

# Manuel Chiriboga

## INNOVACIÓN, CONOCIMIENTO Y DESARROLLO RURAL<sup>1</sup>

**E**n los últimos años se asiste a una multiplicidad de experiencias de desarrollo rural llevadas adelante tanto por organizaciones gubernamentales cuanto no gubernamentales, así como por organizaciones de los productores y productoras rurales o por organizaciones indígenas, cuya característica es la solución innovadora a los problemas básicos del desarrollo rural: mejora en la calidad de vida de la población, actividades durables de generación de ingresos, aumento de la voz y presencia de campesinos e indígenas en las instancias de decisión, o modificaciones cualitativas en las relaciones de género, por medio de variadas soluciones organizacionales e institucionales. En buena parte esas experiencias reflejan la ruptura de los paradigmas centrales que guiaron el desarrollo rural entre los sesenta y los ochenta, cuando el Estado se constituyó en el vehículo principal de ejecución de dichas actividades, y una búsqueda comprometida por encontrar nuevas perspectivas, respuestas y aproximaciones. Estas experiencias tienen la capacidad de aportar a la construcción de un paradigma alternativo para el desarrollo rural.

La construcción de un nuevo paradigma es de gran urgencia. La persistencia —si no agravamiento— de la situación de pobreza de la inmensa mayoría de la población rural; la migración de muchos de los habitantes rurales hacia centros urbanos y en muchos casos al exterior; los problemas de deterioro de los recursos naturales en muchas de las zonas rurales y el

1. Basado en la ponencia presentada en el Segundo Encuentro de la Innovación y el Conocimiento para Eliminar la Pobreza Rural, convocado por el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola en Lima, Perú, entre el 24 y el 26 de setiembre del 2003. Agradezco los comentarios y lectura detallada que hizo Carlos Jara a la versión presentada en el encuentro.

escaso dinamismo económico de vastas zonas del interior de nuestros países, obligan a buscar en las experiencias innovadoras de desarrollo que ocurren hoy en día lecciones y sugerencias para comenzar a revertir en mayor escala tales procesos.

Obviamente, deben considerarse para ello factores macroeconómicos y macrosociales, incluyendo la imposibilidad de casi todos los países de alcanzar un crecimiento sostenido de sus economías y lograr una inversión pública estable, principalmente en infraestructura productiva y en capital humano; asimismo, es preciso considerar la creciente inviabilidad financiera y la vulnerabilidad de nuestras economías a *shocks* externos y encontrar respuestas que interioricen este marco de incertidumbre. Sin embargo, y en última instancia, el desarrollo rural dependerá de las capacidades de instituciones y organizaciones locales para moverse en las turbulentas aguas del nuevo contexto y captar las oportunidades que allí surjan.

Un desafío urgente del desarrollo rural es aprender de las experiencias en curso para construir nuevos enfoques y perspectivas. Se trata de elementos emergentes que aportan mensajes interesantes para entender iniciativas construidas por las comunidades locales para enfrentar sus formas de exclusión. Una pregunta, tal vez la más importante, es cómo establecer una relación fructífera entre conocimiento, innovaciones y desarrollo rural. Como bien lo ha señalado Plaza en un texto reciente<sup>2</sup>, la mayor parte de los programas de desarrollo rural han tenido en común su débil andamiaje teórico y conceptual, su limitada capacidad de analizar la dinámica de las sociedades rurales y una reducida capacidad de aprendizaje respecto de experiencias similares. Resolver esta perplejidad puede significar, a nuestro juicio, un aporte para encontrar soluciones al desafío.

En este trabajo quisiéramos analizar las razones por las cuales las experiencias innovadoras en desarrollo rural no tienen por lo general un efecto multiplicador. Esto puede provenir de la dificultad de los propios actores para sistematizar lecciones y enseñanzas de sus propias prácticas y para establecer los vínculos bajo los cuales esas experiencias pueden crecer en cobertura e influencia, así como de las limitaciones de poder que tienen para elaborar propuestas que influyan en los factores del contexto, facilitando su efectividad.

Sugerimos que una proximidad y colaboración entre agentes innovadores de terreno e investigadores pueden ser útiles para el objetivo de sistematizar tales prácticas sociales. Pero esto requiere unas condiciones previas: aceptar la necesidad de formular nuevos paradigmas y mapas conceptuales, interpretar el proceso de desarrollo rural como una “fuente” y modo de aprendizaje,

2. Plaza, Orlando: “Perspectivas y enfoques de desarrollo rural. Visión de América Latina”, en Pérez, Edelmira y José María Sumpsi: *Políticas, instrumentos y experiencias de desarrollo rural en América Latina y Europa*. Madrid: FODEPAL-AECI-MAPA, 2002, pp. 33-45.

constituir a las organizaciones y agencias involucradas en la implementación de proyectos como agentes de conocimiento, y buscar formas imaginativas de mejorar la relación con los académicos e investigadores<sup>3</sup>.

En este trabajo abordaremos, luego de esta introducción, una discusión del paradigma central del desarrollo rural vigente hasta mediados de los ochenta. Trataremos de destacar algunos avances en la construcción de un paradigma alternativo y plantear sus implicaciones. En una tercera parte discutiremos la relación entre innovaciones y conocimiento, como aspectos críticos del desarrollo rural. En la cuarta parte discutiremos lo que implica pensar el desarrollo rural como proceso de aprendizaje. En la quinta parte discutiremos las condiciones necesarias para transformar a los proyectos y organizaciones involucradas en su ejecución en agentes de aprendizaje. En una sexta parte exploraremos cómo construir una mejor relación entre los especialistas de terreno en desarrollo rural y los investigadores y la potencialidad que aquello conlleva. Y en la última parte extraemos algunas conclusiones generales.

## HACIA UN PARADIGMA ALTERNATIVO PARA EL DESARROLLO RURAL

América Latina ha conocido en años recientes un proceso simultáneo de transformación productiva como resultado de políticas agresivas de ajuste y estabilización económica, apertura comercial, desregulación de mercados y cambios en los roles económicos del Estado, al tiempo que la mayor parte de países transitaba a sistemas democráticos de gobierno en los que se celebran periódicamente elecciones para cambiar dignatarios, se establecen mecanismos más o menos eficientes de rendición de cuentas y se promueve y respeta la libertad de expresión y organización sociales. Este conjunto complejo de cambios tiene, como no puede ser de otra manera, repercusiones profundas sobre la forma como debemos entender y hacer desarrollo rural.

Una de las expresiones resultantes de la transformación es la tensión creciente entre democracia y los nuevos mecanismos de exclusión que son el producto de un modelo económico que no parece apuntar a una reducción sostenida de la pobreza y de la desigualdad. De acuerdo con el último Panorama Social de la CEPAL, la tendencia hacia la reducción de la pobre-

3. Hemos usado para las reflexiones sobre organizaciones de aprendizaje y de conocimiento, perspectivas utilizadas en el mundo de las empresas, particularmente aquellas vinculadas a lo que se conoce como nueva economía. Ello no deja de implicar riesgos, en la medida en que en los proyectos de desarrollo rural o en muchas de las ONG y agencias públicas que lo impulsan no están construidas sobre la base de ganancias o de accionistas. Sin embargo, mucha de la tradición de desarrollo rural ha estado vinculada a la idea de potenciar los recursos tangibles e intangibles de los pobres; a la idea de que se trata de movilizar los conocimientos para el cambio social, así como de la discusión sobre fortalecimiento institucional y desarrollo de capacidades, hoy un tema central del desarrollo.

za se presenta estancada desde 1997, y la evolución de la distribución de ingresos no es alentadora. En efecto, entre 1999 y el 2002 la tasa de pobreza disminuyó solo 0,4 puntos porcentuales, al pasar de 43,8 por ciento a 43,4 por ciento, al tiempo que la pobreza extrema creció 0,3 puntos porcentuales, abarcando al 18,8 por ciento de la población regional. Los índices de concentración de los ingresos mantienen los mismos niveles de rigidez que han tenido entre 1990 y 1997.

Estos cambios han incidido en una transformación de las matrices de acción social: durante el periodo de desarrollo nacional basado en la industrialización por sustitución de importaciones, la organización de la acción se movía en torno de temas estructurales, al tiempo que las demandas sociales de los diversos actores apuntaban hacia el Estado nacional, buscando su intervención para apuntalar procesos de desarrollo, de redistribución o de protección social y económica. Las instituciones de mediación entre la sociedad y el Estado estaban constituidas básicamente por el sistema político, el que era responsable de transmitir las demandas de la sociedad civil hacia el Estado. En los periodos de interrupción democrática se producía una relación directa entre sociedad y Estado, de tipo corporativo o clientelar.

Es indudable que esta matriz de acción colectiva ha sido transformada tanto por los procesos de democratización cuanto por aquellos de transformación económica y por la mayor integración de nuestros países en el sistema global. Esto ha implicado, entre otras cosas, la reducción de las regulaciones estatales en los mercados de dinero, bienes y servicios, así como una mayor y más fuerte articulación de los mercados nacionales e internacionales. Como resultado, hoy en día nuestras economías están mucho más expuestas a los vaivenes de los mercados e incertidumbres de la economía global. Al asumir funciones de facilitación de la actividad privada, protección social y garante de la seguridad, el Estado pierde significación como agente del desarrollo. Al mismo tiempo, pierde autonomía, particularmente con relación a los organismos intergubernamentales.

El proceso de democratización que corrió paralelo a las reformas económicas no solo implicó elecciones libres nacionales y locales, sino también una explosión de identidades sociales que refleja un proceso generalizado de expansión de derechos ciudadanos. Ellos desbordan hoy en día al Estado nacional y tienen como referencia rasgos de identidad particular, como la etnicidad, el género y la generación, o demandan valorizaciones sobre la calidad del consumo, la protección ambiental, etcétera. Estas demandas requieren sistemas complejos de respuesta que desbordan la capacidad del Estado central y que necesitan la participación de los gobiernos locales, la empresa privada, los organismos internacionales u otras organizaciones por fuera de los territorios nacionales.

Una de las manifestaciones más evidentes del proceso de modernización y cambio en la dinámica de los actores y de los movimientos sociales toma forma en el nivel subnacional y territorial. Por un lado, asistimos a un significativo proceso de descentralización del poder estatal y de la gestión

pública hacia instancias e instituciones territoriales: gobiernos estatales, provinciales y municipales; por otro lado, la democratización de dichos gobiernos —hoy elegidos por los ciudadanos— promueve la emergencia de actores territoriales, portadores de diversas combinaciones de identidades, que buscan cumplir papeles importantes en la gestión de los territorios y sus recursos. Cuando estos dos procesos ocurren en forma simultánea, se generan situaciones de gobernabilidad favorables al desarrollo rural sostenible. La descentralización por sí misma no lo hace<sup>4</sup>.

Muchos de estos procesos se caracterizan por nuevas prácticas en cuanto a las relaciones de los ciudadanos y las ciudadanas con el Estado y el sistema político. Ellas modifican la forma como funcionan tradicionalmente los gobiernos: presupuestos participativos y de género, consejos y asambleas de la sociedad civil, sistemas de veeduría ciudadana y de rendición de cuentas; nuevos relacionamientos que a su vez han profundizado el proceso de democratización en los *hinterlands* rurales, donde la población rural parece abandonar los sistemas clientelares que tradicionalmente organizaban su relación con el sistema político y el Estado para movilizarse por sus derechos ciudadanos. En ello han cumplido papeles centrales las organizaciones indígenas que, como el caso de la CONAIE en Ecuador, movilizaron a la población en torno de derechos sociales y políticos y de reconocimiento y derecho a la diferencia.

En parte, ello resulta de la construcción y crecimiento de nuevas organizaciones rurales y prácticas organizacionales de la población, que surgen de intervenciones de organismos públicos de desarrollo, tanto gubernamentales cuanto no gubernamentales. Se trata, entre otros, de organizaciones campesinas o indígenas de primero y segundo grado, grupos y organizaciones de mujeres, cooperativas y otro tipo de organizaciones económicas, así como comités vecinales, organizaciones pro mejoras, juntas populares de diferente tipo y grupos conservacionistas, que conforman en muchos casos un tejido organizacional denso. Estos actores establecen relaciones de coparticipación con los gobiernos locales, sobre la base de comités de diverso tipo, incluyendo los de desarrollo rural.

En este marco de grandes cambios sociales e institucionales, el desarrollo rural no puede ser visualizado exclusivamente como acciones estatales de apoyo a las actividades productivas, principalmente agrícolas, focalizadas en las familias rurales pobres. La ruralidad desborda la esfera sectorial agropecuaria y reclama soluciones más diversificadas. Además, necesita responder a los desafíos de contextos macroeconómicos inciertos, al desdibujamiento de las fronteras entre mercados internos y externos, a las demandas de participación ciudadana, a la nueva relación público-privada, pero también a las demandas de género o de identidad étnica. Las teorías y

4. Fox, Jonathan y Josefina Aranda: *Decentralization & Rural Development in Mexico*. San Diego: University of California, 1996, p. 50.

conceptos del desarrollo rural necesitan ajustarse con urgencia para responder a estos cambios societales profundos.

Como consecuencia, el paradigma convencional del desarrollo rural comenzó a ser cuestionado desde diversos círculos, incluyendo aquellos organismos que fueron sus principales gestores y defensores<sup>5</sup>. En los últimos años asistimos a esfuerzos en ese sentido, tanto de organismos académicos cuanto de las instituciones de cooperación financiera y técnica intergubernamental y de las ONG. En efecto, organismos como la FAO y el IICA, pero también el FIDA, el Banco Mundial y el BID, activaron esfuerzos deliberados de producción de nuevas estrategias de desarrollo rural; un proceso de evaluación y consulta, talleres nacionales y regionales, diálogo de diverso tipo con actores rurales, sistematización de experiencias y discusión de nuevos temas que hasta entonces recibieron escasa atención. Sobre esa base, hoy esos organismos cuentan con documentos actualizados para sus nuevas estrategias rurales<sup>6</sup>. Nuevas teorías y estrategias empiezan pues a tomar forma.

Por cierto, asistimos a un proceso de cambio en el pensamiento sobre desarrollo rural, y los resultados aún expresan ambigüedad. El pensamiento que se desarrolla es el que conviene a quien lo desarrolla. Por esta razón, esos documentos constituyen, en parte, una actualización de los modelos de referencia para sustentar sus acciones crediticias y de cooperación técnica; y, en parte, buscan reflejar algunas de las lecciones aprendidas de varios años de cooperación financiera y técnica.

Los cambios en las estrategias de desarrollo rural de dichos organismos son también el resultado del trabajo de académicos de la región, que buscan analizar las razones por las cuales fracasaron los programas de desarrollo rural y la pobreza rural persiste<sup>7</sup>. Parece significativa, en los análisis académicos, la relación que establecieron entre las nuevas políticas, el nuevo contexto macroeconómico, las nuevas dinámicas rurales de la región, los cambios institucionales y las nuevas formas de organización de los actores rurales. Como sugirió con perspicacia Fernando Eguren en un artículo reciente: “Es preciso ‘mirar’ los procesos económicos y sociales con otros anteojos: tratar de des-

5. Entendemos paradigma como un modelo conceptual que establece los criterios estándares de interpretación e intervención sobre una realidad dada (Cfr. Castells, Manuel: “Epílogo”, en Himanen, Pekka: *La ética del hacker*. Madrid: Imago Mundo-Ediciones Destino, 2001).

6. Véase, entre otros, World Bank: *Reaching the Poor. A Rural Development Strategy for the LAC Region*. Washington: World Bank, 2002. También, World Bank: *From Vision to Action*. Echeverría, Rubén: *Elementos estratégicos para la reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe*. Washington: BID, 1999.

7. Véase, por ejemplo, las memorias de los seminarios sobre desarrollo rural organizados por la Pontificia Universidad Javeriana de Colombia en Santafé de Bogotá, así como el más reciente seminario organizado por FODEPAL: Políticas, Instrumentos y Experiencias de Desarrollo Rural, para tener la temperatura de las discusiones y temas en debate.

cubrir en los cambios de las economías regionales tendencias particulares que pudiesen estar indicando potencialidades endógenas y eventualmente convertirse en los gérmenes de un verdadero desarrollo regional”<sup>8</sup>.

También contribuyen a este proceso de cambio de paradigma los trabajos realizados por muchas ONG y organismos de cooperación privada, cuyo número y significación se ha multiplicado en la región y que canalizaron ingentes recursos a programas de desarrollo rural<sup>9</sup>. Esas evaluaciones comenzaron a poner en cuestión los contenidos, líneas de acción y metodologías utilizadas hasta fines de los ochenta, y a enfatizar y subrayar nuevas experiencias y aproximaciones.

Si bien, como anotan Edwards y Hulme<sup>10</sup>, no pocos agentes han encuadrado sus acciones en el nuevo modelo de desarrollo impulsado por los organismos financieros internacionales, no dejaron de constituirse en un fértil laboratorio de innovación en varias dimensiones del desarrollo rural. Sus propuestas democráticas han permitido desafiar las visiones convencionales de desarrollo rural y tomar conciencia de lo que significa trabajar con nuevos significados.

En el cuadro 1 queremos contrastar los cambios más significativos entre el paradigma original del desarrollo rural desarrollado entre los sesenta y los ochenta y lo que hemos denominado paradigma alternativo. Para ello analizamos las definiciones básicas de cada uno con relación a un conjunto de variables clave: contexto macro, unidad de planificación y de intervención, énfasis de la actividad económica, concepciones en cuanto a la investigación y extensión, el crédito, la capacitación y la organización campesina, así como sobre varios aspectos institucionales: organismos responsables, papel de la participación y el papel del fortalecimiento institucional. Obviamente, son definiciones estilizadas de cambios mucho más matizados y complejos, que hemos analizado en otro texto<sup>11</sup>.

No está de más resaltar que el modelo clásico del desarrollo rural estaba centrado en el Estado en cuanto a la planificación, ejecución de componentes, monitoreo y evaluación de programas y proyectos. El modelo alternativo, por el contrario, responde a la idea de que el responsable del desa-

8. Eguren, Fernando: “Desarrollo rural, diferentes aproximaciones”, en Pérez, Edelmira y José María Sumpsi: *Políticas, instrumentos y experiencia de desarrollo rural en América Latina y Europa*. Madrid: FODEPAL-AECI-MAPA, 2002, p. 62.

9. Véase, por ejemplo, las evaluaciones realizadas por ICCO y por HIVOS a sus programas de apoyo en temas rurales, así como por la cooperación holandesa (Armani, Domingo: *Agricultura e Pobreza*. Tomo Editorial. Porto Alegre: ICCO, 1998. Blanco, O. et al.: *Promover la agricultura sostenible en la zona sur andina*. La Haya: DGIS/ICCO, 1994).

10. Hulme, David y Michael Edwards: *NGOs, States and Donors Too Close for Comfort?* London: Save the Children-MacMillan Press, 1997.

11. Véase a este respecto, y para un desarrollo más detallado de estos cambios, Chiriboga, Manuel: *¿Qué hemos aprendido del desarrollo rural de los 90? Evaluación de las políticas de combate a la pobreza en Ecuador*. PROLOCAL-MBS-IICA, 1999, publicado por PRODAR.

**Cuadro 1**  
**Paradigmas para el desarrollo rural**

	<b>Paradigma estatal del desarrollo rural</b>	<b>Paradigma alternativo</b>
Contexto macro	Protección y certidumbre de precios	Apertura e incertidumbre
Unidad de planificación	La finca	El territorio
Unidad de intervención	El jefe del hogar	Hombres y mujeres y organizaciones económicas
Énfasis de la intervención económica	La producción agrícola	Las actividades rurales y las cadenas de producción en función de los mercados
Extensión y transferencia tecnológica	Entrega de recomendaciones estandarizadas	Centrado en la demanda de las organizaciones y agricultores (as).
Crédito	Bancos públicos y predefinición de destinos y rubros por financiarse	Bancos privados y Cooperativas de Ahorro y Crédito
Capacitación	Habilidades y destrezas funcionales	Capacidades de innovación
Concepción de la organización	Organizaciones de producción	Diversidad de organizaciones campesinas
Organismos a cargo	Instituciones públicas centralizadas y unidades ejecutoras	Instituciones descentralizadas
Responsables de componentes	Ministerios e instituciones públicas	Organismos públicos y privados y organizaciones de la población
Fortalecimiento institucional	Centrado en instituciones públicas	Centrado en organizaciones públicas y privadas locales, incluyendo las de la población
Participación de la población	Reducida: Consulta y entrega de información	Creciente: Toma de decisiones



rollo rural es la propia población, en un marco de cooperación variable con un conjunto de instituciones y organizaciones público-privadas. En ese sentido toma fuerza el enfoque de desarrollo territorial rural, que posibilita construir la relación entre mejora de la productividad rural sobre nuevas variables de competitividad (diversidad, calidad, inocuidad, conocimiento de procesos, producción identitaria, etcétera) y una gobernabilidad democrática, con participación de todos los actores rurales involucrados<sup>12</sup>.

El cambio de paradigma puede ser visualizado también como un caminar desde una visión relativamente estable, centralizada, estandarizada y de control vertical, hacia otra caracterizada por la descentralización, la democracia, la participación, el dinamismo, el desarrollo de capacidades, la flexibilidad y la innovación<sup>13</sup>.

La idea que viste al desarrollo rural sostenible es la de fortalecer las capacidades de las sociedades locales para aprovechar su diversidad territorial, lejos de aplicar componentes uniformadores. Las pequeñas economías rurales deben estructurar nuevas estrategias de organización social y producción, para responder a contextos cada vez más complejos e inciertos. Ello implica, en cierta forma, comenzar a mirar a las sociedades rurales territorializadas dentro de sus concreciones geográficas, ecológicas, culturales e institucionales. Implica construir con ellas, desde sus recursos humanos, naturales, organizacionales, de valores, de conocimientos, el contenido de las respuestas y proyectos para cada una de las variables mencionadas. El fortalecimiento y la expansión de capacidades permiten ampliar los derechos de las personas como ciudadanos, removiendo aquellos obstáculos que impiden o limitan su ejercicio. Como bien lo ha mencionado Amartya Sen, temas como el hambre, las limitaciones en el ejercicio de los derechos sociales y políticos, la inseguridad económica, la imposibilidad de participar en las decisiones políticas, constituyen tal vez la más grande limitación al desarrollo<sup>14</sup>. La enfermedad, la desnutrición, la discriminación de las mujeres o de los indígenas constituyen impedimentos para el ejercicio de la libertad.

El mirar las posibilidades de desarrollo rural territorializado implica reconocer la diversidad de situaciones que se dan en las zonas rurales. Hay diferencias:

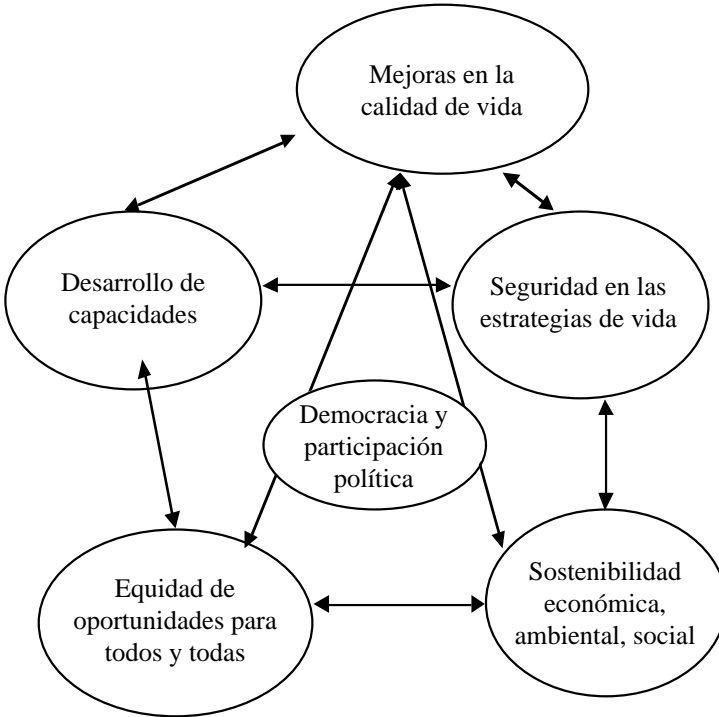
- a. entre tipos de poblaciones rurales y sus estrategias económicas: aquellas centradas en la producción agropecuaria relativamente especializada de *commodities* y destinada a los mercados, y aquella caracterizada por la diversidad de actividades productivas y de estrategias generadoras de ingreso, en la que se maximiza la seguridad;

12. Schejtman, Alejandro y Julio Berdegú: "Desarrollo territorial rural". RIMISP, 2003, [www.rimisp.org](http://www.rimisp.org).

13. *Idem*. También se puede ver Alejandro Schejtman y Julio Berdegú, *op. cit.*

14. Sen, Amartya: *Development as Freedom*. New York: Anchor Books, 1999, pp. 15-16.

### Un paradigma alternativo para el desarrollo territorial rural<sup>15</sup>



- b. en las características del capital humano, con diversidad de situaciones de escolaridad, salud o nutrición;
- c. en cuanto a dotación de capital físico: carreteras, regadío, comunicaciones telefónicas;
- d. en cuanto al capital social acumulado, considerando desde valores compartidos hasta la fortaleza del tejido social y organizacional;
- e. de capital natural, considerando los diversos patrimonios, activos y recursos naturales —suelos, aguas, flora, fauna— que producen un flujo de bienes y servicios locales;
- f. de capital financiero y de las características de las instituciones locales y capacidad de ahorro y de acceso al crédito.

Resulta vital para el proceso de construcción de este paradigma alternativo de desarrollo rural la capacidad que tienen las organizaciones que llevan adelante las acciones de desarrollo territorial rural: agencias gubernamentales.

15. Basado en Chambers, *op. cit.*, 1997, y Amartya, *op. cit.*, 1999.

mentales, ONG, organizaciones sociales, étnicas, de mujeres, campesinas y de pequeños productores, gobiernos locales, e inclusive los centros de conocimiento como las universidades y colegios. Lo que orienta este esfuerzo es el propósito de aprehender de las fuentes primarias, realizar una lectura más realista de las condiciones y particularidades de cada territorio y de los grupos sociales que viven en ella. Todo ello se revierte en procesos de desarrollo que expanden las capacidades de las personas y de los grupos, promueven innovaciones, difunden información y generan conocimiento para la práctica. A esto lo denominamos impulsar el desarrollo como un proceso de aprendizaje.

Una propuesta de desarrollo como esta debe trabajarse mediante un pacto social sustentado en el consenso del conjunto de actores involucrados. No puede ser el resultado de decisiones unilaterales de una agencia pública especializada, sino el producto de un esquema de consulta de amplia base en el que participen agencias gubernamentales, organizaciones sociales, indígenas, de mujeres, ONG, de los gobiernos locales y subnacionales, de los grupos pastorales, así como de las agencias de cooperación financiera y técnica. La idea de una aproximación multiactoral a la construcción colectiva de políticas nacionales de desarrollo rural resulta en ese sentido básica. Esta debe analizar desde los arreglos institucionales para llevarla adelante, tanto a nivel nacional como territorial, las relaciones entre políticas de desarrollo rural y las políticas sectoriales, así como el tipo de aproximación que fortalezca las acciones en función de desarrollar las capacidades territoriales de respuesta<sup>16</sup>.

## CONOCIMIENTOS, INNOVACIONES Y DESARROLLO RURAL

Cuando Muhammad Yunus, el fundador del Grameen Bank, tuvo la genial idea de que la confianza grupal para acceder al crédito podía reemplazar las garantías basadas en activos y bienes como la tierra, logró un cambio significativo para las mujeres de su país y para miles de personas en todo el mundo. Con ello consiguió una innovación significativa, fruto de la combinación de saberes tradicionales de la organización de las mujeres rurales con sus propias intuiciones y conocimientos. Muchas de las experiencias exitosas de desarrollo rural se desprenden de estos experimentos e interacción de saberes y prácticas, junto al deseo de romper con verdades normalmente aceptadas. De hecho, A. Krishna, N. Uphoff y M. Esman<sup>17</sup> han documentado este tipo de iniciativas organizativas y tecnológicas alrededor del mundo y han destacado la importancia central que tienen las innovaciones

16. En Ecuador se organizó en el año 2003 una serie de consultas de este tipo, que sentaron la base para una política de desarrollo rural como política país.

17. Krishna, A.; N. Uphoff y M. Esman: *Reasons for Hope, Instructive Experiences in Rural Development*. Kumarian Press, 1996.

prácticas para solucionar de forma sostenible problemas de exclusión, pobreza o deterioro del medio ambiente.

En esta sección queremos analizar cómo puede ayudarse a generar este ambiente de innovación en los territorios rurales que están asociados a procesos de desarrollo. La idea de organización del aprendizaje que discutiremos en la próxima sección, y las de innovación y creatividad, son centrales en esta búsqueda. Permite abrirse al intercambio de conocimientos, a la experimentación, al descubrimiento, la motivación y la iniciativa individual. Para ello primero revisaremos dos ideas centrales y emparentadas sobre el mismo tema: la de ambientes de innovación y la de combinación de conocimientos.

“Por ambiente de innovación (yo) entiendo un conjunto específico de relaciones de producción y de gestión, basadas en una organización social que tiene en común, en su conjunto, una cierta cultura de trabajo y objetivos operacionales dirigidos a la creación de conocimientos, procedimientos y productos nuevos.”<sup>18</sup> Lo que define al ambiente de innovación es su capacidad de generar motivaciones y sinergias, es decir, un valor añadido que proviene de la interacción. Igualmente, Arocena y Sutz, citado por esta última, denominan procesos de aprendizaje a gente aprendiendo a resolver problemas en interacción con otra gente y que, en ese proceso, aplica, intercambia, busca y crea conocimientos, los que se denominan espacios interactivos de aprendizaje y de innovación<sup>19</sup>.

Igualmente, en un texto de Dror, citado también por Sutz, se dice que “tras la noción de creatividad, además de imaginación y curiosidad, se encuentran otros factores como: apoyo del grupo e incentivos para la innovación; libertad de pensamiento y de acción de las personas; actitudes experimentales, incluyendo apertura de mente con relación a las propias creencias de la persona; estímulos para el trabajo transdisciplinario y multiexperiencia, acceso al conocimiento y a la información, tolerancia hacia los fracasos”.

Adicionalmente, y como muy bien lo destaca Manuel Castells, la sociedad de aprendizaje se sustenta hoy en día en poderosas bases, prácticamente desconocidas hasta hace poco en los medios rurales: la informática y la comunicación electrónica<sup>20</sup>. Sin embargo, la sociedad de la comunicación y el nuevo espacio telemático deben ser vistos como una poderosa base de apoyo a la creatividad y a la innovación, a la producción de nuevos conoci-

18. Castells, Manuel: *La société en réseaux*. París: Fayard, 1996, p. 438.

19. Sutz, Judith: “Transformaciones tecnológicas y sociedades miradas desde el sur”. Ponencia presentada en el seminario Situación y Perspectivas de América Latina en la Sociedad de la Información. Santa Cruz de la Sierra, marzo del 2002.

20. Sin embargo, todavía hay un enorme déficit de comunicación en las zonas rurales. Muchos pueblos y municipios carecen todavía de telefonía fija y las experiencias de comunicación inalámbricas para intercambios basados en internet son todavía limitadas, aunque prometedoras.

mientos e intercambio de saberes, y no solamente como un instrumento de correo<sup>21</sup>.

Ikugiro Nonaka, quien ha estudiado el tema de la construcción de conocimientos en las grandes empresas, señala que las personas tienen dos tipos de conocimientos: uno tácito, que tiene que ver con las creencias, las intuiciones, las habilidades y las destrezas, normalmente específico al contexto y traspasado de generación en generación; y otro explícito, es decir, aquel codificado en textos y transmisible por medio del lenguaje y la enseñanza. La creación del conocimiento, que Nonaka denomina conversión, está dada por la interacción entre uno y otro tipo de conocimiento<sup>22</sup>.

La conversión puede darse por cuatro modos diferentes: socialización, externalización, combinación e internalización.

- La socialización es la interacción entre conocimientos tácitos que se produce por medio de la experimentación conjunta. Es lo que predomina en las sociedades campesinas y se transmite de generación en generación. También está relacionada con experiencias como los programas de interaprendizaje de campesino a campesino. Puede ser vista también como los conocimientos dispersos y no sistematizados, presentes en los mercados o en las instituciones locales y que pueden ser una base fundamental para formular nuevas iniciativas.
- La externalización es cuando se busca explicitar el conocimiento tácito que tienen las personas y que puede ejemplificarse en los intentos de recuperar los conocimientos tradicionales, con la dificultad de que muchas veces se desligan de los sistemas cognitivos y de creencias de los que hacen parte.
- La combinación es la interacción entre conocimientos explícitos, que puede ser visualizada como las interacciones expertas, sea al interior de una disciplina o fuera de ella, con otras. Es la discusión entre los conocimientos tácitos explicitados y los conocimientos convencionales.
- La internalización es la transformación de conocimientos explícitos en tácitos, muy cercana a la idea de aprender haciendo. Por lo tanto, es la forma como los conocimientos se vuelven parte de las creencias, habilidades y destrezas de las personas y producen resultados e innovaciones concretas.

Este último paso, en el que de alguna manera se combinan los saberes por medio de experiencias e intervenciones concretas, es el que permite justamente aprender a hacer las cosas de forma diferente, a lograr solucio-

21. Chiriboga, Manuel: “Sociedad civil global, movimientos indígenas y la internet”, en Fernando Calderón, coordinador: *América Latina frente a la globalización*. Santiago de Chile: PNUD-FCE, 2003.

22. Nonaka, Ikugiro: “The Dynamics of Knowledge Creation”, en R. Ruggles y D. Holtshouse, editores: *The Knowledge Advantage*. Capstone, 1999, p. 65.

nes prácticas. Qué soluciones y propuestas organizativas y técnicas producirán resultados significativos, es difícil de saberlo. Solo un proceso iterativo de experimentación, evaluación y ajustes nos permitirá tener una respuesta. Ello tiene que ser incentivado por la organización como una característica central de su acción. Esa conversión y experimentación de las nuevas propuestas debe involucrar activamente a los grupos campesinos, hombres y mujeres, para asegurar que ellos sean parte de la creación de conocimiento. Ello permitirá su interiorización y, eventualmente, su aplicación como nuevas actividades generadoras de desarrollo.

La creación del conocimiento en una organización es un proceso continuo y dinámico de interacción entre conocimientos tácitos y explícitos. Para ello es necesario trascender el conocimiento personal, estableciendo redes de intercambio, equipos y grupos, y, por lo tanto, espacios para la interacción que faciliten estos diferentes tipos de conversión<sup>23</sup>.

La creación de conocimiento implica identificar y registrar los conocimientos e ideas tácitas que existen en una empresa, en una organización o en una región, y que pueden constituirse en una base fértil para sembrar actividades sostenibles de desarrollo territorial. Estas pueden referirse a ideas de desarrollo turístico, atractivos culturales, tradiciones culinarias, servicios y conocimientos tradicionales sobre productos locales, por citar algunos ejemplos. Puede tratarse también de actividades a pequeña escala que la gente hace y que pueden potenciarse.

Deben también considerarse las ventajas comparativas que tiene un territorio, una organización o comunidad, y sobre las cuales se pueden desarrollar innovaciones. No conviene limitar el ámbito de búsqueda que debe permitir descubrir la potencialidad de un territorio específico. En el caso de muchas zonas rurales, ello está relacionado con diversos recursos identitarios, sea vinculados a la etnicidad o el paisaje, al patrimonio histórico, la flora y la fauna propia de la zona, las tradiciones y leyendas locales. Los conocimientos en torno de estos elementos tangibles e intangibles pueden constituir una base para la innovación, al combinarse con conocimientos explícitos de mercadeo o construcción de imagen. Es el momento de búsqueda e identificación de ideas frescas que tiene la población.

Una vez identificados esos conocimientos, deben buscarse metodologías que faciliten su externalización. De lo que se trata es de explicitar esos conocimientos y volverlos transmisibles mediante la comunicación. Al efecto, el diálogo cara a cara lo facilita, para lo que pueden utilizarse modalidades de inducción a fin de que sean expresados. El uso de medios como las metáforas y los cuentos, y muchas de las técnicas y juegos que los programas de desarrollo rural han desarrollado, pueden ser vehículos efectivos para ello<sup>24</sup>.

23. *Ibid.*, p. 67.

24. Nonaka señala que el diálogo es diferente del debate. En el primero se representan creencias, se retroalimenta uno a otro, se es sincero, mientras que en el segundo se juega a la lógica del argumento.

La combinación supone la síntesis (puesta en común) de los conocimientos explícitos adquiridos, sea aquellos generados en los centros de conocimiento, sea aquellos tácitos ya externalizados. Este es el momento en el que se producen nuevas ideas, recomendaciones y propuestas de innovación. Finalmente, la internalización implica la aplicación de los nuevos conocimientos, el volverlos práctica colectiva dentro de la organización o el territorio.

De hecho, muchas de las metodologías alternativas de intervención en desarrollo rural, como la investigación en sistemas de producción, la investigación-acción y la evaluación rural rápida, pueden ser vistas como procesos de generación de conocimientos para la acción. Lo que tal vez enriquece esta línea de reflexión sobre producción de conocimientos es la necesaria interacción entre conocimientos locales con aquellos provenientes de la ciencia explícita, en particular los conocimientos existentes del otro lado de los circuitos económicos: las tendencias de consumo en las zonas urbanas, las prácticas y modalidades del turismo, las tendencias del consumo cultural.

Obviamente, la relación entre uno y otro puede llevar a que la racionalidad del conocimiento tácito rechace ciertas propuestas que vengan de los conocimientos convencionales, por estar reñidas con valores de las comunidades. El utilizar o no semillas genéticamente modificadas (SGM), el uso de paquetes químicos u otros similares pueden ser dejados de lado por esas razones para privilegiar productos limpios o con identidad.

Lo anterior implica implícitamente que cada proyecto u organización debe dotarse de un enfoque de gestión del conocimiento y de una estrategia para implementarlo. Se trata de poner en el centro de la actividad de la organización la innovación, la inventiva y la formulación de nuevas propuestas. También implica que la organización, o los proyectos de desarrollo rural, sean dotados de una misión compatible con dicho enfoque o perspectiva, de objetivos y medios, métodos y recursos, y de estructuras organizativas que permitan convertir esos conocimientos en nuevos productos, servicios y actividades.

Para ello, avanzando en lo que será la próxima sección, es indispensable la colaboración entre expertos de terreno, técnicos y académicos. Esto implica vincularlos y organizarlos en redes de tal manera que faciliten la transformación de estos conocimientos en acciones específicas de desarrollo. Muchas veces ello supone grupos de trabajo o de tarea (*task groups*) que combinan capacidades diferentes: producción y mercadeo, capacitación, tecnologías o fortalecimiento institucional.

La organización basada en el aprendizaje y el desarrollo de conocimientos prácticos se refiere a un proceso continuo y combinado en el que estas diversas formas de creación de conocimiento son construidas en un territorio dado. Esto implica potenciar los ambientes con esa perspectiva, creando conciencia y capacidades entre los equipos a cargo de los proyectos de desarrollo, las organizaciones rurales y campesinas o de mujeres, las empresas rurales de diverso tipo, el gobierno local, las agroindustrias locales y los

grupos de consumidores en las zonas urbanas. La forma más adecuada de generación de conocimientos prácticos está dada en la necesaria interacción entre estos diversos tipos de organizaciones.

Hay que multiplicar los encuentros, los diálogos, los intercambios, las conversaciones, mejorando la calidad de las relaciones y procurando sistematizar las lecciones aprendidas, resultantes de las interacciones, posibilitando que se lleven a la práctica. Eso, en definitiva, es lo que significa democratizar la sociedad, empoderar a las organizaciones, crear sujetos de desarrollo, aumentar la densidad social e innovar, dando saltos cualitativos, trascendiendo.

Se trata en cierta manera de crear en escala territorial un ambiente de innovación y de nuevos emprendimientos, que potencie las capacidades locales. De hecho, y como lo sugirió hace unos años Sergio Boisier<sup>25</sup> y lo reiteraron recientemente Alejandro Schejtman y Julio Berdegué, la posibilidad de construir una competitividad no espuria en un territorio determinado está dada por la decisión de los gobiernos locales de promover la formación de conglomerados sinérgicos entre empresas, centros de ciencia y tecnología, universidades, asociaciones gremiales y el propio gobierno local. El reto para el desarrollo rural territorial está en la capacidad de intensificar la dinámica interactiva, las horizontalidades en las formas de organización rural, incorporando a los centros y organizaciones que trabajan el desarrollo rural desde diversos campos: empresas y organizaciones de ciencia y tecnología, cooperativas de ahorro y crédito, etcétera.

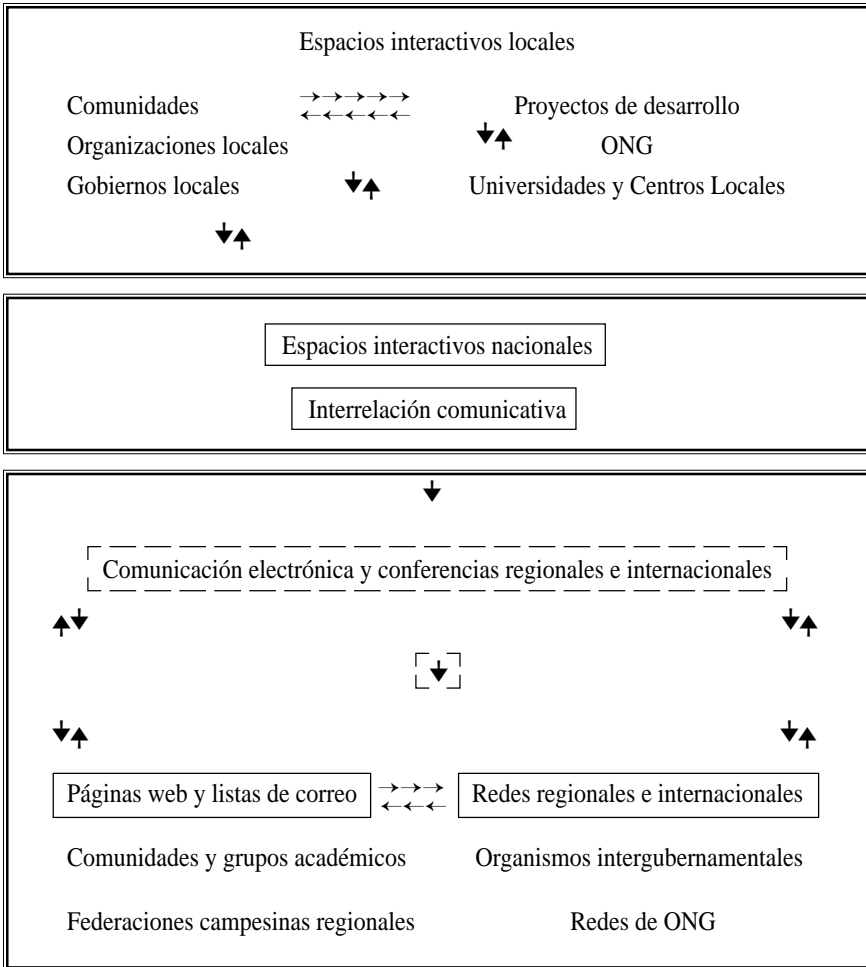
Esto implica apoyar la creación en los territorios rurales de redes de actores capaces de apoyar a las organizaciones para llevar adelante sus estrategias de innovación y cambio. No siempre es posible encontrar esas capacidades autocontenidas en la organización o el proyecto. Lo importante es que existan en el territorio y que se pueda interactuar con ellas. Las incubadoras de empresas, funcionando bajo pedido de los grupos campesinos y realizando consultas externas, pueden ayudar en ese sentido, como lo destacó Judith Tendler para el caso de los servicios de extensión en Fortaleza, Brasil.

La interacción de saberes implica muchas veces la interacción con centros de conocimiento fuera de los territorios donde se interviene, con centros de tecnología, de planificación o de apoyo en gestión de desarrollo rural. En otros casos implica el intercambio con otros programas y proyectos similares implementados en otras zonas. El recurso a las tecnologías de comunicación electrónica puede facilitar grandemente ese intercambio, como lo han demostrado las experiencias del Fondo Mink'a de Chorlaví y FIDAMERICA. Sin embargo, estas muchas veces pueden limitarse a dar información más o menos procesada. Para ser útil requerirá ser introducida en el proceso de aprendizaje local, confrontándola con las experiencias, las destrezas y los recursos locales.

25. Boisier, Sergio: "Las relaciones entre descentralización y equidad", en *Revista de la CEPAL* n.º 46. Santiago de Chile: CEPAL, 1992, p. 129.



**Espacios interactivos para la innovación y el aprendizaje**



Los que trabajan con las organizaciones territoriales deben realizar un registro de los talentos locales, de los líderes y actores representativos en diversas áreas de actividad. El diálogo entre talentos individuales al interior de una organización o entre conjuntos de ellos y las interacciones entre organizaciones públicas, privadas o no gubernamentales, es un paso fundamental para crear conocimientos prácticos e innovaciones. Esto no se refiere solamente al desarrollo de productos y bienes con mejores posibilidades de mercado, sino que tiene que ver también con soluciones temáticas e intertemáticas de manejo de recursos naturales o para campañas de vacunación o del tipo de organización empresarial que se considera adecuada.

La innovación en el campo del desarrollo rural tiene importancia particular en lo relativo a las formas empresariales, en la medida en que estas implican una mezcla adecuada de soluciones técnicas y gerenciales con soluciones organizacionales. Es esta mezcla la que permite que estas sean durables en el tiempo. Las soluciones técnicas encontradas en una región no pueden aplicarse mecánicamente a otra, sin un proceso de ajuste, experimentación y prueba, para encontrar una adecuada sostenibilidad. Como bien lo señalan Uphoff y colaboradores, para que una tecnología sea efectiva y difundible debe poder aplicarse con las capacidades organizacionales disponibles, y una buena organización debe ser aquella que puede ayudar a aumentar los niveles de productividad por medio de la aplicación de mejores técnicas<sup>26</sup>.

En el caso de la muy exitosa experiencia de los queseros de Bolívar en Ecuador, la producción de quesos maduros para los mercados de Quito y Guayaquil se basó en un sistema descentralizado de queseras en las comunidades, articulado a una organización local encargada de comercializar conjuntamente y bajo una misma marca el producto. La experiencia incluye la evolución desde una cooperativa centralizada a un conjunto de cooperativas locales de queseros y de otras empresas rurales (veinticinco en total), y la formación más reciente de la Fundación de la Unión de Organizaciones de Salinas, FUNORSAL, en la que se representan la comuna, las cooperativas, la ONG local y los grupos pastorales<sup>27</sup>.

La experiencia de Salinas demuestra que no hay soluciones únicas en la combinación de tecnología y organización, sino un proceso de búsqueda que implica el ajuste y la experimentación hasta encontrar la solución adecuada.

## EL DESARROLLO RURAL COMO UN PROCESO DE APRENDIZAJE

Como se desprende del razonamiento anterior, la puesta en marcha de esta perspectiva alternativa de desarrollo rural implica algo más que tener una estrategia, principios y ejes claros. Tan importante como ello es definir caminos y medios para producir conocimientos funcionales al desarrollo rural territorial. Ello porque en muchos casos el desarrollo rural ha sido entendido exclusivamente como la aplicación más o menos mecánica de esquemas, que pueden tener un andamiaje conceptual riguroso y haber funcionado en otras zonas y regiones y que tienen por lo tanto justificación analítica, interpretativa y práctica. Aun más: la tentación de muchos organismos internacionales de cooperación técnica y financiera ha sido la de replicar modelos

26. Uphoff, Norman; Milton Esman y Anirudh Krishna: *Reasons for Success*. Kumarian Press, 1998, p. 32.

27. Polo, Antonio: *La puerta abierta*. Quito: Abya Yala-FEPP-DFC-FAO, 2002. Chiriboga, Manuel y colaboradores: *Cambiar se puede: Experiencias del FEPP en desarrollo rural*. Quito: FEPP-Abya Yala, 1999.

que fueron exitosos en algún lugar, sin considerar los procesos históricos que llevaron a conseguir aquellos resultados. Este fue el caso de los proyectos de desarrollo rural integral (DRI) y de los fondos de inversión social (FIS), por citar los más conocidos, impulsados repetidamente por organismos como el Banco Mundial o el BID.

Lo que postulamos es que para tener buenos y exitosos proyectos de desarrollo rural y lograr los objetivos que buscan —mejora sostenible de los ingresos, empoderamiento, cambios en las relaciones de género, gobernabilidad democrática o sustentabilidad ambiental— es necesario construir en los territorios objeto de intervención ambientes más o menos colectivos de transformación. Tales ambientes posibilitan que los actores involucrados en ese proceso pasen por un proceso de aprendizaje que estimule el desarrollo de sus capacidades para enfrentar sus problemas y construir mejores salidas. Estas capacidades tienen que ver tanto con conocimientos, destrezas y habilidades, cuanto con percepciones, patrones culturales y valores, formas de interpretación de la realidad, y con un sentido de autoestima y confianza en sí mismo.

Así, no se trata de capacidades “fijas”, sino abiertas y flexibles a nuevas ideas, información y cambios en el contexto y requeridas de constante actualización<sup>28</sup>. Son capacidades de aprendizaje que deben ser visualizadas en forma sistémica y que deben incluir al conjunto crítico de organizaciones para potenciar el desarrollo territorial.

Como bien lo ha señalado Chambers, la planificación del desarrollo rural no debe ser pensada para enfrentar certezas, sino, por el contrario, para navegar en situaciones complejas, diversas e inciertas. En lo que hace a la complejidad y a la diversidad, las poblaciones campesinas con las que trabajan los proyectos de desarrollo rural se caracterizan por su enorme diversidad en cuanto a ocupaciones, que incluyen actividades agrícolas en la parcela, el acceso a recursos comunes, actividades artesanales, pequeño comercio, la venta de fuerza de trabajo, el envío y recepción de remesas, el trabajo en las parcelas de los vecinos a cambio de productos o compromisos futuros de retribución, por citar algunos. Aun más: cada miembro de la familia se ocupa en actividades diversas, pero todas centrales a las estrategias de supervivencia. En lo que hace a las actividades agrícolas y pecuarias, estas normalmente expresan sistemas de producción complejos, combinaciones de cultivos y animales, diversos momentos de siembra, uso de múltiples parcelas en diversos pisos ecológicos, calidades de suelos y microclimas. Adicionalmente, estas actividades agrícolas y no agrícolas varían en el tiempo, en función de las estaciones y las situaciones de mercado. En conjunto, son fórmulas específicas que apuntan a minimizar el riesgo y asegurarse un flujo de bienes y dinero que les permita sobrevivir como familias, sobre la base de recursos escasos.

28. Uphoff *et al.*, *op. cit.*, 1998, p.19.

La incertidumbre es el signo de los tiempos; las situaciones sociales, económicas y de mercados cambian repentinamente por factores que no solo tienen que ver con decisiones de política macro en cada país, sino con ocurrencias que suceden a miles de kilómetros. El caso del café en el que están inmersas miles de familias campesinas en la región, es revelador. La entrada al mercado de pequeños productores en Vietnam y cambios en los procesos de torrefacción redujeron en forma duradera los precios que reciben los campesinos latinoamericanos. Estos procesos hacen justamente que las dinámicas económicas, pero no solamente ellas, sean afectadas por lo que acontece en regiones alejadas y sobre lo que se tiene escaso control e influencia. Es lo que se ha denominado un desanclaje de las sociedades de sus realidades inmediatas. Esta incertidumbre y este riesgo son al mismo tiempo amplificadas por la precariedad de los recursos que tienen las familias rurales pobres<sup>29</sup>. La respuesta de muchos campesinos cafetaleros con el apoyo de varias organizaciones no gubernamentales y gubernamentales fue el cambio hacia variedades de café de mayor valor o con características que respondían a las tendencias del consumo: orgánicos, de altura, etcétera.

Este aprendizaje debe ser en primer lugar el de los grupos y organizaciones rurales de los territorios de intervención y ha de tener como finalidad construir sus capacidades, proveerles incentivos e incrementar la confianza, autoestima y respeto para manejar y tener respuestas flexibles a este contexto incierto y poco previsible<sup>30</sup>. Como lo señaló recientemente un documento de síntesis del Grupo Chorlaví sobre acción colectiva, “Para desarrollar estas capacidades en serio, no hay otro camino que el de promover y facilitar procesos de aprendizaje social, a través de los cuales los grupos, comunidades u organizaciones rurales vayan desarrollando progresivamente sus capitales humanos y sociales”<sup>31</sup>.

De hecho, hay una estrecha relación entre estos procesos de aprendizaje y la acción colectiva. Esta última puede entenderse como una estrategia instrumental, es decir, como una actividad orientada al logro de objetivos particulares que corresponden a bienes públicos. Entre ellos están el mejorar los ingresos y bienestar de la población, el modificar las relaciones de poder, incluyendo las de género y las interétnicas, e influir en las políticas que afectan las condiciones de las zonas rurales. Ello requiere un proceso progresivo de incremento de capital social y humano por medio de procesos de aprendizaje<sup>32</sup>. También implica identificar respuestas concretas e inno-

29. Chambers, Robert: *Whose Reality Counts? Putting the First Last*. London: Intermediate Technology Publications, 1997, pp. 162-187. Giddens, Anthony: *Consecuencias de la modernidad. Ciencias sociales*. Madrid: Alianza Editorial, 1999.

30. Uphoff *et al.*, *op. cit.*, 1998, p. 20.

31. Fondo Mink’ a de Chorlaví: “Estrategias de acción colectiva y mejoras en las condiciones de vida de las poblaciones rurales, 2003”. [www.rimisp.org](http://www.rimisp.org).

32. *Ibid.*, p. 2.

vadoras a los nuevos desafíos que presenta y por esa vía comenzar a producir cambios en las variables centrales como la calidad de vida o las relaciones de género.

El fortalecer las capacidades de aprender entre las organizaciones rurales, las indígenas, de mujeres y de los grupos campesinos pobres es un elemento central para generar un ambiente propicio para el desarrollo. Ello tiene como finalidad incrementar su capacidad de lograr sus misiones de cambio y transformación, incluyendo la expansión de sus derechos económicos, sociales y políticos en forma sostenible. Esto, a su vez, implica reconocer las heterogeneidades e inequidades y los sistemas de poder que existen en las zonas rurales y poner atención a las dotaciones específicas de funcionamientos humanos, incluyendo su educación y salud, pero también su autoestima, lo que permite mejorar las oportunidades muy especialmente de los más pobres, de las mujeres, de los indígenas y de los jóvenes y requiere esfuerzos especiales dirigidos hacia esos grupos, incluyendo metodologías probadas para desarrollar la autoestima y la confianza en sí mismo y sus capacidades. Si no se pone atención a ello se corre el riesgo de que los procesos de desarrollo tengan un carácter concentrador y excluyente. Los procesos de aprendizaje no aseguran, por sí mismos, la resolución de estas diferencias, a menos que haya acciones explícitas para abordarlas<sup>33</sup>.

El proceso de aprendizaje debe ser continuo e involucrar tanto a los técnicos y responsables de los proyectos cuanto, y sobre todo, a la propia población. No se trata de un proceso de una sola vía en el que solamente se busca resolver problemas de primer orden, sino de un proceso de aprendizaje interactivo, relativamente continuo, en el que se pasa a analizar las raíces de los problemas y examinar los presupuestos con la finalidad de modificar la estrategia de trabajo e intervención, si fuese necesario. Se trata de un proceso caracterizado por la progresividad, en el que inicialmente se resuelven problemas de primer orden, antes de enfrentar aquellos más complejos.

Se trata principalmente de la creación de conocimientos para la acción y solo secundariamente para lograr mayores desarrollos conceptuales y teóricos. Sin embargo, y como lo veremos más adelante, hay un proceso virtuoso de refuerzo entre lo uno y lo otro. Se trata, en definitiva, de crear condiciones para desarrollar las capacidades innovadoras de la población, que les permitan responder con flexibilidad al mundo incierto en que nos desenvolvemos. Se trata de poner en operación los conocimientos resultantes del proceso de conversión al que hicimos referencia en la sección anterior. Aprendizaje y producción de conocimientos son, así, parte de una misma dinámica creativa.

33. En el caso del Graneen Bank en Bangladesh se puso especial atención a fortalecer el papel de las mujeres, tanto por medio de una focalización cuanto de metodologías que mejoraban su autoestima y su visibilidad.

Este proceso sigue un ciclo de aprendizaje en el que al inicio, mientras se gana experiencia y capacidad, se experimenta también con formas organizativas y soluciones tecnológicas, muchas veces cometiendo equivocaciones. Esto se documenta y se evalúa analizando los logros y fracasos, y, sobre todo, se construye un equipo de personas dedicadas y capaces. Este proceso inicial toma tiempo; sin embargo, una vez construidas esas capacidades, los programas de desarrollo rural avanzan más rápidamente, antes de enfrentar nuevos desafíos que llevan a renovar los esfuerzos. Inicialmente es necesario dar pasos cortos dirigidos a poner a prueba las nuevas ideas, antes de lanzarse a grandes cambios. Muchos proyectos fracasan justamente por intentar dar pasos demasiado grandes. Se trata pues de un proceso que no es lineal; por el contrario, puede ser descrito como uno en la forma de una S o de grada en espiral. Debe aceptarse la posibilidad de cometer errores, pero estos solo serán importantes si nos entregan lecciones para poder avanzar y explorar nuevas posibilidades.

## LAS ORGANIZACIONES PARA EL DESARROLLO RURAL COMO ORGANIZACIONES DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO DE CONOCIMIENTOS

En el marco que venimos discutiendo, la idea de organizaciones de aprendizaje resulta crucial para las estrategias de desarrollo rural, pues de ello dependerá la posibilidad de generar procesos relativamente sostenidos en cuanto a la consecución de los objetivos básicos. Si la organización territorial se cierra dogmáticamente a un enfoque y tiene verdades consagradas, actividades predeterminadas que deben seguirse a rajatabla, las posibilidades de generar un proceso sostenido serán limitadas. En muchos proyectos de desarrollo hay una tendencia natural a aplicar soluciones técnicas y organizativas que ya se han probado eficaces en otros momentos y lugares. Esto puede ser riesgoso, no solamente porque las capacidades locales cambian, sino porque los procesos son específicos y difícilmente pueden reproducirse. A contramano de ello es necesario propender al desarrollo de nuevas ideas y conocimientos, a la experimentación, a tomar riesgos, con la finalidad de generar las respuestas locales que el proceso requiere. Denominamos organizaciones de aprendizaje justamente a aquellas que buscan explorar un camino de búsqueda.

El aprendizaje comienza con la interacción y diálogo con las comunidades y grupos campesinos con los que se busca trabajar, y prosigue en el aprendizaje que surge de la misma práctica. La participación de los campesinos y las campesinas y de los funcionarios se constituye así en una fuente de aprendizaje, si hay espacios abiertos para ello. Puede incluir seminarios, retiros, visitas colectivas de funcionarios y campesinos a zonas de trabajo, con procesos más o menos estructurados de discusión y diálogo y luego reflexiones abiertas. El aprendizaje puede venir también de la capacitación formal de los profesionales y campesinos, del monitoreo y evaluación que

se realizan periódicamente y de la investigación formal. Lo fundamental es que los proyectos y organizaciones de desarrollo rural se piensen a sí mismos como organizaciones que al impulsar sus acciones aprenden de ellas, evalúan los resultados y ajustan sus perspectivas.

Aprender en una organización tiene poco que ver con sistematizar información, por cierto cada vez más abundante, y más que ver con participar de una comunidad de aprendizaje en la que se intercambian experiencias y conocimientos diferentes, produciendo conocimiento nuevo dirigido a la acción. Implica fomentar la reflexión crítica y dejar de lado una actitud pasiva y poco exigente respecto de lo que se hace. Implica ciertos valores, un compromiso de los líderes y dirigentes de los proyectos y organizaciones, unos incentivos y presiones para ello y unas formas de interacción.

Una organización de aprendizaje incluye un conjunto de principios y valores que suponen un compromiso para:

- Valorar diferentes tipos de conocimiento y formas de aprendizaje y desarrollar un ambiente proclive que estimule la participación de sus miembros en el proceso.
- Promover el diálogo y el encuentro de perspectivas y experiencias diferentes para generar procesos creativos.
- Generar procesos interactivos de trabajo colectivo.
- Promover el potencial de liderazgo, eliminando jerarquías rígidas.
- Promover el desarrollo y el aprendizaje personal<sup>34</sup>.

El compromiso de los líderes locales con estos principios y valores es fundamental para que este tipo de organizaciones funcionen como vectores de aprendizaje y generación de conocimientos prácticos. Los líderes de las organizaciones deben ser fuente de referencia para el aprendizaje y también facilitadores de ese proceso. Estos pueden ser líderes fundadores de organizaciones no gubernamentales, campesinas o de mujeres, o funcionarios contratados o asesores externos. Lo que tienen en común es la enorme influencia que ejercen en lo que se hace al interior de los proyectos u organizaciones en las que trabajan. Pueden en ese sentido abrir espacios para el aprendizaje, la discusión y reflexión conjunta, organizar retiros y reuniones y solicitar presentaciones más o menos estructuradas y proponer preguntas críticas a las experiencias. Juegan pues un papel de ejemplo, de catalizadores, imbuyendo a sus compañeros de un espíritu abierto al aprendizaje. Pero pueden también ser todo lo contrario: establecer sistemas jerárquicos erigidos y una disciplina de cumplimiento de lo que esos líderes mandan y, en ese sentido, frustrar ese proceso de aprendizaje.

La organización para el conocimiento y el aprendizaje implica una dialéctica entre superación individual y desarrollo de la organización, donde el

34. Roper, Laura y Jethro Petit: "Development and Learning Organization: an Introduction", en *Development and Practice*, vol. 12, n.º 3 y 4, agosto del 2002, p. 258.

mejoramiento de las condiciones de trabajo está estrechamente vinculado a la satisfacción y progreso individual. Se trata de una construcción social que supone cambios conjuntos en el individuo y en el colectivo. Así, la superación de cada miembro del equipo y su satisfacción de lograrla promueven el aprendizaje organizacional. Ello a su vez refuerza la contribución que los individuos hacen a la organización. El resultado no es mecánico, pero las probabilidades de cambio en la subjetividad son mayores y dan paso a otra cultura. El deseo de conocer tiene que generarse al interior del individuo.

Cada persona, cada productor rural, construye los significados de su realidad mediante su capacidad perceptiva, que debe ser estimulada por los procesos de transmisión intencionada desplegados por los líderes y las agencias involucradas en los procesos de desarrollo rural.

Además de líderes y valores comprometidos con el aprendizaje y el conocimiento se requiere una planificación adecuada y la asignación de recursos para ello. Esto puede implicar el diseño de eventos específicos, la elaboración de monografías cortas, la contratación de individuos para sistematizar las experiencias, y un sistema de seguimiento a los acuerdos que surjan de esas reuniones. La participación del líder en esas reuniones, como facilitador, resulta vital para imprimir seriedad e importancia al aprendizaje. Sin embargo, paulatinamente surgirá del mismo proceso un sentido de compromiso compartido con esos valores de la organización y de los proyectos de desarrollo rural. De manera regular, los líderes estimulan una diversidad de interacciones con otros sujetos y actores, estructurando e interiorizando una nueva cultura y visión de la realidad.

Sin embargo, en procesos de desarrollo rural enfocados de forma territorial es necesario pasar de organizaciones de conocimiento y aprendizaje a un sistema organizacional e institucional más amplio. La unidad a cargo de los proyectos debe cumplir un papel protagónico respecto de otras organizaciones sociales, públicas y privadas que existen en el territorio. Su función debe ser la de catalizador y facilitador de procesos de intercambio local. Esto implica contagiar sobre todo al gobierno local de valores y compromisos, en la medida en que este se constituye en el referente obligado para el desarrollo territorial. Tales esfuerzos deben rebasar, sin embargo, los procesos de planificación participativa del desarrollo, para ser parte del proceso de ejecución. A medida que aumentan los intercambios y las interacciones entre los actores sociales e institucionales del territorio, aumentan las probabilidades de innovación y fortalecimiento de los vínculos de cooperación.

Lo anterior implica que los proyectos e instituciones de desarrollo rural deben autodefinirse como organizaciones que impulsan el proceso de aprendizaje y el conocimiento en el ámbito de su intervención. No tiene sentido una organización de este tipo si no logra traspasar esos valores, prácticas y procesos a las organizaciones con las que interactúa. De lo que se trata es de imbuir a las organizaciones rurales, públicas y privadas, de este espíritu y



valores, y, por lo tanto, de esta conciencia y capacidad de respuesta, generando ambientes, normas y actitudes abiertas al aprendizaje territorial que impulse el cambio y la transformación social.

La organización del conocimiento y aprendizaje implica enfrentar problemas complejos en cuanto a responder a los diversos actores involucrados en sus actividades: por un lado, quienes financian los programas y proyectos, y, por otro lado, los campesinos pobres y medios, hombres y mujeres rurales, la población de los centros urbanos y sus organizaciones, cuyas capacidades se busca desarrollar. En muchos casos, las primeras establecen tiempos y metas a cumplir, lo que no siempre es posible en una organización que experimenta nuevos procedimientos y metodologías, con un conjunto de actores y organizaciones, en diversos momentos de una curva de aprendizaje. Como ya se dijo, un proceso de desarrollo como el que discutimos puede implicar largos tiempos al inicio, antes de comenzar a lograr resultados. Esto implicará un esfuerzo de negociación constante entre organizaciones y financiadores<sup>35</sup>.

## LA POTENCIALIDAD DE LA COLABORACIÓN ENTRE EQUIPOS DE INTERVENCIÓN EN DESARROLLO RURAL Y ACADÉMICOS<sup>36</sup>

El aprendizaje y el desarrollo de conocimientos pueden beneficiarse grandemente de una colaboración más activa entre los especialistas y técnicos del desarrollo rural y la comunidad de conocimiento. La relación entre proyectos de desarrollo rural y centros de investigación ha sido descrita como un factor de éxito en muchos proyectos de desarrollo rural alrededor del mundo. Programas como el Grameen Bank de Bangladesh o el Plan Puebla en México generaron formas creativas de relación entre centros de investigación o universidades y las actividades de desarrollo que promovieron con gran éxito. Estos ejemplos conocidos señalan que la construcción de conocimientos, su circulación y discusión son elementos centrales del proceso de desarrollo. Esto tiene que ver tanto con relaciones con los centros de investigación en ciencias sociales cuanto con aquellos en ciencias agronómicas y en general ciencias duras, como bien lo destacaron John Farrington y Anthony Bebbington hace algunos años.

Norman Uphoff, Milton Esman y A. Krishna han señalado con mucha razón que la recolección sistemática de datos, que en el momento que son

35. Hulme y Edwards, *op. cit.*, 1997.

36. Quisiera subrayar la importancia de dos textos en la elaboración de esta sección: Brown, David, editor: *Practice Research Engagement and Civil Society in a Globalizing World*. Civicus, The Hauser Center, 2001; y Roper, Laura: "Achieving Successful Academic-Practitioner Research Collaborations", en *Development and Practice*, vol. 12, n.º 3 y 4, agosto del 2002, p. 341.

organizados se vuelve información útil y que interpretados adecuadamente se transforman en conocimiento, constituyen elementos centrales de una acción exitosa. Ello no solamente porque permiten hacer un seguimiento y medir la eficacia de las acciones que se llevan adelante, sino también porque hacen parte necesaria del proceso de aprendizaje y de potenciación de la población local. Obviamente, esto requiere esfuerzos deliberados de producción de información y de conocimientos en una forma culturalmente comprensible para los participantes.

Como anotamos en la sección sobre innovación, la experimentación constituye un elemento crucial del proceso de aprendizaje en toda experiencia de desarrollo rural. Sin embargo, para que esa experimentación sea provechosa debe ser transformada en conocimiento, principalmente por medio de procesos de evaluación, análisis y discusión. La colaboración entre académicos y equipos de desarrollo rural puede constituir un elemento central de este aprendizaje.

Este vínculo entre investigación y acción tiene una larga tradición en América Latina. Incluye desde los trabajos pioneros de Paulo Freire y Orlando Fals Borda, hasta la vinculación de muchos académicos a centros dedicados a la acción en desarrollo rural. Sin embargo, no siempre esta relación fue sistemática o puesta al servicio de lo que hemos definido como la producción de un nuevo paradigma para el desarrollo rural. Hasta hace poco, mucho del papel de los académicos estaba vinculado a lo que hemos denominado paradigma estatal de desarrollo rural. Pero tal vez la limitación más importante era la ausencia de un marco conceptual y metodológico para construir esas relaciones. Es en ese sentido que desarrollamos el aporte de esta ponencia.

La principal dificultad para construir esa relación se origina en los puntos de partida diferentes que personas dedicadas al trabajo operativo en las comunidades tienen respecto de quienes hacen investigación académica o el desarrollo tecnológico. Si bien ambos actores pueden estar interesados en inferencias causales a partir de información, el académico normalmente busca identificar comportamientos y reglas regulares que permitan proponer modelos generalizables, mientras que el agente de desarrollo rural está interesado en resolver problemas concretos. Adicionalmente a estas diferencias en cuanto a lógicas de aproximación, hay aquellas referentes al discurso utilizado en las credenciales profesionales, en la relación con la población con la que se trabaja y muchas veces de tiempo para alcanzar resultados<sup>37</sup>. Mientras los promotores y funcionarios de programas de desarrollo rural están volcados a conseguir respuestas relativamente rápidas y pragmáticas a los problemas de pobreza, exclusión o de relaciones de género, los investigadores requieren aplicar marcos conceptuales, una metodología más o menos rigurosa, recoger información suficiente y muchas veces limitarse a la explicación causal de un

37. Roper, *op. cit.*, 2002.

fenómeno. Estas diferencias en muchos casos producen relaciones marcadas por la desconfianza y la crítica de unos a los otros.

Tales diferencias deben ser reconocidas y puestas sobre la mesa de tal manera de encontrarles soluciones. Esto implica que en cualquier proceso de colaboración es necesario poner en común la finalidad del trabajo y entender con claridad lo que está en juego con la investigación y asegurar el compromiso de unos y otros con los resultados y su utilidad. El crear un clima de confianza es vital para el éxito de la relación colaborativa. Esta confianza deberá ser más profunda mientras más intenso y prolongado sea el trabajo de colaboración.

El trabajo de colaboración puede ser de diferentes tipos:

- a. La relación consultor-proyecto en que el investigador analiza un problema planteado por el proyecto y hace recomendaciones. Es lo que se ha denominado resoluciones de problemas por pedido. El proyecto es el consumidor de los resultados y puede o no utilizarlos, dependiendo de cuán legítimos los encuentren. Esto requiere fundamentalmente que la organización o proyecto de desarrollo rural plantee en forma clara la pregunta que quiere resolver.
- b. El modelo de aprendizaje compartido en el que investigador y equipo de los proyectos trabajan conjuntamente y llegan a conclusiones y recomendaciones compartidas. Esta es la forma más adecuada de trabajo, en la medida en que desarrolla un sentido de apropiación respecto de los resultados que se alcancen. Implica partir de la idea de que los unos y los otros tiene recursos intelectuales u otros para aportar, que pueden aprender de la experiencia de investigación conjunta y, por lo tanto, uno del otro. Implica que una y otra parte cedan en algunas de sus reglas metodológicas, sus tiempos y procedimientos, para encontrar algo que satisfaga a los dos.
- c. El modelo de elaboración de mejores prácticas, en el que básicamente el investigador ayuda a sintetizar una experiencia para que esta pueda ser compartida. Esta colaboración está dirigida a analizar, mejorar y documentar la calidad de las intervenciones y, sobre esa base, elaborar síntesis para el aprendizaje. Si bien puede ayudar a poner en evidencia las contribuciones que organizaciones y proyectos de desarrollo rural realizan, puede asimismo sobreenfatizar los logros y no necesariamente comprender las razones profundas que los explican.
- d. La producción de modelos conceptuales sobre temas centrales de desarrollo, en la que la colaboración tiene por objetivo aportar teóricamente y producir nuevos enfoques. Esta es la colaboración más compleja, pues implica recursos importantes, tiempos prolongados, análisis en profundidad, proponer modelos y cuestionar paradigmas comúnmente aceptados. Puede sin embargo tener implicaciones y producir cambios fundamentales en la teoría y práctica del desarrollo rural.

Adicionalmente, este tipo de colaboración puede implicar diversas metodologías, desde las más tradicionales de investigación por medio de pro-

cedimientos para la inferencia, que permiten identificar ciertas reglas de comportamiento social, hasta aquellas de investigación-acción, en las que se conforman equipos mixtos que deben incluir a los propios destinatarios de las acciones de desarrollo rural. Metodologías relativamente conocidas como las de investigación-acción, las de evaluación rural participativa, las de investigación-acción participativa han sido documentadas como aproximaciones adecuadas. En las experiencias más recientes se supera la división tajante que existía entre investigación convencional positivista y las participativas. En muchos casos esas experiencias incluyen unas combinaciones de técnicas grupales y de participación, con aquellas más convencionales, basadas en encuestas, entrevistas estructuradas y manejo de información secundaria. Lo propio ocurre, a su manera, en las investigaciones agronómicas.

Algunas de las formas más innovadoras de colaboración entre proyectos y organizaciones de desarrollo rural y académicas incluyen la utilización sistemática de diálogos entre ellos, para lograr un análisis comparativo y extraer lecciones y comportamientos relativamente similares en experiencias diversas. Varios estudiosos han puesto énfasis en la necesidad de generar espacios interactivos entre académicos y personas a cargo de dichos programas para establecer un ambiente de aprendizaje compartido<sup>38</sup>. Ello puede incluir desde documentación conjunta de experiencias sobre temas de interés compartido, con preguntas y metodologías similares, la discusión de resultados entre ellos y con un público más amplio de investigadores y especialistas en terreno en desarrollo rural. La reciente experiencia del Grupo Mink'a de Chorlaví con el apoyo de ICCO, IDRC, RIMISP y ALOP, de documentación de casos sobre acción colectiva en varios países de la región, su discusión electrónica y la producción conjunta de un documento conceptual, ejemplifican bien la enorme potencialidad de esta metodología.

Una metodología aún más prometedora de colaboración entre especialistas de terreno y académicos es lo que podemos denominar el sistema de múltiples actores o interesados (*multi-stakeholder approach*). En esta perspectiva, múltiples actores con perspectivas diferentes se reúnen para evaluar problemas complejos desde puntos de vista diferentes, con la finalidad de desarrollar aproximaciones coordinadas para resolverlos. La experiencia señala que para lograr éxitos en este tipo de trabajo son importantes los siguientes criterios:

- a. La legitimidad de quien convoca el diálogo multiactores o de múltiples interesados.
- b. La claridad del tema y del formato de diálogo y la elección adecuada de los participantes.
- c. La calidad de los participantes y su capacidad de contribuir a los resultados es más importante que el número.

38. Roper, *op. cit.*, 1992. Brown, *op. cit.*, 2001.

- d. Reuniones por grupos específicos en prelación a la reunión multiactoral ayudan a conseguir resultados en los diálogos conjuntos.
- e. La importancia de documentos preparatorios en que cada actor presente su aproximación y perspectiva sobre el tema.
- f. Una capacidad efectiva de facilitación, sintetizando cuando sea necesario y aportando con elementos adicionales a la discusión.
- g. La evaluación continua del proceso y del nivel de participación y satisfacción de cada actor es importante.

Experiencias tan disímiles como el trabajo del proyecto Carchi en la cuenca del río Mira en el norte de Ecuador para su manejo sostenible, que involucra a gobiernos municipales, investigadores, agricultores y promotores y que tiene como finalidad establecer una estrategia para la gobernanza ambiental, compatible con las necesidades económicas de los productores; la experiencia del Foro Internacional sobre Fortalecimiento Institucional de las ONG del sur, que involucró a donantes, ONG del norte y del sur, centros de investigación y que trabajó en África, Asia y América Latina, produjo aportes sustantivos para la conceptualización del tema y tuvo efectos sobre cómo se aproximan los donantes actualmente al fortalecimiento institucional; o la más compleja experiencia del Grupo Internacional sobre Grandes Represas, que involucró a gobiernos, bancos multilaterales, ONG, grupos afectados, centros de investigación y empresas constructoras y que logró desarrollar un conjunto de recomendaciones operacionales sobre el tema, atestiguan el enorme potencial de este tipo de aproximación. En todo caso, para programas de desarrollo territorial rural esta puede ser la metodología más adecuada.

Cabe destacar el potencial que tienen las comunicaciones electrónicas para potenciar este tipo de metodologías interactivas de construcción de conocimiento, pues permiten crear espacios públicos de debate, reflexión y muchas veces de ajuste de sus perspectivas y aproximaciones a cada tema, rompiendo barreras disciplinarias entre especialistas de terreno y académicos, entre donantes y personas a cargo de la ejecución, entre estos y la población local. Obviamente, esto requiere múltiples niveles de comunicación, para lograr un aprendizaje compartido.

El mayor potencial de este tipo de metodologías innovadoras para articular la práctica del desarrollo y la investigación consiste en que puede enfrentar factores de contexto y encontrar cursos de acción que hagan posible influir sobre ellos. Permiten transitar de soluciones prácticas, más o menos sofisticadas y sustentadas a problemas locales, a encontrar formas de atacar limitaciones del contexto político, de las políticas sectoriales, de las prioridades de los donantes o los marcos legales, que obstaculizan el desarrollo territorial. El desarrollo de acciones de influencia sobre actores clave de la toma de decisiones sobre temas específicos, diálogos estructurados para proveer sugerencias y aun campañas de diverso tipo, constituyen líneas de acción que han dado fruto en el pasado reciente. Muchas veces esto implica

fortalecer las capacidades para realizar este tipo de trabajo. La colaboración entre académicos, organizaciones rurales y especialistas de terreno tiene un gran potencial y es justamente una forma de desarrollar capacidades, integrando a personas con experiencia micro con otras con visiones macro.

## CONCLUSIONES

Algunas de las sugerencias centrales que hemos querido discutir en este trabajo implican un espíritu de inconformidad con aquellas ideas y certezas que teníamos sobre lo que debe ser y hacer el desarrollo rural, y, por lo tanto, indican la urgente necesidad de encontrar nuevas ideas. Ello supone contribuir a la formulación de un nuevo paradigma para el desarrollo rural, que incluye nuevos marcos interpretativos y analíticos, poner en el centro del desafío las capacidades de las personas y ciertos ejes de acción que permitan el flujo de elementos emergentes. Implica fortalecer las capacidades locales para enfrentar contextos cada vez menos previsibles y más inciertos, sobre la base de grupos sociales heterogéneos y culturalmente diversos. E implica una mejor relación entre políticas de desarrollo territorial y las sectoriales, comerciales y también las macroeconómicas.

Para enfrentar aquello hemos sugerido lo siguiente:

- Que los proyectos y acciones de desarrollo rural y las organizaciones a cargo de su ejecución deben pensarse a sí mismos como agentes (procesos) de aprendizaje. La idea de que tenemos que aprender a hacer mejor las cosas fomentando un espíritu de búsqueda, para encontrar soluciones técnicas, económicas y organizacionales adecuadas para los territorios en que actuamos. El aprendizaje es pues un elemento central de la construcción de capacidades, en el sentido de que ayuda a las organizaciones y grupos a ganar confianza en sí mismos y respecto de cómo enfrentar con flexibilidad los desafíos que se presentan. En ese sentido, la generación de conocimiento no debe ser solo y exclusivamente campo de los especialistas, sino una empresa conjunta que involucre a las poblaciones.
- Que las organizaciones responsables del desarrollo rural deben también pensarse a sí mismas como agentes (organizaciones) de aprendizaje. Ello implica adoptar ciertas actitudes de respeto a las diversas ideas y saberes, propiciar el diálogo y la interacción, estimular la creatividad, asumir riesgos, pero también tener un liderazgo organizacional que actúe como catalizador y mediador de los procesos de aprendizaje. Asimismo, señalamos que es necesario tener una estrategia para el aprendizaje, que incluye objetivos, medios y recursos y formas de seguimiento de los acuerdos.
- Que es fundamental estimular el enfoque de creación y gestión de conocimientos en los proyectos y organizaciones responsables del desarrollo rural en escala territorial. Para ello es necesario establecer ambientes adecuados para la innovación, redes de actores que incluyan

espacios interactivos capaces de estimular el diálogo de saberes, dirigidos a la construcción de soluciones innovadoras. La idea de la construcción de conocimientos como un proceso permanente puede adoptarse para el desarrollo rural.

Una característica central del aprendizaje y de la creación de conocimientos para el desarrollo territorial rural es que el enfoque no puede limitarse a los proyectos y organizaciones responsables de su ejecución. Requiere siempre un esfuerzo deliberado dirigido a construir sistemas territoriales que involucren en el aprendizaje y en la creación de conocimientos prácticos a las instituciones, organizaciones y empresas centrales del territorio de intervención. El diseño de espacios públicos para la interacción es para ello fundamental.

Finalmente, exploramos un campo de interacción particularmente importante para el aprendizaje y la producción de conocimientos, como es la acción conjunta entre investigadores y especialistas de terreno en desarrollo rural. Esta interacción comprende desde el trabajo para solucionar problemas prácticos hasta aquella necesaria para identificar soluciones a problemas críticos del desarrollo territorial. Existen ciertas formas de relación que pueden promover la solución de problemas de contexto que limitan las opciones de desarrollo rural y que pueden adicionalmente aportar a la construcción de nueva teoría. Los sistemas multiactores y los diálogos electrónicos, sobre la base de estudios de caso, tienen ese enorme potencial, al generar espacios públicos para la interacción, dirigidos a encontrar soluciones y respuestas concretas.

La enorme riqueza que tiene el establecer estrategias y sistemas para el aprendizaje y la creación de conocimientos en los proyectos de desarrollo rural, es que permite potenciar las capacidades de las zonas rurales para encontrar soluciones a los problemas que enfrentan. La colaboración entre especialistas de terreno, investigadores, organizaciones campesinas, empresas, ONG y gobiernos locales tiene la potencialidad de encontrar soluciones que ninguno de los actores individualmente se hubiese atrevido a identificar o tenga la capacidad de hacerlo. Liberar ese potencial resulta fundamental.