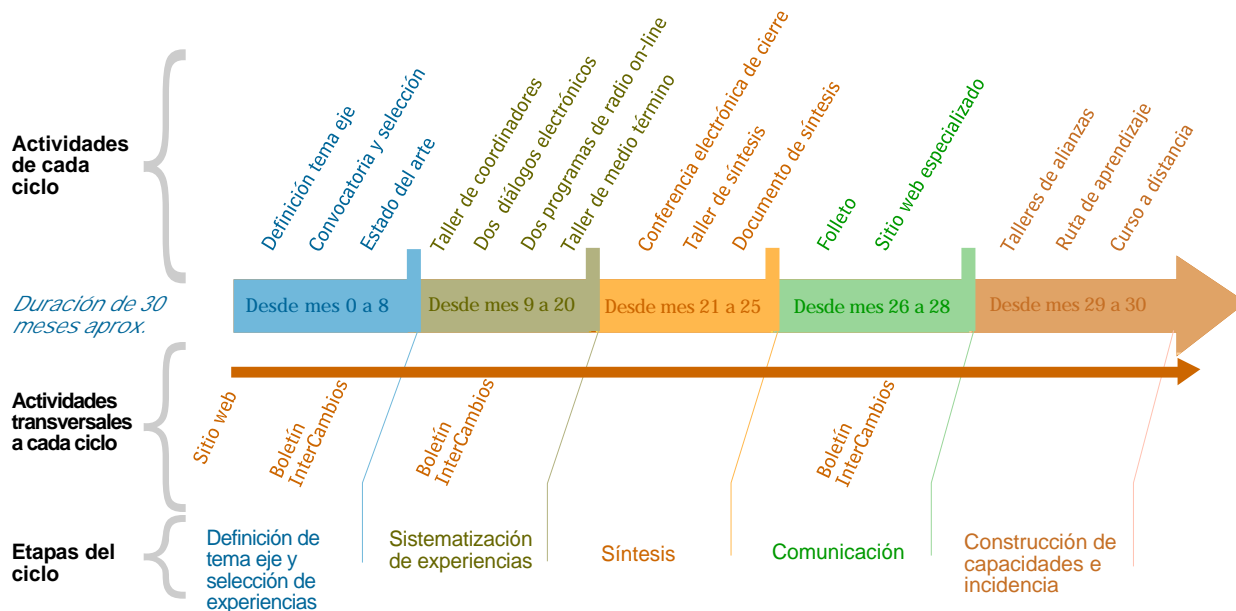


⁵ Por ejemplo el convenio de colaboración con la plataforma de educación por Internet que implemento FODEPAL y FAO.

es posible articular por un lado la demanda concreta de las organizaciones rurales con la oferta particular de las políticas públicas y/o privadas y, por el otro, mostrar a los técnicos posibles caminos para mejorar sus mismos instrumentos. Estos talleres de alianzas tienen la virtud de ser organizados y ejecutados por las propias organizaciones rurales.

En resumen, la estrategia y actividades del Grupo pueden ordenarse y graficarse en una línea de tiempo de referencia⁶ de acuerdo a la cantidad de meses que dura un ciclo, es decir, 30 meses aproximadamente (Figura 3).

Figura 3. Línea de tiempo de referencia de un ciclo de aprendizaje.



Resultados y efectos

Aunque este informe se refiere básicamente al período de trabajo del Grupo Chorlaví comprendido entre 2004 y 2006, incorpora también a los ciclos de la etapa anterior y al que se inicia con el nuevo Programa. Esto permite una mejor comprensión de los reales alcances del sistema de trabajo del GC.

Los temas que se han tratado en estos siete años de trabajo del Grupo Chorlaví, definidos en consultas con personas relacionadas con la temática del desarrollo rural en la región, son:

- Acción colectiva y mejoras en las condiciones de vida de las poblaciones rurales (2001)
- Desarrollo territorial rural (2002)
- Gobernanza ambiental descentralizada (2003)
- Territorios rurales pobres y tradicionalmente marginados de América Latina y el Caribe que han tenido éxito en vincularse a mercados dinámicos (2004)
- El rol de los gobiernos locales y la descentralización en el fortalecimiento de las estrategias que permiten revalorizar territorios rurales pobres y marginados: experiencias de asociaciones entre los gobiernos locales o municipales (2005)
- La migración internacional y el desarrollo de territorios rurales pobres en América Latina y el Caribe (2006)

- Participación de grupos tradicionalmente excluidos en nuevos mercados rurales no agrícolas (2007)

En promedio, en cada convocatoria participaron alrededor de 119 organizaciones con sus propuestas de sistematización. De entre las 833 que han participado de este concurso, 72 fueron seleccionadas como ganadoras⁷. Como se desprende del Gráfico 1, en 18% (13 propuestas ganadoras) de los casos, las organizaciones rurales han actuado a su vez como coordinadoras de las propuestas de sistematización; es decir, los equipos técnicos que elaboran y luego implementan la sistematización, son integrantes de la organización rural protagonista de la experiencia.

En cuanto al 82% restante, las organizaciones rurales, éstas van asociadas a otra organización que aporta las capacidades técnicas para la formulación y ejecución de la sistematización. Las ONG's son las entidades que más frecuentemente acompañan a las organizaciones rurales en los procesos de sistematización, seguidas a cierta distancia por universidades e instituciones, o centros de investigación.

⁶ En la práctica, en el desarrollo de un ciclo hay actividades de la etapa de comunicación y construcción de capacidades e incidencia que se realizan al mismo tiempo por separado, o bien que se mezclan en un sólo evento, por lo cual la línea de tiempo que se presente debe tomarse a modo referencial.

⁷ Sólo 4 organizaciones han ganado dos veces el concurso. Ninguna ha ganado más de dos.

Gráfico 1. Número de propuestas ganadoras, por tipo de institución.

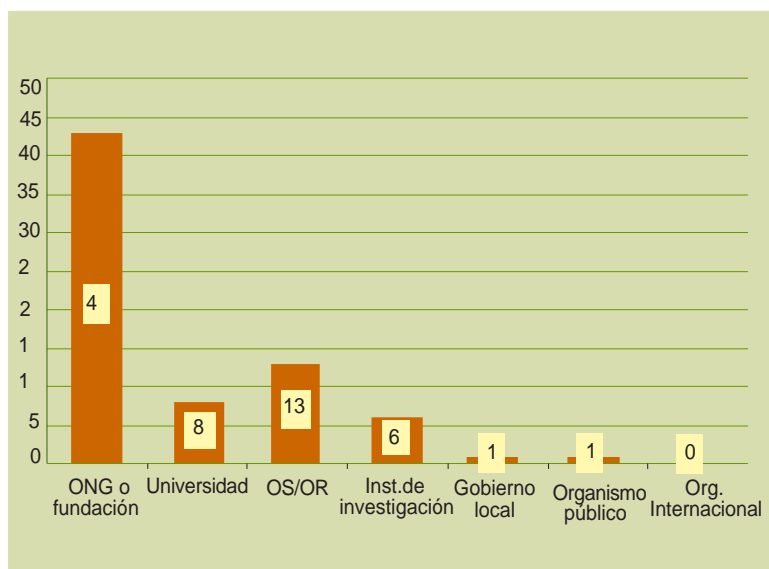
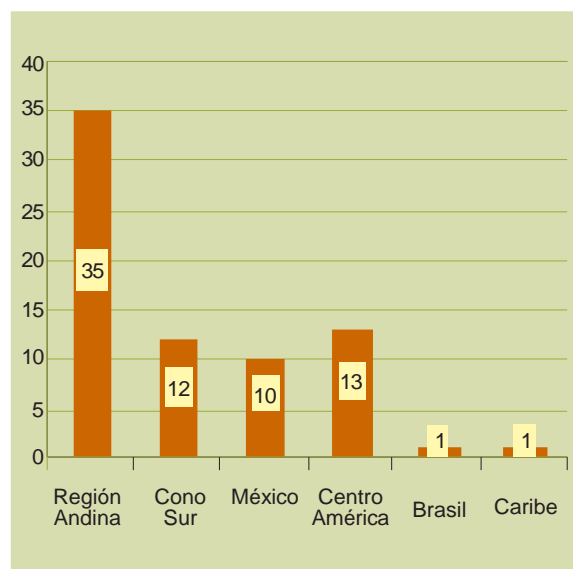


Gráfico 2. Número total de propuestas ganadoras por región.



En el Gráfico 2 se muestra el número de propuestas ganadoras, distribuidas en las siguientes seis regiones: zona andina, cono sur, Centro América, México, Brasil y el Caribe. La información muestra que la zona andina es donde se concentra la mayor proporción de propuestas ganadoras (48,6%), seguida de Centro América con un 18%. Llama la atención que Brasil no tenga mayor presencia en los resultados del concurso. Una causa muy probable es que sólo los documentos de la convocatoria se distribuyen en portugués, además de español e inglés. Toda la otra información contenida en la web y el boletín InterCambios, se publica principalmente en español.

En el Cuadro 1 se muestra el número de individuos y de organizaciones que han participado en las principales actividades de aprendizaje organizadas por el Grupo Chorlavi. No se incluyen datos sobre talleres de alianzas y participación en este tipo de instancias y organizaciones, debido a la dificultad de manejar información comparable y desagregada por región.

Adicionalmente, dado que el Grupo ha desarrollado una gestión permanentemente innovadora, figuran actividades que no fueron implementadas desde el primer año, como, por ejemplo, los cursos a distancia o la existencia de grupos locales y nacionales de trabajo.

Cuadro 1. Resumen de la participación de individuos y organizaciones en diferentes actividades de aprendizaje por zona de origen (número) (1).

Actividad	Cono Sur	Zona Andina	Brasil	Centro América	México	Otras regiones	Total
Conferencias electrónicas	279	579	106	149	110	1.315	2.538
Cursos a distancia	30	77	2	23	16	4	152
Grupos locales y nacionales para discusión e intercambio de lecciones (2)	35	203	-	97	56	-	391
Total individuos	344	859	108	269	182	1.319	3.081
Proyectos postulantes al FMC	200	369	52	138	76	-	835
Proyectos ganadores concurso FMC	12	35	1	14	10	-	72
Organizaciones rurales involucradas directamente en los proyectos ganadores (3)	17	54	6	18	14	1	110
Total Organizaciones	229	458	59	170	100	1	1017

(1) La información del último ciclo iniciado recientemente, sólo contiene datos referidos a postulantes al concurso y ganadores del mismo, y las organizaciones involucradas.

(2) No considera a los que se integrarán el ciclo que se inicia en enero de 2008.

(3) Dado que en una propuesta hay más de una organización involucrada, esta categoría se debe sumar a las organizaciones ganadoras.

El cuadro muestra una de las características del GC: su amplitud regional. Como es posible observar, una fracción importante de los que participan ya sea de manera directa o indirecta, son de Centro América. Este resultado es producto de un esfuerzo explícito por llegar a las organizaciones de base de esta sub-región. La proporción de organizaciones de Centro América ha pasado del 9% en el primer proyecto de aprendizaje social del año 2001, al 23% en el que está actualmente en desarrollo. En síntesis, el Grupo Chorlaví es una red regional cuyos alcances, actividades y participantes se distribuyen en todas las sub regiones de Latinoamérica.

En relación a los costos y fuentes de financiamiento, el Grupo Chorlaví ha diseñado una estrategia consistente con su aspiración de ampliar su base de apoyo financiero. En efecto, un proyecto de aprendizaje social moviliza adicionalmente recursos de las organizaciones participantes y de otros donantes. De cada proyecto de aprendizaje, un 42% es financiado por ICCO y un 18% por IDRC. Las organizaciones ganadoras del concurso aportan un 20%, y otro 20% corresponde a otros donantes.

Los efectos observables de proyectos de aprendizaje, son difíciles de medir y cuantificar. El trabajo del Grupo Chorlaví se sostiene en dos principios básicos: (a) la existencia de experiencias que pueden arrojar lecciones a través de esquemas de sistematización participativa, y (b) el diálogo e intercambio de ideas y lecciones a través de instrumentos de tecnologías de la información. Si ambas acciones son llevadas adelante de manera pertinente, eficiente y eficaz, pueden generar aprendizajes que permiten el cambio y la innovación en las sociedades.

El Grupo Chorlaví, a través de su sistema de seguimiento y evaluación, ha identificado ciertos cambios a través del tiempo, resultado de sus diferentes ciclos de trabajo. Los efectos pueden ser clasificados en cinco grandes grupos:

1. Cambios concretos en la manera de hacer las cosas que emprenden las organizaciones rurales y/o las ONG's y los gobiernos locales que las apoyan. Por ejemplo, en el ciclo de aprendizaje relacionado con gobernanza ambiental descentralizada, se evidencian mayores capacidades de parte de las organizaciones que han sistematizado su experiencia, en relación con la negociación con las empresas mineras que se emplazan en el territorio (Participación de las Municipalidades y Poblaciones Locales en las Políticas de Acceso de la Actividad Minera a los Recursos Naturales Locales: El Caso de Tambogrande. Perú).
2. Cambios en la manera de implementar y conducir proyectos de desarrollo para las comunidades rurales, haciendo del aprendizaje experiencial una estrategia de acción. Es el caso de Ayuda en Acción (AeA), en el marco del proceso de aprendizaje dedicado al desarrollo territorial rural, con el proyecto "Sistematización de experiencias de desarrollo territorial rural en tres áreas de desarrollo"

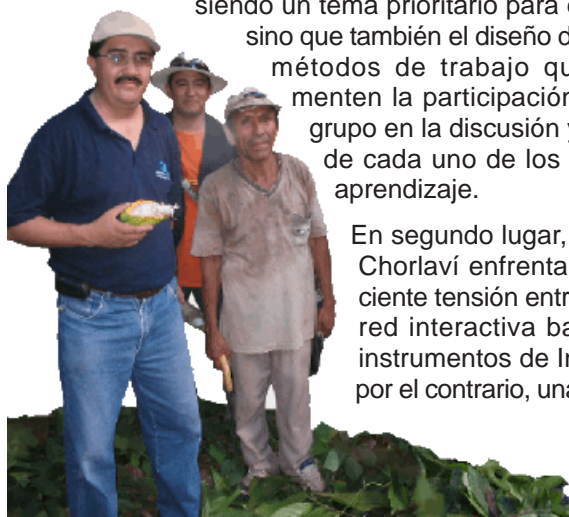
(Licoma en Bolivia, Santa Elena en Ecuador y Bambamarca en Perú).

3. Aplicación en la definición de criterios utilizados en programas públicos de desarrollo rural. Así, los contenidos tratados en el ciclo sobre Territorios rurales pobres y tradicionalmente marginados de América Latina y el Caribe que han tenido éxito en vincularse a mercados, han permitido reforzar los conocimientos que se aplican en los Programas del Ministerio de la Producción y en las instancias de investigación teórica vinculadas al desarrollo rural autogestionario, integrado y sostenible en el sur de la provincia de Santa Fe, Argentina.
4. Elementos útiles para la definición de cuerpos legales y normativos. Tal es el caso de la incorporación de los conceptos clave de la sistematización en la discusión de la Ley Forestal en Honduras, con los contenidos del ciclo de aprendizaje de Gobernanza Ambiental.
5. Posibilidad de establecer acuerdos entre organizaciones que sistematizan sus experiencias y organizaciones de apoyo al desarrollo rural. Por ejemplo en Somoto, Nicaragua, "se involucró a organizaciones como la Alcaldía Municipal, Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo (SNV) y Swiss Contact en la discusión y búsqueda de soluciones a los problemas que se enfrentan para producir y comercializar los productos". (Familias rurales en el comercio ambulante de la rosquilla somoteña, Nicaragua).

Sin embargo, hay un conjunto de aspectos críticos, problemas y deficiencias que es preciso enfrentar tanto por el Grupo Chorlaví como por proyectos que busquen el desarrollo de plataformas de aprendizaje basadas en instrumentos TIC.

En primer lugar, el tema de los usuarios o las poblaciones meta. El Grupo Chorlaví no se justifica si sus resultados producen mejoramiento sólo en las organizaciones que realizan directamente los proyectos de sistematización. Es necesario incrementar los ámbitos a los cuales el Grupo puede razonablemente llegar con su información para mejorar la toma de decisión. En este sentido, el Grupo Chorlaví enfrenta el desafío de lograr la consolidación de espacios de mayor participación del conjunto de personas sobre las cuales quiere producir ciertos cambios. En consecuencia, no sólo la estrategia de identificación de este grupo meta o de referencia más acotado debe seguir siendo un tema prioritario para el Grupo, sino que también el diseño de nuevos métodos de trabajo que incrementen la participación de este grupo en la discusión y síntesis de cada uno de los ciclos de aprendizaje.

En segundo lugar, el Grupo Chorlaví enfrenta una creciente tensión entre ser una red interactiva basada en instrumentos de Internet o, por el contrario, una red con



más actividades cara a cara. Sin duda, el desarrollo de actividades presenciales tiene mayor impacto en los participantes directos en comparación con aquellas basadas en Internet, como es el caso de las rutas de aprendizaje v/s una conferencia electrónica. Sin embargo, no hay duda que los costos son considerablemente distintos. La búsqueda de un equilibrio entre estas dos estrategias debe continuar siendo una prioridad para el Grupo Chorlaví.

Finalmente, el Grupo Chorlaví debe poner atención en mejorar los esquemas de fortalecimiento de capacidades, para que las mismas organizaciones rurales que participan de los ciclos de aprendizaje se transformen en agentes de cambio en sus propias realidades, como una manera de aumentar la efectividad de los procesos apoyados por el Grupo.

Conclusiones

1. El Grupo Chorlaví, a través de una gestión adaptativa, ha desarrollado un método de trabajo que permite hacer visible las innovaciones que las organizaciones rurales se encuentran desarrollando como estrategia para hacer frente a los desafíos y oportunidades que el contexto cambiante les impone. Esta estrategia de visibilidad, permite que el diseño de programas y/o políticas destinadas al desarrollo rural en nuestra región, se nutran y complementen con este tipo de lecciones recogidas desde la experiencia de las sociedades rurales.
2. El Grupo Chorlaví es una experiencia de aprendizaje que ha sido posible gracias a la flexibilidad de las agencias donantes (ICCO y IDRC) que, manteniendo un seguimiento detallado del trabajo del GC, permitieron la innovación. También ha sido muy importante contar con un Consejo capaz de hacer críticas y, sobre todo, realizar propuestas de mejoramiento del trabajo implementado por el GC. Finalmente, cabe destacar la existencia de una Secretaría Ejecutiva proactiva que aprovecha las oportunidades que se generan.
3. El intercambio de ideas y la reflexión crítica sobre preguntas concretas a través de instrumentos TIC, además de ser muy económico, permite incrementar el valor de las experiencias particulares sistematizadas, contribuyendo a la integración y síntesis de lecciones más generalizables.
4. Los resultados de la aplicación del método de trabajo del Grupo Chorlaví con organizaciones rurales para fomentar aprendizaje sobre la base de conocimiento experiencial, unida a estrategias de diálogo, reflexión crítica y síntesis con un conjunto de actores más vinculados a los procesos de decisiones políticas y económicas, contribuye a modificar los contextos políticos e institucionales a favor de las poblaciones más marginadas de las sociedades rurales.
5. Estrategias de aprendizaje como las implementadas por el GC tienen costos importantes. Por ejemplo, es preciso apoyar los procesos de sistematización de las organizaciones rurales, ya que en general no hay fuentes de financiamiento para este tipo de actividades. Por

otro lado, la ejecución de actividades de tipo virtual basadas en TIC, deben ir acompañadas con actividades presenciales.

6. La existencia de un Consejo propositivo, conocedor de la realidad rural y de las organizaciones sociales, ha sido una condición fundamental para el buen desarrollo del GC.
7. Para fomentar estrategias de aprendizaje social como las detalladas, no sólo se requiere de organizaciones sociales que conduzcan procesos innovadores de lucha contra la pobreza, sino también de un espíritu y ambiente que permita la reflexión crítica.
8. Finalmente, es preciso tener en cuenta la posibilidad de que las organizaciones rurales y sus representados puedan de manera efectiva tener acceso a Internet.

Bibliografía

- Aramburu, N. 2000. Aprendizaje Organizativo y Gestión del Cambio. Extracto Tesis Doctoral, Universidad de Deusto. San Sebastián. Disponible en:
<http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/nekane/GCcam.PDF>
- Bandura, A. 1962. Social Learning through Imitation. University of Nebraska Press: Lincoln, NE.
- Bourdieu, P. 1991. Estructura, habitus, prácticas. En: El sentido práctico. Madrid, Taurus
- Charnes, G. 2004. Aprendizaje Organizacional. Disponible en:
<http://www.utem.cl/direplan/articulos.htm>
- Guijt, I. et al. 2003. El aprendizaje a través de redes electrónicas y temas relacionados a monitoreo y evaluación. Disponible en:
<http://www.rimisp.org/getdoc.php?docid=1920>
- Real, J.C. 2003. Aprendizaje organizativo y creación de conocimiento en el desarrollo de competencias distintivas tecnológicas: un modelo dinámico basado en variables de stocks y flujos. Universidad Pública de Navarra. España. Pág. 3. Disponible en:
www.unavarra.es/directo/fcee/ACEDE/trabajos_pdf/crecimiento/Juan%20Carlos%20Real%20Fern%20E1ndez.pdf
- Roling, N. y M.A.E. Wagemakers (eds). 1998. Facilitating Sustainable Agriculture: Participatory Learning and Adaptive Management in Times of Environmental Uncertainty. Cambridge: Cambridge University Press.
- Urquijo. 1998. Introducción a las Teorías del Aprendizaje. Disponible en:
<http://www.rmm.cl/biblio/doc/200411031550490.debate2.htm>
- Vargas, L. y Bustillos, G. 1993. Técnicas participativas para la educación popular. Centro de estudios y publicaciones ALFORJA. Costa Rica. Citado en: Berastegi et al. 2003. Diagnostico para el desarrollo local. Una IAP en Sakana. En: VI Congreso vasco de Sociología. Area: 14. Sociología rural y del sistema alimentario. Disponible en: http://www.unavarra.es/puresoc/pdfs/c_ponencias/Berastegi.pdf
- Waddell, S. 2005. Societal Learning and Change: How governments, business and civil society are creating solutions to complex multi-stakeholder problems. Greenleaf Publishing, Reino Unido.
- Wals, A (ed.). 2007. Social Learning towards a Sustainable World. Wageningen Academic Publishers, Países Bajos.



Grupo Chorlaví
c/o RIMISP

Casilla 228 - Correo 22

Santiago, Chile

Tel: + (56-2) - 236 45 57

Fax: + (56-2) - 236 45 58

grupochorlavi@rimisp.org

www.grupochorlavi.org



RIMISP
Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural