

**Grupo Chorlaví**

**Aprendizaje social para la innovación en el mundo Rural de América Latina**

**Eduardo Ramírez y Rubén Pino**  
Enero, 2008

<i>Antecedentes</i> .....	3
<i>Justificación y marco conceptual</i> .....	4
Contexto rural de la región que justifica al Grupo Chorlaví .....	4
Marco conceptual que sustenta el Grupo Chorlaví.....	5
<i>Estrategia del Grupo Chorlaví</i> .....	7
Definición del tema eje y selección de casos .....	9
Sistematización de experiencias de desarrollo.....	11
Síntesis .....	13
Comunicación .....	15
Fortalecimiento de capacidades .....	16
Diálogo de políticas e incidencia .....	16
<i>Resultados y efectos</i> .....	18
<i>Conclusiones</i> .....	23
<i>Bibliografía</i> .....	24

## Antecedentes

El Grupo Chorlaví (GC), que tienen su origen en el año 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 Grupo se propone como objetivo general estimular y facilitar procesos descentralizados de aprendizaje social orientados a enriquecer la calidad y potenciar la efectividad de las iniciativas transformadoras en las sociedades rurales de ALC, en relación con una agenda temática definida y delimitada de desarrollo rural sustentable.

La participación en el GC es gratuita y abierta a todas 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), que es un fondo concursable de proyectos de sistematización de experiencias innovadoras; herramientas basadas en tecnologías de información y comunicación (TIC), tales como: el boletín electrónico InterCambios, el sitio web del Grupo ([www.grupochorlavi.org](http://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. El Consejo tiene la responsabilidad de dirigir estratégica y programáticamente el Grupo. El GC ha sido financiado por la Organización Intereclesiástica de Cooperación al Desarrollo (ICCO, Holanda, [www.icco.nl](http://www.icco.nl)) y por el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC, Canadá, [www.idrc.ca](http://www.idrc.ca)). El Grupo cuenta además con el patrocinio de la Asociación Latinoamericana de Organizaciones de Promoción (ALOP, [www.alop.ac.cr](http://www.alop.ac.cr)). Rimisp, Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural ([www.rimisp.org](http://www.rimisp.org)), es el responsable de la Secretaría Ejecutiva del GC.

Ese artículo muestra los aspectos principales del método de trabajo que el GC ha desarrollado en el tiempo y una síntesis de los principales logros y efectos que se han obtenido. Los autores, investigadores de Rimisp responsables del GC los últimos tres años, quieren comunicar a otras redes interesadas en aprendizaje social centrado en organizaciones rurales el método de trabajo que es el resultado de cambio e innovación constante. Esto es producto 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 está organizado en base a cinco 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 de GC. El tercero muestra los resultados y efectos del trabajo del GC y finalmente un capítulo de conclusiones y desafíos.

## **Justificación y marco conceptual**

### **Contexto rural de la región que justifica al Grupo Chorlaví**

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 reducción sostenida de la pobreza y de la desigualdad social. Estos cambios son necesarios debido a: (i) el estancamiento social y económico, el deterioro ambiental y la fragilidad institucional, que continúan definiendo el paisaje rural latinoamericano; (ii) el proceso de globalización y sus efectos sobre las sociedades rurales de la región. Dichos cambios pueden determinar una nueva dinámica de desarrollo, en la que lo rural no sea un problema de los países en la globalización, sino un activo.

Afortunadamente están en curso numerosas iniciativas que aportan en la dirección deseada. En primer lugar, hay muchas experiencias en que se ensayan nuevas formas de acción social en las más diversas dimensiones de la vida de las sociedades rurales y que están dirigidas a mejorar los ingresos, bienestar y equidad en las áreas rurales. En muchas de estas iniciativas hay esfuerzos conjuntos 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 inexistencia o debilidad de procesos y mecanismos que permitan sistematizarlas rigurosamente, analizarlas comparativamente con otras experiencias similares y a la luz de criterios más generales que aquellos pertinentes para los actores locales que participaron en ellas, y comunicarlas ampliamente para hacerlas visibles. Ello hace que muchas veces nuevas experiencias cometan errores o intenten procesos sin referencia a esas iniciativas.

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 trabajan también a favor de cambios profundos en las sociedades rurales latinoamericanas, no a nivel de experiencias específicas sino de objetivos más generales. De nuevo, los efectos de sus esfuerzos muchas veces se ven limitados por la debilidad o carencia de mecanismos y espacios de reflexión crítica, de diálogo y de comunicación que tomen en cuenta las innovaciones que están ocurriendo en las sociedades rurales.

Considerando esta realidad el Grupo Chorlaví (GC) nace para promover la reflexión e intercambio en torno a estas experiencias que se desarrollan en la región y ser un puente que favorezca la discusión, reflexión crítica e intercambio entre las sociedades rurales, sus experiencias y los espacios de poder donde las innovaciones pueden ser institucionalizadas.

Durante sus diez años de existencia el Grupo Chorlaví muestra 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. El aprendizaje social es un proceso de reflexión crítica de los actores a partir de su propia práctica de transformación de sus sociedades, orientada a 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. Este cambio refleja mejor las características de la plataforma del GC, especialmente en relación al proceso de 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). 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 en base al cual se desarrollan la adaptación social y el cambio innovador (Roling y Wagemaker, 1998; Waddell, 2005 y Wals, 2007). Este tipo de aprendizaje se centra, más que en el individuo, en los procesos de interacción social a partir de los cuales las personas adquieren y construyen conocimiento (Bourdieu, 1991).

En este sentido, se pueden considerar diferentes dimensiones sobre las cuales se observan procesos de aprendizaje social:

Contextual: El aprendizaje transcurre en determinados contextos sociales, los cuales pueden determinar, facilitar u obstaculizar los procesos de aprendizaje emprendidos por parte los individuos o grupos (P. Bourdieu, 1991).

Comunitario-práctico: No es un individuo recibiendo información externa para modificar su conducta posterior. Son personas que en conjunto llevan a cabo determinadas acciones para el logro de las metas definidas comunitariamente. En este proceso se generan "lecciones aprendidas", es decir, conocimiento obtenido desde la práctica y reflexión misma de los actores del proceso (Guij, et al , 2003). También referido a lo que Kolb, 1984 llama aprendizaje experiencial.

Colectivizadora: Esta dimensión se refiere a los procesos de socialización y difusión del conocimiento generado entre diversos actores involucrados en el desarrollo rural, ayudando a iniciar 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 establecer al menos dos diferencias fundamentales referentes a: (1) el tipo de actor en aprendizaje y (2) el uso del conocimiento adquirido mediante dicho aprendizaje.

El actor considerado para el aprendizaje organizacional son organizaciones que funcionan en y diferenciadas claramente de entornos complejos y competitivos, estructuradas en torno a principios de administración, con algún grado de burocratización (centralizada y/o descentralización), con funcionamiento y cuadro de participantes (directivos, administrativos, personal, etc.) estables en el tiempo y en busca de objetivos definidos institucionalmente. De otro lado, el sujeto del aprendizaje social son diversos actores (campesinos, universidades, ONGs, agencias gubernamentales, 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 mejoras competitivas respecto de otras organizaciones con las cuales se compete. El conocimiento adquirido se restringe al ámbito de la propia organización. Mientras que, en los casos de aprendizaje social, el conocimiento es producto de la práctica de los sujetos, apropiado por estos, pero también es colectivizado y articulado con otras experiencias de otras comunidades, desarrollando así un proceso de retroalimentación que va más allá

de los límites de la comunidad y de las personas y organizaciones que de ésta son parte.

De esta mane las nociones de “aprendizaje social” que surgen en el discurso de 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” de todos los interesados en un sentido amplio;
- La valoración de la experiencia como fundamento del aprendizaje a nivel individual y colectivo;
- El reconocimiento de que el conocimiento no es una cosa absoluta ni objetiva, 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 fundamenta en una orientación conceptual de “pensamiento de sistemas.”
- La valoración de un tipo de 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, dado que se busca articular los aprendizajes de las organizaciones sociales y, 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) ser de alcance regional (es decir, toda América Latina); (b) ser multi-actores pues en cada caso se involucra a organizaciones rurales, sectores políticos, técnicos y agentes públicos y privados; (c) estar basado en la sistematización de experiencias concretas locales de desarrollo; (d) articular el espacio de las experiencias particulares con el espacio en el que las lecciones de dichas experiencias pueden institucionalizarse (d) incorporar un elemento de comunicación para que los resultados sean conocidos por muchos otros que no participaron en la totalidad del proceso; (e) hacer un 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 método de trabajo exitoso que en general permite aprender considerando de una manera consistente la experiencia de las organizaciones de base del medio rural de la región. En la figura 1 se muestra los diferentes pasos que contienen el método de trabajo del Grupo.

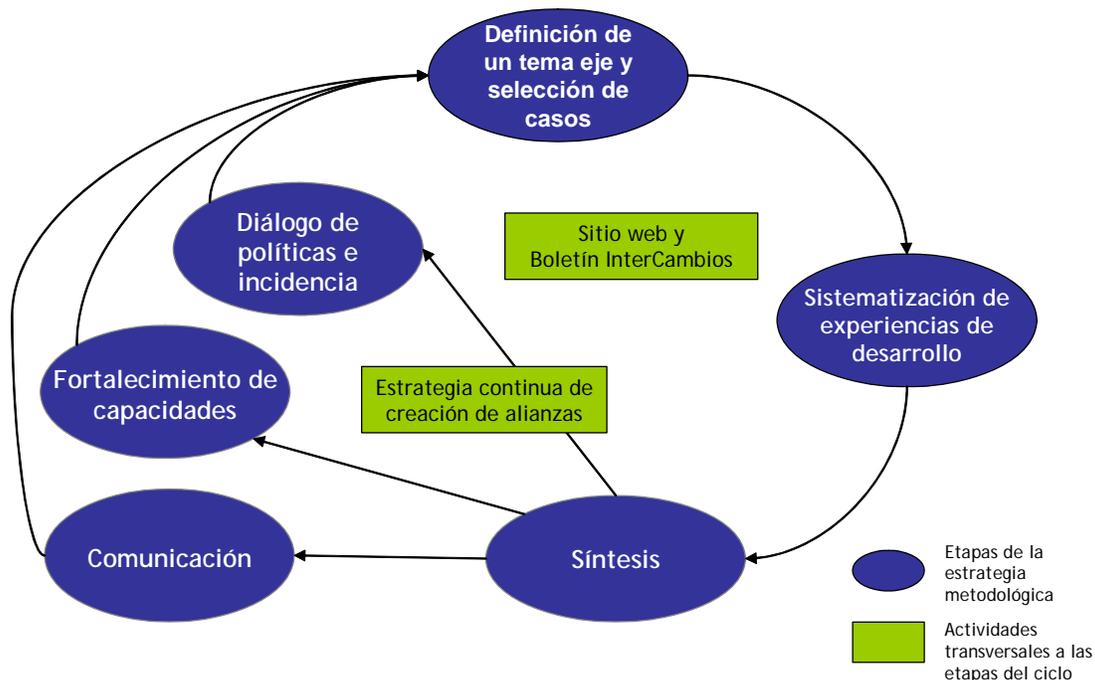


Figura 1. Estrategia metodológica del Grupo Chorlaví

Este método se basa en lo que Kolb (1984) denomina aprendizaje experiencial. Este tipo de aprendizaje se fundamenta en el conocimiento tácito de las personas y organizaciones que es transformado en conocimiento explícito a través del diálogo y la reflexión crítica. Este tipo de práctica busca encontrar respuestas a los desafíos de las sociedades a través de la integración del conocimiento formal con el que nace de la práctica. La teoría de Kolb es un proceso cíclico que involucra cuatro pasos o etapas: (a) desarrollo de una experiencia; (b) reflexión sobre lo que paso durante el desarrollo de la experiencia; (c) conceptualización o análisis del porque de los resultados alcanzados con la experiencia y (d) incorporar los aprendizajes a las experiencias en desarrollo.

El trabajo del Grupo Chorlaví integra los pasos metodológicos propuestos por Kolb ajustándolo a las necesidades particulares del trabajo del Grupo, de manera de animar procesos de aprendizaje social basados en 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 involucran a un número importante de personas y organizaciones separadas físicamente en muchos 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 que se obtienen sobre las experiencias de las organizaciones rurales no solo permitan mejorar el logro de los objetivos de las mismas organizaciones que han vivido la experiencia, sino que este nuevo conocimiento pueda ser integrado por personas que se encuentran en diferentes niveles de decisión en el ámbito público y privado y que con sus acciones pueden contribuir a cambiar la realidad de pobreza y marginación de muchos territorios rurales de la región. Este proceso, que busca ampliar la base sobre la cual apoyar 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 busca por un lado fortalecer la capacidad de innovar de las organizaciones rurales a través de procesos de aprendizaje conducidos por los mismos actores y, por otro, busca el intercambio entre éstas 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 en 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 es 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 de concurso que permite que cualquier organización rural pueda participar y eventualmente ganar el concurso.

La definición del tema se realiza a través de una consulta anual a un grupo de alrededor de 250 personas. Este grupo de personas ha sido identificado por el Grupo Chorlaví por ser agentes de cambio en diferentes niveles del quehacer del desarrollo rural en la región. La identificación de esta lista de individuos ha sido un proceso sistemático del Grupo.

Una vez al año sobre un marco temático definido para un ciclo de tres años este grupo es consultado vía correo electrónico para que oriente al Grupo Chorlaví en la definición de un tema de aprendizaje. Se busca que este tema tenga relevancia para el mundo rural en cuanto a las proyecciones para la toma de decisiones de políticas y que además sea innovador. Es decir temas 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 el marco temático fue definido como “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 creativas.<sup>1</sup>”

Una vez definido el tema de aprendizaje el Grupo Chorlaví transforma la definición temática en una convocatoria. Esta convocatoria es la que el Grupo Chorlaví utiliza para el llamado al concurso anual del Fondo Mink'a de Chorlaví<sup>2</sup>. Se realiza 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 proceso consursal se sustenta en dos ejes y un supuesto: el primero es que hay experiencias y que sus organizaciones desean 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 conocemos y por lo tanto es necesario un proceso consursal amplio y transparente que nos permita acercarnos 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 que el plazo de presentación de propuestas termina se realiza una evaluación a través de árbitros independientes. La evaluación se efectúa por criterios de calidad, innovación, grado de complementariedad y focalización en áreas de pobreza de las experiencias a sistematizar. Todo el proceso de evaluación es realizado en estricto apego a normas y procedimientos publicadas en el sitio del Grupo en la misma fecha del llamado a concurso.

#### **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 Agohuasteca 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, como una experiencia del trabajo colectivo en la búsqueda del desarrollo sustentable, tendiente a mejorar los niveles productivos, de uso de recursos y de nivel de vida de sus miembros (Ciclo 2001, Acción Colectiva y Mejoras en las Condiciones de Vida de las Poblaciones Rurales).

<sup>1</sup> En esta oportunidad 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 en reunión del Consejo del GC el que finalmente decidió por este tema.

<sup>2</sup> El Fondo Mink'a de Chorlaví es el instrumento de selección y financiamiento de las experiencias de desarrollo rural que año a año forman el centro de los procesos de aprendizaje social conducidos por el Grupo Chorlaví.

- El caso de Tambogrande en Perú es muy importante en cuanto a manejo de recursos naturales y conflicto con la actividad minera, es por ello que 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 que buscó la propuesta fue influenciar 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 y que tiene por fin la promoción de redes de capital social a nivel local, regional e internacional entre las comunidades de migrantes y sus comunidades de origen, generando y fortaleciendo mecanismos de autoayuda e incidencia en política pública.

## **Sistematización de experiencias de desarrollo**

El proceso de sistematización es la etapa de trabajo que involucra directamente a las organizaciones rurales que han vivido las diferentes experiencias de desarrollo. Esta etapa es en general soportada por diferentes estrategias de trabajo metodológico. Sin embargo en la totalidad de los casos se deben establecer 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 la autocrítica y, finalmente, someter los resultados a una estrategia de validación y devolución 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. Esta participación no siempre es evidente ni automática. Por lo tanto es necesario tener 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.

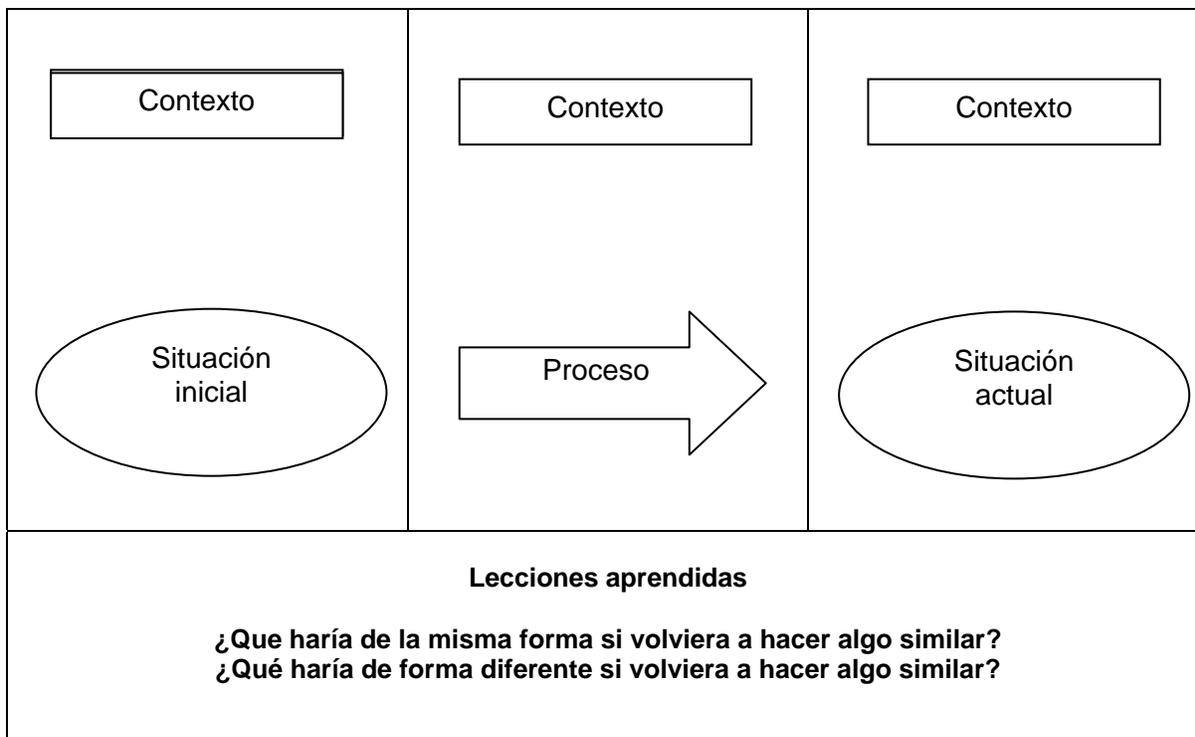
Otra de las características que contienen los métodos de sistematización utilizados por las propuestas ganadoras es su énfasis en el análisis de procesos por sobre la evaluación de impacto. Para el Grupo Chorlaví es prioritario conocer que fue lo que las comunidades rurales y sus organizaciones vivieron y como 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: ¿Que 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 don de la variable de corte es el inicio y el fin de la intervención o la experiencia vivida por la organización rural y 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

<b>Situación inicial:</b>	<b>Proceso de desarrollo</b>	<b>Situación actual</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Describe la situación en al cual se encontraba la organización antes del desarrollo de la experiencia que permitió (o se creía que permitiría) aprovechar una oportunidad o enfrentar un problema.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que actividades fueron desarrolladas</li> <li>Cómo se organizaron en el tiempo</li> <li>Quién realizaron dichas actividades</li> <li>Cuáles fueron los métodos utilizados y cuales los costos de su implementación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuales son las diferencias con al situación inicial</li> <li>Cuales son los beneficios del cambio</li> <li>Como se han distribuido los beneficios entre los diferentes actores</li> </ul>
<p><b>Contexto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Muestran las causas o determinantes del problema o la oportunidad que enfrentan las organizaciones rurales</li> <li>Factores que limitan la solución del problema o el aprovechamiento de al oportunidad.</li> </ul>	<p><b>Contexto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Factores que favorecieron los procesos</li> <li>Factores que dificultaron el desarrollo de los procesos</li> </ul>	<p><b>Contexto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Factores que facilitan que los cambios se amplifiquen</li> <li>Factores que limitan la amplificación de los cambios</li> </ul>



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

## Síntesis

La síntesis es para integrar las diferentes experiencias que son sistematizadas en el marco del Grupo Chorlaví. Este proceso 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, existen un conjunto de actividades intermedias que son insumos fundamentales para este proceso de síntesis.

En consecuencia podemos identificar tres pasos que no necesariamente ocurren secuencialmente en el tiempo: (a) la definición de preguntas comunes antes de iniciar la sistematización en campo. Por ejemplo cuales son los contextos que facilitan o impiden que las organizaciones se vinculen a mercados dinámicos, o cuales son 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 electrónica<sup>3</sup> con un número amplio de interesados, alrededor de 4 mil participantes pasivos y cerca de 300 participantes activos<sup>4</sup>, 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 en que tres a cuatro personas integran 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 que escribe el estado del arte.

El producto final de este paso es la elaboración de 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 a la que hemos llegado 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 obligatorio que lo dinámico sea sinónimo de mercados extra locales.
- La organización de productores al interior del territorio es una condición fundamental para lograr acceso y sostenibilidad de los productores 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, se ha establecido que 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.
- Se ha concluido que 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

<sup>3</sup> 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

<sup>4</sup> 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 esta inscrito en la lista de distribución de correos de la conferencia pero que no envía correos electrónicos a la misma con sus ideas.

complementarios, por ejemplo ONG que ejecutan proyectos de la cooperación internacional, intervención de los gobiernos centrales directamente o a través de prestadores de servicios privados y/o directamente empresas privadas.

- La innovación en las instituciones y en los procesos de producción ha resultado vital tanto 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 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 deben ir mejorando para enfrentar dos factores especiales: 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.
- Los efectos en el territorio del acceso a mercados dinámicos son variables. En primer lugar depende 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 relajación de restricciones de acceso a recursos naturales son menos frecuentes y del ámbito de las políticas nacionales.
- En general, los efectos del acceso a mercados dinámicos son transmitidos al 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 dicho mercado dinámico. Los efectos multiplicadores en otras actividades económicas del territorio son menos evidentes.

## **Comunicación**

El Grupo Chorlaví implementa su estrategia de comunicación sobre la base de uso intensivo de INTERNET. Adicionalmente se desarrollan actividades presenciales y elaboración de material escrito para el apoyo de actividades puntuales de comunicación. En forma complementaria cada una de las organizaciones que sistematizan anualmente sus experiencias efectúan actividades de comunicación descentralizada.

La estrategia de comunicación basada en INTERNET se soporta en 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 enfoca 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 de la región; encuentros nacionales o

internacionales especializados en tópicos relacionados con los temas del Grupo, etc.

### **Fortalecimiento de capacidades**

La estrategia de fortalecimiento de capacidad se concentra en dos niveles. El primero en las organizaciones rurales y personas y/o instituciones que apoyan en 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 sistemas de control de las organizaciones o mejoramiento de los sistemas de comunicación con los integrantes, etc; por el otro en este nivel se aprende 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 para ser dictados virtualmente con los materiales producidos en los ciclos de aprendizaje<sup>5</sup> y el desarrollo de conferencias o actividades de capacitación focalizadas con los materiales de las sistematizaciones y su síntesis. Por ejemplo ponencias centrales en el encuentro de municipios rurales del Perú o en el seminario de FLACSO organizado en Ecuador con motivo del cumplimiento de sus 50 años.

Un tercer nivel de fortalecimiento de capacidades se desarrolla a través de la organización y desarrollo de rutas de aprendizaje. Estas rutas son recorridos presenciales a un subgrupo de las experiencias que participaron de un ciclo de aprendizaje. La selección de experiencias a formar parte de esta ruta es cuidadosamente desarrollada. La idea es que se pueda, a través de la observación y diálogo directo con los protagonistas de las historias vividas; relatadas y analizadas en las sistematizaciones y la síntesis, relevar 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 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**

El Grupo Chorlaví se interesa en que las lecciones que se obtienen a través de los diferentes ciclos puedan ser conocidas y aplicadas por un número mayor 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

---

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

privado o por al cooperación internacional puedan incorporar en sus diseños los aprendizajes de las organizaciones rurales para de esta manera ser más eficaces.

El Grupo en sus diez años de trabajo ha ido incrementando la atención que presta a este paso de la estrategia metodológica. Al inicio este esfuerzo descansaba sólo en la estrategia de comunicación. Sin embargo, dada las limitaciones de este enfoque, se han ensayado otras actividades que tienden a ser más efectivas. Por ejemplo se han apoyado a las organizaciones de base, que son los protagonistas de las sistematizaciones de cada ciclo, para que implementen talleres presenciales con actores locales y nacionales donde se puede mostrar la experiencia que ha sido sistematizada y donde, a demás, es posible dar a conocer los resultados de las otras experiencias de al región y los documentos de síntesis. En este espacio 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 la mejora de sus mismos instrumentos. Estos talleres de alianzas tienen la virtud de ser organizados y ejecutados por las mismas organizaciones rurales.

En resumen, la estrategia y actividades del Grupo pueden ordenarse y graficarse en una línea de tiempo de referencia<sup>6</sup> de acuerdo a la cantidad de meses que dura un ciclo, es decir, 30 meses aproximadamente (figura 3).

---

<sup>6</sup> 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 solo evento, por lo cual la línea de tiempo que se presente debe tomarse a modo referencial.

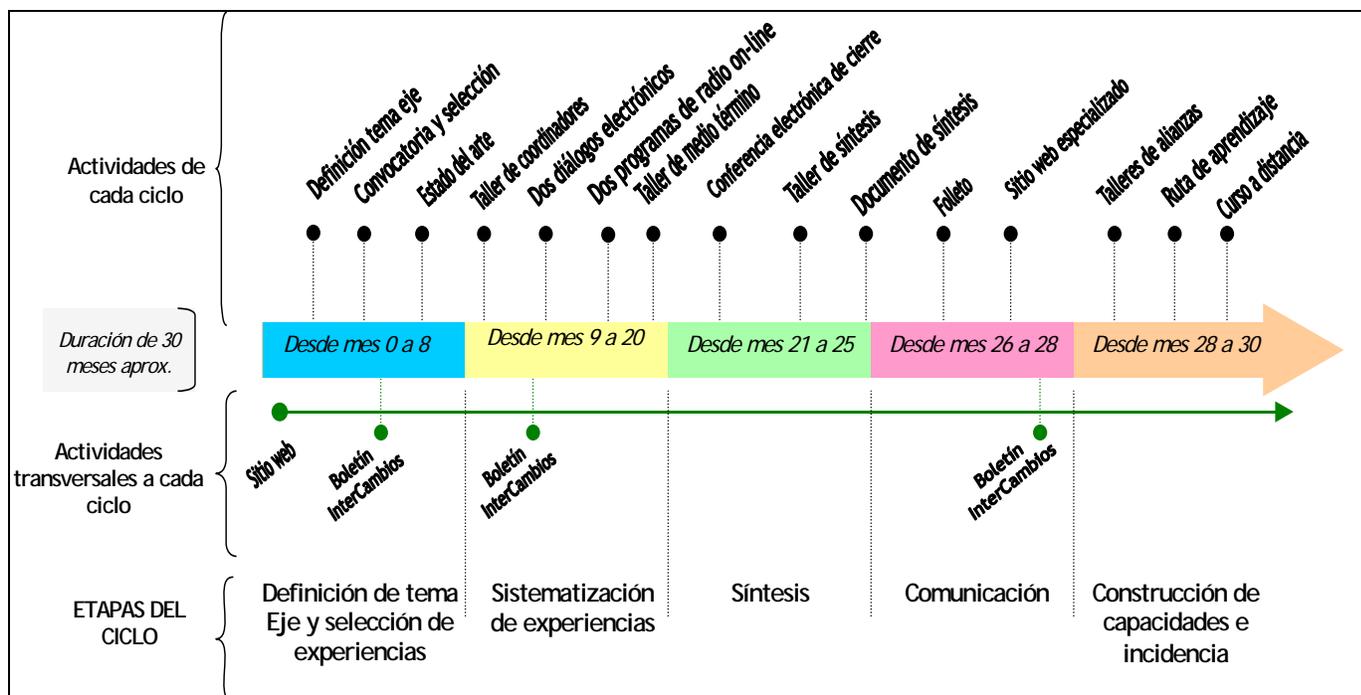


Figura 3. Línea de tiempo de referencia de un ciclo de aprendizaje

## Resultados y efectos

Aunque este informe se refiere al período de trabajo del Grupo Chorlaví comprendido entre 2005 y 2007, es decir los ciclos 2004, 2005 y 2006, se han incorporado los ciclos de la etapa anterior y el que se inicia con el nuevo Programa. Esto nos permite una mejor comprensión de los reales alcances del sistema de trabajo del GC.

Los temas que se han tratado en estos seis años de trabajo del Grupo Chorlaví y que han sido decididos en consultas a 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 una de las convocatorias participan 119 organizaciones con sus propuestas de sistematización. De las 833 organizaciones que alguna vez han participado de este concurso 72 han sido seleccionadas como ganadoras<sup>7</sup>. Como se desprende de gráfico 1, en 18% (13 propuestas ganadoras) de las veces 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 de la misma organización rural que es protagonista de la experiencia. Por otro lado en el 82% restante las organizaciones rurales van asociadas a otra organización que aporta las capacidades técnicas para la formulación y ejecución de la sistematización. Las ONG's son las organizaciones que más frecuentemente acompañan a las organizaciones rurales en los procesos de sistematización seguidas bastante de lejos por universidades e instituciones o centros de investigación.

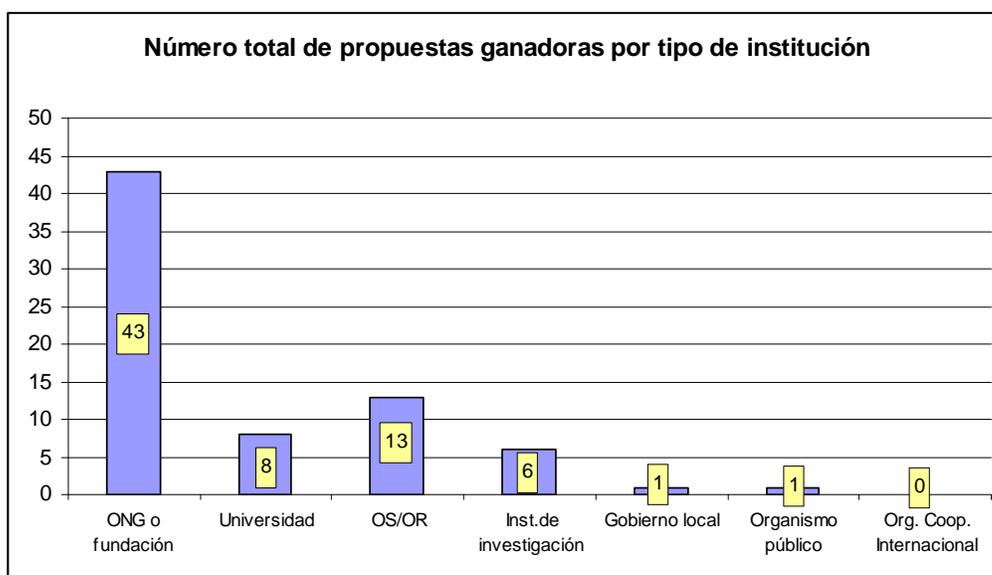


Gráfico 1. Número de propuestas ganadoras por tipo de institución

De otro lado en el gráfico 2 se muestra el número de propuestas ganadoras clasificadas por región. Se han identificado 6 regiones, a saber: zona andina, cono sur, Centro América, México, Brasil y el Caribe. La información muestra que la zona andina es donde se concentran la mayor proporción de propuestas ganadoras (48,6%), seguida de Centro América con un 18% de las propuestas ganadoras. Llama la atención que Brasil no tenga mayor fuerza en los resultados del concurso. Una causa muy probable es que solo los documentos de la convocatoria se distribuyen en portugués adicional a español e inglés, toda la otra

<sup>7</sup> Solo 4 organizaciones han ganado dos veces el concurso. Ninguna ha ganado mas de dos.

información contenida en la web, el boletín intercambios, etc, se distribuyen principalmente en español.

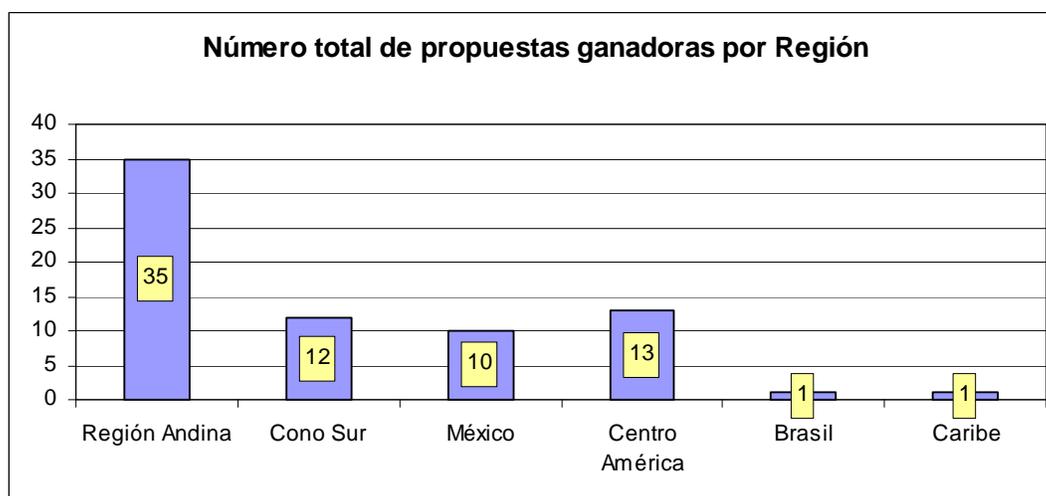


Gráfico 2. Número total de propuestas ganadoras por región

En el cuadro 1 se muestran el número de individuos y de organizaciones que han participado de las principales actividades de aprendizaje que organiza el Grupo Chorlaví. Se excluyen de esta información todos los talleres de alianzas y participación en talleres y organizaciones debido a la dificultad de manejar información comparable y que pueda ser clasificada por región. Adicionalmente dado que el Grupo ha desarrollado una gestión permanentemente innovadora hay actividades que no son desarrolladas 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
<b>Total individuos</b>	<b>344</b>	<b>859</b>	<b>108</b>	<b>269</b>	<b>182</b>	<b>1.319</b>	<b>3.081</b>
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
<b>Total Organizaciones</b>	<b>229</b>	<b>458</b>	<b>59</b>	<b>170</b>	<b>100</b>	<b>1</b>	<b>1017</b>

(1) La información del último ciclo iniciado recientemente solo contiene datos para 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 de organizaciones ganadoras

El cuadro muestra una de las características del GC, su amplitud regional. Como se puede ver 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 proyecto actualmente en desarrollo. En síntesis el Grupo Chorlaví es una red regional, sus alcances, actividades y participantes se distribuyen en todas las sub regiones de Latinoamérica.

Del lado de los costos y fuentes de financiamiento, el Grupo Chorlaví ha diseñado una estrategia consistente con la de ampliar su base de apoyos financieros. En efecto un proyecto de aprendizaje social moviliza adicionalmente a los recursos de las organizaciones participantes y de otros donantes. De cada proyecto de aprendizaje un 42% se origina en la donación de ICCO, por otro lado un 18% tiene su origen en la donación de IDRC, las organizaciones ganadoras del concurso aportan un 20% y otro 20% tiene su origen en 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 y el intercambio de ideas y lecciones a través de instrumentos de tecnologías de la información. Si ambas acciones son llevados 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 podido identificar a través del tiempo ciertos cambios que han resultado en 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 a gobernanza ambiental descentralizada se evidencian mayores capacidades de parte de las organizaciones que han sistematizado su experiencia en relación a 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. Por ejemplo Ayuda en Acción (AeA) que en el marco

del proyecto de aprendizaje dedicado a 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. Por ejemplo 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 teóricas vinculadas al desarrollo rural autogestionario, integrado y sostenible en el sur de la provincia de Santa Fe, Argentina".
4. Contenidos útiles para la definición de cuerpos legales y normativos. Por ejemplo 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 las organizaciones que sistematizan sus experiencias y organizaciones de apoyo al desarrollo rural. Por ejemplo en Somoto, Nicaragua se pudo involucrar 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 se deben enfrentar tanto por el Grupo Chorlaví como por proyectos que busquen es 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 solo en las organizaciones que realizan directamente los proyectos de sistematización. Es necesario incrementar los ámbitos sobre los cuales el Grupo puede razonablemente llegar con su información para mejorar la toma de decisión. En este sentido el Grupo Chorlaví tienen un desafío en torno a la consolidación de espacios de mayor participación del conjunto de personas sobre las cuales quiere producir ciertos cambios. En consecuencia no solo 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. No hay duda que el desarrollo de actividades presenciales tienen mayor impacto en los que participan directamente de ellas en relación de aquellas basadas en Internet, por ejemplo 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, en tercer lugar, 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 programa 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 de mucha importancia contar con un Consejo capaz de hacer críticas y, sobre todo, realizar propuestas de mejoramiento del trabajo implementado por el GC. Finalmente la existencia de una secretaría ejecutiva pro activa 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 colaborando a la integración y destilado 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 dialogo, reflexión crítica y síntesis con un conjunto de actores más vinculados a los procesos de decisiones políticas y económicas permite contribuir a modificar los contextos políticos e institucionales a favor de las poblaciones mas marginadas de las sociedades rurales.

5. Estrategias de aprendizaje como las implementadas por el GC tienen costos importantes. Por ejemplo hay que 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 ser 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 en este artículo no solo se requiere de organizaciones sociales que conduzcan procesos innovadores de lucha contra la pobreza, sino que también de un espíritu y ambiente que permita la reflexión crítica.
8. Finalmente, aunque obvio vale la pena recordar, la posibilidad de que las organizaciones rurales y sus representados puedan tener acceso a Internet de manera efectiva.

## 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.udem.cl/direplan/articulos.htm>

Guijt, I. *et al.* 2003. El Aprendizaje a través de Redes Electrónicas y Temáticas Relacionadas 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%20andez.pdf](http://www.unavarra.es/directo/fcee/ACEDE/trabajos_pdf/crecimiento/Juan%20Carlos%20Real%20Fern%20andez.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.

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](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.