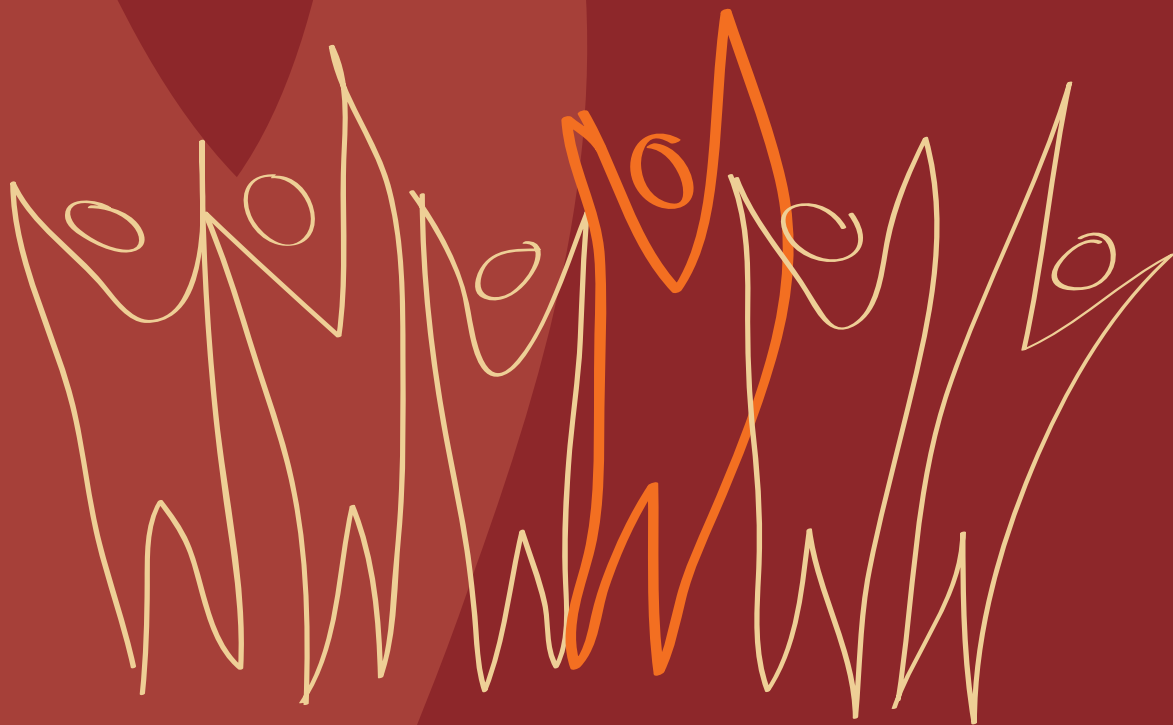


Formación de Líderes Rurales



Fortaleciendo Capacidades
en América Latina y el Caribe



Formación de Líderes Rurales

Fortaleciendo Capacidades
en América Latina y el Caribe



Datos Publicación

EDICIÓN Y PRODUCCIÓN GENERAL

Autores:

Sergio Gómez

Luis Lobo

Dulclair Sternadt

Edición:

Carolina Maturana

Caroline Stevens

Diagramación e Impresión:

Alfabeta Artes Gráficas

Fotografía

Dulclair Sternadt

Las denominaciones empleadas en este producto informativo y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, por parte de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), juicio alguno sobre la condición jurídica o nivel de desarrollo de países, territorios, ciudades o zonas, o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras o límites. La mención de empresas o productos de fabricantes en particular, estén o no patentados, no implica que la FAO los apruebe o recomiende de preferencia a otros de naturaleza similar que no se mencionan.

Las opiniones expresadas en esta publicación son las de su(s) autor(es), y no reflejan necesariamente los puntos de vista de la FAO.

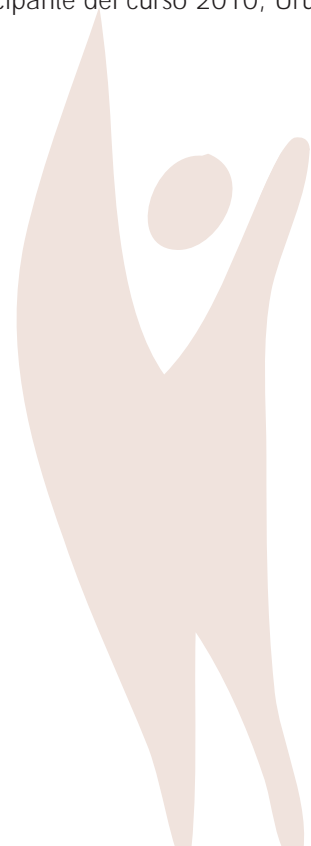
ISBN 978-92-5-307186-9

Todos los derechos reservados. La FAO fomenta la reproducción y difusión del material contenido en este producto informativo. Su uso para fines no comerciales se autorizará de forma gratuita previa solicitud. La reproducción para la reventa u otros fines comerciales, incluidos fines educativos, podría estar sujeta a pago de tarifas. Las solicitudes de autorización para reproducir o difundir material de cuyos derechos de autor sea titular la FAO y toda consulta relativa a derechos y licencias deberán dirigirse por correo electrónico a: copyright@fao.org, o por escrito al Jefe de la Subdivisión de Políticas y Apoyo en materia de Publicaciones, Oficina de Intercambio de Conocimientos, Investigación y Extensión, FAO, Viale delle Terme di Caracalla, 00153 Roma (Italia).

© FAO 2012

“Yo pensaba que lo hacíamos bien, pero con este curso ahora sé que podemos hacer mucho más y mejor”.

Rosario Gallo,
participante del curso 2010, Uruguay



Índice

Agradecimientos	7
Presentación	9
Introducción	11
Primera Parte:	13
Contexto	15
Antecedentes del Proyecto Regional GLP/RLA/169/SPA	16
Experiencias de Capacitación/Formación ejecutadas por la FAO/RLC	18
Visión de la FAO/RLC respecto a la formación de líderes	23
Segunda Parte:	31
Proyecto GCP/RLA/169/SPA y el Componente Regional 3	32
Experiencia de Formación de Líderes 2010	38
Curso 2009 / Chile, Perú y Bolivia	43
Gira Técnica a España 2009	63
Experiencia de Formación de Líderes 2010	73
Curso 2010 / Argentina, Bolivia, Chile, Paraguay, Perú, Uruguay y Ecuador	79
Gira Técnica a Brasil 2010	119
Tercera Parte:	123
Lecciones aprendidas	124
Recomendaciones	128
Bibliografía	135
Anexo 1	141

Agradecimientos

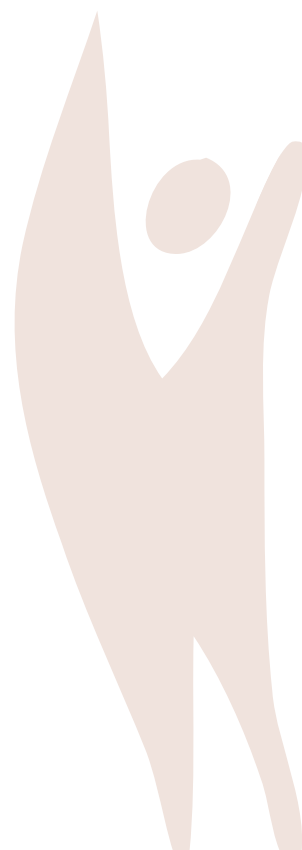
Se agradece a Luis Lobo, Dulclair Sternadt, Sergio Gómez y Lorena Arce, quienes por medio de sus conocimientos, experiencias y visiones han permitido que el desafío original se haya consolidado en una iniciativa destacable y pertinente a las necesidades de formación de los líderes rurales.

También, se agradece a la Confederación de Organizaciones de Productores Familiares del Mercosur Ampliado (COPROFAM), en especial a Alessandra Lunas, por el apoyo y la colaboración en el diseño e implementación de los cursos, pero sobre todo el haber confiado y creído en la apuesta de trabajo conjunto con la FAO.

Asimismo, al Núcleo de Capacitación en Políticas Públicas de la FAO/RLC, Ministerio de Medio Ambiente de España, Programa Dom Hélder Câmara, Ministerio del Desarrollo Agrario de Brasil y la Red Española de Desarrollo Rural (REDER).

Por último, se agradece muy especialmente a las organizaciones contrapartes y ejecutoras de los cursos, que participaron en la organización e implementación de ellos, con entusiasmo y dedicación para lograr los mejores resultados y, además, a los líderes rurales que han sido beneficiarios y protagonistas de esta experiencia de formación.

Este documento ha sido elaborado por la Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe.



Presentación

José Graziano da Silva

Director General de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura

A pesar del importante avance que América Latina ha presentado en sus indicadores económicos durante los últimos años, la persistencia de la pobreza rural confirma el hecho de que la región posee el más alto grado de desigualdad en el mundo. Mientras el concepto de reforma agraria que predominó en el siglo XX se concentró solamente en la tenencia de la tierra, planteándose como sinónimo del fin del latifundio, en las últimas décadas se ha venido revalorizando el papel de la agricultura campesina y de los pescadores artesanales en la seguridad alimentaria de la región, haciendo hincapié en la importancia de asegurar su acceso a recursos naturales (tierra, agua, bosques) y productivos (financiamiento, conocimiento, tecnología) en los sistemas alimentarios nacionales.

La persistencia en varios países de la región de elevados indicadores de pobreza rural podría comprometer el cumplimiento del primer Objetivo de Desarrollo del Milenio¹, que busca erradicar la pobreza y el hambre. Estos elevados indicadores se mantienen a pesar de los importantes esfuerzos de los países en sus agendas sociales y la implementación de programas de fomento productivo y desarrollo social.

En este contexto se realizó en Pôrto Alegre, Brasil, en el 2006, la Conferencia Internacional sobre Reforma Agraria y Desarrollo Rural: Nuevos desafíos y opciones para revitalizar las comunidades rurales (CIRADR). Esta instancia, convocada por la FAO, con apoyo del Gobierno de Brasil, contó con la participación de 95 países y de un importante sector de la sociedad civil. La CIRADR reiteró el decisivo papel del Estado y la responsabilidad prioritaria que tiene de su propio desarrollo económico y social, incluyendo las políticas nacionales para la implementación de programas de reforma agraria, que implican la transferencia de recursos y de las estrategias de desarrollo rural. Al mismo tiempo, afirmó la gran importancia de la coordinación entre gobiernos, sociedad civil y demás partes interesadas en la implementación sostenible de la reforma agraria y del desarrollo rural.

La necesidad de generar acuerdos que posibiliten avanzar esa agenda llevó a que los países –a nivel de sus gobiernos y la sociedad civil– solicitaran la asistencia de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) para facilitar la articulación entre los distintos actores, fortaleciendo a las organizaciones de la sociedad civil en su capacidad de dialogar con los gobiernos sobre estas temáticas. Asumiendo este compromiso es que, durante el año 2009, la FAO y los gobiernos de Argentina, Uruguay, Paraguay, Venezuela y Bolivia, junto con el Comité Internacional de Planificación de las ONG/OSCs para la

¹ Los Objetivos de Desarrollo del Milenio, conocidos habitualmente como los Objetivos del Milenio, constituyen las metas finales que los dirigentes mundiales fijaron en la Cumbre del Milenio celebrada en septiembre de 2000. Estas metas o propósitos se conforman como una ambiciosa agenda para asuntos tales como reducir la pobreza a nivel mundial, así como sus causas y manifestaciones tal y como fue plasmado en la Declaración del Milenio (NN.UU 2000) que fue aprobada por 189 jefes de estado y gobierno.

Soberanía Alimentaria (CIP), desarrollaron el proyecto “Apoyo al seguimiento a la Conferencia Internacional sobre Reforma Agraria y Desarrollo Rural: Nuevos desafíos y opciones para revitalizar las comunidades rurales (CIRADR) en Sudamérica”.

Posteriormente, buscando integrar más organizaciones regionales en las actividades generadas a partir de la CIRADR, se diseñó el proyecto de “Capacitación e Intercambio de Experiencias de Desarrollo Territorial en América Latina”, en el marco del Programa Regional para Reforzar los Impactos de las Políticas Públicas en la Erradicación del Hambre y la Desnutrición Crónica Infantil, del Programa de Cooperación España-FAO, el cual contó como contraparte con la Confederación de Organizaciones de Productores Familiares del Mercosur Ampliado (COPROFAM) y sus organizaciones nacionales vinculadas en Argentina, Uruguay, Paraguay, Chile, Bolivia, Perú y Ecuador.

El objetivo principal del proyecto consistió en fortalecer a las organizaciones de base, específicamente a campesinos/as, asalariados/as rurales, indígenas, pescadores artesanales, mujeres y jóvenes rurales, en su capacidad de acción social y elaboración de propuestas propias e influencia, a través de la formación de líderes y su consecuente contribución al desarrollo rural con enfoque territorial.

El presente documento contiene un registro de los dos años de existencia del Proyecto “Capacitación e Intercambio de Experiencias de Desarrollo Territorial en América Latina” (2009-2010), sus lecciones aprendidas y recomendaciones generales.

Introducción

El presente documento aborda la sistematización de los dos años de existencia de la iniciativa de Formación de Líderes (2009-2010), cuyo objetivo era fortalecer la capacidad de acción social, la elaboración de propuestas propias e influencia de las organizaciones rurales de nivel comunal, provincial, regional y nacional, a través de la formación de líderes, de manera que pudieran ampliar su contribución al desarrollo rural con enfoque territorial.

Esta iniciativa es parte del Programa GCP/RLA/169/SPA "Programa regional para reforzar los impactos de las políticas públicas en la erradicación del hambre y la desnutrición crónica infantil", en adelante Proyecto regional GCP/RLA/169/SPA.

Actualmente esta iniciativa se ha transformado en un Programa de la Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe (FAORLC), la cual hasta ahora ha incorporado a 13 países y sus respectivas organizaciones de la sociedad civil como beneficiarios de los cursos de capacitación, entre los países se encuentran: Argentina, Uruguay, Paraguay, Bolivia, Perú, Ecuador, Colombia, República Dominicana, Nicaragua, Costa Rica, Guatemala, El Salvador y Honduras. La iniciativa ha formado a más de 300 líderes e involucrado directamente alrededor de 70 organizaciones campesinas de los países mencionados.

A través del documento se sistematiza la iniciativa desde su origen, describiendo su estrategia, sus principales hitos y aprendizajes, como también los principales resultados transcurridos durante los años 2009 y 2010.

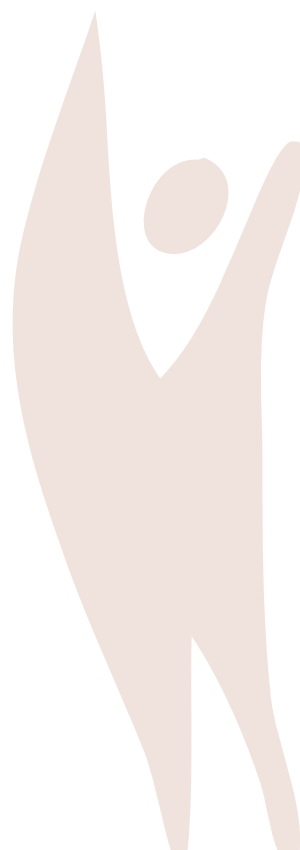
Para facilitar la comprensión, el documento se estructura en base a tres partes.

La primera aborda el contexto, los antecedentes que dan origen a la iniciativa, así como en algunas experiencias institucionales asociadas al ámbito de la capacitación y formación de la FAO. Asimismo, se realiza un breve diagnóstico sobre el estado de las organizaciones de la sociedad civil y la visión de la FAO, en relación a su trabajo con ella, específicamente en materia de capacitación.

La segunda parte describe el Proyecto regional GCP/RLA/169/SPA y el componente al que pertenece la iniciativa (Componente Regional 3), desde el punto de vista operacional y metodológico, de acuerdo a la implementación en los años 2009-2010 de manera secuencial y cronológica.

Finalmente, la tercera y última parte intenta entregar algunas conclusiones y recomendaciones, para aportar al mejoramiento y la reflexión sobre la iniciativa y su continuidad en el ámbito de la generación de conocimiento y capacidades, para las organizaciones involucradas y, asimismo, para otras instituciones que estén recién iniciando un trabajo similar.

Primera Parte





Contexto

Luis Lobo y Sergio Gómez

La FAO organizó en 2006 la Conferencia Internacional sobre la Reforma Agraria y Desarrollo Rural: *“Nuevos desafíos y opciones para revitalizar las comunidades rurales (CIRADR) en Sudamérica, que involucró especialmente al Gobierno de Brasil y a un importante sector de la sociedad civil”*.

La Conferencia realizada en la ciudad de Pôrto Alegre, Brasil, en marzo del año 2006, aprobó una Declaración Final en la cual las 95 naciones presentes afirmaron el papel fundamental de la reforma agraria y el desarrollo rural en: la promoción del desarrollo sostenible, la protección de los derechos humanos, la seguridad alimentaria, la erradicación de la pobreza, y el fortalecimiento de la justicia social sobre la base de los principios democráticos del derecho.

El evento reiteró el decisivo papel del Estado y la responsabilidad prioritaria que tiene de su propio desarrollo económico y social, incluyendo las políticas nacionales para la implementación de la reforma agraria y de las estrategias de desarrollo rural. Al mismo tiempo, confirmó la gran importancia de la concertación entre gobiernos, sociedad civil y las demás partes interesadas para la implementación sostenible de la reforma agraria y del desarrollo rural.

La CIRADR concluyó que para lograr la nueva visión de la reforma agraria y del desarrollo rural se debiesen desplegar mecanismos apropiados a través de una plataforma duradera a nivel global, regional, nacional y local para institucionalizar el diálogo social, la cooperación y el seguimiento y evaluación de los avances en la reforma agraria y el desarrollo rural (Declaración Final, Párrafo 30).

El mismo tema fue tratado en esta conferencia, en el marco de la mesa redonda: “Seguimiento a la Conferencia Internacional sobre Reforma Agraria y Desarrollo Rural”; al respecto, las principales recomendaciones de los gobiernos fueron: “que la FAO debe continuar promoviendo el seguimiento de la CIRADR en la región, creando espacios regionales de cooperación e intercambio de experiencias y apoyando los ya existentes”.

También “se destacó el rol fundamental del diálogo político entre los gobiernos y la sociedad civil”. Recomendó que “la FAO promueva mecanismos de diálogo que conduzcan a la consolidación de espacios y el logro de canales adecuados para la participación de los movimientos sociales en el diseño de políticas públicas”. En este contexto, se han realizado gestiones para implementar programas cuyo objetivo ha sido fortalecer a la sociedad civil, particularmente a las organizaciones campesinas, de modo que puedan participar como interlocutores válidos en actividades relacionadas con el seguimiento de la conferencia.

De esta forma los proyectos constituyen un complemento en el cumplimiento del mandato que tiene la FAO de avanzar en acciones efectivas de seguimiento de los temas de reforma agraria y acceso a recursos, un ejemplo de cómo articular el apoyo de diferentes donantes a una línea de trabajo de interés para la región.

Antecedentes del Proyecto Regional "Estrategia contra el Hambre y la Desnutrición Crónica Infantil"

En los últimos 10 años, el concepto de seguridad alimentaria y nutricional (SAN)² se ha ido consolidando en la región, materializándose en legislación, políticas, programas y/o proyectos. Una prueba de la cada vez más fuerte presencia del concepto de seguridad alimentaria en el ámbito políticas en la región fue el "*Lanzamiento de la iniciativa América Latina y el Caribe sin Hambre*" durante la Cumbre Latinoamericana sobre Hambre Crónica (Guatemala, Septiembre 2005)³.

Asimismo, el contexto regional en América del Sur y nacional en Ecuador, Paraguay y Perú, ha favorecido, en general, los esfuerzos de la FAO para mejorar la eficacia de las políticas públicas de mejora de la SAN de las poblaciones más desfavorecidas.

Gracias a lo anterior, se han ido desarrollando nuevas voluntades políticas y se ha comenzado a legislar en torno a la seguridad alimentaria, incluso se ha adoptado fuertemente el concepto de soberanía alimentaria en el cuerpo jurídico nacional, como es el caso de Ecuador.

En estos procesos, la FAO ha estado presente con menor o mayor intensidad, contribuyendo en la emergencia de nuevos marcos institucionales para la seguridad alimentaria y nutricional.

Es en esa línea que durante el año 2008 los gobiernos de Ecuador, Perú y Paraguay, con el apoyo de la FAO, comenzaron a formular y preparar nuevas iniciativas orientadas, de una forma innovadora, a fortalecer las políticas públicas relacionadas con la búsqueda de la SAN.

La necesidad de dar un valor estratégico a estas iniciativas con una visión regional y fortalecer las sinergias y complementariedades entre las mismas, en el marco de las prioridades regionales de la FAO, llevó a que bajo el liderazgo de la dirección de la Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe se conformara el proyecto "Programa regional para reforzar los impactos de las políticas públicas en la erradicación del hambre y la desnutrición crónica infantil" (GCP/RLA/169/SPA). Este esfuerzo contó con el apoyo de la Cooperación Española, importante aliado que reconoció el valor estratégico de este proyecto para la región, en el marco de sus prioridades geográficas y temáticas del III Plan Director de la Cooperación Española 2009-2012 (III PD)⁴.

² Situación que se da cuando todas las personas tienen en todo momento acceso físico y económico a suficientes alimentos inocuos y nutritivos para satisfacer sus necesidades alimenticias y sus preferencias en cuanto a alimentos a fin de llevar una vida activa y sana. Cumbre Mundial de la Alimentación, 1996.

³ Durante la Cumbre, a la cual asistieron el secretario general de la AECID (embajador de la Iglesia) y el director general adjunto de la FAO (David Harcharik), se discutió y presentó la idea, siendo sus principales promotores el Sr. Graziano da Silva (asesor especial del presidente de Brasil en ese entonces) y el Sr. Andrés Botrán (secretario de Seguridad Alimentaria de Guatemala y presidente del Comité Organizador).

⁴ AECID, 2010. III Plan Director de la Cooperación Española. Mayor información en: <http://www.maec.es/es/MenuPpal/CooperacionInternacional/Publicacionesydocumentacion/Documents/Plan%20Director%202009-2012.pdf>

El proyecto también se enmarcó en la Iniciativa América Latina y Caribe Sin Hambre (IALCSH), un esfuerzo de los países de la región apoyado, entre otros, por España. El problema central que abordó esta iniciativa regional fue la persistencia en varios países de la región, de elevados indicadores de pobreza extrema, subnutrición y desnutrición crónica infantil, principalmente en los sectores rurales, lo cual podría comprometer el cumplimiento del primer Objetivo de Desarrollo del Milenio, esto es, erradicar la pobreza.

Este Proyecto regional GCP/RLA/169/SPA pretendía brindar una doble contribución para que los países, con prioridad en Ecuador, Paraguay y Perú, aumentaran los impactos de sus políticas públicas: por un lado, el reforzar sus capacidades institucionales para facilitar una acción pública multisectorial para la ejecución eficiente y efectiva de las intervenciones sobre seguridad alimentaria y nutricional en territorios con poblaciones de alto grado de pobreza y desnutrición crónica infantil y, por otro, capacitar tanto a funcionarios públicos como a miembros de la sociedad civil, en la gestión de políticas y programas SAN.

Además de estos aspectos que han condicionado la eficiencia y eficacia de las políticas públicas, los Estados se han visto enfrentados a cambios tanto en las funciones como en las demandas y expectativas de los ciudadanos⁵. Ello está llevando a que los gobiernos, al orientar su gestión por resultados, tengan más en cuenta la participación de los principales actores de la sociedad civil en el desarrollo, implementación y evaluación de políticas públicas.

La capacidad, creatividad y la innovación emanada de los ciudadanos ha sido una faceta no considerada aún con seriedad en la construcción de políticas para el desarrollo. Si bien los países han avanzado en los procesos de descentralización, en desarrollar mayores relaciones de comercio internacional y la apertura a la integración regional, ha faltado mayor liderazgo para fortalecer la democracia y la institucionalidad con participación ciudadana.

Algunos han mantenido esquemas de gestión limitados por largo tiempo, que no permiten estimular procesos multisectoriales y multiactorales para solucionar problemas complejos; y otros, simplemente los han asumido sin considerar las potencialidades y limitaciones del territorio y los problemas sentidos por los ciudadanos⁶.

Por lo tanto, los retos que ha afrontado este Proyecto Regional provienen de los nuevos desafíos que enfrentan los procesos de gestión de políticas públicas, reconociéndose que las políticas sectoriales "tradicionales", unidimensionales, de carácter *top down* o vertical, que no consideran la participación social y las realidades diferenciales de los territorios, han perdido eficacia y eficiencia⁷.

De todo lo anterior, se deriva que los enfoques y estrategias de desarrollo han adquirido cada vez más un carácter multisectorial, de articulaciones y coordinaciones entre múltiples actores, de una mayor participación ciudadana real y de acciones que se realizan en diversos niveles, y que se organizan en torno a objetivos compartidos y territorios concretos. En esa línea, el monitoreo periódico, la evaluación y la gestión por resultados

⁵ García López, R. y García Moreno, A., 2010. "La gestión para resultados en el desarrollo. Avances y desafíos en América Latina y el Caribe BID".

⁶ Treminio, Reynaldo, 2010. Soberanía y Seguridad Alimentaria y Nutricional en Territorios Sociales. Edición FAO.

⁷ Lobo, Luis, 2011. "La experiencia de FAO en el apoyo a políticas de seguridad alimentaria y nutricional (SAN) con enfoque territorial en América Latina "Programa Regional para reforzar los impactos de las políticas públicas en la erradicación del hambre y la desnutrición crónica infantil (Ecuador, Paraguay y Perú)". Ponencia presentada en el VII Seminario Internacional Desarrollo Rural. Bogotá Colombia.

se convierten en elementos principales y articuladores de esta nueva estrategia, en donde el enfoque territorial participativo se ha convertido en una de las herramientas centrales para enfrentar este reto, de mejorar el desempeño de esas políticas y programas de seguridad alimentaria o desarrollo rural.

No obstante, este desafío ha requerido por una parte de (i) un “reaprendizaje” en el modo de hacer políticas públicas de todos los actores involucrados, en este caso, particularmente del sector público; (ii) de la generación de innovaciones institucionales, de nuevos enfoques y metodologías de trabajo, de nuevos espacios de articulación y acción conjunta, en Estados normalmente muy segmentados y sectorizados y, por otra, la generación de capacidades entre la sociedad civil y su organización. Además de (iii) una permanente reflexión sobre los enfoques, los métodos y los instrumentos que se utilizan tanto en el programa de campo como en el programa regular de FAO/RLC para la labor de asistencia técnica, en el ámbito de la seguridad alimentaria y nutricional a los países de la región.

En coherencia con este enfoque, FAO/RLC ha insistido sobre la importancia de tomar en cuenta los mecanismos de ejecución a nivel territorial y la cobertura de los proyectos en términos de políticas y creación de capacidades institucionales para la seguridad alimentaria (FAO/RLC, 2004).

Experiencias de Capacitación/Formación ejecutadas por la FAO/RLC

En América Latina y el Caribe existen múltiples actores (agencias gubernamentales, organismos de cooperación técnica, universidades, ONGs, centros de investigación, extensionistas, etc.) abocados a la gestión de conocimiento e información en el ámbito de acción de la FAO. El accionar de estos diversos actores carece de una visión conjunta y sistémica, y no cuenta con los suficientes canales para buscar sinergias que enriquezcan el trabajo de cada organismo.

Para que el sistema pueda cumplir con su papel de intensificar el intercambio y la aplicación del conocimiento en la producción agrícola, es necesario que exista interacción entre sus actores para estimular el uso, obtención, organización y generación del conocimiento, de tal forma que este pueda ser aplicado estratégicamente y tácticamente para satisfacer las necesidades de innovación, fortalecer la capacidad para el cambio y aportar a la toma de decisiones. En otras palabras, gestionar el conocimiento⁸.

Algunas personas en las diferentes organizaciones han promovido estas actividades, sensibilizando sobre su importancia, desarrollando métodos y herramientas de gestión del conocimiento, promoviendo su aprovechamiento y capacitando sobre su uso. Estos esfuerzos, sin embargo, han estado dispersos, abriendo una gran oportunidad para mejorar la gestión de conocimiento y disminuir la brecha entre grupos de actores, organizaciones y países.

⁸ La “Gestión del Conocimiento” proveniente del inglés *knowledge management*, se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización. Ver más en: Martha Beatriz Peluffo A. y Edith Catalán Contreras. 2002. Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público, ILPES. Santiago de Chile.

La Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe ha impulsado diversas iniciativas para reducir esa brecha, por ejemplo, a través de importantes iniciativas de capacitación campesina, fortaleciendo a los líderes de sus organizaciones en varios países durante los años 60 y 70 del siglo pasado. Entre ellas se pueden destacar las experiencias en Chile, con el Instituto de Capacitación e Investigación en Reforma Agraria (ICIRA); en Perú, con el Centro de Capacitación e Investigación para la Reforma Agraria; y en México, con el Instituto Nacional de Capacitación Agropecuaria (INCA – Rural).

Asimismo, destaca el proyecto PROCAPLAN, a través del cual se capacitó entre 1988 y 1994 a cerca de 1.500 alumnos por medio de 60 cursos de entre 2 y 16 semanas de duración, a otros 100 alumnos a nivel de especialización en tres cursos de seis meses, y a 80 alumnos a nivel de máster mediante cuatro cursos de dos años cada uno.

Durante los años 2001 y 2008 se realizó el Proyecto FODEPAL, un programa de formación ejecutado por la FAO, con financiación de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) y con el respaldo académico de la Universidad Politécnica de Madrid (UPM) y de otras instituciones académicas latinoamericanas.

Este Proyecto se orientó al desarrollo sostenible en América Latina mediante la implementación de un programa de mejora de las capacidades en la región para el análisis, formulación y seguimiento de políticas y programas.

Este objetivo, fundamentalmente dirigido a la formación de directivos y gestores, públicos y de la sociedad civil, marcó la relevancia estratégica de FODEPAL:

El Proyecto implicó una importante apuesta estratégica para la región, puesto que entre sus participantes estuvo un apreciable porcentaje de los responsables de las políticas relacionadas con el desarrollo sostenible y la gestión ambiental. De hecho, han participado ya en FODEPAL un viceministro de Agricultura, un subsecretario de Comercio, directores generales de Agricultura, asesores ministeriales y responsables de Unidades Administrativas, Proyectos, ONGs, etc.

FODEPAL fue uno de los pocos programas de cooperación de estas características en la región, y tras siete años de funcionamiento, constituyó una de las iniciativas de capacitación más importantes en América Latina en el contexto de su población objetivo.

De forma pionera en la región, todas las actividades de capacitación del Proyecto se diseñaron con un proceso explícito de transversalización del enfoque de género. Además, en el Programa apareció un curso específico, con varias ediciones ya concluidas, sobre "Análisis Socioeconómico y de Género".

FODEPAL estuvo orientado a promover la integración regional y subregional en América Latina.

FODEPAL logro construir todo un Modelo Educativo bien desarrollado, innovador y de un buen método de enseñanza para la capacitación de adultos, a través del uso de plataformas de instrucción basadas en internet. Porque un modelo de internet sería un "capital social".

Desde el año 2001, hasta el final del primer semestre de 2008, el Proyecto FODEPAL abarcó, de forma directa o indirecta, la totalidad de los países de América Latina y el Caribe. Logró la atención de 29.074 solicitantes, matriculó a 7.565 personas, y concedió becas y descuentos mediante distintos convenios institucionales.

En esta población es posible diferenciar los distintos tipos de participantes que el Proyecto ha tenido como público objetivo de sus cursos centrados en materia de economía y políticas agrarias y de desarrollo rural.

Entre los años de 2001 y 2008 del total de participantes de los cursos, el 46,2% fueron técnicos y funcionarios gubernamentales. De este segmento, 39,75% fueron funcionarios del gobierno con altos cargos tales como directores y coordinadores generales y jefes de departamentos locales, regionales y nacionales, 60,3% con cargos medianos en la administración pública, como analistas, técnicos y asesores.

El 17,2% del total del público objetivo que el Proyecto captó provino de las organizaciones no gubernamentales (ONGs): el 48,5% fueron responsables con altos cargos como directores y coordinadores generales al igual que administradores locales, regionales y nacionales, el 47,3% con cargos medianos compuestos por técnicos y asesores.

En el marco de la sostenibilidad de toda esta experiencia, en el año 2008 se conforma el Núcleo de Capacitación en Políticas Públicas como una unidad técnica de la FAO, especializada en entregar servicios de capacitación en América Latina y el Caribe en los temas propios del quehacer de la FAO, utilizando metodologías de educación a distancia y presenciales o mixtas para maximizar el alcance y efectividad de sus objetivos. Sus oficinas están ubicadas en la Sede Regional de la FAO para América Latina y el Caribe, en Santiago de Chile.

El Núcleo de Capacitación nace a partir de la experiencia acumulada por el Proyecto FODEPAL como Proyecto especializado en entregar servicios de capacitación en América Latina y el Caribe en los temas propios del desempeño de la FAO, utilizando metodologías de educación a distancia, presenciales o mixtas para maximizar el alcance y efectividad de sus objetivos.

Cuenta, además, con el apoyo de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), a través del Fondo ESPAÑA-FAO para América Latina y el Caribe, en el marco del proyecto regional GCP/RLA/169/SPA; y busca una articulación permanente con los gobiernos e instituciones locales, el Programas de Campo de la FAO y otras agencias de cooperación, prestando apoyo en los procesos de capacitación mediante alianzas de trabajo.

El Núcleo tiene por objetivo principal el fortalecimiento de capacidades y competencias de los profesionales involucrados en programas y proyectos en ejecución, de manera de aumentar los impactos de las políticas públicas para la erradicación de la pobreza extrema, el hambre y la desnutrición crónica infantil en la región.

Los cursos son desarrollados bajo la supervisión de la unidad técnica responsable del tema, de acuerdo con las necesidades de aprendizaje identificadas en el Programa de Campo de la FAO y en consulta con los gobiernos y otros interlocutores.

Ejes de trabajo:

Su Programa de Formación se ha organizado en torno a las siguientes cinco áreas temáticas prioritarias:

1. Seguridad Alimentaria
2. Desarrollo Rural y Pobreza
3. Cambio Climático y Sostenibilidad Ambiental

4. Sanidad Agropecuaria e Inocuidad de Alimentos
5. Agricultura Familiar

El Programa se ha orientado a diferentes tipos de participantes:

1. Ejecutores de políticas, programas y proyectos.
2. Funcionarios y directivos de organismos públicos, organizaciones y actores de la sociedad civil.
3. Formadores de opinión.

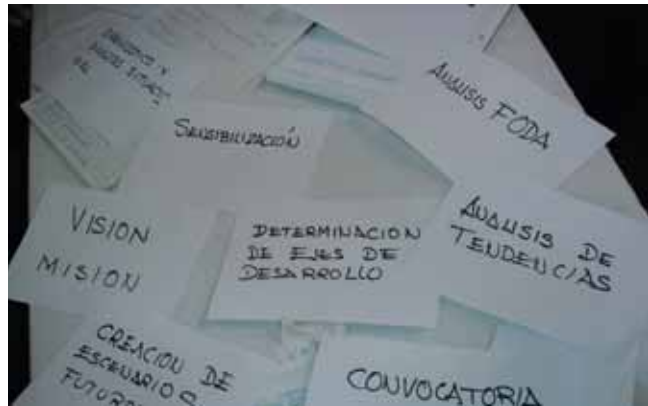
Entre los años 2009 y 2011 han participado del Programa de Formación más de 3.200 personas de esta población objetivo, de las cuales un 45% corresponde a profesionales y técnicos de organismos gubernamentales, un 17% a la sociedad civil y un 12% a académicos, entre otros.

Se han organizado 39 cursos bajo la modalidad de educación a distancia, semipresencial y autoaprendizaje, de entre 7 y 13 semanas de duración cada uno de ellos.

De todas las convocatorias lanzadas cada semestre hasta el año 2011, han tomado parte representantes de más de 20 países de la región.

La FAO/RLC también ha impulsado otras importantes iniciativas relacionadas con la aplicación de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TICs) en la capacitación y en la gestión de conocimiento, entre las que se destacan: la iniciativa IMARK, experiencia de educación a distancia para la gestión de información agraria desarrollada por la FAO y organizaciones aliadas, el programa de la CE/FAO Seguridad Alimentaria "Información para la Acción", programa de educación a distancia que ofrece una serie de cursos de autoaprendizaje interactivos acompañados de materiales y recursos para formadores desarrollados por expertos internacionales y tiene el objetivo de apoyar la capacitación a través del autoaprendizaje, formación profesional y talleres para los sistemas y redes de información sobre seguridad alimentaria a nivel nacional y local, entre otros.

Finalmente, durante el año 2011, se ha estado elaborando un plan de trabajo para el área de Gestión de Conocimiento y Capacitación de FAO/RLC, que ofrezca soluciones a las necesidades de conocimiento e información en las temáticas propias de la organización y que, en ese marco, oriente las acciones al 2013, en relación a cuatro ejes de trabajo:



Eje de trabajo	Objetivo
Plataforma para el Fortalecimiento de Capacidades en Gestión de Conocimiento para la Innovación en Agricultura.	Fortalecer procesos de innovación en la agricultura, o sea, la apropiación de conocimiento que mejoren los productos, procesos y gestión de la producción agrícola, para mejorar su desempeño y su capacidad para enfrentar retos como adaptación al cambio climático, seguridad alimentaria y desarrollo rural.
Potenciamiento del Núcleo de Capacitación	Potenciar el apoyo que FAO entrega a los países miembros en materia de capacitación y complementarla con una labor de entrega de información estratégica y <i>net-working</i> entre los diversos actores del sistema de capacitación en la región.
Fortalecimiento de la Comunicación para el Desarrollo FAO-RLC.	Potenciar la función de comunicación para el desarrollo de FAO en América Latina y el Caribe, procurando el intercambio de metodologías y experiencias entre los proyectos.
Economía del Conocimiento e Innovación Agraria	Introducir progresivamente en la agenda de FAO-RLC los conceptos de economía del conocimiento e innovación como ejes del trabajo de la organización de la lucha contra el hambre y el desarrollo sostenible de los países miembros.

Visión de la FAO/RLC respecto a la formación de líderes

A pesar del consenso alcanzado en lo referente a la relevancia de la participación social; en la necesidad de generar espacios de interacción que permitan avanzar en los arreglos institucionales necesarios para el desarrollo rural; y en la importancia de promover la articulación horizontal y vertical de las políticas públicas para un enfoque multidimensional del desarrollo, estas condiciones son difíciles de encontrar en la realidad rural latinoamericana.

Adicionalmente, los intentos por fortalecer el desarrollo rural en América Latina se ven enfrentados a estructuras sectoriales, con escasos mecanismos e incentivos para la articulación y el diálogo, lo que dificulta un

abordaje sistémico y multisectorial de las problemáticas de cada territorio. La falta de mecanismos e incentivos que puedan superar el centralismo de las políticas de desarrollo rural, que permitan vincular distintas escalas territoriales (articulación vertical) y otorgar legítima representación y capacidad de gestión a actores subnacionales y locales, aún constituye uno de los principales desafíos para la promoción del desarrollo rural basado en la Agricultura Familiar en la Región.

En este contexto, cobra importancia contar con una institucionalidad que promueva espacios efectivos de participación, sin embargo, también es fundamental potencializar la capacidad de los actores involucrados de manera que puedan formular nuevas estrategias y mecanismos más participativos, relevando la dinámica cambiante de la realidad del campo y colocando en práctica acciones que efectivamente promuevan los avances que cada territorio rural requiere.

Creando que las políticas públicas cuando consideran procesos participativos demuestran ser más efectivas y sostenibles en el tiempo, la iniciativa para la formación de líderes rurales de la Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe surgió como una acción inicial de una estrategia que busca ampliar su red de relaciones, originalmente centrada en los gobiernos, y evaluar el acercamiento a la sociedad civil.

En consideración a esta realidad, FAO/RLC estableció que la forma más asertiva de acercarse a la sociedad civil y consolidar una relación efectiva de trabajo, era ejecutando acciones de apoyo y promoción del fortalecimiento de su capital humano y organizacional. En ese contexto, cobra mayor relevancia la renovación de dirigentes con énfasis en algunos aspectos fundamentales:

El primero, es el desarrollo territorial rural como una necesidad para abrirse más allá del mundo campesino, del agrario y del agrícola, considerando, también, todas las otras expresiones actuales y representativas del mundo rural, sus nuevas dinámicas, dimensiones y actividades.

El segundo, es integrar y relevar en su accionar la seguridad alimentaria y nutricional, que no solamente tiene que ver con una preocupación central de la FAO, sino también concierne a otros organismos internacionales como la Organización Internacional del Trabajo (OIT), en términos de mejorar el acceso a los alimentos, aspecto relacionado además con tópicos como el empleo y la renta, lo cual sin duda afecta al sector rural de manera generalizada.

El tercero, es el tema de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TICs), que en un principio puede malentenderse como una manera de reducir costos realizando mayormente actividades virtuales de formación en vez de las presenciales. Sin embargo, lo que se propone en definitiva es introducir la alfabetización digital dentro de la formación presencial, buscando reducir la brecha existente y la asimetría de información de sectores vulnerables y lejanos a los grandes centros urbanos.

Por último, son el desarrollo de habilidades blandas como la negociación, el liderazgo y la gestión organizacional las que complementan la propuesta de formación.

A pesar de que hay tantas otras expresiones de agrupación en el medio rural muy importantes como las ONGs y los gobiernos locales, la FAO/RLC estimó necesario priorizar y, más aún, apostó por focalizarse en las organizaciones de representación rural, no solo por la situación debilitada en que se encuentran, sino, además, por la tendencia mundial que desafía a la sociedad civil a participar de las políticas públicas de manera más propositiva.

La propia sede de la FAO en Roma ratificó esta tendencia cuando incorporó estos actores de la sociedad civil en el Consejo de Seguridad Alimentario, Committee for World Food Security (CFS), y en sus conferencias regionales, los cuales han dejado atrás el antiguo papel de observador, pasando a ser protagonistas a través de sus declaraciones y opiniones. Esto ha sido parte de un esfuerzo institucional que hace algunos años viene tomando cada vez más fuerza y, en este sentido, esta iniciativa ha estado completamente alineada con preocupaciones centrales y estrategias políticas de la FAO.

Visión de la COPROFAM respecto a la formación de líderes

La Confederación de Organizaciones de Productores Familiares del MERCOSUR Ampliado (COPROFAM) actúa desde su creación en 1994, como una instancia de articulación de las organizaciones asociadas en defensa de sus afiliados, en los espacios de construcción de políticas de desarrollo rural, seguridad y soberanía alimentaria, de integración económica y de comercio internacional, buscando fortalecer y mejorar las condiciones de vida de los agricultores familiares, campesinos, trabajadores rurales asalariados e indígenas.

A la fecha son 12 las organizaciones de carácter nacional afiliadas a la COPROFAM y que comprenden siete países de América del Sur: Argentina - Federación Agraria Argentina (FAA); Bolivia - Coordinadora de Integración de Organizaciones Económicas Campesinas (CIOEC); Brasil - Confederación Nacional de los Trabajadores en la Agricultura (CONTAG); Chile - Movimiento Unitario de Campesinos y Etnias de Chile (MUCECH) y Voz del Campo; Paraguay - Unión Agrícola Nacional (UAN) y Organización Nacional Campesina (ONAC); Perú - Confederación Campesina de Perú (CCP); Uruguay - Asociación de Colonos de Uruguay (ACU), Asociación de Mujeres Rurales de Uruguay (AMRU), Comisión Nacional de Fomento Rural (CNFR) y la Intergremial de Productores de Leche (IPL)⁹.

En el ámbito del MERCOSUR ampliado, la COPROFAM actualmente representa a 125 organizaciones de segundo nivel (confederaciones, federaciones); cinco mil organizaciones de base (sindicatos, asociaciones y otras gremiales) y 35 millones de trabajadores rurales, agricultores familiares, campesinos e indígenas.

En la actualidad, COPROFAM actúa en la Reunión Especializada de Agricultura familiar de MERCOSUR (REAF), en el Foro Consultivo Económico y Social del MERCOSUR, en el Consejo Agropecuario del Sur-CAS, en la Alianza Social Continental-ASC y otros) y a nivel mundial (en el Foro Mundial Campesino del FIDA-Roma, en las Conferencias de la FAO, IICA, OIT y el Consejo de Seguridad Alimentaria de la FAO-CSA) y en otros espacios de discusión política.

En este contexto, la formación de líderes para COPROFAM cobra relevancia por tratarse de una organización relativamente joven, que abre espacios de articulación internacional a sus dirigentes y que consecuentemente se ven enfrentados con nuevos desafíos. Si bien la creación de una COPROFAM ofrece la posibilidad de contar con mayor intercambio de información, especialmente lo referente a políticas de países vecinos, y fortalece

⁹ Más información en www.coprofam.org

el poder de negociación al contar con el respaldo de una organización regional con fuerte representatividad, también exige que sus estrategias de acción sean revisadas, forzando de cierta forma la incorporación de acuerdos y contexto internacional en sus líneas de acción, lo que definitivamente afecta todos los niveles de las organizaciones.

La COPROFAM entiende que una de las herramientas fundamentales para preparar a los dirigentes para la incidencia en políticas públicas y para el fortalecimiento de sus organizaciones es definitivamente la formación, reconociendo los conocimientos anteriores de cada líder, promoviendo el intercambio de información y desarrollando habilidades para una participación articulada y propositiva en los espacios de diálogo sobre políticas que afectan directamente la calidad de vida de las comunidades rurales.

La realización de un proyecto de formación de líderes en asociación con la FAO/RLC, iniciado en 2009, permitió a la COPROFAM responder a una demanda por formación de líderes que venía siendo discutida desde muchos años. Se vinculan los siguientes logros a este Programa de Formación:

- Mayor integración entre las organizaciones de trabajadores del campo en el ámbito de América Latina;
- Fortalecimiento de la COPROFAM con acciones que integraran conjuntamente sus organizaciones de base local;
- Construcción de comprensión común entre las organizaciones afiliadas a la COPROFAM sobre el tema de desarrollo territorial rural;
- Construcción de un equipo pedagógico para monitorear, desarrollar, sistematizar e indicar caminos para la acción formativa articulada regionalmente;
- Diseño de una estrategia de formación específica para COPROFAM.

También fue posible avanzar pedagógicamente, construyendo un proceso que ha posibilitado el acercamiento de los líderes con los procesos formativos y con el fortalecimiento de sus organizaciones. La estrategia combinó capacitación, investigación, intercambio de experiencias y generación de conocimiento, adoptando metodologías participativas adecuadas a la realidad y perfil del público.

Además, la experiencia acumulada por COPROFAM producto de su trabajo en foros internacionales y del desarrollo conjunto de actividades de formación en colaboración con la FAO, ha permitido integrar su experiencia con otras organizaciones regionales que también están incidiendo en políticas públicas en el ámbito internacional, como es el caso del Diálogo Regional Rural (PDRR) en Centroamérica. Esta experiencia también permitió la construcción de un marco pedagógico de referencia y la constitución de una red regional de organizaciones de campesinos, indígenas, pescadores, universidades y ONGs que trabajan con temas de desarrollo territorial y SAN, con el fin de fortalecer a las organizaciones rurales comprometidas con la formación de los líderes rurales en la formulación y negociación de políticas públicas relativas a la producción de alimentos y la seguridad alimentaria, el desarrollo territorial participativo, la preservación del medio ambiente, las cadenas de valor, entre otros, que afectan directamente la vida de la población rural.

La dirección de la COPROFAM considera que la opción tomada avanza política y pedagógicamente, pues se ha dejado de lado el enfoque basado solamente en el desarrollo de un curso en particular, para construir una estrategia formativa capaz de generar dinámicas propias que fortalezcan las organizaciones de los trabajadores, dinamicen la acción territorial y contribuyan a que los líderes tengan una visión crítica sobre la vida

en el territorio, estimulando el conocimientos sobre sus problemas y proponiendo caminos de superación de los mismos.

Las cuestiones debatidas y reflejadas durante el proceso formativo están, en parte, sistematizadas en un documento, por cada país, denominado Marco referencial, con informaciones muy precisas sobre la problemática y fragilidades de las políticas públicas de desarrollo territorial, las potencialidades e iniciativas de las organizaciones de base y el potencial político (tejido social) existente en los territorios e indica acciones efectivas que avanzan en el sentido de la mejoría de la calidad de vida en el campo.

Recomendación

Para la COPROFAM continuar movilizando actores y organizaciones para acciones de formación en el “Programa Permanente de Formación de Líderes Rurales” –presentado por la FAO–, significa articular la demanda de continuidad de los procesos desarrollados, gracias a los cuales los participantes salieron fortalecidos y animados para avanzar en las estrategias de fortalecimiento de acciones territoriales más integradas y calificadas, y que además les permitieron incidir en políticas de desarrollo territorial a través del mapeo de los actores, de la realidad local y de la implementación de planes de acción en desarrollo territorial.

Se recomienda invertir más en discusiones pedagógicas con los equipos ejecutores (taller pedagógico) para que exista una efectiva apropiación de los principios y metodologías de la educación popular como referente pedagógico en la multiplicación de conocimientos.

La experiencia de COPROFAM en la formación de líderes sociales indica que deben gestarse nuevas estrategias de cooperación internacional para enfrentar los grandes retos del siglo XXI, comprendiendo que estos problemas tienen solución únicamente a través de los instrumentos del Estado y del mercado.

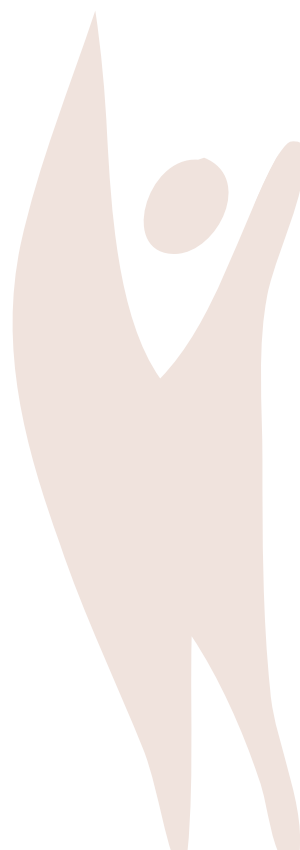
En este contexto, es necesario profundizar en la construcción de un proceso equilibrado de desarrollo social, que tenga como objetivo ampliar la participación de la sociedad civil, especialmente en las agrupaciones de campesinos y trabajadores rurales.

Todos los países apuntan a la importancia de la continuidad del proceso formativo, pues los temas son relevantes para el desempeño de los líderes, los cuales se ven cada vez más desafiados a incidir en las políticas públicas de desarrollo rural.





Segunda Parte



Proyecto GCP/RLA/169/SPA y el Componente Regional 3: Capacitación e Intercambio de Experiencias de Desarrollo Territorial en América Latina

Luis Lobo y Dulclair Sternadt

Programa Regional para reforzar el impacto de las Políticas Públicas contra el Hambre y la Desnutrición Crónica Infantil (GCP/RLA/169/SPA)

Este Programa se ha ejecutado hasta el momento a través de seis componentes: tres nacionales de Seguridad Alimentaria y Nutricional en Ecuador, Paraguay y Perú; y tres regionales: (i) Componente de monitoreo, evaluación y gestión del conocimiento, que aseguró la construcción de una visión regional; el monitoreo y evaluación del Proyecto; el proceso de gestión de conocimiento regional; junto a la articulación y aprovechamiento de las experiencias y potenciales sinergias con el programa de campo en SAN que desarrolla la FAO, en especial el apoyado por la Cooperación Española; (ii) Componente de capacitación en gestión de políticas públicas (Núcleo de Capacitación), cubriendo temas relacionados con la pobreza y hambre; y (iii) Componente de capacitación e intercambio de experiencias sobre el enfoque territorial a líderes de movimientos sociales que participan en la gestión de políticas públicas de desarrollo rural, tenencia de tierra y reforma agraria. Este último componente tuvo una duración de dos años, finalizando en febrero de 2011.

El Programa entró en operaciones en noviembre del año 2008, salvo el Componente Nacional de Perú que se incorporó en noviembre de 2009 y el Componente Regional de monitoreo, evaluación y gestión del conocimiento que entró en operaciones en enero de 2010.

Más allá de las diferencias existentes entre las componentes del Programa Regional, se planteó una base común en los modelos de intervención, que buscaba asegurar la efectividad del proceso de cooperación técnica que se realizó con el Programa, junto a la sostenibilidad de las políticas públicas apoyadas y el empoderamiento de las contrapartes institucionales involucradas.

En este contexto, el Programa GCP/RLA/169/SPA en temas de seguridad alimentaria y nutricional y de Desarrollo Territorial Rural (DTR) ha contribuido significativamente para cualificar la participación social en la formulación de políticas públicas. Asumiendo que las políticas públicas son cada vez más permeables a la participación de la sociedad civil en los procesos de definición de leyes y reglamentaciones, es fundamental que los actores estén capacitados y empoderados para participar de forma efectiva en el debate público.

Es importante señalar que entre los meses de mayo y julio de 2011 se llevó a cabo una Misión de Evaluación (MEC) al "Programa Regional para reforzar los impactos de las políticas públicas contra el hambre y la desnutrición crónica infantil" (GCP/RLA/169/SPA), con el objetivo de formular recomendaciones a los gobiernos de Ecuador, Paraguay y Perú, la FAO y la AECID, sobre los

pasos necesarios para consolidar los progresos y garantizar el logro del efecto y resultado del Proyecto¹⁰. De acuerdo a las conclusiones arrojadas por la MEC en el marco del trabajo realizado en materia de Desarrollo Territorial Rural (DTR), se resalta que este proyecto ha supuesto toda una innovación en el marco de los enfoques, métodos e instrumentos empleados para su desarrollo.

Asimismo, señala que existen aspectos diferenciadores y de valor frente a lo que han sido las estrategias de intervención tradicionales de los proyectos de cooperación, que pueden aportar elementos para mejorar la labor de cooperación técnica que la FAO presta a los países.

Componente Regional 3: “Capacitación e Intercambio de Experiencias de Desarrollo Territorial en América Latina”

Como se explicó anteriormente, uno de los componentes regionales del Programa GCP/RLA/169/SPA fue el referido a Capacitación e Intercambio de Experiencias de Desarrollo Territorial en América Latina, cuyo eje central ha sido la capacitación y el intercambio de experiencias en gestión territorial rural, focalizando su accionar hacia líderes representantes de organizaciones campesinas vinculadas a la Confederación de Productores Familiares del Mercosur Ampliado (COPROFAM).

Su objetivo general ha sido fortalecer a las organizaciones campesinas ampliando su capacidad de acción social, elaboración de propuestas propias e influencia de las organizaciones rurales de nivel comunal, provincial, regional y nacional, a través de la formación del desarrollo de capacidades de sus líderes. Sus objetivos específicos fueron:

- Dotar a los participantes con conceptos, enfoques y métodos sobre la perspectiva territorial del desarrollo, contribuyendo a fortalecer el diálogo de la sociedad civil con el Estado –desde una mirada crítica– sobre las políticas públicas que se promueven para el desarrollo rural.
- Fortalecer las capacidades de reflexión, gestión y elaboración de propuesta de los participantes, fortaleciendo la conducción interna de sus organizaciones y su relación con el entorno mayor en el cual se sitúan.
- Constituir un espacio de intercambio de experiencias organizacionales y personales, para estimular su identidad como sector y para potenciar la articulación de iniciativas conjuntas y propuestas alternativas para la sociedad rural en general y los sectores de trabajadores agrícolas y campesinos e indígenas en particular.
- Introducir y familiarizar a las organizaciones con las oportunidades que presentan las nuevas Tecnologías de Información y Comunicaciones (TICs), para que sean entendidas en su aporte al desarrollo y valoradas como una forma de ampliar las posibilidades de diálogo permanente, coordinación y acción.

¹⁰ La Misión de Evaluación del Programa Regional GCP/RLA/169/SPA se desarrolló en tres etapas. Una primera etapa de apresto equipo para el desarrollo de la MEC. La segunda etapa de la Misión fue el desarrollo del trabajo en el campo, y un taller de retroalimentación con los resultados preliminares de la evaluación, realizado además con otros oficiales y con la Dirección de la Oficina Regional. Finalmente, después de la Misión, se llevó a cabo la elaboración y entrega del informe final, su revisión por parte de los equipos técnicos y dirección, la elaboración y validación de las respuestas a las recomendaciones y la comunicación al donante y contrapartes de resultados y respuestas de la misión de evaluación (TCSR).

Como resultado principal, se esperaba que los líderes que participan de la capacitación y las organizaciones campesinas en la región, fortalecieran sus alianzas y capacidades para la gestión de sus territorios rurales, a fin de lograr políticas públicas más eficaces e inclusivas.

Para el cumplimiento de estos objetivos, la FAO buscó aliados estratégicos que le permitieron desarrollar el componente en los diversos países donde ha existido interés por esta línea de acción. Diversas instituciones se involucraron en la implementación de la iniciativa, cada una de ellas con roles diferenciados, como se describe a continuación:

FAO/RLC

- Coordinación General del Proyecto.
- Definición de las entidades ejecutoras en los países en acuerdo con las representaciones campesinas en cada país.
- Mantenimiento de la Comunidad Virtual de Práctica (CVP).
- Diseño de una metodología de capacitación con el apoyo de las instituciones ejecutoras y COPROFAM.
- Participación de la inauguración y cierre de los cursos en cada país.

FAO/Países

- Gestiones necesarias para ejecución de las actividades del Programa de Capacitación.
- Acompañamiento de los trabajos de capacitación.
- Apoyo en temas específicos con los gobiernos nacionales.
- Participación en la inauguración y clausura del curso.

FAO/País de la Gira Técnica

- Información a las embajadas.
- Recepción y despedida del grupo.
- Apoyo en gestiones específicas para la ejecución de la Gira Técnica.
- Divulgación de la actividad en los medios de comunicación en España.
- Articulación con otras alianzas locales para la ejecución de la Gira Técnica.

COPROFAM

- Definición de las organizaciones campesinas en los países, indicando representante legal y persona de contacto responsable de acompañar el programa.
- Concertación de visitas a organizaciones campesinas en el país sede de la Gira Técnica.
- Monitoreo de las actividades a nivel regional.

- Divulgación del Programa de Capacitación a través de su página web.
- Contratación de profesional exclusivo de apoyo a la ejecución del Proyecto con contacto directo permanente con la coordinación del curso en la FAO.
- Revisión y aprobación de la metodología de capacitación elaborada por la FAO con el aporte de las instituciones ejecutoras.

Organizaciones de representación campesina en los países

- Asignación de una persona, que en forma permanente sea responsable de acompañar las actividades del curso, y que tenga contacto directo y continuo con la coordinación del curso en la FAO.
- Recomendación, en conjunto con la COPROFAM, a la entidad ejecutora en cada país.
- Difusión de la convocatoria del curso entre sus organizaciones de base y asociados, y selección de los participantes (con apoyo de la entidad ejecutora en cada país).
- Revisión del programa detallado de capacitación y docentes.
- Acompañamiento de las actividades de capacitación.
- Elaboración de informe final con evaluación y sugerencias.

Entidad contraparte en España (u otro país)

- Ejecución de la Gira Técnica, con la designación o contratación de un profesional específico para la actividad.
- Coordinación técnica de las actividades (programación en sala y en campo de acuerdo con el perfil de los participantes).
- Gestiones logísticas: hospedaje, alimentación, traslados, etc.
- Elaboración de informe final de actividades y financiero.

Entidades ejecutoras

Definición de un Coordinador Técnico que mantenga contacto directo permanente con la coordinación del curso en la FAO.

Acompañamiento y apoyo en la convocatoria y selección de participantes según criterios predefinidos, y que entregue a la FAO su parecer final sobre los resultados del proceso de selección.

Articular trabajos con líderes que están en el proceso de capacitación, dentro de las regiones donde el proyecto GCP/RLA/169/SPA esté actuando en el país, generando sinergia y potencializando resultados (no se aplica en Uruguay, Argentina y Chile).

Participación de la directiva en el último módulo del curso, donde serán presentados los resultados de los trabajos de estudios dirigidos a las políticas públicas del sector rural y respecto a las acciones de las organizaciones campesinas en el país.

- Entrega a la FAO del diseño de la propuesta técnica de capacitación para nivel I (y nivel II para Chile, Bolivia y Perú).
- Ejecutan la programación detallada propuesta y aprobada para el Curso presencial y las actividades complementarias relacionadas según Carta de Acuerdo¹¹ específica con la FAO.
- Elaboración de informes parciales y finales (de actividades y financiero) requeridos por la FAO según Carta de Acuerdo.

Gracias a un trabajo de coordinación entre las organizaciones antes mencionadas, se han desarrollado los cursos internacionales de formación “Participación y Liderazgo para la Gestión Territorial Rural” desde el año 2009 en la región latinoamericana y la iniciativa ha pasado a transformarse en un Programa de Formación, incrementándose con los años el número de países y organizaciones beneficiarias.

Los procesos asociados a los cursos se grafican en el siguiente diagrama:



Los cursos se dividieron en actividades presenciales y se concentraron en períodos (días), asociados a temáticas que se desarrollaron en diversos módulos o talleres, en los cuales la metodología fue variada (como se describirá más adelante y con mayor detalle), complementándose además con actividades: virtuales, de lectura y una Gira Técnica, de manera de reforzar los contenidos trabajados en los módulos presenciales. Estas actividades propiciaron una dedicación individual mínima por alumno.

¹¹ Carta de Acuerdo: Un instrumento contractual utilizado para obtener servicios de una entidad cualificada con arreglo a las políticas, reglamentaciones y procedimientos establecidos de la presente sección del Manual. Una Carta de Acuerdo consta, en general, de dos partes: el acuerdo, que establece las condiciones generales, y al menos un anexo, que describe de forma detallada los servicios que deben prestarse con arreglo a la Carta. Manual de la FAO. MS 507.

Las actividades de formación virtuales tuvieron como objetivos:

- Superar la distancia física de los participantes, manteniéndolos conectados entre sí, con docentes y con el coordinador del curso, durante todo el proceso de formación.
- Apoyar a los participantes en las dudas que pudieran surgir después de cada sesión.
- Fomentar el desarrollo de redes de apoyo entre compañeros.
- Promover el uso de las TICs (Nuevas Tecnologías de Información y Comunicaciones) como herramienta relevante para acceder a documentos e informaciones para el desarrollo de sus actividades como dirigente.

Con el fin de apoyar esta actividad, se diseñó una Comunidad Virtual de Práctica específica, con el apoyo del Núcleo de Capacitación de la FAO, que consistió en una plataforma de acceso restringido a los alumnos a través de la cual podían en teoría comunicarse con participantes de los otros países que también realizaban el mismo curso, acceder a documentos y tareas, participar en foros, proponer y debatir temas de relevancia, entre otros.

Además, existieron actividades de lectura de profundización complementarias a la formación presencial y virtual, en las cuales se proponían textos de trabajo individual entre las sesiones presenciales. Estos eran cortos, de lenguaje sencillo y relacionados a los temas trabajados en las clases.

Por último, el curso contempló el desarrollo de una Gira Técnica, también como parte del proceso formativo, donde participaron los alumnos con mejor rendimiento, a través de la cual conocieron experiencias ligadas al desarrollo rural basadas en el enfoque territorial. Posteriormente, los participantes socializaron su experiencia con el resto de sus compañeros de curso a fin de transferir sus visiones y aprendizajes. La Gira corresponde a un tipo de pasantía, que fortalece las competencias desarrolladas durante los cursos y es un instrumento que generalmente amplía la visión de los participantes, sus redes y conocimientos sobre su quehacer como dirigentes.

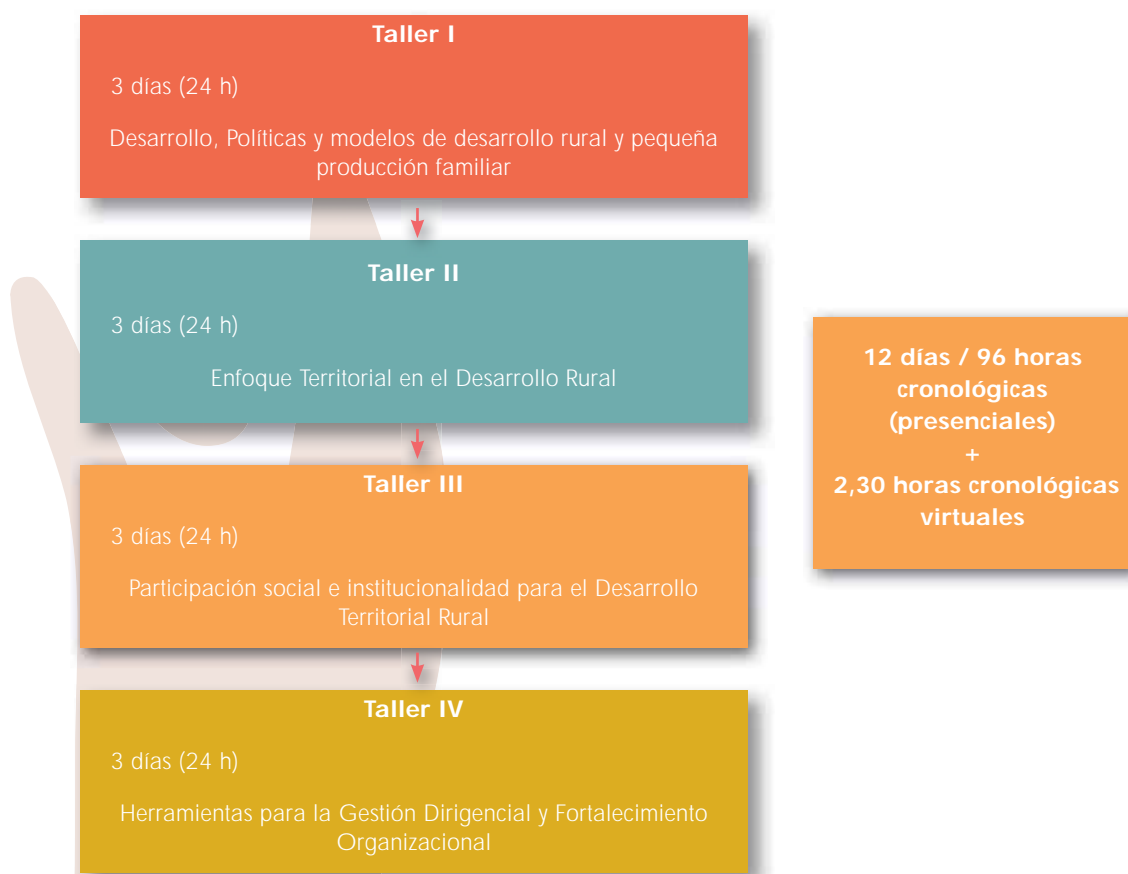
En forma adicional y fruto particular de la Gira Técnica a España en 2009, solo durante el año 2010, cada curso contó con la participación de un experto de ese país vinculado a los Grupos de Acción Local (GAL) y a la Red Española de Desarrollo Rural (REDR), quienes entregaron mayor conocimiento sobre la experiencia española de desarrollo rural, en el marco de los Programas Leader y Proder¹².

¹² Ver más en: Leader: http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leaderplus/index_es.htm; Proder: www.marm.es

Experiencia de Formación de Líderes – 2009

Durante el mes de mayo del año 2009, se dio inicio al Curso de Capacitación e Intercambio de Experiencias de Desarrollo Territorial en América Latina dirigida principalmente a líderes rurales –dirigentes y técnicos– de Perú, Bolivia y Chile.

Más de 90 líderes fueron convocados para ser capacitados en cursos de 96 horas cronológicas de duración, distribuidas en cuatro talleres presenciales sobre diversas temáticas, como se señala en el siguiente gráfico:



Las temáticas y los objetivos asociados a cada una de ellas, se resume en el cuadro N°1:

Cuadro N°1: Temáticas y Objetivos de los Módulos, Curso 2009.

		Nombre	Objetivo
Taller 1	Módulo I	Desarrollo, políticas y modelos de desarrollo rural y pequeña producción familiar	Fortalecer y aumentar en los participantes sus capacidades de análisis crítico, interlocución y elaboración de propuestas sobre su realidad rural, y derechos políticos y sociales con un enfoque de desarrollo equitativo, e integrado de su entorno.
Taller 2	Módulo II	El enfoque territorial en el desarrollo rural	Incorporar y/o ampliar conocimientos conceptuales y metodológicos de los participantes para fortalecer el diálogo con las instituciones del Estado y privadas sobre los alcances y viabilidad de la intervención para el desarrollo rural con enfoque territorial.
Taller 3	Módulo III	Participación social e institucionalidad para el desarrollo territorial rural	Ampliar las capacidades de los dirigentes campesinos para construir estrategias de relacionamiento o incidencia en los diferentes niveles de gobierno en función de la eficacia de las instancias de participación vinculadas al desarrollo territorial.
Taller 4	Módulo IV	Herramientas para la gestión dirigencial y fortalecimiento organizacional	Aumentar capacidades de conducción de los dirigentes, a través de la apropiación de criterios y técnicas para la identificación de problemas y soluciones en procesos de creación y/o fortalecimiento de sus organizaciones, y para el liderazgo en sus áreas de trabajo e influencia (regional, provincial y/o local).

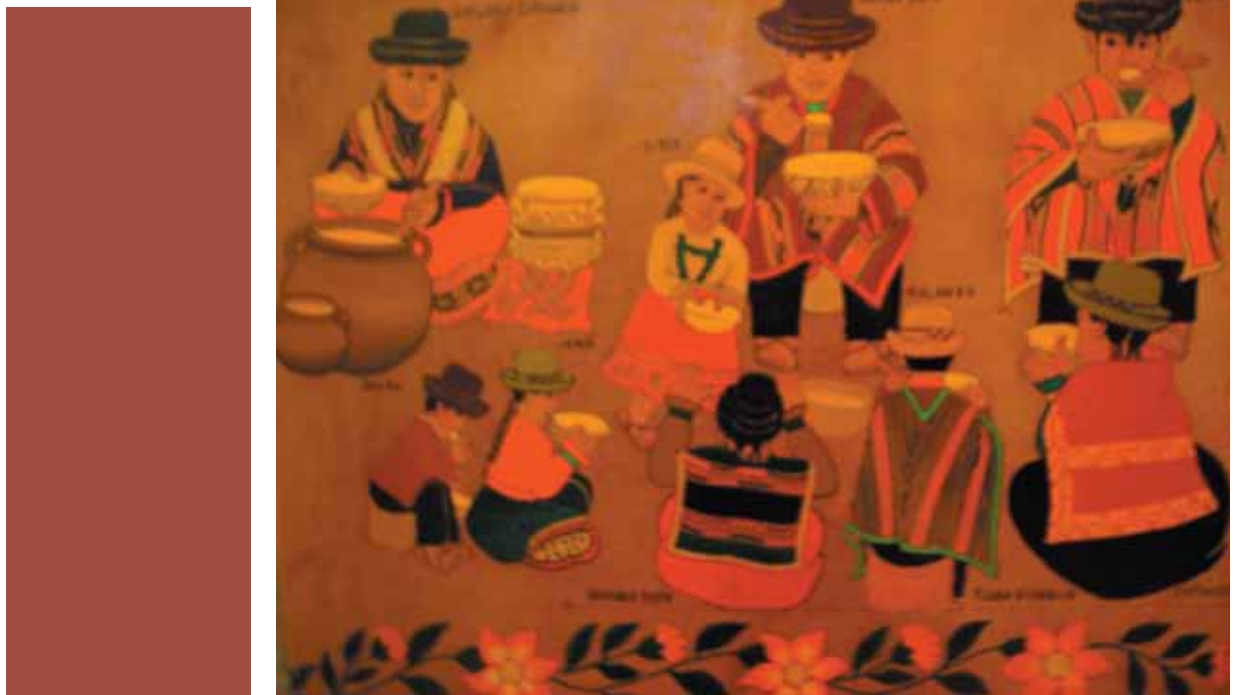
Como ya se ha señalado, los contenidos fueron reforzados con actividades a distancia, lo cual incentivó el acercamiento de los participantes a la informática y promovió el intercambio de experiencias, opiniones y saberes con respecto al desarrollo territorial.

En cuanto a la metodología, para todos los talleres se procuró el traspaso de los contenidos comprometidos en el Curso, combinando el trabajo expositivo docente, con trabajos grupales aplicados y discusión en plenario.

A través de la metodología, las organizaciones ejecutoras de los países, buscaron generar la participación de los asistentes, objetivo que fue facilitado por los trabajos grupales y sus respectivas exposiciones. Con los trabajos en grupo se buscó además vincular los temas abordados en clases con las experiencias de los participantes y de sus organizaciones.

Dado el bajo conocimiento de internet, durante la realización de los cursos, se incorporó una sección sobre el uso de las TICs que incluyó también orientaciones sobre la comunidad virtual. Se buscó con esto despertar el interés en las posibilidades que ofrecen estas nuevas tecnologías para el trabajo de las organizaciones rurales y tener secciones prácticas en donde pudieran aprender a usar las diferentes herramientas que ofrece internet más allá del correo electrónico.

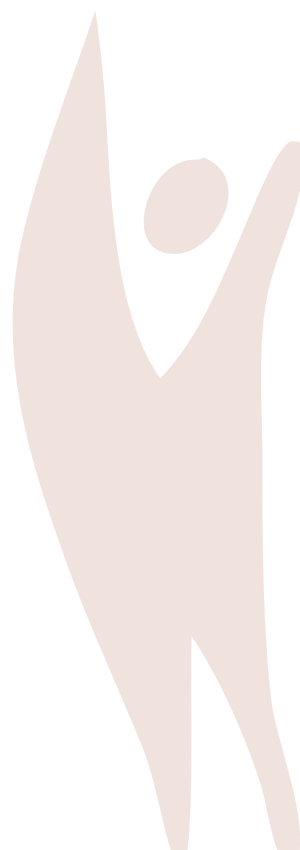






Curso 2009

Chile
Perú
Bolivia



Proyecto	FAO GCP/RLA/169/SPA Componente 3
País	Chile
Institución Ejecutora	Grupo de Investigaciones Agrarias (GIA)
Afiliado COPROFAM	Movimiento Unitario Campesino y Etnias de Chile (MUCECH)
Organizaciones de la que provienen los participantes	<p>Asociación Nacional Mapuche Newenche.</p> <p>Confederación Nacional Campesina.</p> <p>Asociación Nacional Comunidades Agrícolas e Indígenas LEFRARU.</p> <p>Confederación Nacional Rural El Triunfo Campesino de Chile.</p> <p>Confederación Campesina y trabajadores del Agro CONAGRO.</p> <p>Confederación Nacional Sindical Campesina e Indígena NEHUEN.</p> <p>Federación Nacional Sargento Candelaria Pérez.</p> <p>Red Hortofrutícola R. M.</p> <p>Red Apícola Nacional.</p> <p>Identidad Territorial Lafkenche.</p> <p>Asociación Provincial de Productores y Crianceros de la Provincia de Choapa.</p> <p>Asociación Gremial de Comunidades Agrícolas de la Provincia de Limarí.</p> <p>Asociación Indígena Koyak Guayen Ta Zugu.</p> <p>Comunidad Indígena Pucatrihue.</p> <p>Federación de Cooperativas Campesinas.</p>
Perfil de asistentes	Dirigentes y técnicos
Nº de participantes registrados al inicio	27
Nº de participantes efectivos	23

Calendario



Resultados

De acuerdo al Informe Final del Curso, se constató un significativo grado de apropiación, respecto de los contenidos presentados, discutidos y aplicados por parte de los participantes¹³.

Complementario a lo anterior, al revisar la evaluación de los docentes del Informe Final del Curso, y en relación a la percepción de los participantes, también se observa que existió una alta valoración del trabajo docente, en función de la discusión generada en la sala, de los resultados de trabajos grupales efectuados, de la discusión de casos, y de una dimensión muy importante: la pertinencia y utilidad de los contenidos para optimizar el rol como dirigentes y en sus organizaciones¹⁴.

Cuadro N° 2. Evaluación global del Curso presencial (4 talleres)

Consulta sobre los talleres presenciales	Muy Bueno (en%)	Bueno (en%)	Regular (en%)	Malo (en%)	Muy Malo (en%)
Evaluación agregada del Curso	68,8	30,0	1,2	0,0	0,0
Evaluación agregada sobre trabajos grupales realizados	42,4	54,1	3,5	0,0	0,0
Evaluación agregada sobre los plenarios de discusión	52,5	39,8	7,7	0,0	0,0

¹³ Para mayor información ver Informe Final del Curso 2009.

¹⁴ De acuerdo a las encuestas de satisfacción y evaluación aplicadas a los participantes del curso.

Cuadro N° 3. Evaluación sobre pertinencia de contenidos del Curso presencial

Sobre los contenidos de capacitación revisados en este curso, estos le parecieron	%
Muy importantes para mejorar su trabajo como dirigente	75,9
Importantes para mejorar su trabajo como dirigente	24,1
Medianamente importantes para su trabajo como dirigente	0,0
No son importantes para mejorar su trabajo como dirigente	0,0
Total	100,0

También, fue destacada la pertinencia de la propuesta educativa planteada. En este sentido, fue muy valorada por los participantes el enfoque conceptual, la malla curricular determinada y los métodos de aprendizaje, que poseían un fuerte énfasis aplicado a la realidad rural y concreta de los dirigentes, provocando su involucramiento continuo en todas las actividades desarrolladas.

En particular, cabe señalar que ante un grupo muy heterogéneo de alumnos, se abordó y dio respuesta efectiva a expectativas altamente diferenciadas, incluso de confrontación en torno a la “mirada” campesina y la indígena (mapuche-huilliche), sobre su situación actual, las alternativas de desarrollo, la importancia y las definiciones del territorio y, por último, el carácter de las políticas públicas aplicadas.

Aprendizajes

En relación al proceso de convocatoria y selección de participantes:

Sería fundamental que en el futuro se asegure un proceso de convocatoria más amplio, que incluya un mayor número de organizaciones rurales de nivel nacional y regional representantes en el sector rural. De hecho, en el mapa organizacional rural chileno existe una serie de organizaciones que poseen experiencias significativas en el plano del fomento productivo, la representación de intereses, elaboración de propuestas de acción territorial, y que, por su dinámica, requieren de apoyo para capacitar a un número muy significativo de líderes y sobre todo jóvenes dirigentes.

Adicionalmente y complementario al proceso de convocatoria, resultaría apropiado contemplar una fase de preselección sobre la base de antecedentes, y en forma posterior, una fase de selección en base a entrevistas directas (grupales o individuales) con los interesados, por ejemplo, con postulantes agrupados por regiones. De esta forma, se podría intencionar y focalizar de manera más asertiva a aquellos líderes con mayor potencial de replicar posteriormente la capacitación impartida.

En relación a participación de la organización campesina contraparte nacional:

Ella debería designar siempre a un representante de su organización, que comprometa su presencia continua en el acompañamiento de las actividades del curso y que tenga permanente contacto directo con la Coordinación General del curso en la FAO y con la entidad ejecutora, de manera de reducir riesgos de descoordinación y anticiparse a los problemas, buscando soluciones proactivamente.

En relación a la utilización de la Comunidad Virtual:

Antes de la determinación de las alternativas de uso y aprovechamiento que pueda hacerse de la Comunidad Virtual, debería considerarse las condiciones efectivas de conocimiento y accesibilidad real que disponen los alumnos seleccionados, lo cual debería determinar las alternativas de participación de este medio virtual y su forma de medición.

El formato (maqueta) de la plataforma debería ser muy amigable al usuario y permitir una simple interacción, por ejemplo, a través de la simplificación de entradas a subpáginas y mayor apoyo en recursos gráficos o visuales.

Además, para facilitar el acceso de los participantes debería asignarse permanentemente un encargado técnico, con capacidad de respuesta oportuna y de calidad a los requerimientos e inquietudes planteadas tanto a los estudiantes, tutores y coordinadores.



Datos y Cifras

Participantes



Del universo de participantes registrados:

73% de los alumnos aprobó el curso (22 participantes).

73% de ellos, ubicó su rendimiento final sobre el 50% (en escala de 1 a 100).

Representación de género



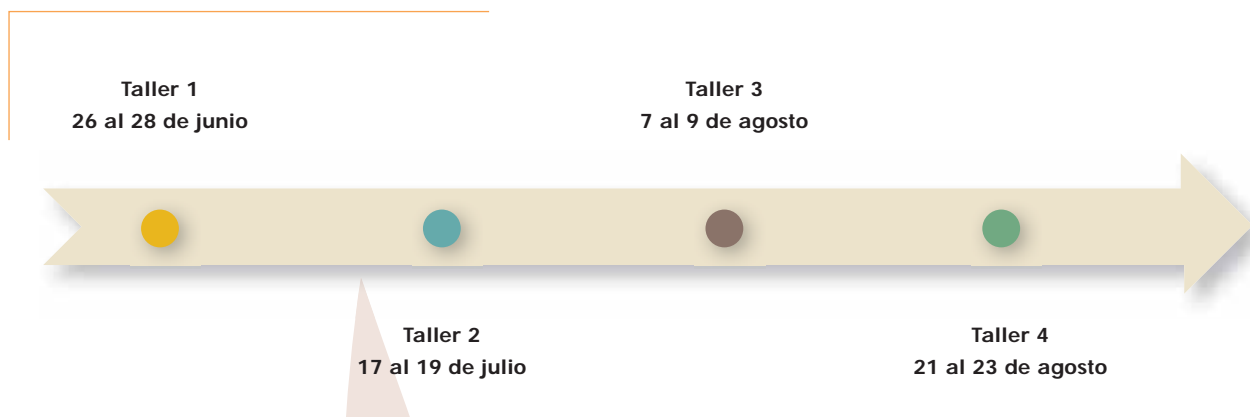
Testimonios

"Con respecto al curso de Líderes, puedo decir que fue completo e innovador, ya que se concentró en la ruralidad, como un desarrollo integral de nuestro sector, que encierra todos los aspectos que permiten mejorar la calidad de vida de nuestra gente. El segundo curso, a requerimiento nuestro, fue oportuno y permitió llevar a la práctica lo visto en el primero, ya que nuestras organizaciones pueden entender que existen las capacidades y posibilidades de participar en los diferentes organismos públicos, que permiten un fortalecimiento de nuestras organizaciones y entregar a nuestros asociados información actualizada de lo que nuestro país está realizando y como nosotros podemos responder a todas las inquietudes que se generan en las bases. Además, se produjo un bonito intercambio de realidades con los otros compañeros que viven en otras regiones de nuestro país".

Patricio Molina González,
participante del Curso 2009 y 2010, Chile.

Proyecto	FAO GCP/RLA/169/SPA Componente 3
País	Perú
Institución Ejecutora	Centro Peruano de Estudios Sociales (CEPES)
Afiliado COPROFAM	Confederación Campesina del Perú (CCP) y sus miembros Convención Nacional del Agro (CONVEAGRO) y Red de Municipios Rurales del Perú (REMURPE).
Organizaciones de la que provienen los participantes	<p>Instituto para el Desarrollo y la Paz Amazónica. Conveagro Tumbes. Junta de Usuarios Distrito de Riego Tumbes. Conveagro Cajamarca. Confederación Campesina del Perú. Asociación de Productores de Trigo y Cebada. Asociación Nacional de Productores de Algodón - Anpal – Perú. Comunidad Campesina Huancasancos. Conveagro Piura. Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico. Programa Integral para el desarrollo del café. Federación distrital de mujeres organizadas Banda de Shilcayo. Comisión de Regantes N.- 3 Ahuac. Red Nacional de Promoción de la MUJER – Coordinación San Martín. Asociación de productores de palma aceitera de Campo Verde - Región Ucayali. Conveagro Ancash. Asociación de ganaderos de la Región Huánuco. Comunidad campesina de Piñancay – Anta. Comedor Popular “San Isidro de Yungaqui”.</p>
Perfil de asistentes	Técnicos y dirigentes.
Nº de participantes registrados al inicio	32
Nº de participantes efectivos	28

Calendario



Resultados

En virtud de lo señalado en el Informe Final del Curso, este se llevó a cabo de manera satisfactoria, alcanzándose los resultados esperados¹⁵.

Algunas de las fortalezas de la organización ejecutora –CEPES– facilitó el cumplimiento de los objetivos planteados, como por ejemplo las relaciones institucionales y personales, que permitieron contar con un excelente equipo de docentes con una amplia experiencia profesional y académica en el tema de desarrollo territorial rural y las instalaciones, con las que cuenta la institución, que facilitaron la organización del curso. Asimismo, la experiencia en organización de eventos facilitó el llevar a cabo las tareas logísticas y la elaboración de un presupuesto de bajo costo.

De acuerdo a los indicadores de evaluación, los resultados fueron:

- Aumento de los conocimientos de estas organizaciones sobre los espacios y mecanismos de participación en los cuales se puede incidir para fomentar el desarrollo de una perspectiva territorial, fortaleciendo sus posibilidades de diálogo con el resto de la sociedad civil y el Estado. Este resultado se midió a través de los trabajos grupales y tareas individuales a lo largo del curso.
- Aumento de los conocimientos de los participantes sobre las actividades que realiza cada una de las organizaciones, lo que facilitará el contacto y la búsqueda de información de utilidad para su labor como dirigentes, a través de la red que se ha configurado producto del curso.
- Fortalecimiento de las capacidades para mantenerse informados sobre los temas relacionados a la gestión territorial rural y acceder a nuevas posibilidades de capacitación, a través del uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación.

¹⁵ Para mayor información ver Informe Final del Curso 2009.



En relación al proceso de convocatoria y selección de participantes:

Sería necesario que los participantes firmen una carta de compromiso para que confirmen su disponibilidad para asistir al curso. Esta medida puede ayudar a disminuir la deserción.

Por otro lado, se debería considerar que en un contexto como el peruano existen diversos tipos de organizaciones rurales, por lo que se deben considerar a otras organizaciones que pueden no centrarse en la temática agraria y tener una relación distinta con la noción de territorio, pero que, por las mismas razones, pueden beneficiarse con una capacitación sobre la gestión territorial. Además, dentro de estas, hay organizaciones que han jugado un papel importante en la coyuntura actual y que han logrado incidir en las políticas del Estado relacionadas con el desarrollo rural, como es el caso de las organizaciones indígenas de la Amazonía.

Asimismo, se debería tener en cuenta que si bien el universo de dirigentes agrarios es mayoritariamente masculino, la participación de dirigentes mujeres hubiera podido ser mayor si se hubiera hecho una discriminación positiva, por tanto, en el futuro, conociendo esta realidad, debería intencionarse la participación femenina de manera activa.

En relación a la metodología:

Si bien se intentó que la metodología fomentara la participación a partir de las experiencias de los participantes, esto se logró en algunos casos, sobre todo en aquellos módulos con contenidos más prácticos, pero fue difícil en los módulos más teóricos, por lo que hubo una diferencia en el nivel de comprensión del contenido, así como en el interés generado en los participantes.

Una posibilidad frente a esto sería pedir a las personas seleccionadas y registradas en el curso, que entregasen un trabajo sobre sus experiencias en relación con la(s) temática(s) del curso, antes del primer módulo para contar con los insumos necesarios para diseñar la metodología más pertinente al curso.

Otra posibilidad sería plantear la estructura del curso de manera que combine más los contenidos teóricos con los espacios y mecanismos de participación dentro de cada módulo.

En relación al enfoque pedagógico y el método de evaluación:

Un buen enfoque pedagógico para este tipo de cursos debería permitir evaluar de manera permanente la asimilación de los temas desarrollados por los participantes. Esto implicaría buscar un método de evaluación que hiciera posible medir el aprendizaje de nuevos conocimientos, tomando en cuenta los diferentes niveles de escolaridad de los participantes, por ende, los criterios de evaluación no debieran poner tanto énfasis en las habilidades de lectura y de expresión escrita. Frente a esto, sería necesario considerar la posibilidad de incluir a una persona que tenga experiencia en temas de pedagogía dentro del equipo de diseño del curso.

La definición de los criterios de evaluación no solo sería importante desde el punto de vista pedagógico, sino, también, para evitar las posibles complicaciones al momento de hacer la selección de quienes participarán en la Gira. Por ello, sería necesario que cada una de las instituciones involucradas, los docentes y los participantes tuvieran claro cuáles son estos criterios, así como las condiciones en las que los que toman parte han sido aceptados en el curso.

Por otro lado, los criterios de evaluación deberían ser claros, medibles y fáciles de aplicar por los docentes, para que se pueda calificar de manera homogénea al conjunto de los participantes. Con respecto a la evaluación de la asistencia, se recomienda mantener un registro que incluyera los horarios de entrada y salida.

En relación al contenido:

Sería necesario considerar ciertos aspectos que pueden permitir adaptar mejor el curso, tanto a cada contexto nacional como al público objetivo. Se debería tomar en cuenta que el enfoque territorial en el desarrollo rural no es abordado de la misma manera en los distintos países. En el caso de Perú, a diferencia de Chile o Brasil, no existen muchas experiencias ni un marco legal que promueva este enfoque dentro de las políticas de desarrollo rural.

Frente a esto, resultaría útil evaluar la posibilidad de asignar un presupuesto para la sistematización de iniciativas públicas y privadas relacionadas con el desarrollo territorial rural, de manera de contar con una gama más amplia y articulada de información para estructurar el currículo del curso.

Lo anterior permitiría reflexionar sobre los mecanismos de incidencia que podrían tener las organizaciones rurales dentro de cada contexto particular, para evitar que los participantes sientan que no existe espacio para iniciativas basadas en el enfoque territorial.

En relación a la articulación y adaptación del programa

Sería necesario consolidar la articulación de los cuatro módulos, reforzando el curso a partir de un currículo, que permitiría hilar más fácilmente los contenidos. Por ejemplo, evaluar la posibilidad de que no haya un docente responsable de cada módulo que se encargue de la adaptación del currículo, sino que haya una sola persona encargada de coordinar los contenidos del curso –lo que podría incluir un trabajo con el resto del equipo docente– y que, luego, delegaría las diferentes secciones a los diferentes profesores.

Datos y Cifras

Participantes



Del Universo de participantes registrados:

72% de los alumnos aprobó el curso (23 participantes).

50% de ellos ubicó su rendimiento final sobre el 50% (en escala de 0 a 5).

Representación de género



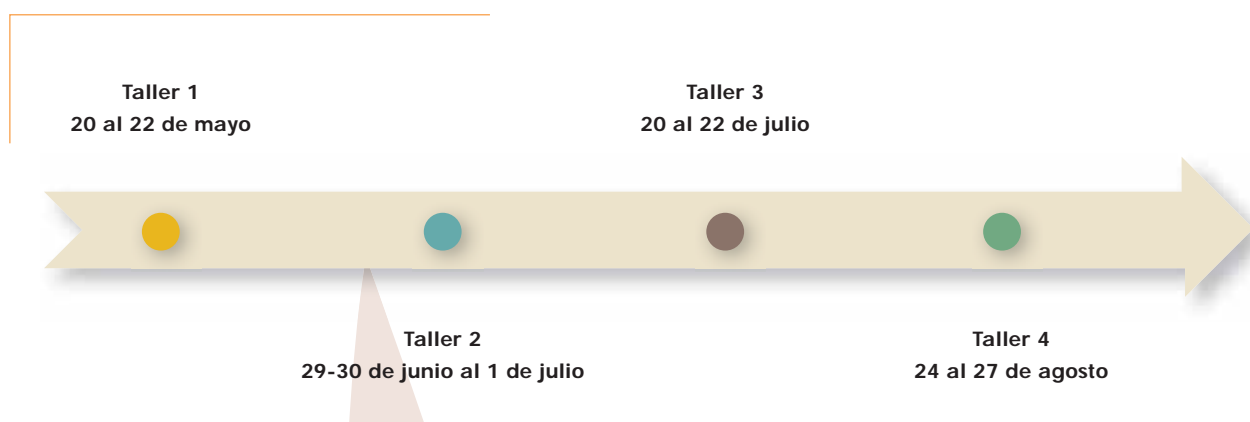
Testimonios

"El concepto de globalización está mejor entendido y permite vincular los procesos locales y nacionales con los externos; la participación en la gestión y en el monitoreo de gobiernos locales puede tener mayor impacto con la utilización de las herramientas enseñadas en el curso; y la generación de planes de desarrollo pueden ser mejor elaborados a partir de su vinculación con el tipo de territorio y su respectivo nivel de gobierno. La utilización de lo aprendido es condición para el cambio y consideramos que la gestión de conocimientos, a través de cursos como este, marca el camino para que ocurra".

Anahí Chaparro,
Coordinadora del Curso 2009-2010, Perú.

Proyecto	FAO GCP/RLA/169/SPA Componente 3
País	Bolivia
Institución Ejecutora	Coordinadora de Integración de Organizaciones Económicas Campesinas de Bolivia (CIOEC)
Afiliado COPROFAM	CIOECs Departamentales
Organizaciones de la que provienen los participantes	<p>Corporación Agropecuaria Campesina Regional Irupana. Federación de Caficultores Exportadores de Bolivia. Asociación de Productores de Frutas. Comunidad de Productores de Artesanías. Asociación de Organizaciones de Productores Ecológicos de Bolivia. Red de Organizaciones Económicas Artesanas(os) con Identidad Cultural. Asociación Multidisciplinaria de Productores de Araca. Central Local de Cooperativas Agropecuarias “Caranavi”. Cooperativa Agropecuaria Integral Noreste. Asociación de Unidades Productivas Carolina Sampieri. Asociación Mixta Ganadera Agropecuaria. Asociación Departamental de Productores de Habas.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Central de Cooperativas Agropecuarias Operación Tierra. 2. Centro de Acopio y Comercialización Tiraque. 3. Asociación Agropecuaria Coraca Protal. 4. Asociación de Productores de Trigo Cochabamba. 5. Asociación de Productores de Trigo Chuquisaca. 6. Centro de Mujeres Rurales de Santa Cruz. <p>Asociación de Organización de Productores Ecológicos de Bolivia. Asociación Potrero. Asociación Integral de Desarrollo de la Comunidad Jukumari Artesanías para Seguir Unidos. Asociación de Productores Lecheros del Choro Proyecto XXI-El Choro. Red de Organizaciones Económicas Productivas Artesanales con Identidad Cultural. Central de Cooperativas Agrícolas del Municipio de Yapacani, Santa Cruz.</p>
Perfil de asistentes	Dirigentes
Nº de participantes registrados al inicio	28
Nº de participantes efectivos	28

Calendario



Resultados

En relación con el Informe Final de Curso, este se llevó a cabo de manera satisfactoria, alcanzándose los resultados esperados¹⁶.

En cuanto al alcance de las metas planteadas en la Carta de Acuerdo, se logró transferir a los participantes y a la institución involucrada además de los conceptos del enfoque de gestión territorial y de desarrollo rural. A su vez, se promovió el intercambio de experiencias entre personas y organizaciones, para que pudiesen valorar sus conocimientos de sus organizaciones y entender, en ese contexto, la importancia de sus liderazgos. A través de lo anterior, se intentó motivar a los líderes a adquirir un fuerte compromiso para que luego pudieran difundir lo aprendido con sus organizaciones y comunidades.

Como resultado se puede señalar que la capacitación generó la motivación necesaria para seguir profundizando sobre los nuevos conceptos de gestión territorial y desarrollo rural. Además, hubo concordancia entre los participantes del curso, que se debe empezar a articular a todas las organizaciones y actores rurales, para promover el desarrollo rural con una buena gestión del territorio, y lograr así, realmente el desarrollo local.

¹⁶ Para mayor información ver Informe Final del Curso 2009.

Aprendizajes

En relación a la convocatoria:

Se debería actuar de manera más inclusiva, reconociendo los trabajos realizados por otras instituciones que están trabajando en el área rural y que tienen distintas estrategias de intervención, para encarar la gestión de forma articulada y conjunta, respetando claramente a cada uno con su especificidad.

En relación a la comunidad virtual:

Para la incorporación de mecanismos virtuales de formación, primero había que tener en consideración que solo algunos tienen la cultura o hábito de ingresar a internet, ya sea por sus actividades en el campo o por las distancias de los centros poblados. Para remediar esta situación, en el Curso de Bolivia se optó por hacer una diferenciación entre los que manejaban regular o bien internet o tenían sus correos electrónicos vigentes, respecto de los que no tenían correos o la costumbre de usar computadora.

Por la experiencia de la Escuela de CIOEC, es en la práctica donde se puede profundizar y lograr que los participantes encuentren el sentido al uso del computador o internet, pues tradicionalmente este tipo de usuarios tiene la creencia de que estos medios son solo para gente de ciudad o jóvenes.

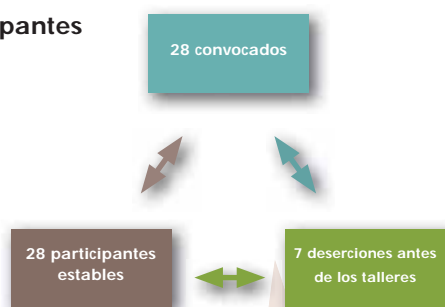
En relación a la planificación y articulación con otros países:

Se debería precisar la realidad de cada país, para poder trabajar anticipadamente en la planificación y concertación de conceptos que se trabajarán. De esta manera, no debería perderse tiempo en lo macro y la conceptualización de los mismos.



Datos y Cifras

Participantes



Del universo de participantes registrados:

75% de los alumnos aprobó el curso (21 participantes).

61% de ellos ubicó su rendimiento final sobre el 50% (en escala de 1 a 100).

Representación de género



Testimonios

"Personalmente me sirvió para fortalecer mi liderazgo, y con mi organización me ayudó para mejorar nuestra gestión y relacionamiento con otros proyectos como el PAR (Programa de Alianzas Rurales del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras), cuyo objetivo principal es que tengan tierras saneadas para poder apoyar cualquier iniciativa. Personalmente no participé del intercambio de experiencias, pero por lo comentado por los que tuvieron esta suerte, fue una experiencia muy interesante y espero puedan haber más capacitaciones de este tipo. Lo más interesante que me pareció es que fue un curso a nivel internacional, y eso da la oportunidad de conocer a otros participantes de otros países".

Armando Avircata Ajata¹⁷,
Participante del curso 2010, Bolivia.

¹⁷ Actualmente Presidente de la Asociación Integral de Productores Mujeres Andinas (AIPMA), del Municipio de Batallas Provincia Los Andes.



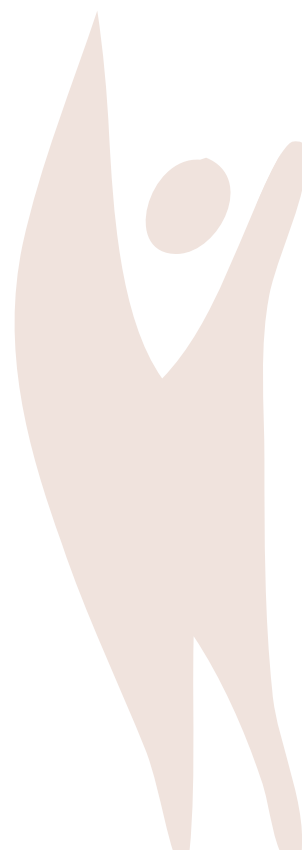






Gira Técnica a España 2009

Actividad enmarcada en el Curso Internacional de Formación de Participación y Liderazgo para la Gestión Territorial Rural.



GIRA TÉCNICA	
Lugar	España
Duración	12 días
Inicio - Término	15-29 de noviembre de 2009
Instituciones Responsables	Oficina Regional de FAO y la Red Española de Desarrollo Rural (REDR) ¹⁸ .

OBJETIVOS	
Promover intercambio de conocimiento entre líderes rurales y representantes de organizaciones campesinas de Perú, Bolivia y Chile, estimulando su participación en las políticas públicas con el enfoque territorial.	Ampliar y fortalecer la red de contactos e intercambios entre los participantes.

PARTICIPANTES	
Tipo de participante	Líderes rurales.
Procedencia de participantes	Chile - Perú - Bolivia
Nº de participantes	28 líderes rurales. 1 representante de la Oficina Regional de FAO para América Latina y el Caribe. 1 representante de COPROFAM. 1 representante de cada una de las instituciones ejecutoras (GIA-CEPES –CIOEC)

¹⁸ Vinculada al Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino de España (MARM).

TEMAS PRIORIZADOS

- Medio ambiente y energías renovables
- Turismo rural y nuevas alternativas de renta
- Producción agropecuaria con agregación de valor
- Producción agropecuaria asociativa y comercialización
- Cooperativas u organizaciones de microcrédito

METODOLOGÍA

Esta Gira tuvo una duración aproximada de dos semanas. Los primeros cinco días se realizaron actividades al interior de la sala, donde fue presentado el Programa de 'Liaisons entre activités de Développement de L'Économie Rural'¹⁹ –LEADER y el Programa de Diversificación de la Economía Rural– PRODER²⁰.

Entre los días 23 y 27 de noviembre se desarrollaron las visitas de campo o visitas técnicas, donde se conocieron experiencias prácticas de la Región de Andalucía y Castilla la Mancha, con respecto al desarrollo territorial rural basado en los Programas presentados. Para llevar a cabo dichas visitas, los participantes fueron divididos en grupos de cuatro personas, salvo un grupo de nueve, todos ellos fueron acompañados por un técnico vinculado a la REDR. Los participantes pudieron conocer proyectos relacionados a: medio ambiente, energías renovables, turismo rural, nuevas alternativas de renta, producción con agregación de valor, producción agropecuaria asociativa, comercialización, cooperativas y organizaciones de microcrédito.

¹⁹ LEADER – Relaciones entre Actividades de Desarrollo de la Economía Rural.

²⁰ PRODER – Versión española del Programa LEADER europeo.



Orientaciones recogidas de la experiencia 2009

Luego de realizada la Gira Técnica y terminado los cursos en el año 2009, se llevó a cabo un Taller de Evaluación en la Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe, cuyo producto principal fue un documento llamado "Normativas para Ejecución 2010", que orientaría la realización de los cursos a realizarse durante el año 2010. Este documento se ha ido enriqueciendo hasta el día de hoy con cada actividad realizada, ya sea de coordinación, planificación y evaluación²¹, desde la perspectiva de mejoramiento continuo.

Este documento ha sido fundamental, pues muchos de los aspectos que ahí se definen y regulan, han surgido producto de los errores, deficiencias, debilidades y aprendizajes, de la experiencia de formación de líderes rurales y, además, ha sido construido en común acuerdo entre la FAO, organizaciones campesinas e instituciones ejecutoras.

Sin duda alguna, las orientaciones establecidas en el documento han facilitado la ejecución de la segunda etapa de la iniciativa para el año 2010 y que estuvo compuesta por: un segundo ciclo para los países que fueron beneficiarios durante el 2009 (Perú, Bolivia y Chile), que continuaron con la formación de aquellos líderes que aprobaron el curso, y también, un primer ciclo para nuevos líderes de países como Argentina, Ecuador, Paraguay, Uruguay, donde se replicó la experiencia de formación de 2009, en una versión que incorporó las mejoras propuestas en el documento al que se hizo mención más arriba.

A continuación, se describen los principales puntos donde se realizaron mejoras sustantivas en relación a la primera experiencia y que son útiles de considerar a la hora de desarrollar proyectos de formación de similares características. Cabe señalar que algunos de ellos aún continúan en proceso de mejoramiento y ajuste en el transcurso del año 2011.

a) Establecimiento condiciones mínimas para las instituciones ejecutoras:

Se definió que para que la institución ejecutora firmara una Carta de Acuerdo con la FAO, primero se debería cumplir o acreditar lo siguiente:

- Ser una institución con más de 7 años de existencia y de actividades a campo;
- Tener experiencia comprobada en la formulación y ejecución de proyectos en el medio rural, especialmente en desarrollo con enfoque territorial;
- Contar con experiencia institucional comprobada en formación y capacitación de adultos para el desarrollo rural;
- Contar con un equipo profesional de formación disponible, con trayectoria comprobada en desarrollo rural y habilidad para trabajar con el público del proyecto (pequeños agricultores, indígenas u otras etnias).
- Tener notoria imparcialidad política, partidaria, de género, generación, etnias, u otras.

²¹ Taller Pedagógico de Brasilia realizado el 28 de abril al 1° de mayo de 2010; el Taller de Coordinación realizado el 09 de abril de 2010 y el taller de evaluación de la implementación de los cursos realizada en Santiago en marzo de 2011.

Antes de firmar una Carta de Acuerdo, la institución ejecutora debería presentar una propuesta detallada de la ejecución del curso especificando:

- **El Contenido y Resultados Esperados Específicos de cada Módulo**, sobre la base de los objetivos planteados y ajustando el contenido propuesto a su contexto nacional.
- **Las Metodologías y Procedimientos Pedagógicos** a utilizar en cada módulo y en las actividades complementarias, especificando también los materiales de apoyo a utilizar en el desarrollo de cada módulo del curso (por ejemplo: estudios de caso, actividades audiovisuales, cartográficos y otros).
- **El Equipo Docente** para la ejecución de los distintos módulos temáticos del curso, mail y teléfono para contacto, y currículum vitae resumido de cada docente (de 10 a 20 líneas).
- **La Bibliografía** a utilizar, distinguiendo bibliografía obligatoria y recomendada por cada módulo (libros, documentos, manuales, libros, manuales, CDs, DVDs, etc.), así como la disponibilidad de los textos propuestos en formato digital, o solo impreso.
- **La Propuesta Logística** para la ejecución de los módulos que ofrezca en un mismo lugar, los servicios de alojamiento, alimentación y salones de trabajo, apropiados para el desarrollo de las actividades propuestas. En la propuesta se deberían indicar los lugares de trabajos que serán utilizados.
- **El Cronograma** de actividades para la ejecución del Curso.
- **La Propuesta para Evaluación de Desempeño** de los alumnos durante el curso, incluyendo el sistema de evaluación de aprendizaje, que estableciera el perfil de rendimiento final de cada alumno.
- **La Propuesta de Sistema de Evaluación por Módulo**, incorporando la opinión y evaluación de los participantes.
- **El Presupuesto Detallado** para la realización de los cursos, de acuerdo con el formato entregado por la FAO.

La propuesta debería ser analizada y evaluada por la coordinación regional del curso en la sede regional de la FAO y por la organización campesina del país correspondiente. En caso de ser aprobada, se debería elaborar y firmar la Carta de Acuerdo.

La institución ejecutora debería definir desde el inicio un coordinador técnico que se hiciera responsable por la elaboración de la propuesta de capacitación y, también, por la ejecución de los cursos.

Debería cumplir con un determinado perfil, por ejemplo, este debería ser conocedor del sector rural de su país, con amplia experiencia en diseño, montaje y evaluación de acciones de capacitación, tener capacidad técnica para establecer conexiones entre los diversos temas y discusiones durante el curso, para aclarar dudas y relacionar el aprendizaje con la vivencia de cada alumno y/o región del país, jugando un rol importante a la hora de establecer un hilo conductor entre un docente y los participantes.

b) Convocatoria:

La organización campesina responsable de realizar la convocatoria en cada país, debería efectuarla de manera amplia e informada hacia las organizaciones de base, que permitiera un proceso de selección de los líderes con el perfil más adecuado a los objetivos trazados originalmente, abarcando a todas aquellas que pudieran satisfacer el perfil de ingreso.

Para ello, se debería promover la convocatoria a través de reuniones, distribución de folletos, web y/o correo electrónico, en donde el proceso considerara explícitamente un plazo final para recepción de las postulaciones.

El proceso debería estar asociado a un resultado como, por ejemplo, la presentación de un número determinado de postulantes, que nunca puede ser inferior a los cupos disponibles. Se estima que el ideal es contar al menos con el doble de postulantes en relación a los cupos disponibles. Si al finalizar el plazo de postulación no se contase con el número de postulantes mínimo exigido o si estos no cumplieran con los criterios mínimos para iniciar el proceso de selección, se debería abrir una nueva convocatoria en la que pudieran postular otras organizaciones.

Las organizaciones campesinas de base deberían ser las responsables por presentar la postulación de su(s) representante(s), adjuntando obligatoriamente los siguientes documentos, los cuales también deberían ser evaluados en el proceso de selección:

Elaborado por el postulante:

1. Ficha de postulación.
2. Carta de Compromiso del Postulante.
3. Encuesta conocimientos informática.

Elaborado por la Organización Campesina:

4. Carta de postulación indicando el motivo por el cual la organización nombra a ese líder para participar del curso.
5. Encuesta sobre la Organización.

Se debería definir un porcentaje mínimo para asegurar la participación de sectores o grupos más vulnerables.

Durante la convocatoria, la organización convocante debería asegurar en cada país que los postulantes estuvieran plenamente informados de las características y exigencias del Curso al que se postula. En este sentido, deberían tener claridad de que habrá un proceso de selección y de las exigencias mínimas para ser participante del curso.



c) Selección de los participantes

La selección de los participantes debería ser de responsabilidad de la organización campesina nacional, la cual debería conformar un comité de selección constituido por ejemplo a través de tres dirigentes (mínimo una mujer y un joven), un técnico vinculado a la organización campesina y el coordinador del curso de la entidad ejecutora en cada país.

En el caso de que la institución ejecutora estuviera vinculada de manera cercana a la organización campesina nacional o que sea ella misma la que ejecute el curso, el comité de selección debería contar con la presencia de la propia Coordinación Regional de la FAO o representante, a fin de garantizar la transparencia y probidad del proceso.

Para cada postulante debería haber una ficha de evaluación con los criterios de selección y asignación de puntaje para cada criterio.

El comité de selección, en base al conjunto de postulaciones recibidas, debería elaborar una lista de postulantes con mayor puntaje en la selección, así como una lista de espera priorizada en base al puntaje, manteniendo la misma proporción de discriminación positiva definida en la convocatoria. El listado con el puntaje final de todos los postulantes debería estar a disposición de cualquier postulante que quisiera consultar para garantizar absoluta transparencia del proceso.

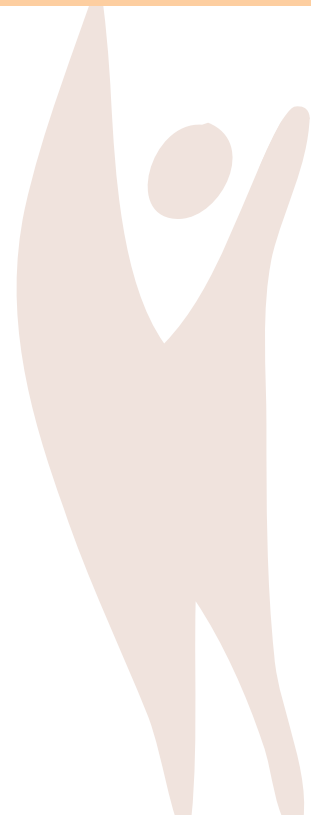
Una vez finalizado el proceso de selección, cada dirigente debería pagar matrícula con valor definido anteriormente entre la institución ejecutora y la organización campesina. La matrícula debería tener un valor razonable y de acuerdo a la realidad de cada país. El cobro de matrícula constituiría una manera de reflejar la valoración del curso por el alumno, sin embargo, tampoco debería excluir.

La organización beneficiaria debería informar a los postulantes el resultado del proceso de selección, mientras que la institución ejecutora sería responsable por contactar a los seleccionados para informarles la forma de cancelar la matrícula.





Experiencia de Formación de Líderes – 2010



Durante el año 2010, se llevó a cabo la segunda fase de la iniciativa de capacitación, que basándose en el modelo de formación de líderes del año 2009, experimentó algunos ajustes que se indican brevemente a continuación²²:

- aumento en la cobertura, de 3 para 7 países (Ecuador, Perú, Bolivia, Chile, Paraguay, Uruguay y Argentina);
- aumento en la carga horaria de la capacitación, de 96 a 120 hrs.;
- aumento en el número de participantes de la capacitación, de 90 a 270 líderes;
- definición clara de los resultados y productos específicos de la capacitación y la construcción de un marco referencial de acciones elaborado por los participantes durante el curso, de manera que se sientan preparados y comprometidos a realizar intervenciones en sus bases y en espacios de gestión pública.

Además, para dar continuidad de lo realizado el año 2009, se realizó un nuevo ciclo de formación para los participantes de la iniciativa del año 2009 de los países Chile, Perú y Bolivia, llamado "Nivel II", en donde se reforzaron contenidos en virtud de la necesidad de cada país²³.

En el resto de los países –Argentina, Ecuador, Paraguay Uruguay– se llevó a cabo el programa de los cursos de formación realizados el 2009, en una versión mejorada a la cual se denominó "Nivel I" para diferenciarlo con el que se ha descrito en el párrafo anterior.

La iniciativa de formación del año 2010 (Nivel I y II), al igual que la versión del 2009, contempló diversas actividades de capacitación: talleres presenciales, trabajos grupales e individuales, actividades en sus comunidades y una Gira Técnica, realizada esta vez a Brasil, en la que participaron aquellos que cumplieron con los requisitos, determinados por buen desempeño. A diferencia del año anterior, solo hubo tres cupos por país.

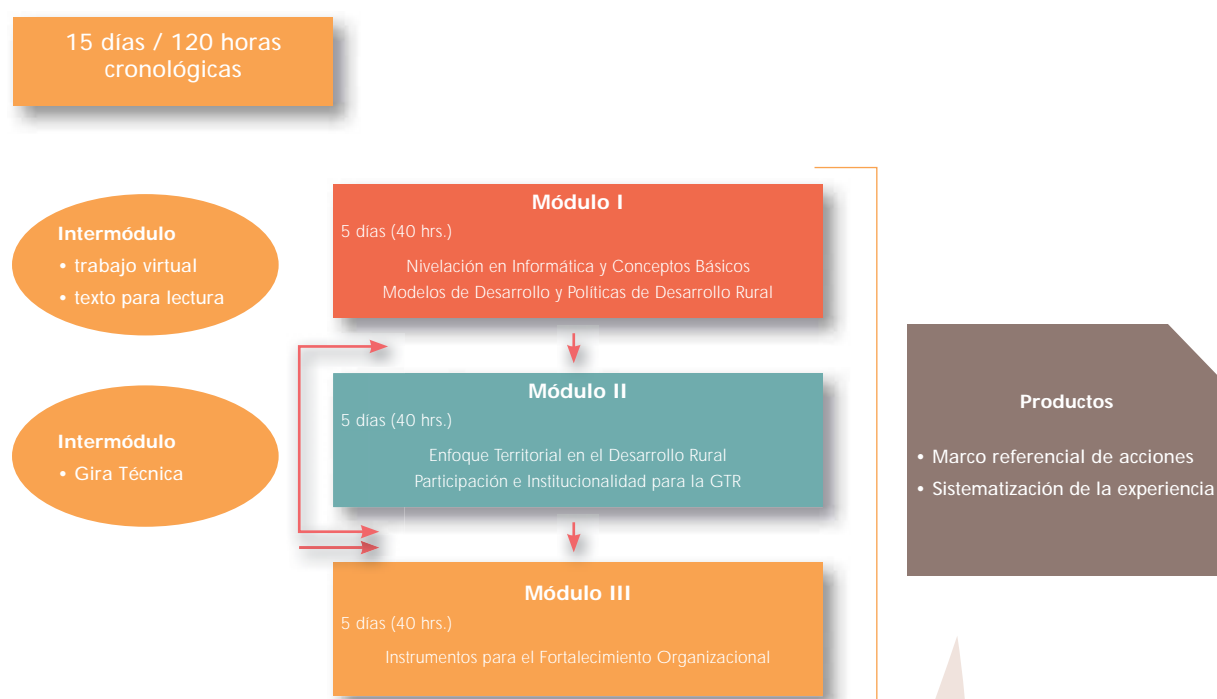
En cuanto a los contenidos propuestos y acordados en el Taller Pedagógico realizado en Brasilia, estos fueron considerados obligatorios para la ejecución de los cursos, sin embargo, cada país podía hacer alguna adaptación de acuerdo con la realidad local, lo cual debía ser justificado y explicitado en la propuesta presentada a la FAO.

Debido a estos principales cambios en el Programa en 2010, su ejecución exigió un mayor esfuerzo en gestión y recursos. Estos recursos han provenido de distintas fuentes que están sensibilizadas y comprometidas con los objetivos de la iniciativa: los otros componentes del Proyecto GCP/RLA/169/SPA, la COPROFAM y del nuevo proyecto del Fondo España-FAO GCP/GLO/288/SPA Proyecto Regional de Cooperación Técnica para la Formación en Economía y Políticas Agrarias y de Desarrollo Rural en América Latina (FODEPAL).

²² Estos cambios fueron acordados en conjunto con la COPROFAM, principal contraparte del Componente, durante tres talleres participativos realizados en 48 horas cronológicas durante el primer semestre de 2010. Durante ese periodo se evidenció mayor apropiación de la propuesta por parte de la contraparte en la ejecución 2010.

²³ Ver anexo 1.

Finalmente, alrededor de 270 líderes rurales fueron capacitados, realizando cursos de 120 horas cronológicas de duración (30 horas más que el año anterior), distribuidos en tres talleres presenciales o módulos, realizados en cinco días cada uno, en donde los participantes, al igual que el año anterior, aprendieron sobre diversas temáticas relevantes para su rol de dirigente, las cuales se grafican a continuación:



Como se puede apreciar, y al comparar el diagrama con el año anterior, el curso ha estado más articulado e interrelacionado por medio de actividades específicas entre los módulos y asociado a productos específicos, más allá del desempeño individual de los participantes.

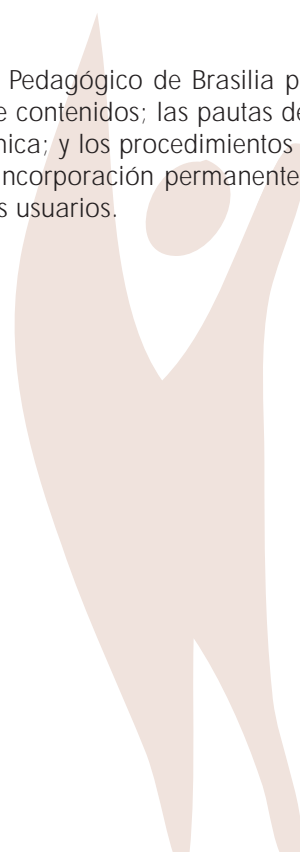
Las temáticas y sus objetivos, en relación al Nivel I, se describen en el Cuadro N° 4:

Cuadro N° 4: Temáticas y Objetivos de los Módulos, Curso 2010.

		Nombre	Objetivo
Taller 1	Módulo I	Nivelación en Informática y Conceptos Básicos	Incorporar en los participantes conocimientos básicos de informática como el uso de correos electrónicos, búsqueda de información, comunicación con msn o skype, Word, Excel y Power Point, de manera que cada alumno pudiera avanzar en sus habilidades con respecto a nuevas tecnologías de información y comunicación.
		Modelo de Desarrollo y políticas de desarrollo rural	Transferir, desde una perspectiva histórica (no necesariamente lineal), los conceptos generales de desarrollo y desarrollo rural, ambos situados en los respectivos contextos nacionales. Para ello, se revisarán –desde una perspectiva crítica– los principales modelos de desarrollo que han orientado la política pública rural en la región, su evolución teórica y cómo se han llevado a la práctica en los países. Y muy particularmente los enfoques de desarrollo y situación de la agricultura familiar campesina en el país.
Taller 2	Módulo II	El enfoque territorial en el desarrollo rural	Incorporar y/o ampliar conocimientos conceptuales y metodológicos de los participantes para fortalecer el diálogo con las instituciones del Estado y privadas sobre los alcances y viabilidad de la intervención para el desarrollo rural con enfoque territorial. Para ello, se abordará el concepto de desarrollo territorial y sus principales componentes; como participación, descentralización y multidisciplinariedad de las acciones. A partir de las experiencias de los participantes, se analizarán las principales restricciones y potencialidades en la aplicación de este enfoque del desarrollo en sus respectivos países y territorios. Asimismo, entregará los métodos y técnicas para su aplicación, destacando la importancia del diagnóstico, de la planificación y de la implementación de un plan de acción territorial, todo desde un enfoque participativo.
		Participación e institucionalidad para la gestión territorial rural	Ampliar las capacidades de los dirigentes campesinos para construir estrategias de relacionamiento o incidencia en los diferentes niveles de gobierno en función de la eficacia de las instancias de participación vinculadas al desarrollo territorial.

		Nombre	Objetivo
Taller 3	Módulo III	Instrumentos para el fortalecimiento organizacional Marco referencial de acciones	<p>Aumentar capacidades de conducción de los dirigentes, a través de la apropiación de criterios y técnicas para la identificación de problemas y soluciones en procesos de creación y/o fortalecimiento de sus organizaciones, y para el liderazgo en sus áreas de trabajo e influencia (regional, provincial, y/o local).</p> <p>Para ello, este módulo se orientará a fortalecer el liderazgo de los participantes al interior de sus organizaciones. A partir de la experiencia de los dirigentes se incentivará a realizar una reflexión crítica sobre los conceptos de poder, autoridad y agente de cambio.</p> <p>También se entregarán técnicas y herramientas para el diagnóstico de la situación actual de la organización y el fortalecimiento de su gestión.</p> <p>En este módulo, los alumnos que participen de la Gira Técnica, compartirán sus aprendizajes con los otros compañeros de curso de manera amplia y crítica. Serán ajustados y presentados los dos productos elaborados durante el curso: marco referencial de acciones y sistematización del curso.</p> <p>También será evaluado todo el programa de capacitación por parte de los alumnos. Al final de este módulo, se efectuará oficialmente la clausura y entrega de los certificados a los alumnos.</p>

En relación a la metodología del curso, se replicó lo acordado en el Taller Pedagógico de Brasilia para la implementación del curso y un conjunto de directrices sobre: la secuencia de contenidos; las pautas de ejercitación y la aplicación de contenidos; las normativas de evaluación académica; y los procedimientos pedagógicos que propiciaran una internalización de contenidos en base a una incorporación permanente en la discusión y reflexión, de la propia práctica, conocimiento y experiencia de los usuarios.





Curso 2010

Nivel I y Nivel II



Argentina
Bolivia
Chile
Paraguay
Perú
Uruguay
Ecuador

Proyecto	FAO GCP/RLA/169/SPA Componente 3
País	Argentina
Institución Ejecutora	Fundación Federación Agraria Argentina
Afiliado COPROFAM	Fundación Federación Agraria Argentina
Organizaciones de la que provienen los participantes	<p>Asociación de Emprendedores Rivadavia, Mendoza. Filial Jovita, Córdoba. Grupo de Mujeres Federadas Elortondo, Santa Fe. Grupo de Mujeres Federadas San Cristóbal, Santa Fe. Grupo de Mujeres Federadas J. Posse, Córdoba. Filial Coronel Pringles, Buenos Aires. Grupo de Mujeres Federadas San Guillermo, Santa Fe. Filial Sol del Valle de Catamarca, Catamarca. Grupo de Mujeres Federadas Bragado, Buenos Aires. Centro Juvenil Agrario Villa Minetti, Santa Fe. Centro Juvenil Agrario Pehuajó, Buenos Aires. Centro Juvenil Agrario María Susana, Santa Fe. Centro Juvenil Agrario Marcos Juárez, Córdoba. Centro Juvenil Agrario Río Cuarto, Córdoba. Centro Juvenil Agrario Segui, Entre Ríos. Filial Chilvicoy. Filial Concordia. Filial Rufino. Filial Presidente Roca. Filial Salto. Filial Serrano. Filial Santa Rosa. Filial Alcorta. Filial Bigand. Cooperativa Camilo Aldao. Filial Carrilobo. Filial General Gelly. Filial Elena.</p>
Perfil de asistentes	Dirigentes
Nº de participantes registrados al inicio	30
Nº de participantes efectivos	25

Calendario



Resultados

En base a lo señalado en el Informe Final del Curso, se constató que fue posible alcanzar las metas y los objetivos, en donde la mayoría de los participantes se ha llevado una verdadera comprensión de los conceptos, enfoques y métodos de la perspectiva territorial del desarrollo²⁴.

Aunque es importante continuar trabajando sobre este punto, se ha logrado que los participantes cuestionen el rol predominante que posee el Estado como impulsor de las políticas públicas. En este sentido, muchos han comprendido a las políticas públicas como un proceso social en el cual la sociedad civil, y sus organizaciones como parte de la misma, poseen una responsabilidad y una capacidad de incidir en ellas. Por ende, se ha generado una capacidad de reflexión respecto de “que no todo lo tiene que hacer el Estado”.

Respecto al objetivo que buscaba fortalecer sus capacidades de gestión y conducción, es preciso resaltar que los participantes se han ido con el conocimiento de herramientas de planificación, presupuesto y programación, de fácil uso, para mejorar el trabajo en sus entidades de base.

Sobre el objetivo de constituir un espacio de intercambio de experiencias, ha sido uno de los resultados más notorios. La convivencia de tantos días ha ayudado al desarrollo de confianzas interpersonales, y ha sido el intercambio el que ha permitido mantener, a lo largo del tiempo, conectado a los participantes, más allá de la instancia del blog, lo que permitió visualizar un potencial importante de líderes capaces de trabajar en pos del enfoque territorial.

Como un resultado concreto se pudo observar la existencia de los planes de trabajo elaborados por los participantes. En estos han quedado plasmadas verdaderas rutas de acción que se pueden llevar a cabo en cada territorio, así como posibles acciones para fortalecer sus organizaciones.

²⁴ Para mayor información ver Informe Final del Curso 2009.

Aprendizajes

En relación a la convocatoria y el proceso de selección de participantes:

Respecto del proceso de convocatoria, se debe recordar que en relación a la experiencia 2010 en este país, como no se llegaba a un acuerdo respecto de la metodología y modalidad de abordaje, esta instancia se fue retrasando. En este sentido, la mayoría de las personas que postuló a la convocatoria, le resultó excesiva la cantidad de documentos a presentar. Por consiguiente, debería mejorarse el instrumento para futuros procesos.

En relación a la modalidad del curso (5 días continuos):

Teniendo en cuenta la demora en la modalidad general del curso, se tuvo que llevar adelante la propuesta de encuentros de cinco días, cada dos meses aproximadamente. Esta carga horaria resultó excesiva tanto para los participantes como para el equipo ejecutor. Si bien tuvo como resultado la unión de todo el grupo, por la cantidad de días de convivencia, se hizo muy difícil mantener la atención de los participantes por tantos días.

En relación a los contenidos:

Respecto de los contenidos relativos al desarrollo territorial, fueron muy adecuados, en relación a la realidad que vive el sector agropecuario y a los valores que impulsa la organización Federación Agraria.

El enfoque territorial abrió camino a pensar nuevas estrategias de acción tomando en cuenta a más actores que se encuentran involucrados.

En este sentido, y en relación al concepto de liderazgo, fueron fundamentales los análisis relativos al rol de las organizaciones, los conceptos de política, política pública, incidencia política, sociedad civil, entre muchos otros, para tomar conciencia respecto de la responsabilidad y la posibilidad que genera este enfoque dialéctico y multiactoral.

Sería importante en el futuro ahondar más en la temática de políticas públicas, considerando cómo diversos actores forman parte del desarrollo de su ciclo, entendiéndola como un proceso social en donde participan numerosos actores.

Ha sido importante visualizar cómo los contenidos son aplicables a sus realidades, y ver cómo muchos de ellos están transmitiendo el enfoque y sus implicancias a otros actores.

En relación al método/criterios para evaluación de los participantes:

La calificación y la evaluación del perfil de egreso, fundamentalmente, no ha sido una expresión cabal de la aprehensión de los conocimientos, ha sido más factible dar cuenta de los mismos a través de la observación y análisis de las intervenciones y los cuestionamientos que realizan los participantes.

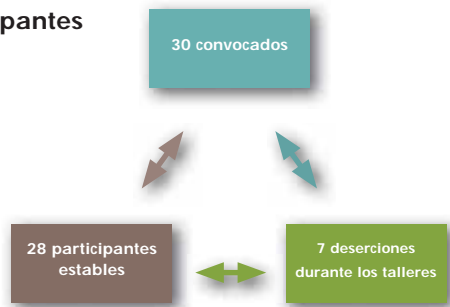
Para dar cuenta de la evaluación, ha sido muy difícil que se realice a través de la modalidad que asume la

educación formal, ya que este tipo de curso está lejos de ser parte de un currículo. A fin de detectar el potencial de los líderes y de sus conocimientos, ha sido fundamental el diálogo entre los docentes, la coordinación y el sistematizador, quienes a través de las intervenciones, la atención otorgada a los temas, el respeto a los compañeros, la solidaridad, la responsabilidad en la entrega de los trabajos, así como el empeño en el desarrollo de los mismos en los módulos, han detectado y evaluado a los participantes.

Esta forma ha sido más pertinente para "calificar" a los participantes que simplemente puntuar sus trabajos o las respuestas dadas en la evaluación final. Este aprendizaje debería recogerse en futuras experiencias.

Datos y Cifras

Participantes



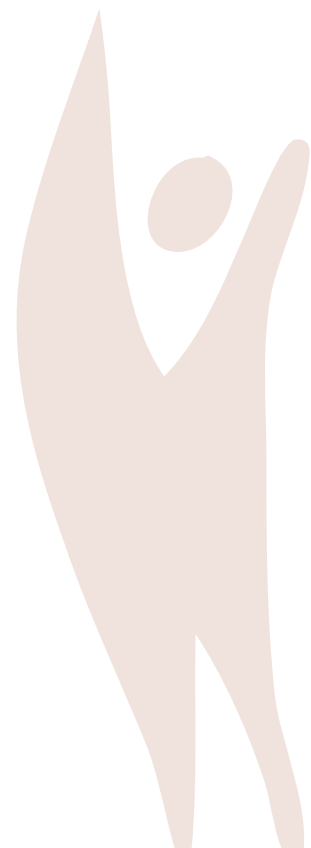
Del universo de participantes registrados:

Promedio de asistencia 28 personas

75% de los alumnos aprobó el curso (21 participantes).

75,4% de ellos ubicó su rendimiento final sobre el 50% (en escala de 1 a 5).

Representación de género



Testimonios

“Considero que la lección más importante ha sido comprender el significado de lo territorial. Desde las organizaciones en las que participamos normalmente estamos acostumbrados a tener una visión desde lo sectorial y nunca viendo del todo en su conjunto.

Con esta lección me he dado cuenta de que las reivindicaciones de los productores y sus organizaciones, no siempre son lo que realmente necesitan y cuando consiguen alguna respuesta o solución “estatal”, nunca los beneficia como ellos esperaban. Esto es debido al mal planteo de las problemáticas y la lección de las posibles soluciones”.

Sebastián Saby,
participante del curso 2010, Argentina.

Proyecto	FAO GCP/RLA/169/SPA Componente 3
País	Bolivia
Institución Ejecutora	Coordinadora de Integración de Organizaciones Económicas Campesinas Indígenas y Originarias de Bolivia (CIOEC)
Afiliado COPROFAM	CIOEC
Organizaciones de la que provienen los participantes	<p>Asociación Integral de Productores Mujeres Andinas. Organización de Líderes Productores Agropecuarios. Qota Piquiña – Artesanías. Cooperativa Villa Oriente – Café. Asociación Nacional de Productores de Quinoa Anapqui. Cooperativa – Cenaproc – Café. Central de Cooperativas Arroceras – Yapacani. Asociación De Productoras Artesanales Campo Grande. Asociación Agropecuaria CORACA – PROTAL. Asociación para el Desarrollo Comunitario – Mojocoya. Asociación Pro Defensa de los Animales Sipotendi. Cooperativa San Isidro. Asociación de Chuquisaca, integrada por cinco Municipios (Alcala, Sopachuy, Villar, Tarvita y Azurduy). Asociación de Haberos de Chilcani y Tembladera. Asociación Pro Arte y Cultura – Peñas. Asociación Productores Lecheros de Colomi. Artesanías Villa Esperanza de Oruro. Asociación Regional de Artesanía Oruro. Asociación Integral de Desarrollo de la Comunidad Jukumari. Asociación de Mujeres Productoras de Lácteos de la Paz. Asociación Multidisciplinaria de Productores. Federación de Caficultores Exportadores de Bolivia.</p>
Perfil de asistentes	Dirigentes
Nº de participantes registrados al inicio Nivel I	25
Nº de participantes efectivos Nivel I	25
Nº de participantes registrados al inicio Nivel II	22
Nº de participantes efectivos Nivel II	18

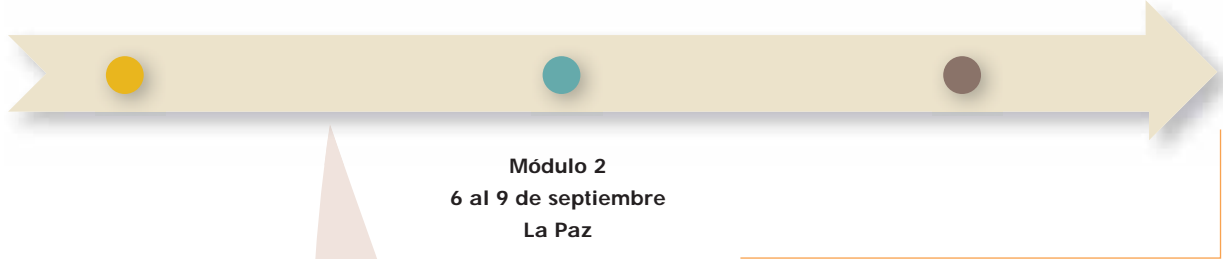
Calendario

Nivel I

Módulo 1
28 de junio al 2 de julio
La Paz

Módulo 3
1 al 6 de diciembre
La Paz

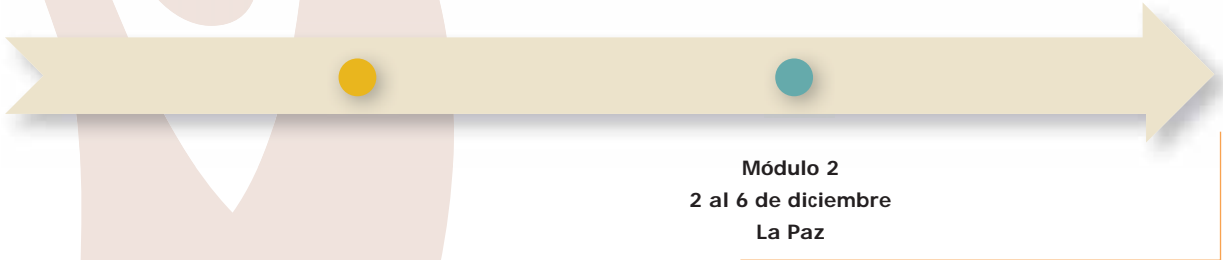
Módulo 2
6 al 9 de septiembre
La Paz



Nivel II

Módulo 1
13 al 15 de septiembre
La Paz

Módulo 2
2 al 6 de diciembre
La Paz



Resultados

De acuerdo con el Informe Final, el curso cumplió con el objetivo de fortalecer las capacidades de acción social y de diálogo político en los líderes y dirigentes que asistieron al curso. No obstante, en la segunda parte de la formulación y elaboración de propuestas de políticas públicas, faltó afinar el modelo para poder cumplir con el objetivo, pues exigía un proceso de maduración y concertación con actores del territorio, lo cual dependía de decisiones y voluntades políticas externas que requerían de un tiempo para ser desarrolladas o generadas²⁵.

Sin duda alguna, lo que más quedó interiorizado en los participantes ha sido la importancia de tener un proyecto para el territorio, transformándose en la mayoría de los casos en un desafío.

²⁵ Para mayor información ver Informe Final del Curso 2009.

Aprendizajes

En relación al proceso de convocatoria y selección de participante:

En la convocatoria ha existido siempre un gran obstáculo (2009-2010), que dice relación con la dificultad de la comunicación y socialización de esta herramienta a las organizaciones de base, pues normalmente cuesta mucho que llegue la invitación de las organizaciones nacionales o departamentales a ellas. En ese sentido, ha existido una alta dependencia –del tiempo y de la voluntad– de los coordinadores de estas instituciones responsables, que no siempre logran informar en su totalidad a las organizaciones y que, además, no realizan un óptimo seguimiento, lo que hasta ahora ha repercutido en la calidad de los candidatos postulados.

Para dar solución a esta dificultad, se ha discutido y planteado múltiples soluciones, por ejemplo, podría convocarse a reuniones para presentar este Programa y en particular el curso en cada departamento, ampliando a su vez, la estrategia de difusión a otras organizaciones no afiliadas a la CIOEC. No obstante, pareciera ser que es un trabajo que hay que seguir mirando, evaluando y mejorando.

En relación a las proyecciones de curso luego de su término:

Si bien no cabe duda que el curso en sí es un gran aporte, ha faltado llevar lo aprendido a proyectos específicos que puedan ser discutidos en las regiones, comunidades o municipios de los participantes, generando con ello un debate y evaluación de manera conjunta, sobre la factibilidad de implementación o, al menos, problematizar el actual modelo de desarrollo con el aprendido.



Datos y Cifras

Participantes Nivel I



Del universo de participantes registrados:

Promedio de asistencia 23 personas.

75% de los alumnos aprobó el curso (21 participantes).

70% de ellos ubicó su rendimiento final sobre el 50% (en escala de 1 a 5).

Representación de género Nivel I



Participantes Nivel II



Del universo de participantes registrados:

Promedio de asistencia 15 personas.

75% de los alumnos aprobó el curso (21 participantes).

Representación de género Nivel II



Testimonios

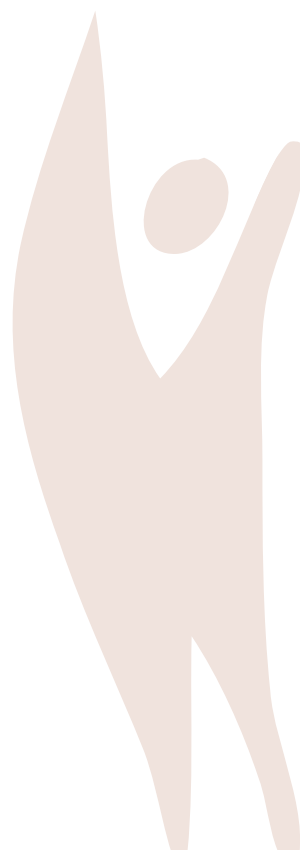
“El curso de gestión territorial ha logrado incluir esta dimensión en la reflexión y la gestión productiva de los líderes y de las organizaciones productivas, además, ha permitido cambiar la visión micro de la parcela por la visión macro de la comunidad, la cuenca y la región y la complementariedad de diversas regiones.

En el plano cultural ha vinculado los sistemas productivos con las concepciones de “tierra y territorio” de los pueblos indígenas.

En el plano político ha empoderado el modo de producción solidario como alternativa real al colectivismo y al individualismo en una lectura de largo plazo.

Se ha constatado que a pesar de varios años de experiencia de gestión territorial en el país, este no ha logrado pasar de la teoría y las experiencias, en realidad han sido microexperiencias en territorios indígenas, y que más bien las OECAS, en los hechos han desarrollado experiencias de gestión territorial. El reto es pasar de una lógica de gestión territorial basada en el monocultivo a una gestión integral”.

Luis Rodríguez,
docente del curso 2010, Bolivia.



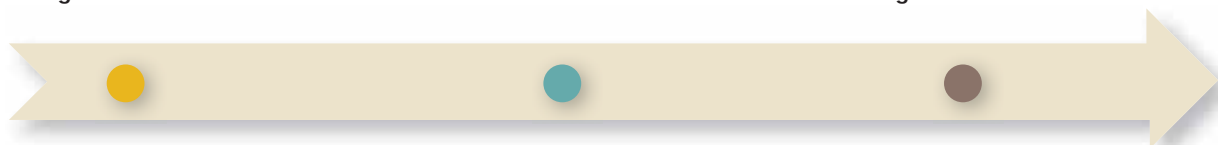
Proyecto	FAO GCP/RLA/169/SPA Componente 3
País	Chile
Institución Ejecutora	Grupo de Investigaciones Agrarias (GIA)
Afiliado COPROFAM	Movimiento Unitario Campesino y Etnias de Chile (MUCECH)
Organizaciones de la que provienen los participantes	Asociación Nacional Mapuche NEWENCHE. Consejo Regional Campesino Región de Coquimbo. Asociación Nacional Comunidades Agrícolas e Indígenas LEFTRARU. Confederación Nacional Sindical Campesina e Indígena NEHUEN. Confederación Nacional Campesina. Asociación Provincial de Pequeños Agricultores Talagante. Sindicato de Temporeros Los Choapinos, Rengo. Federación Nacional de Comunidades Agrícolas, Ovalle. Sindicato de Pequeños Productores Valle El Palqui, Monte Patria. Asociación Gremial VYA. Talagante. Federación de Sindicatos Agrícolas Agroindustriales y Afines Osorno. Federación Provincial Campesinos por la Tierra de Ñuble. Comunidad Indígena Laf-kenche Koñimo, Ancud. Sindicato Trabajadoras Independientes con la Fuerza de la Mujer. Movimiento Unitario Campesino y Etnias de Chile.
Perfil de asistentes	Dirigentes y técnicos
Nº de participantes registrados al inicio Nivel I	27
Nº de participantes efectivos Nivel I	21
Nº de participantes registrados al inicio Nivel II	21
Nº de participantes efectivos Nivel II	18

Calendario

Nivel I

Módulo 1
22 al 26 de junio
Santiago - Canela de Nos

Módulo 3
23 al 27 de noviembre
Santiago - Canela de Nos

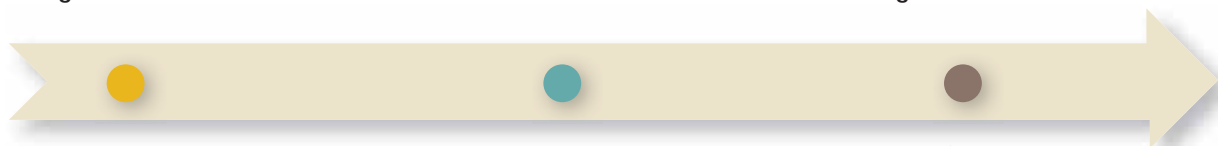


Módulo 2
24 al 28 de agosto
Temuco - Central Niágara

Nivel II

Módulo 1
13 y 14 de agosto
Santiago - Canelo de Nos

Módulo 3
8 y 9 de octubre
Santiago - Canelo de Nos



Módulo 2
3 y 4 de septiembre
Temuco - Central Niágara

Resultados

En relación con el Informe Final, en el caso de aquellos dirigentes que completaron el conjunto de requisitos de este Curso, se generó un importante grado de apropiación de los contenidos presentados, discutidos y aplicados. Para este segmento de participantes y que en forma preponderante y continua llevan adelante un trabajo dirigencial, consideramos que, sin duda, la capacitación impartida ha tenido un significativo valor de uso, tanto en su trabajo personal, en el fortalecimiento de sus organizaciones, como en su entorno local²⁶.

En este sentido, la institución ejecutora GIA constató que se generaron cambios importantes en la ampliación de la visión y análisis crítico de estos participantes sobre la situación de desarrollo rural y campesino a nivel nacional y en sus regiones, sobre las fortalezas y debilidades de sus organizaciones para enfrentar los desafíos de una gestión territorial del desarrollo y sobre su propia práctica como dirigentes.

²⁶ Para mayor información ver Informe Final del Curso 2009.

Es importante destacar que en función del involucramiento alcanzado por los participantes que completaron el Curso, GIA pudo confirmar la pertinencia de la propuesta educativa planteada. El enfoque conceptual, y los métodos de aprendizaje basados en el análisis aplicado a la realidad rural y concreta de los dirigentes, fue muy valorada por ellos y mantuvo su interés y motivación en todas las actividades desarrolladas. Este ha sido un aspecto relevante, considerando la heterogeneidad que tuvo el grupo de participantes, y que exigía a la unidad ejecutora, una importante capacidad de respuesta a perfiles y expectativas bastante diferenciadas.

Aprendizajes

En relación al proceso de convocatoria y selección de participantes:

En esta experiencia (tanto en 2009 como en 2010), los problemas enfrentados para completar cupos de postulación y de selección, así como una vez iniciados los cursos, de inasistencia y deserción de participantes, se originaron en la forma y metodología de la convocatoria de la organización campesina nacional.

En el caso de Chile, hay una gran demanda desde las organizaciones rurales a nivel regional y local, para formar a sus dirigentes, para lo cual se requiere una convocatoria más amplia, ya que un referente campesino nacional y sus organizaciones locales asociadas, por sí solo no logra completar los cupos en forma adecuada.

En particular en la experiencia de 2010 esta restricción estructural se vio agravada ante la necesidad de disponer de un listado de postulantes y de seleccionados que, además, estuvieran en condiciones de cumplir con una modalidad de trabajo continuo (cinco días), lo que obligó a “forzar” la incorporación de personas que, por sobre cualquier otro criterio, primeramente estuvieran en disponibilidad de asistir al curso bajo esta modalidad. Esto debería ser revisado en el futuro de manera que no afecte la calidad de los participantes.

En relación a la modalidad y duración del curso:

La modalidad de trabajo continuo de cinco días se transformó en una importante restricción en el caso de Chile, para el desarrollo y continuidad de este curso.

Esta modalidad planteó innumerables restricciones para que los dirigentes pudieran compatibilizar sus exigencias dirigenciales, laborales y familiares en sus lugares de origen, con una asistencia tan prolongada a un curso. Esto generó un efecto directo primeramente en la posibilidad de una mayor postulación al curso, como ya fue señalado, y sobre todo la irregularidad en la asistencia en cada módulo, la rotación de participantes, y la deserción y/o no aprobación de un segmento significativo de estos (44%).

No obstante, la duración del curso sigue siendo reducida en función de los objetivos que se persiguen y la malla de contenidos que se plantea traspasar a los participantes. Un aprendizaje al respecto sería retomar la discusión sobre la factibilidad de ampliar el número de días de capacitación efectiva (17 a 18 días), y/o la alternativa de incorporar una modalidad de apoyo más personalizada entre módulos y en las regiones en las que se localizan los usuarios, en base a grupos.

En relación a los métodos y criterios para la evaluación de los participantes:

Los criterios aplicados para la evaluación del desempeño de los participantes se ajustaron adecuadamente a la finalidad planteada, y por su parte, los participantes no tuvieron mayores problemas en responder a estas en forma muy responsable y con resultados positivos.

Sí cabe destacar que la exclusión en el Curso 2010, de contenidos instrumentales más propios al fortalecimiento de capacidades para la conducción y gestión interna de las organizaciones (tales como poder, liderazgo y autoridad; elaboración de demandas; trabajo en equipo planificado), ha restado una posibilidad significativa de evaluar, en forma más específica, el potencial efectivo de los participantes en su proyección como líderes y no tan solo como dirigentes.

Datos y Cifras

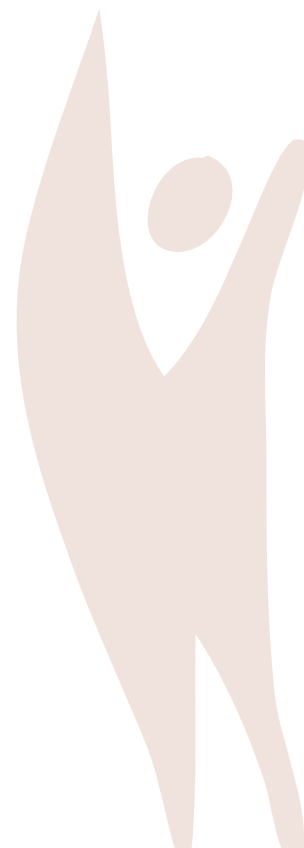
Participantes Nivel I



Del universo de participantes registrados:

- Promedio de asistencia 21 personas.*
- 50% de los alumnos aprobó el curso (15 participantes).*
- 70% de ellos ubicó su rendimiento final sobre el 50% (en escala de 1 a 5).*

Representación de género Nivel I



Participantes Nivel II



Del Universo de participantes registrados:

Promedio de asistencia 15 personas.

75% de los alumnos aprobó el curso (21 participantes).

Representación de Género Nivel II



Testimonios

"[Este curso ha significado] una gran oportunidad para conocer desde la gente del campo sus verdaderas realidades, poder comparar y así rescatar las experiencias que puedan servir en nuestros países. [...] [lo] primero [que he aprendido] es evaluar el fondo de los problemas para encontrar la solución que puede ser más de una. Entender y respetar los diferentes puntos de vista de los compañeros. Capacitarse, para así poder defender con bases sólidas los problemas ante las autoridades".

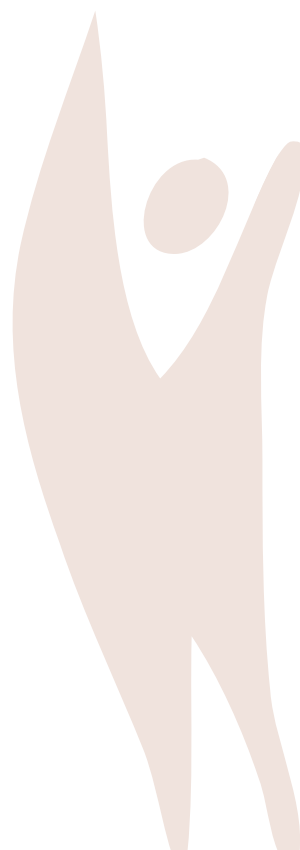
Carmen Medina,
participante del curso 2010, Chile.

“El curso impartido por el GIA para la FAO, dirigido a dirigentes de la ruralidad de distintas regiones del país, me permitió adquirir conocimientos muy bien enseñados con relación al desarrollo rural y territorial en materia de proyecciones sociales y productivas en mi propia comunidad y las que integran mi organización.

El Consejo Regional Campesino fue capaz de discutir y presentar una Política de Desarrollo Rural y Campesina a las autoridades de gobierno, que fue aprobada por el CORE, para su implementación. El mejorar el sistema de comunicación con los términos aprendidos en el curso ha significado un aumento del liderazgo en la organización y el intercambio de opiniones con otros representantes que también participaron del curso.

Quiero destacar lo aprendido en las clases de conexión digital, ya que la comunicación con distintos organismos y compañeros de otros países es casi permanente”.

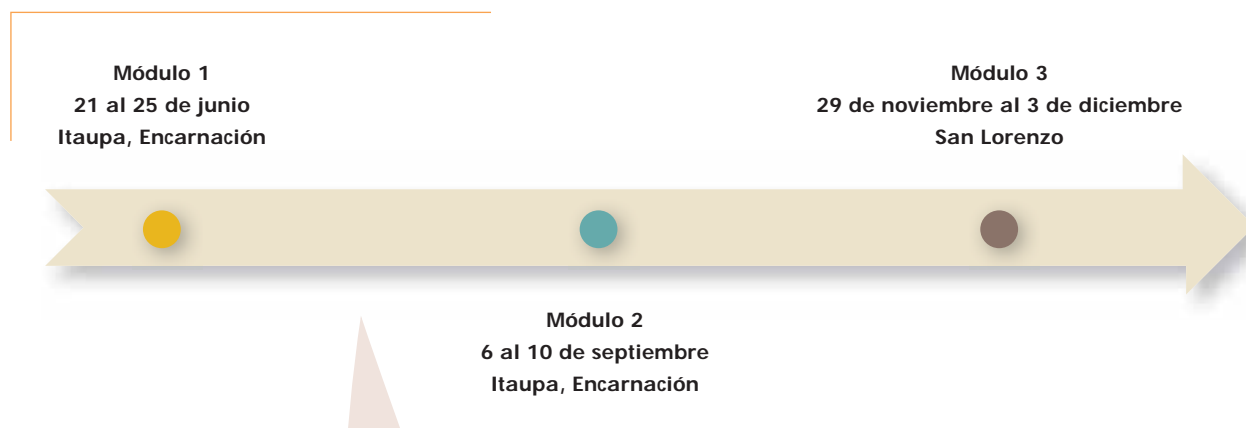
Jorge Villalobos Castillo,
participante del curso 2010, Chile.





Proyecto	FAO GCP/RLA/169/SPA Componente 3
País	Paraguay
Institución Ejecutora	Centro de Educación, Capacitación y tecnología Campesina (CECTEC)
Afiliado COPROFAM	Organización Nacional de Campesinos (ONAC) Unión Agrícola Nacional (UAN)
Organizaciones de la que provienen los participantes	Organización Distrital de Mujeres. Asentamiento San Agustín. Comisión Vecinal Ma. Auxiliadora de Puente Kyja – Canindeyu. Consejo Distrital Integrado de Productores Agropecuarios de Yaguaron. Comité de Agricultores San Buena Ventura. Asociación de Comités de Productores Agrícolas – Vaquería, Caaguazu. Unión de Comunidad. Comité Santa Librada. Comisión Vecinal San Miguel. Asociación de Productores. Primavera Real. Coordinadora de Organizaciones Campesinas Interdistrital RENACER. Asentamiento Tembiapo. Asentamiento Pastoreo. Comisión Vecinal Moisés Bertoni. Comité de Base 3 de Mayo Carayao. Organización Nacional Campesina. Unión Agrícola Nacional. Plan Nacional de Soberanía y Seguridad Alimentaria Nutricional.
Perfil de asistentes	Dirigentes
Nº de participantes registrados al inicio	29
Nº de participantes efectivos	27

Calendario



Resultados

En virtud de lo señalado en el Informe Final, esta experiencia para Paraguay ha significado una oportunidad de articulación con las organizaciones campesinas y los demás organismos como la FAO²⁷.

Esta capacitación ha sido de suma importancia para el fortalecimiento del liderazgo del sector campesino y para que los mismos puedan dimensionar la importancia que tiene el sector en el desarrollo y crecimiento del país.

Además, posibilitó, con un nivel bien elevado, una buena administración y la habilidad de los facilitadores en el desarrollo de los mismos, que los contenidos sean entendidos, apropiados y aplicados en las actividades cotidianas de dirigencia de los participantes.

Así también, permitió el desarrollo de capacidades y de un enfoque político de los agentes locales, brindándoles herramientas metodológicas y criterios, muy oportunos para la coyuntura actual del país.

Aprendizajes

En relación al proceso de convocatoria y selección de participantes:

La dificultad más relevante fue la escasa experiencia en la inversión social para el desarrollo y formación capital humano y social, movilizadores y agentes para la instalación de un proceso de desarrollo.

Los criterios fueron muy buenos, aunque su interpretación en las bases no fue dimensionada en toda su cabalidad.

Se instaló en los dirigentes mayores el deber de atender y acompañar a los nuevos líderes en todo el proceso, práctica poco común en las organizaciones de Paraguay.

²⁷ Para mayor información ver Informe Final del Curso 2009.

En relación al material didáctico entregado:

Los materiales de lectura resultaron insuficientes debido a que no se contaba con documentos específicos sobre la realidad paraguaya y los temas tratados en el curso. Sobre lo mismo, falta desarrollar materiales dedicados al desarrollo territorial y la necesidad de textos en guaraní, ya que en momentos se debió traducir algunas partes del contenido del curso.

En relación a la percepción de la entidad ejecutora frente al interés y participación en clases:

Los participantes de más edad tuvieron que prestar mayor atención para comprender los contenidos del curso por las experiencias de liderazgo en sus organizaciones, no así los jóvenes, quienes participaron inicialmente casi como agentes, para luego involucrarse con mayor protagonismo hacia la finalización del segundo módulo y más activos durante el tercero.

Esto se dio debido al afianzamiento e intercambio de saberes que fueron desarrollando los jóvenes, así como los ejercicios teóricos-prácticos, que fueron unificando los criterios en cuanto al tema. Todo ello, posibilitó a los jóvenes integrarse y participar activamente mediante la socialización.

Datos y Cifras

Participantes



Del universo de participantes registrados:

- Promedio de asistencia 24 personas.*
- 50% de los alumnos aprobó el curso (15 participantes).*
- 70% de ellos ubicó su rendimiento final sobre el 50% (en escala de 1 a 5).*

Representación



Testimonios

“Es una oportunidad muy grande para cada participante de este curso, para influir en la sociedad para que así haya política pública. Por medio de este curso podemos capacitar a los compañeros que no pudieron participar”.

Casildo Yahari Denis,
participante del curso 2010, Paraguay.

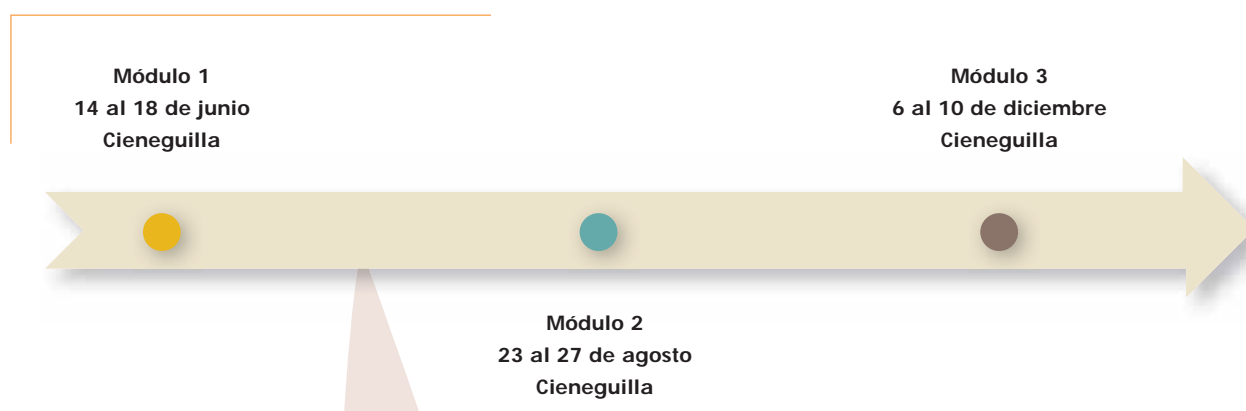
“El Curso de Liderazgo y Desarrollo Territorial Local fue muy importante para mí porque pude aprender nuevos conceptos, conocer las experiencias de otros compañeros/as y mejorar mi liderazgo. A partir del Curso he fundado una organización entre autoridades locales y Organizaciones de Productores Agrícolas dentro del Marco de una Microrregión, tres distritos unidos en una característica de suelo y de gente, junto con las Autoridades Municipales y un Consejo de Productores, llamado: Mesa Agraria. Con los conocimientos adquiridos en el curso y esta iniciativa llevada adelante puedo concluir que para fortalecer el trabajo y darle mayor protagonismo al sector se requieren de recursos (humanos, económicos) para liderar y desarrollar modelos que al productor le conviene. El Gobierno muchas veces está en otra cosa, faltan proyectos focalizados y más cursos en los distritos con los distintos actores de la sociedad, así como mayor esfuerzo para la incursión de la juventud y las mujeres”.

Balbino Benítez,
participante del curso 2010, Paraguay.

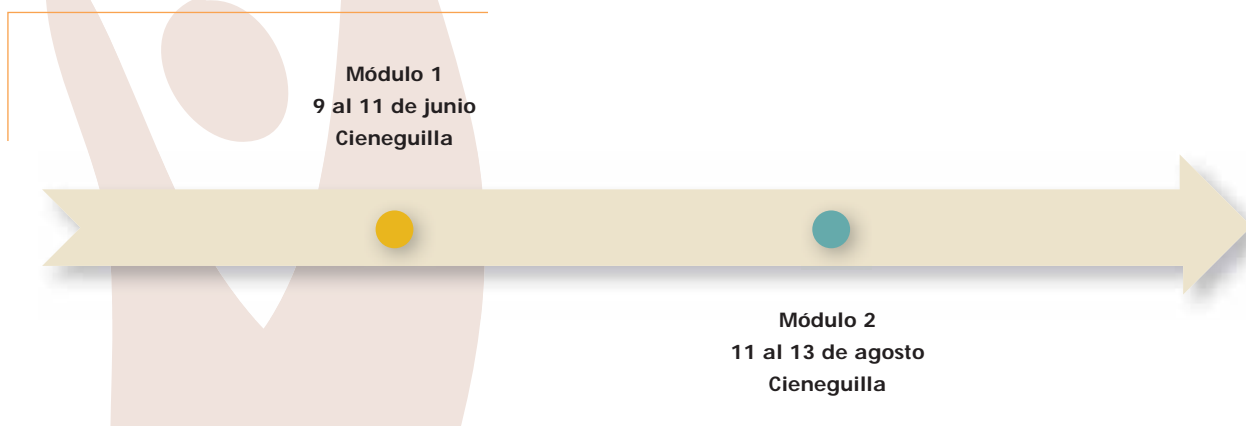
Proyecto	FAO GCP/RLA/169/SPA Componente 3
País	Perú
Institución Ejecutora	Centro Peruano de Estudios Sociales (CEPES)
Afiliado COPROFAM	Confederación Campesina de Perú (CCP)
Organizaciones de la que provienen los participantes	<p>Directiva Nacional CCP.</p> <p>Federación Departamental de Comunidades Campesinas de Huancavelica.</p> <p>Federación Provincial Campesina de Sandia.</p> <p>Federación Provincial de Mujeres Organizadas de San Martín.</p> <p>Federación Departamental de Campesinos e Indígenas de Junín.</p> <p>Comisión Promotora del Gremio Regional de Piura.</p> <p>Asociación de Productores Conservacionistas de Cultivos Nativos.</p> <p>Frente de Defensa de Afectados de TGP de Comunidad Campesina de Chiquintirca.</p> <p>Asociación de Agricultores de la Selva Central.</p> <p>Asociación Departamental de Mujeres Campesinas de Puno.</p> <p>Federación Nativa del Río Madre de Dios.</p> <p>Asociación Agro Productiva La Buena Siembra - Comunidad Campesina Manallasacc.</p> <p>Federación de Comunidades Campesinas de Lambayeque.</p> <p>Comunidad Campesina San Martín de Sechura.</p> <p>Comunidad Campesina Santo Domingo de Olmos.</p> <p>Federación Departamental de Campesinos de Puno.</p> <p>Comunidad Campesina de Canaria.</p> <p>Federación Regional de Comunidades Campesinas y Productores Agrarios de Apurímac.</p>
Perfil de asistentes	Dirigentes
Nº de participantes registrados al inicio Nivel I	26
Nº de participantes efectivos Nivel I	18
Nº de participantes registrados al inicio Nivel II	20
Nº de participantes efectivos Nivel II	17

Calendario

Nivel I



Nivel II



Resultados

De acuerdo al Informe Final, los resultados alcanzados se describen a continuación²⁸:

- Capacitación a 18 dirigentes rurales sobre los conceptos y metodologías relacionados al enfoque territorial del desarrollo del rural, lo que ha permitido fortalecer las capacidades propositivas de sus organizaciones.
- Aumento de los conocimientos de estas organizaciones sobre los espacios y mecanismos de participación en los cuales se puede incidir para fomentar el desarrollo de una perspectiva territorial, fortaleciendo sus posibilidades de diálogo con el resto de la sociedad civil y el Estado.

²⁸ Para mayor información, ver Informe Final del Curso 2009.

- Aumento de los conocimientos de los participantes sobre las actividades que realiza cada una de las organizaciones, lo que facilitará el contacto y la búsqueda de información de utilidad para su labor como dirigentes, a través de la red que se ha configurado, producto del curso.
- Fortalecimiento de las capacidades para mantenerse informados sobre los temas relacionados a la gestión territorial rural y acceder a nuevas posibilidades de capacitación, a través del uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación.

En cuanto a la apreciación de los participantes, los conocimientos impartidos les han parecido de utilidad para el trabajo que llevan a cabo desde sus organizaciones, en tanto les ha permitido conocer la realidad de otras regiones con las que comparten una problemática común a pesar de sus particularidades, conocer experiencias de otros países –llamando su atención el interés de otros Estados en apoyar a la agricultura familiar, a través de políticas integrales de desarrollo territorial–; y manejar nuevas herramientas que les permitan elaborar propuestas de desarrollo más articuladas.

Aprendizajes

En relación al proceso de convocatoria y selección de participantes:

El proceso de convocatoria presentó problemas, debido a que no todos los postulantes estaban bien enterados de lo que implicaba el curso. Por esa razón, luego de hacer la selección, varias de las personas manifestaron que no estaban interesadas o no tenían la disponibilidad para participar. En otros casos, los dirigentes no estuvieron pendientes de la respuesta por parte del comité de selección, por lo que fue difícil comunicarse con ellos, a través de los distintos medios de contacto que habían proporcionado.

Una manera de revertir esta situación sería plantear una reunión o hacer llegar un documento de invitación con información más detallada sobre el curso a los comités directivos de las federaciones regionales, para que estas puedan explicar más fácilmente los objetivos del curso a sus bases. Asimismo, se aprovecharía esta oportunidad para enfatizar la importancia de que postulen dirigentes mujeres, que en esta experiencia tuvo una baja representación.

En relación a la propuesta metodológica acordada:

La metodología utilizada en el curso combinó exposiciones por parte de los docentes, discusiones en plenaria con los participantes y trabajos grupales. En algunos casos, este proceso ha sido complementado con el uso de videos o la organización de mesas con ponentes invitados que presentaron experiencias concretas sobre el contenido del curso.

Esta metodología permitió que el proceso de aprendizaje se construyera a partir de los conocimientos y experiencias de los participantes. Dentro de las discusiones en plenario y los trabajos grupales, los dirigentes han tenido diversos espacios, guiados por los docentes, para intercambiar sus opiniones e información sobre la

realidad de sus regiones, la coyuntura política actual y la temática del curso, reflexionando de forma crítica sobre la manera en que se vienen realizando el proceso de descentralización y el ordenamiento territorial en el país. Asimismo, principalmente en el tercer módulo, los plenarios y los trabajos grupales han buscado promover que los dirigentes piensen en las posibilidades de participar en estos procesos y de plantear propuestas desde sus organizaciones, que partan de una visión sobre su territorio.

En relación a los contenidos:

Los contenidos abordados en los distintos módulos han sido de utilidad para los dirigentes. Sin embargo, para que los conocimientos adquiridos sean aplicados, aún necesitan manejar herramientas más prácticas, como la elaboración de proyectos, en el marco del Sistema Nacional de Inversión Públicas (SNIP), para así tener mayores facilidades de que sus proyectos sean aprobados en la elaboración del presupuesto participativo.

Otra demanda de capacitación que presentan los dirigentes, ha sido la necesidad de manejar las herramientas legales para afrontar las negociaciones que se presentan, tanto con el Estado como con las empresas en los casos de compras de tierras y/o de expansión de las industrias extractivas. Los participantes han aprovechado el vínculo establecido con CEPES para solicitar información al respecto, frente a lo cual se les ha enviado el marco normativo en cuestión, así como documentos sobre casos específicos de negociación. No obstante, esto podría reforzarse dentro de una futura capacitación.

Datos y Cifras

Participantes Nivel I



Del universo de participantes registrados:

Promedio de asistencia 24 personas.

50% de los alumnos aprobó el curso (15 participantes).

70% de ellos ubicó su rendimiento final sobre el 50% (en escala de 1 a 5).

Representación de género Nivel I



Participantes Nivel II



Del Universo de participantes registrados:

Promedio de asistencia 15 personas.

75% de los alumnos aprobó el curso (21 participantes).

Representación de género Nivel II



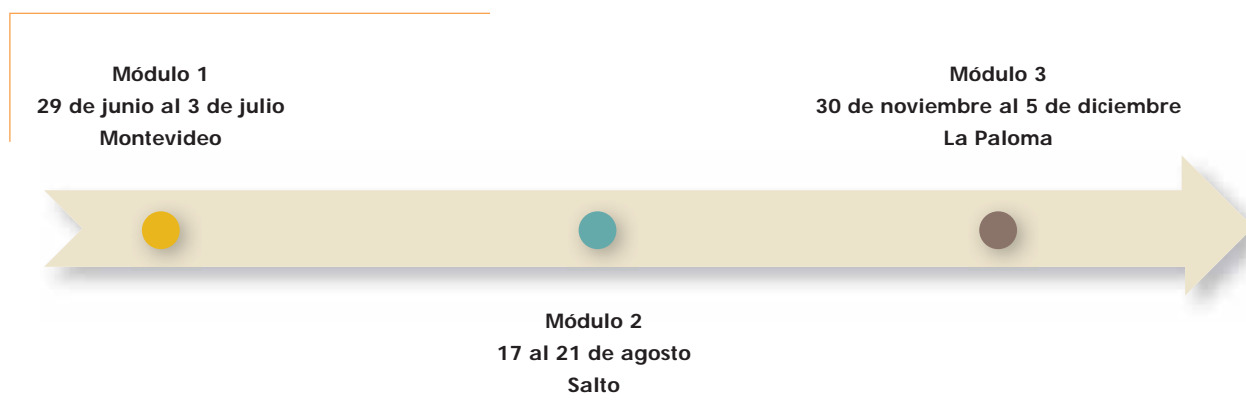
Testimonios

"[Este curso] significa el mayor conocimiento en el aspecto técnico e intelectual y la importancia del territorio donde vivo, por sus recursos naturales y su biodiversidad, que generan la propia economía para el bienestar de la población, garantizando la soberanía alimentaria, la educación, la salud de nuestra familia en conjunto, asimismo, cohesiona el buen vivir, el respeto a la ecología y a la madre tierra".

Abdón Gaspar Venturo,
participante del curso 2010, Perú.

Proyecto	FAO GCP/RLA/169/SPA Componente 3
País	Uruguay
Institución Ejecutora	Facultad de Agronomía de la Universidad de la República (UDELAR)
Afiliado COPROFAM	Asociación de Mujeres Rurales del Uruguay (AMRU) Intergremial de Productores de Leche (IPL) Comisión Nacional de Fomento Rural (CNFR) Asociación de Colonos del Uruguay (ACU)
Organizaciones de la que provienen los participantes	Asociación de Mujeres Rurales del Uruguay – Colonia. Asociación de Fomento Mataojo. Unión de Queseros. AMRU – Dolores. Sociedad de Fomento Rural Rincón de Velázquez. AMRU – San Antonio. Sociedad de Fomento de San Antonio. Sociedad de Fomento de Santa Rosa. Asociación de Productores de Villa Nueva. Sociedad de Productores Lecheros de San Ramón. Sociedad de Fomento Rural Basalto 31. Sociedad de Fomento Col. 33 Orientales. Grupo Rincón de Colorado (AMRU). AMRU – Montevideo. AMRU – Aiguá. AMRU – San José. Sociedad de Fomento Rural San Javier. AMRU – Tacuarembó. AMRU – Tala. AMRU – Tranqueras.
Perfil de asistentes	Dirigentes
Nº de participantes registrados al inicio	30
Nº de participantes efectivos	30

Calendario



Resultados

En base al Informe Final del Curso, se podría señalar que se cumplieron las metas y objetivos planteados. La no participación de la institución que tiene más asociados, la Comisión Nacional de Fomento Rural (CNFR), jugó en contra al logro de un mejor resultado, sobre todo porque hubiera permitido una mayor participación de dirigentes de esta institución y un mayor grupo de inscriptos, como para realizar una selección más óptima²⁹.

De la misma manera, la falta de apoyo de esta organización a los dirigentes de las organizaciones de base pertenecientes a la misma, dificultó los trabajos de ellos, ya que participaban a título personal y/o de la organización de base representada.

Aprendizajes

En relación a los contenidos:

Los contenidos estuvieron dentro de las necesidades de los participantes, quienes destacaron que aprendieron a buscar información que les facilitara su tarea, a trabajar a distancia mediante la utilización de la plataforma web, como asimismo, de los sistemas de comunicación tales como el correo electrónico, redes sociales, foros, entre otros.

Se ha revalorizado, además, el trabajo en grupos y a no pensar solamente en lo local, ampliándose la visión a una más macro sobre el territorio y/o país.

Los temas que deberían tomarse, en caso de existir un segundo nivel de cursos, son los temas referidos a la formulación de proyectos de desarrollo para las regiones que representan.

²⁹ Para mayor información ver Informe Final del Curso 2009.

Datos y Cifras

Participantes



Del Universo de participantes registrados:

Promedio de asistencia 29 personas.

100% de los alumnos aprobó el curso (30 participantes).

100% de ellos ubicó su rendimiento final sobre el 50% (en escala de 1 a 5).

Representación de género



Testimonios

"Para mí [la participación en el curso] ha sido muy buena, porque primero tuve la oportunidad de conocer diferentes realidades de mi propio país [...]"

Lo que yo aprendí fue cómo poder manejar un grupo o discusión por lo constitucional sin involucrar la razón de uno mismo, también, he aprendido mejor lo que ha pasado en las últimas décadas en la economía de Uruguay dependiendo de la corriente política.

También, he aprendido que las leyes por más que no gusten tenemos que hacerlas cumplir como son. Otra cosa que aprendí es que para conformar un grupo hay que ser abierto y no quedarse con los ideales propios".

José Mendieta,
participante del Curso 2010, Uruguay.

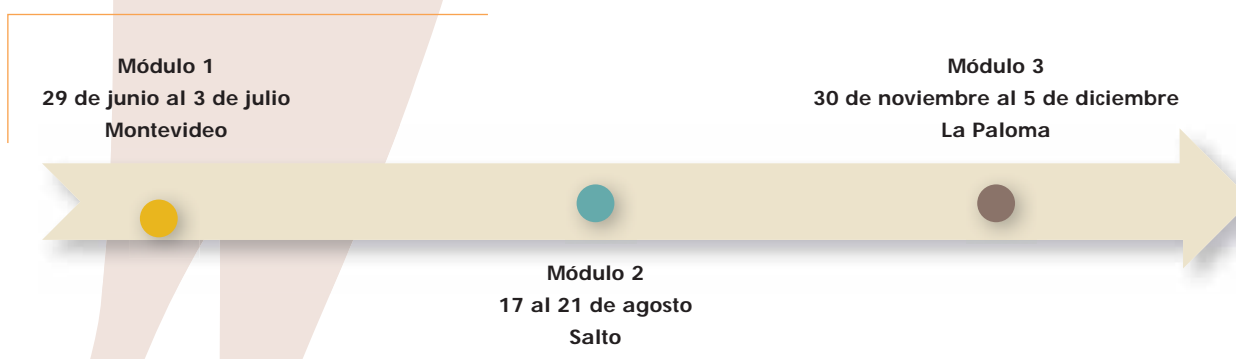
“El curso me mostró que el territorio es mucho más que los predios, que admite muchas visiones. Nos permite seguir trabajando juntos en red y teniendo un mismo lenguaje. Juntos vamos a tener más incidencia en las políticas públicas para lograr lo que queremos para nuestra organización y para el productor familiar. Me cambió la forma de ver la realidad de la agricultura familiar y entender el desarrollo rural. Sería muy importante repetirlo para otros y realizar este grupo un segundo nivel, pues quedan muchas cosas por aprender aún”.

Yanela Belsterli Irazábal,
participante del Curso 2010, Uruguay.



Proyecto	FAO GCP/RLA/169/SPA Componente 3
País	Ecuador
Institución Ejecutora	Centro Andino para la Formación de Líderes Sociales, CAFOLIS, Programa de la Fundación Grupo Apoyo (FGA)
Afiliado COPROFAM	No existen organizaciones afiliadas en este país.
Organizaciones de la que provienen los participantes	Federación Indígena y Campesina de la Cuenca Amazónica Ecuatoriana. Unión Comunidades Campesinas y Organizaciones de Pedro Moncayo. Confederación Única de Campesinos afiliados al Seguro Social Campesino – Coordinadora Nacional Campesina. CONFEUNASSC-CNC. Confederación Ecuatoriana de Indios. Sistema de Riego Ambato – Huachi-Pelileo, SRAHP. Foro Nacional de Mujeres. Confederación del Movimiento Indígena de Chimborazo. Federación Ecuatoriana de Indígenas Evangélicos. Consejo Nacional de Mujeres Indígenas del Ecuador. Juventud Amigos por la Vida. Federación de Indígenas Shuar. Unión de Organizaciones Campesinas e Indígenas de Cotacachi.
Perfil de asistentes	Dirigentes
Nº de participantes registrados al inicio	29
Nº de participantes efectivos	22

Calendario



Resultados

De acuerdo al Informe Final, el proceso de formación realizado permitió cumplir con el objetivo general y con tres de los objetivos específicos. Efectivamente, el cuarto objetivo específico no pudo ser realizado a cabalidad por la ausencia de cultura informática entre los dirigentes rurales y por la carencia de los equipos necesarios, computadores y servicio público de internet en sus localidades³⁰.

Si bien se logró introducir y sensibilizar sobre las nuevas tecnologías de información y comunicación, no se alcanzó la familiarización con ellas de la mayoría de los participantes.

A juicio del equipo CAFOLIS, el aporte del Curso ha sido verificable directamente en el crecimiento personal y profesional de los dirigentes, e indirectamente en sus organizaciones. Para evaluar estos últimos impactos con- vendría realizar visitas de campo a las organizaciones en las que se encuentran involucrados estos dirigentes.

El crecimiento personal se ha visto reflejado en la mayor seguridad de los participantes en las estrategias de trabajo grupal, en tanto que el desarrollo profesional, se manifiesta en el manejo de los nuevos enfoques de desarrollo territorial rural, agricultura familiar, soberanía alimentaria y fortalecimiento organizacional.

Aprendizajes

En relación a la ejecución logística:

Los cinco días de duración de cada módulo ha traído consigo limitaciones para la participación de los dirigentes, especialmente de aquellos que no tenían una bonificación u honorarios de su organización. Especialmente en el tercer módulo se hizo evidente el cansancio de los participantes a partir del cuarto día de taller. el recurso a las visitas de campo ayudó mucho para mantener la atención de los participantes.

La experiencia ha indicado que para los nuevos programas se recomienda organizar módulos o talleres de un máximo de tres días de duración.

En relación a los contenidos:

Para introducir el enfoque de desarrollo territorial en los módulos, se empujó el estudio de la construcción histórica del espacio ecuatoriano, las visitas a sistemas productivos diferentes, el análisis de los flujos de bienes/ servicios/personas a través del mercado, la nueva normativa del ordenamiento territorial, la institucionalidad en los diferentes niveles de gobierno y los roles de los principales actores sociales.

³⁰ Para mayor información ver Informe Final del Curso 2009.

El tema del liderazgo fue propuesto como parte del eje más amplio de fortalecimiento organizacional y en el contexto de los cambios que se están produciendo en América Latina, especialmente en Brasil y Bolivia.

El fortalecimiento organizacional fue abordado desde la diversidad de formas de organización social, desde el estudio de la organización como forma compleja de vida integrada por varios subsistemas, y desde el análisis de los ciclos de vida como instrumento para interpretar los sentidos de los procesos organizativos.

En relación a la inasistencia:

La inasistencia y la deserción sufrida por el grupo inicial de participantes obedece a algunos factores que se indican a continuación: a) los procesos de cambio institucional emprendidos por el gobierno del presidente Correa –caracterizados por el cambio generacional– han abierto oportunidades de empleo a los líderes sociales en general, y a los líderes campesinos e indígenas en particular; b) las agendas del gobierno en torno a la distribución de la tierra, el crédito, el seguro agrícola, absorben mucho tiempo a los dirigentes locales, regionales y nacionales; c) los cinco días de taller, sumados a los dos de transporte hasta el sitio de capacitación, implicaron una semana completa destinada al Curso y sus efectos sobre las economías familiares fueron notables, especialmente sobre aquellos(as) dirigentes que no cuentan con un estipendio, bonificación o remuneración por parte de sus organizaciones.

En relación al blog de los participantes:

Según los últimos datos disponibles, el nivel de conectividad vía internet en Ecuador es de alrededor del 12,5% y en el campo de alrededor del 3%, especialmente de las empresas agroindustriales. Estos indicadores reflejan las limitaciones de la cultura digital en el país, relacionadas con la falta hasta fines de 2010 de los servicios públicos correspondientes.

Los cursos de informática sirvieron para dar a conocer las bondades de internet y facilitar la conexión de los participantes a la plataforma regional. Sin embargo, muy pocas personas han continuado utilizando dicha plataforma para comunicarse entre sí, con colegas de otros países o para recabar información, por lo que anteriormente fue señalado.

Datos y Cifras

Participantes



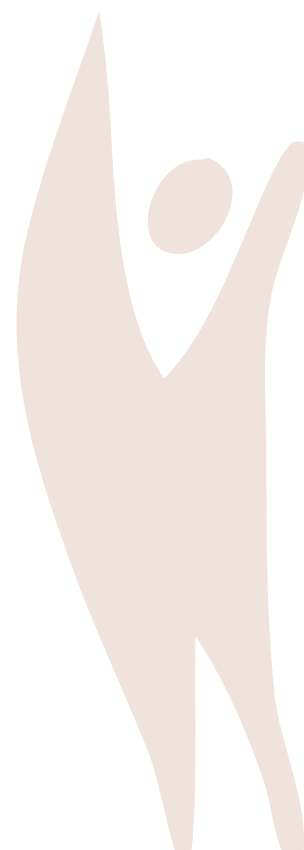
Del universo de participantes registrados:

Promedio de asistencia 22 personas.

73,3% de los alumnos aprobó el curso (22 participantes).

70% de ellos ubicó su rendimiento final sobre el 50% (en escala de 1 a 5).

Representación de género



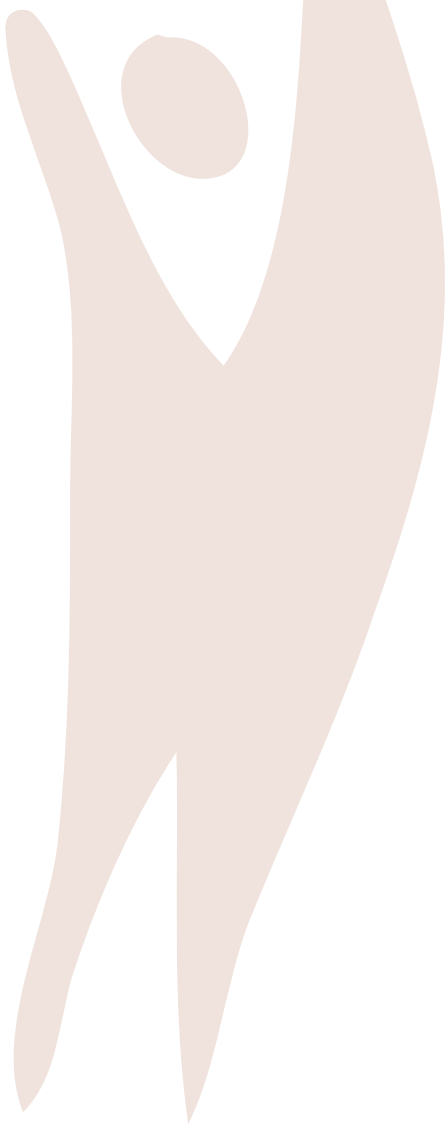
Testimonios

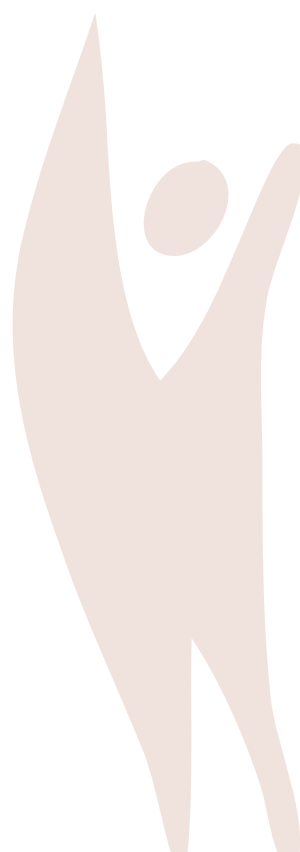
"He aprendido que todos los países tenemos problemas similares y pocos los que están superando esa resistencia que hay en muchos gobiernos nacionales.

También que para ser un líder mejor, es necesario explorar y experimentar nuevos diferentes procesos de desarrollo.

Lo importante es que hoy hay nuevos conceptos de muchos temas de desarrollo en mi mente y aplicables en nuestro país o región".

Javier Toquetón,
participante del Curso 2010, Ecuador.





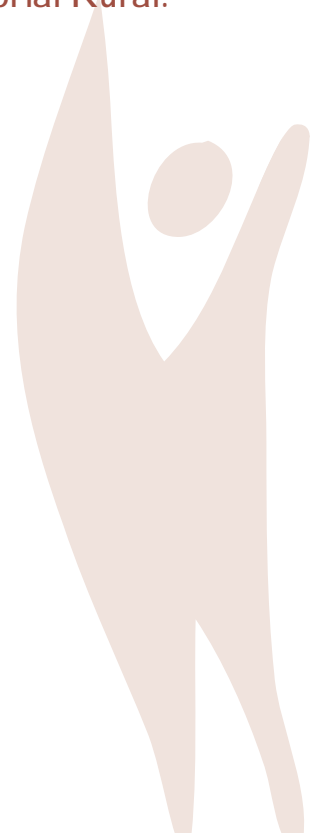






Gira Técnica a Brasil 2010

Actividad enmarcada en el Curso Internacional de Formación de Participación y Liderazgo para la Gestión Territorial Rural.



GIRA TÉCNICA	
Lugar	Brasil
Duración	8 días
Inicio - Término	23 al 31 de octubre de 2010
Instituciones Responsables	Oficina Regional de la FAO, COPROFAM y Proyecto Dom Helder Câmara

OBJETIVOS	
Intercambiar conocimientos y experiencias entre líderes respecto a la Gestión Territorial Rural.	Ampliar y fortalecer red de contactos entre los dirigentes.

PARTICIPANTES	
Tipo de Participante	Líderes rurales.
Procedencia de Participantes	Chile – Perú – Bolivia – Ecuador – Paraguay - Uruguay y Argentina
Nº de Participantes	27 líderes rurales. 1 representante de la Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe. 2 representantes de COPROFAM.

TEMAS PRIORIZADOS
<ul style="list-style-type: none"> • Protagonismo, autonomía y empoderamiento de los agricultores familiares; • Aprendizaje y generación participativa de conocimientos; • Espacios democráticos de gestión y control social de políticas públicas; • Agroecología y sostenibilidad ambiental.

METODOLOGÍA

Esta Gira tuvo una duración 8 días. Del 23 al 31 de octubre fueron realizadas las visitas de campo o visitas técnicas, donde se conocieron experiencias prácticas, tales como la Escuela Agrícola de Jundiá, la Cooperativa Potiguar de Apicultura, la Comunidad de Sombras Grandes (Caraúbas), la Feria Agroecológica de la Agricultura Familiar de Caraúbas, como también, los asentamientos³¹ de Moacir, Laje do Meio, Santa Agostinha y GALHO do Angico.

Además, se realizaron distintas actividades, entrevistas con líderes de experiencia locales de Brasil, trabajos en grupo, presentaciones de contextualización de Brasil, como también, por parte de los participantes, en relación a su propia experiencia.

En resumen, se dio inicio con informaciones generales del país, del Programa Territorios de la Ciudadanía y del Proyecto Dom Hélder. Luego, en el segundo día, se visitó una escuela técnica para jóvenes agricultores, donde el sistema de alternancia, los contenidos adaptados a la realidad de los alumnos y la calidad de los profesores, han promovido la excelencia en la enseñanza, generando profesionales técnicos de alta calidad y competitivos para el mercado laboral. Se continuó con las visitas a asentamientos rurales y comunidades de agricultores, y en función del número de traductores disponibles, se dividió al grupo en tres para las visitas a terreno. Ello permitió más cercanía entre los dirigentes y los actores locales visitados, posibilitando un mayor número de preguntas y estimulando la conversación directa.

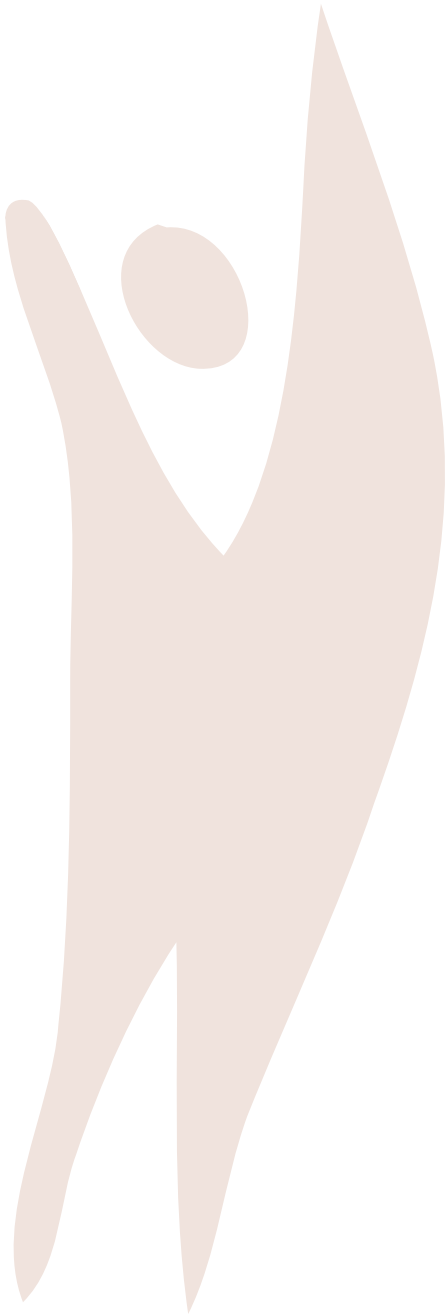
Cabe resaltar que se realizaron tres tipos de división en grupos:

- a) en una visita los 3 grupos rotaban y pasaban por todas las experiencias en terreno,
- b) en otro momento, cada grupo realizó una entrevista individual a actores locales, para luego presentar el resumen de la entrevista a los demás compañeros, en una reunión colectiva en el hotel al final del día, y
- c) para asistir a la reunión del Comité de Desarrollo Territorial, se quedó un representante de cada país, específicamente aquel que comprendía mejor el portugués, para luego volver a reunirse con los otros compañeros y transmitir la experiencia.

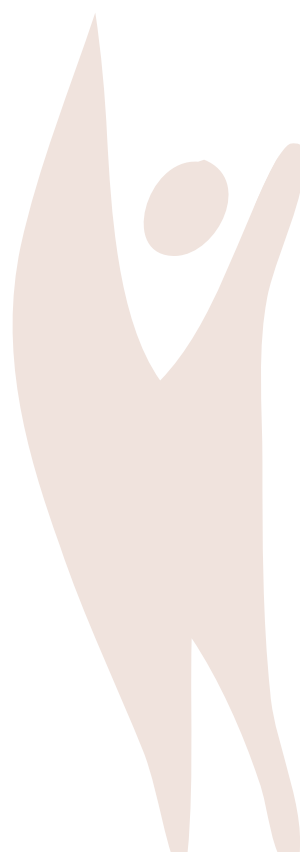
La Gira Técnica finalizó con la participación del grupo en la reunión del Comité de Desarrollo Territorial de Apodi, en la cual se debían aprobar los planes de desarrollo de cada asentamiento y comunidad, que se habían revisado en algunas visitas anteriores. Eso ratificó la transparencia y participación ciudadana, puntos clave de la estrategia de desarrollo propuesta en Brasil. En esa reunión había unas 200 personas, incluso se volvió a ver los mismos campesinos de visitas anteriores.

Finalmente, la Gira permitió al conjunto de participantes del Curso, adquirir información para un mayor conocimiento de prácticas de desarrollo territorial en áreas rurales de Brasil, y discutir e identificar posibilidades de aplicación de ese modelo a otros países. La comparación de experiencias les permitió comprender las distintas expresiones prácticas que tiene el desarrollo territorial.

³¹ Los asentamientos corresponden a las partes de una parcela muy grande, la cual se dividió en varias parcelas menores, donde habitan nuevas familias de agricultores para vivir y producir, producto de la reforma agraria.



Tercera Parte



Tercera Parte: Lecciones aprendidas y recomendaciones

Las conclusiones y recomendaciones que se realizan a continuación surgen de una lectura, análisis y reflexión del material revisado sobre la iniciativa de Formación de Líderes Rurales, su experiencia e implementación, durante los años 2009-2010.

En general, las conclusiones han recogido elementos transversales y reiterativos de las experiencias de diseño e implementación de los cursos en cada país y año, por lo cual serán desarrolladas sobre la base de temáticas.

En cuanto a las recomendaciones, ellas se realizarán desde una mirada propositiva para enriquecer la labor de quienes trabajan en la línea de capacitación al interior de la FAO.

Como la iniciativa ha sido una experiencia de trabajo conjunto y cercano de la FAO con la sociedad civil, las recomendaciones estarán orientadas a mejorar esa relación, y por tanto serán realizadas de acuerdo a temas que puede ser debatidos y analizados en alguna de las sesiones de coordinación, planificación y evaluación, que normalmente tienen en el marco del Programa de Capacitación de Líderes Rurales.

Lecciones aprendidas

Luego de revisar y sistematizar la información que registra la experiencia de la iniciativa, a continuación se rescatan algunos de los aprendizajes, a nuestro juicio, más relevantes.

Primero, que los **contenidos** específicos de la propuesta conceptual y metodológica para planificación y gestión territorial traspasada por las entidades ejecutoras en los cursos, acorde a la misma valoración que hicieron los participantes³², amplía sustantivamente la mirada y la reflexión, aportando insumos relevantes para la elaboración y gestión de propuestas para el desarrollo de la pequeña producción rural con una perspectiva territorial. La malla del curso ha respondido en forma muy adecuada, como un primer nivel de formación base, a demandas explícitas de los dirigentes rurales en la actualidad, pero también, en el caso de los contenidos de gestión territorial, a necesidades más estratégicas conducentes a fortalecer el rol de las organizaciones locales.

Por su parte, los contenidos del curso brindaron conceptos y herramientas útiles para el trabajo de las organizaciones participantes debido a que ahora:

- los participantes reconocen la importancia de que las políticas y propuestas de desarrollo partan de un conocimiento y análisis de las potencialidades y limitaciones de cada territorio;
- los participantes conocen mejor las posibilidades que ofrecen las herramientas de planificación que parten desde un enfoque territorial, como la zonificación ecológica económica y el ordenamiento, y la importancia de una participación activa por parte de sus organizaciones en estos espacios;
- los dirigentes han fortalecido sus capacidades de incidencia para buscar aplicar los conocimientos adquiridos en el curso.

³² El análisis realizado se basa en los informes finales de implementación de los cursos y las respectivas evaluaciones que se encuentran contenidas en esos documentos.

Sobre este tema, existen algunos asuntos relevantes sobre los cuales reflexionar en futuros diseños, tales como el aumento de los tiempos de capacitación para profundizar en las temáticas más complejas de asimilar y la incorporación de herramientas para la gestión, por ejemplo:

- técnicas para manejo y resolución de conflictos;
- técnicas para la elaboración de necesidades y demandas de la organización;
- criterios y técnicas para elaboración de planes estratégicos organizacionales; y
- técnicas para mejorar la comunicación y flujo de información en esta.

Segundo, el **aporte efectivo** de un programa de este tipo para la realidad rural y de las organizaciones ha sido incuestionable, ante el amplio y agudo déficit de alternativas de capacitación originadas en el sector público, universitario o no gubernamental, que pongan énfasis en la formación de dirigentes rurales y que, además, puedan estructurar una propuesta pertinente a la realidad de las organizaciones en los temas de planificación local para la gestión territorial.

Sobre la base de la experiencia de formación de líderes rurales, se ha verificado un altísimo interés de organizaciones regionales y locales por acceder a cursos formativos de este tipo, y particularmente en el segmento de dirigentes jóvenes campesinos e indígenas, ha representado un alto potencial para que la capacitación impartida adquiriera un significativo valor de uso, de aplicabilidad en el trabajo y en el fortalecimiento de los dirigentes y sus organizaciones.

En el contexto de los países asociados a esta experiencia, en que se promueven y aplican políticas para el desarrollo de la ruralidad, con una baja participación y protagonismo de la sociedad civil rural, sin duda, la institucionalización, continuidad y masificación de una experiencia de este tipo, en el mediano plazo, podría reflejarse en el aumento de la capacidad de acción y propuesta de las organizaciones para el desarrollo campesino.

Tercero, la **gira técnica** como herramienta complementaria al diseño de los cursos, ha sido muy valorada por los participantes, ya que a través de ella descubren otras experiencias de desarrollo y liderazgo contada por los propios actores involucrados, permitiéndoles proyectar alternativas viables para su organización, además de ver otras realidades y situaciones más desafiantes que las que ellos desarrollan cotidianamente.

Adicionalmente, el contar con un espacio formal dentro del último módulo para compartir las experiencias vividas, posibilita que los demás participantes conozcan cómo en otros países se están realizando diversas acciones para vencer los obstáculos que se encuentran vigentes (cambio climático, dificultades económicas, incidencia en los gobiernos locales), aspectos que logran motivar y generar ideas creativas para la búsqueda de soluciones.

De la misma manera, el hecho de organizar mesas con ponencias a partir de experiencias concretas realizadas, también permitió a los participantes imaginar las posibilidades que existen para elaborar e implementar propuestas de políticas y proyectos con un enfoque territorial desde sus organizaciones.

Cuarto, el **desarrollo territorial** es un tema todavía poco trabajado en los países, sobre todo a nivel de las organizaciones rurales y con experiencias concretas en el marco de implementación de políticas públicas específicas. Existen algunas iniciativas desde las organizaciones no gubernamentales y los Estados que buscan incorporar la noción de territorio en sus proyectos o en los mecanismos de planificación en los diferentes

niveles de gobierno. Sin embargo, todavía no existen políticas de desarrollo rural que partan del reconocimiento de la heterogeneidad de los distintos territorios nacionales, de tal manera que se generen modelos que permitan su desarrollo, a partir del aprovechamiento de sus propios recursos, y poder así promover una descentralización real de la gestión de los territorios.

En este contexto, los dirigentes han reconocido la necesidad de trabajar en el fortalecimiento del proceso de descentralización, las posibilidades que ofrecen las iniciativas de zonificación y ordenamiento territorial, y la importancia que tienen sus organizaciones a través de una participación activa en estos procesos.

Quinto, **el establecimiento de alianzas** durante la ejecución de los cursos, además de ser un aporte en términos financieros, logísticos y operacionales, ha permitido adecuar la propuesta a los más diversos contextos nacionales, ampliando las reflexiones respecto a los temas y promoviendo importantes mejoras a la propuesta. Las alianzas nucleares de la iniciativa se centraron en las organizaciones beneficiarias que cumplieron su rol de convocatoria, acompañamiento y evaluación del curso, de las instituciones ejecutoras que efectivamente se ocuparon de la realización de las actividades, y la FAO en coordinar la ejecución regional, concertar intereses y relacionarse con los donantes. De esta manera se puede afirmar que no solo se conformó una red de alianzas, pero que se ha fortalecido la sociedad civil de la región debido a la frecuente comunicación, apoyo mutuo y establecimiento de actividades comunes que provocan sinergia y potencializan los efectos perseguidos por cada una de ellas.

También, se han establecido otras alianzas entre las que se puede citar al Proyecto Dom Hélder Câmara y a la Fundación Internacional para el Desarrollo de la Agricultura – FIDA, los que han aportado a la Gira Técnica a Brasil; la Fundación Charles Léopold Mayer para el Progreso del Hombre – FPH, que ha posibilitado la ampliación del curso en Ecuador con la realización de giras nacionales y acompañamiento cercano de las actividades de los alumnos en los territorios; la Red Española de Desarrollo Rural – REDR, que ha facilitado la Gira Técnica a España y que en virtud de su entusiasmo con la propuesta ha dispuesto expertos españoles para su participación en los cursos, fruto de un memorándum de entendimiento con la FAO, y por fin con el Ministerio de Desarrollo Agrario de Brasil, el cual es uno de los principales donantes del actual Programa de Formación de Líderes Rurales, que ejecuta la FAO.

Sexto, el **fortalecimiento de la organización campesina y su accionar** se ha enriquecido de acuerdo a dos perspectivas. En primer lugar, las relaciones entre los participantes, muchos de los cuales se conocieron personalmente a través del Curso, han potenciado el fortalecimiento de las relaciones dentro y entre sus organizaciones. La presencia de líderes campesinos, jóvenes y mayores, hombres y mujeres de diferentes lugares del país, pero con problemas y objetivos comunes, permitió fundamentar que una acción útil y posible para imbricar la acción política de sus organizaciones es el intercambio de experiencias y conocimientos.

En ese mismo sentido, el desarrollo de los cursos contribuyó a modificar cambios en la cultura organizacional no solo de las entidades participantes a través de sus líderes, sino, también, en la visión de las instituciones ejecutoras asociadas a COPROFAM, respecto del fortalecimiento organizacional, pero por sobre todo, de la gestión territorial y sus posibles impactos en el desarrollo.

Un objetivo explícito del Programa de Capacitación fue superar la visión “campesinista” que prevalece en las organizaciones afiliadas a la COPROFAM. En la medida que ellas integran fundamentalmente organizaciones vinculadas a la agricultura familiar, tienden a ignorar otras dimensiones que tienen creciente importancia en el mundo rural, como son las actividades ligadas a la ejecución de políticas sociales de los gobiernos locales

y sus distintas dimensiones –educación, salud, vivienda– e incluso otras organizaciones que expresan intereses etarios, de género, etc. En otras palabras, desde la FAO se intentó rescatar la multiactividad que se desarrolla en los territorios rurales, a través del fortalecimiento de las organizaciones que expresan estas nuevas actividades, pues a través de la experiencia se ha verificado que efectivamente esta nueva mirada de lo rural debe ser compartida entre los actores de los territorios. Este aporte podría generar un impacto interesante en la acción política en general de las organizaciones campesinas.

La utilización de lo aprendido es una condición para el cambio y la gestión del conocimiento, en consecuencia, programas como estos abren camino para generar apertura hacia ello.

Séptimo, **fortalecer el trabajo asociativo de la sociedad civil con otros actores, como asimismo, mantener acciones y líneas de trabajo de coconstrucción con la sociedad civil**, en igualdad de condiciones y responsabilidades debiera transformarse en un imperativo para la FAO, más aún cuando se trabaja con el modelo de gestión territorial.

Sobre esto, se sugiere no solo aprender de experiencias como la narrada en esta publicación, sino del propio conocimiento institucional, en relación a sus éxitos y fracasos, pues el trabajo con la sociedad civil, dado sus tiempos, nivel de recursos y capital humano, hace muy complejo el cumplimiento de metas, tiempos para la ejecución del presupuesto, entre otros, por lo cual resulta a veces más simple desarrollar solamente el trabajo de gabinete y considerar a las organizaciones como beneficiarias, no incluyéndolas en acciones de diseño.

En ese marco, los profesionales a cargo de esta experiencia tienen una gran responsabilidad, esto es, buscar la mejor fórmula o mecanismo para transferir el conocimiento y generar aprendizaje en la organización (FAO) y en las organizaciones de la sociedad civil, que han sido contrapartes en los distintos procesos estratégicos, como el diseño e implementación de los cursos, con el fin de generar aprendizaje organizacional.

Hasta ahora al menos, el desarrollo de esta publicación resulta coherente en esa línea comunicando los aciertos y desaciertos, pero más importante aún, generando acciones para promover un aprendizaje sobre la experiencia.

Octavo y último, **la disminución de la brecha digital en este grupo de la sociedad civil**, la cual en su gran mayoría estaba apartada de este tipo de instrumentos y que ahora no solo tienen conocimiento al respecto de las posibilidades de la herramienta digital, pero también saben cómo acceder a ella y sacar mejor provecho potencializando su labor como líder.

La utilización de internet para acceder a información actualizada y facilitar la comunicación entre dirigentes e instituciones de interés, ha permitido no solo fortalecer los procesos de capacitación directamente vinculados con los cursos impartidos, sino también su articulación con un mundo más global.

Recomendaciones

Primero, sobre los procesos de **convocatoria y selección de participantes**, dada la experiencia, se debiera avanzar en generar campañas de difusión más amplias para dar a conocer esta herramienta y desarrollar procesos más exigentes y comprometidos, que aseguren efectivamente en un 100% el perfil del seleccionado que se busca, sobre todo asegurando que están vinculados a procesos concretos de formulación, aplicación y evaluación de políticas públicas en los territorios.

Además, el proceso de convocatoria podría ser tomado como una oportunidad para que las organizaciones campesinas puedan discutir internamente la formación de líderes y el recambio de dirigentes, de manera que el curso fuese considerado como una parte complementaria de una estrategia más amplia y con objetivos claros a perseguir. En este sentido, al participar de la formación, los dirigentes estarían comprometidos y vinculados con tal estrategia, aumentando las posibilidades de lograr resultados concretos que favorezcan directamente a las organizaciones beneficiarias.

En general, en procesos de formación, para asegurar una alta rentabilidad social y un impacto positivo, en cuanto a apropiación del conocimiento, es fundamental que la proporción de postulantes sea 10 a 1, en relación a los seleccionados, es decir, que por cada 10 postulantes debiera haber un seleccionado. No hay que olvidar que existe en comunidades y grupos vulnerables un problema de asimetría de información y, por lo tanto, el acceso a la misma es un gran obstáculo por su educación formal, por las condiciones de los territorios donde habitan y por las características socioeconómicas que poseen. Esto limita el conocimiento y, en consecuencia, el acceso a alternativas de formación. Así, generar acciones en pro de dar a conocer esta herramienta puede reducir esta brecha y hacer mucho más equitativa la estrategia de capacitación de líderes, llegando efectivamente a los beneficiarios más idóneos.

Otra medida para garantizar que los cursos sean aprovechados y disminuir la deserción o la inasistencia, sería solicitar que el porcentaje de financiamiento que debe entregar la organización campesina patrocinante sea entregado con antelación, así se produciría un incentivo para presentar a mejores candidatos y, también, para acompañar o monitorear a los patrocinados.

Complementario a lo anterior, que además es fácil de implementar, dice relación con reducir el número y simplificar los formularios y documentos que deben presentar las organizaciones al momento de postular a sus candidatos. Generalmente, las tasas de escolaridad de las personas que conforman la organización son bajas, por consiguientes, se les hace muy complejo comprender todo lo que se les solicita, transformando los procesos de postulación en una barrera que termina por desincentivarlos.

Segundo, en relación al **método y los criterios para evaluación de los participantes**, si bien los criterios de evaluación han sido adecuados para medir el desempeño y asimilación de los aprendizajes, debiera avanzarse a evaluar cómo ellos son llevados a las organizaciones que los participantes representan, cuáles son finalmente los aprendizajes que generan mayores resultados e impactos y, asimismo, cómo operativizan la teoría aprendida; estos aspectos que están directamente relacionados con el mismo proceso de selección de participantes deben ser incorporados en los sistemas de evaluación de los futuros programas (actividades concretas y presupuesto). Así, se podría medir efectivamente lo que aprenden y se estaría siendo consecuente con lo que persigue el proyecto, es decir, lo explicitado en sus objetivos generales y específicos.

Además, toda evaluación parte de una línea base y de los resultados obtenidos de acuerdo a los objetivos del proyecto, no obstante, el programa debería fijar más claramente las metas a alcanzar y los productos a mostrar, una vez acabado el proceso de formación y/o capacitación, más allá de los logros por desempeño.

Quizás para ello, la forma más acertada de medir ese impacto sería en tres niveles: desde la perspectiva de los participantes, desde las perspectivas de las organizaciones, identificando los aspectos que las han fortalecido, y otro, desde la perspectiva de los receptores del conocimiento o del proyecto a ejecutarse o ejecutado en el cual intervinieron los participantes.

En ese sentido, el seguimiento y monitoreo deberá ser el elemento principal para poder evaluar los impactos y cumplir con los objetivos de la experiencia de capacitación de líderes rurales, tarea que exige recursos no dimensionados hasta ahora. Para ello, la organización contraparte debería asignar a una persona con un perfil apropiado (experiencia y conocimiento), que comprometa su presencia continua en el acompañamiento de las actividades del Curso y que tenga permanente y contacto directo con la Coordinación General del Curso en la FAO.

Tercero, la **heterogeneidad de los participantes** siempre es un factor importante de considerar, y muchas veces una dificultad a la hora de generar competencias y capacidades en las personas desde un punto de vista pedagógico. Si bien enriquece la mirada hacia cada tema tratado, sirve para intercambiar experiencias y conocimientos, además de obligar a los docentes a buscar distintas técnicas para mantener al grupo 100% motivado.

En ese sentido, quizás sería interesante que en ciertos casos se pudiera dividir el grupo, de acuerdo a las experiencias y conocimientos de los líderes, de manera de desarrollar una oferta según el nivel que se encuentren, como es el caso del taller de informática, donde se puede ofrecer niveles básicos, intermedios y avanzados, o quizá por sus territorios nacionales de origen, cuando se puede contar con problemática y soluciones similares. Por otro lado, esto también obligaría a reconocer la experiencia y conocimientos previos de los líderes adquiridos por la vía formal o no formal (experiencia laboral) y, por ende, mejorar los sistemas de selección y evaluación de los candidatos, introduciendo entrevistas que midan competencias, capacidades y conocimientos.

Cuarto, en el marco de la **docencia**, dentro de los requisitos que se solicitan para asegurar la calidad de los docentes y la pertinencia en relación a la temática que dictarán durante el curso, deberían adicionarse características en relación a la metodología de enseñanza, como también, su capacidad para adaptar aquellos contenidos más técnicos a las realidades y formas de entender del público objetivo.

Cabe señalar que la mayoría de los participantes evalúa positivamente los conocimientos y experiencia del docente, en cuanto a una determinada temática, pero valora mucho más al docente cuando este conoce la realidad organizacional campesina, los temas indígenas, y a partir de ese conocimiento, adquiere un grado de compromiso distinto y evidente con los participantes y con el curso, materializándose en esfuerzos por transmitir los contenidos de manera sencilla y a través de ejemplos cercanos a la realidad de los participantes, generando así mayor motivación y reflexión.

Esta acción es la que permite la rápida internalización de los conocimientos y la que, a su vez, facilita el desarrollo de competencias y capacidades que pueden ser llevadas a la práctica cotidiana.

Quinto, sobre la **metodología del curso**, se recomienda reservar un espacio al principio del segundo y tercer módulo para repasar los contenidos desarrollados en las sesiones anteriores. De acuerdo a los informes y análisis de la ejecución de los cursos, se ha podido observar que los participantes logran captar la mayoría de los conceptos y metodologías básicas desarrolladas en el curso, pero que necesitan repasarlos en distintas oportunidades para poder finalmente interiorizarlos.

Por otra parte, la iniciativa de proponer un trabajo individual de caracterización del territorio como actividad intermódulo dentro del curso ha facilitado establecer un hilo conductor entre los distintos talleres, al mismo tiempo que ha permitido conocer mejor la problemática de donde provienen los participantes. Podría resultar provechoso insistir en que los participantes envíen sus trabajos una o dos semanas antes del inicio del siguiente módulo, de esta forma, el coordinador podría redactar un documento que sirviera de guía para los docentes y que permitiera trabajar en la temática del curso, sobre la base de ejemplos concretos, que respondieran a la realidad de los propios participantes.

Sexto, en virtud de la **alfabetización digital y sus futuros impactos**, no cabe duda que la incorporación de distintas herramientas virtuales ha sido evaluada de manera positiva por los participantes, pues no solo resulta fructífera y útil durante el proceso formativo, sino, además, luego de terminado el curso, se constituye en una herramienta integradora, inclusiva y de acceso a la información, no solo para el participante, sino también, para las comunidades que representa.

Sin desmerecer esta acción, resulta fundamental diseñar acciones de este tipo, dotando aquellas organizaciones del equipamiento necesario, que no solo permitiera el entrenamiento intermódulo, sino, también, posterior al ciclo de capacitación formal, pues como se señala en múltiples informes la motivación se ha mantenido mientras efectivamente había acceso a internet y a un computador y se perdía toda vez que las condiciones reales no lo permitían, ya sea por distancia, tiempo u otra razón.

Claramente, diseñar la alfabetización digital considerando las variable equipamiento y conectividad de las organizaciones permitiría un proceso formativo más integral, haciendo más sostenibles los resultados en el tiempo, pues es evidente que su apropiación requiere acceso constante y práctica.

Séptimo, sobre **lograr un mayor grado de aplicación y apropiación de lo aprendido**, la expectativa de alcanzar un mayor grado de aplicación posterior de los contenidos impartidos en el curso, en los espacios locales en los cuales se insertan los dirigentes, se reforzaría sustantivamente, implementando un sistema de seguimiento y asesoría a los alumnos entre cada taller.

Por su parte, como se ha comentado, asegurar un adecuado proceso de selección, que permitiera escoger solo a personas que comprometieran participación efectiva y demostrada en procesos concretos de desarrollo territorial, y que luego fueran parte del proceso de evaluación del aprendizaje, contribuiría enormemente al propósito de apropiación de lo aprendido.

En cuanto al sistema de seguimiento y asesoría, podría operar en base a un apoyo directo "en terreno" en base a grupos de tres a cinco alumnos, de acuerdo a su proximidad geográfica. El apoyo permitiría profundizar y ajustar más los contenidos trabajados en cada taller, acorde a la particularidad y necesidades de los líderes, y asesorarlos en la implementación de acciones o planes de trabajo.

Octavo, en relación al **material que se entrega a los participantes**, si bien ha sido diseñado y adecuado por cada país y entidad ejecutora, al revisar las distintas sistematizaciones de la experiencia 2009-2010, pareciera ser que el material didáctico más valorado es aquel que se diseñó con un doble propósito: ya sea para el apoyo directo en sala, para la discusión, seguimiento y ejercitación de los contenidos, pero, también, para su difusión y uso en las organizaciones.



Cabe señalar que la mayoría de las instituciones ejecutoras de los cursos diseñó el material de apoyo solo pensando en la comprensión de los participantes, simplificando el lenguaje y buscando ejemplos y formas cercanas que acercaran los contenidos a la realidad de los participantes. No obstante, resulta muy interesante revisar algunos casos en que el diseño lo hicieron pensando en la replicabilidad y en cómo los beneficiarios podrían transformarse en agentes, que en el futuro pudieran capacitar a sus pares. Interesante sería, a partir de estas pequeñas innovaciones, revisar los conceptos que existen en algunos países de “formación de formadores”³³, en donde se generan competencias que pueden servir para multiplicar el conocimiento y entrenar a otros.

Por último, para aumentar el efecto de la capacitación sobre los líderes, y que este pueda ser replicado más eficazmente hacia sus organizaciones, resultaría muy significativo desarrollar un trabajo de preparación y diseño específico de materiales didácticos impresos sobre determinadas materias del curso, bajo el formato de manuales.

Noveno, sobre el **establecimiento de sanciones ante el incumplimiento de las organizaciones**, las debilidades evidenciadas en procesos de convocatoria muy reducidos y circunscritos a una sola organización nacional con baja representación regional y local, han repercutido en los resultados y en el buen aprovechamiento de la oferta de formación, que como ya se ha señalado, en el mundo campesino es bastante escasa.

En ese marco y dada la experiencia, deberían existir sanciones explícitas a las organizaciones que no cumplan con proporcionar un número adecuado de participantes, como también con el monitoreo de sus patrocinados, siempre de forma acordada previamente con sus órganos de representación. Además, esto sería también un elemento importante que fortalecería la apropiación de este programa y de las propias organizaciones y sus sistemas de representación. Definitivamente, el número de participantes efectivos ha sido bajo en relación con el número de personas registrados originalmente, lo cual, además, va normalmente decreciendo módulo a módulo, y como ya se ha mencionado, ello condiciona los resultados y el cumplimiento cabal de los objetivos.

En coherencia con la inversión realizada y la falta de alternativas de formación para este público objetivo, las contrapartes involucradas en este proyecto deberían analizar los mecanismos más apropiados para garantizar no solo el cumplimiento de los objetivos, sino el aprovechamiento de los usuarios y, en consecuencia, de sus organizaciones y comunidades. Solo esto permitirá identificar verdaderos grados de compromiso de la sociedad civil, utilizar de manera eficaz y eficiente los recursos, pero por sobre todo fortalecer la corresponsabilidad entre las partes.

Décimo, en relación a **las proyecciones de la iniciativa**, si bien esta ya se ha transformado en un Programa con actividades puntuales de capacitación permanente, con recursos para su funcionamiento y ha involucrado a trece países como beneficiarios, resulta interesante reflexionar sobre los siguientes tópicos:

- Evaluación de impacto:

Sería muy valioso medir el impacto de esta iniciativa en las comunidades y organizaciones de donde provienen los líderes que han sido capacitados, y no solo en aquellas donde los líderes obtuvieron certificación,

³³ Capacitar a alguien para que pueda formar a otra persona. El modelo de educación vocacional australiano y neozelandés se basa en este enfoque.

pues la transferencia de conocimiento y capacidades, generalmente tiene un efecto multiplicador cuando se trabaja con líderes en situación de vulnerabilidad. Hasta ahora la iniciativa se ha medido en función solo del desempeño individual y precisamente cuando se trata del fortalecimiento de la sociedad civil, esa forma de medición no es la más apropiada.

En este sentido, sería fundamental contar con una evaluación desde las organizaciones contrapartes, las cuales deberían ser las más interesadas en registrar los impactos de la formación dentro de sus estructuras de funcionamiento. Este aspecto podría servir para ratificar el compromiso de las contrapartes con la iniciativa de capacitación.

Los resultados, que pudieran arrojar una evaluación de este tipo, podrían entregar más luces sobre cómo mejorar la iniciativa y los cursos. Asimismo, ayudar a optimizar los recursos para lograr mejores impactos organizacionales y sociales.

- Priorizar la línea de formación a nivel institucional y apropiación por parte de las organizaciones:

Actualmente la sociedad civil solicita colaboración a la FAO a través de: financiamiento, asesoría técnica y formación, por ende, esta iniciativa responde a una necesidad puntual y específica.

No obstante, existen otros mecanismos de formación y capacitación que podrían complementarse con el fin de fortalecer la iniciativa y, también, generar mayores y mejores impactos, como por ejemplo: Rutas de Experiencia, Diálogos Nacionales, Intercambios de Experiencias, Charlas y Seminarios, entre otros. Todas ellas, iniciativas pertinentes a las necesidades de la sociedad civil. Es muy probable que el Programa pudiera incorporar estos mecanismos, pasando quizás a transformarse en un Programa de Fortalecimiento de Organizaciones de representación campesina.

Complementario a lo anterior, debería existir una mirada más integradora de estas iniciativas puntuales, que permitiera integrar los resultados y lograr mejores sinergias, que hoy solo se producen de manera espontánea.

En este sentido, se ha conformado actualmente un equipo de profesionales que posee mucha experiencia en esta temática, el cual podría contribuir en el desarrollo de otras iniciativas similares o incluso ampliación de esta vinculada a formación de líderes, generando nuevas oportunidades, aprendizajes y generación de conocimiento institucional.

Los distintos mecanismos de capacitación, que se definen para el futuro y se pongan a disposición de la sociedad civil, deberían desplegarse como una oferta territorial más que temática, incorporando no solo a las organizaciones del mundo campesino, pues la seguridad alimentaria es un tema transversal y que no solo involucra a aquellas entidades relacionadas con el sector agrícola. Ello permitiría trabajar la formación de líderes de manera más integral y asociada a localidades específicas, para lo cual podrían establecerse criterios en función de la sustentabilidad del proyecto y la factibilidad de apropiación del conocimiento en los territorios, evitando así un sesgo sectorial.

Por último, esta experiencia de cierta forma abre la posibilidad de que las organizaciones involucradas puedan revisar la actualización y renovación de sus dirigentes, diseñando sus propios programas de formación al tener acceso a una metodología validada en la región.

- Priorizar a la sociedad civil como una línea de trabajo:

Como se señaló al inicio del presente documento, la FAO viene trabajando y acercándose a la sociedad civil de manera paulatina y cada vez más, sumando nuevos proyectos a ese tipo de trabajo conjunto.

Esta iniciativa ha sido muy coherente en esa línea, y desde esa experiencia tiene mucho que aportar; primero, permeando a otras unidades dentro de la FAO, que no saben muy bien cómo trabajar con la sociedad civil, pues están acostumbrados a relacionarse con los gobiernos y sus unidades técnicas; segundo, permeando otras iniciativas ligadas a la capacitación que están más dirigidas a la tradicional forma de enseñanza (en aula o *e-learning*) o que tienen costumbre de trabajar con perfiles de estudiantes que poseen educación formal.

Es este *know-how* lo más valioso que tiene esta iniciativa y que debiera ser transformado en un producto para ser desarrollado por otros, es decir, la forma de hacer y construir con la sociedad civil, más que al curso en sí mismo.

Este conocimiento es difícil de sistematizar pues se adquiere desde la práctica, por lo cual se podrían construir recomendaciones que obligaran a realizar lecturas e interpretaciones del contexto y sus actores a quienes realicen actividades similares. No obstante, los aprendizajes del proceso que se ha transformado en normativas, sin duda alguna, ha servido para perfeccionar el modelo y tomar acuerdos de manera participativa, aportando a entregar más claridades a quienes recién estén comenzando a trabajar en esta temática con organizaciones de la sociedad civil.

- Fortalecer y ampliar alianzas institucionales:

Las actividades de formación, llevadas a cabo por la Oficina Regional de la FAO, han definido como fundamental el establecimiento de alianzas para la realización de las actividades programadas, proporcionando una interesante dinámica de gestión y aprendizajes compartidos.

Además, resulta imprescindible para la sostenibilidad del Programa de Formación de Líderes, el fortalecimiento de dichas alianzas y también la ampliación a otras como por ejemplo los propios programas de campo de la FAO y los gobiernos de los países miembros de esta, de manera que se pueda generar sinergia entre los efectos perseguidos en los programas y proyectos de la región.

Bibliografía

AECID, 2010. III Plan Director de la Cooperación Española. Mayor información en: http://www.aecid.es/web/es/publicaciones/Documentos/Plan_director/

García López R. y García Moreno A. 2010. "La gestión para resultados en el desarrollo. Avances y desafíos en América Latina y el Caribe BID".

Lobo, Luis. 2011. La experiencia de FAO en el apoyo a políticas de seguridad alimentaria y nutricional (SAN) con enfoque territorial en América Latina "Programa Regional para reforzar los impactos de las políticas públicas en la erradicación del hambre y la desnutrición crónica infantil (Ecuador, Paraguay y Perú)". Ponencia presentada en el VII Seminario Internacional de Desarrollo Rural. Bogotá Colombia.

Martha Beatriz Peluffo A. y Edith Catalán Contreras. 2002. Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público, ILPES. Santiago de Chile.

Tremiño, Reynaldo, 2010. Soberanía y Seguridad Alimentaria y Nutricional en Territorios Sociales. Edición FAO.

Bibliografía Complementaria

2009

Material de trabajo interno de FAO:

- Cartas de Acuerdo 2009 (Chile/Bolivia/Perú)
- Informes Finales de la Ejecución de los Cursos 2009 (Chile/Bolivia/Perú)
- Informe Evaluación Ciclo 2009 Consultores Externos
- Cuaderno de Campo
- Informe Gira Técnica España
- Informe Final REDR
- Informe de Ejecución de la Gira
- Informe Taller de Evaluación 2009

2010

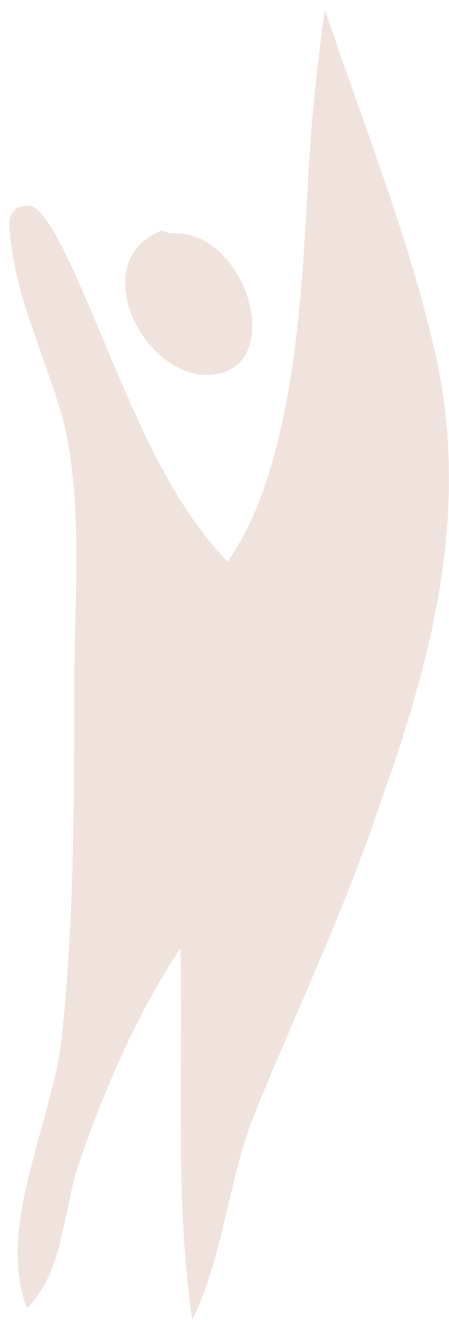
- Cartas de Acuerdo 2010 (Chile/Bolivia/Perú/Argentina)
- Informes Finales de la Ejecución de los Cursos 2010 (Chile / Bolivia / Perú / Ecuador / Uruguay / Argentina / Paraguay).
- Informe Gira Técnica Brasil
- Cuestionario Gira Técnica REDR
- Sistematización Gira Técnica Brasil

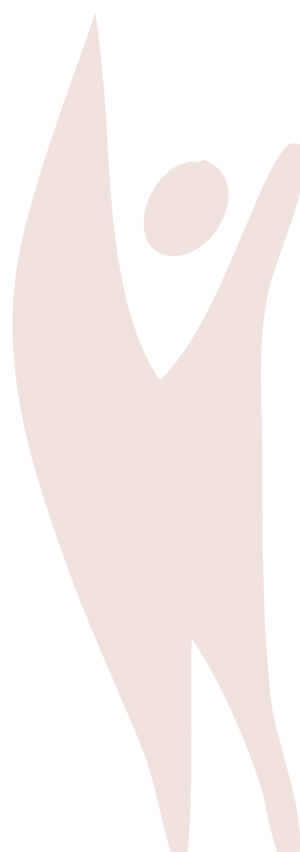


Informe Plataforma M&E
Taller de evaluación Santiago
Taller de Coordinación Santiago
Taller Pedagógico Brasilia

2011

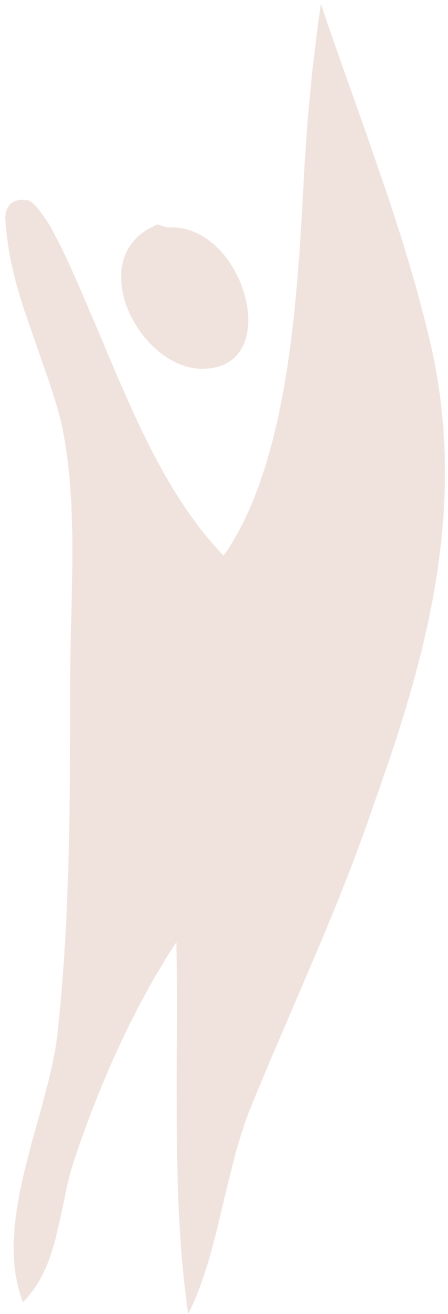
Documento Programa Líderes Rurales











Anexo 1 – Programa de los cursos en 2010 como continuidad de formación para los alumnos egresados de 2009.

Perú

Nivel II

Centro Peruano de Estudios Sociales – CEPES

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Objetivo General:

Fortalecer a las organizaciones campesinas a través de la capacitación de sus dirigentes en la planificación y ejecución de acciones estratégicas para la incidencia en las políticas públicas desde una perspectiva territorial.

Objetivos específicos:

Fortalecer la capacidad de análisis de los participantes sobre las actuales políticas públicas vinculadas al desarrollo y, en particular, al desarrollo rural.

Brindar a los participantes herramientas para elaborar propuestas de políticas públicas con un enfoque territorial.

Ampliar los conocimientos conceptuales y metodológicos de los participantes sobre la incidencia política para que puedan elaborar estrategias con enfoque territorial.

MÓDULOS Y CONTENIDOS:

MÓDULO I	ELABORACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS PARA EL DESARROLLO TERRITORIAL RURAL
----------	--

Duración: 3 días

Objetivo del Módulo:

Ampliar los conocimientos de los dirigentes sobre las políticas públicas vinculadas al desarrollo rural, así como sus conocimientos conceptuales y metodológicos para la elaboración de dichas políticas, buscando promover su participación en la generación de propuestas de DTR.

Unidades de trabajo:

Coyuntura actual sobre las políticas públicas sobre desarrollo rural

Tendencias actuales de las políticas sobre desarrollo rural: las propuestas del actual gobierno

La normatividad sobre desarrollo rural

- pequeña agricultura
- derechos de propiedad
- agua
- otros recursos naturales (minería, hidrocarburos y forestales)
- participación ciudadana y derechos de consulta
- ordenamiento territorial

Nuevo escenario: temas de debate frente a la coyuntura electoral

Políticas públicas para el desarrollo territorial rural

¿Qué son las políticas públicas?

La territorialización de las políticas públicas

Las políticas públicas con enfoque territorial en los diferentes niveles de gobierno

Entender el territorio para plantear buenas políticas públicas

Instrumentos de políticas públicas para el desarrollo territorial

¿Cómo plantear políticas para el promover el DTR dentro del contexto actual? Análisis de obstáculos y posibilidades.

Elaboración de propuestas de ley como estrategia de incidencia

Estructura de la jerarquía normativa

Pertinencia de la presentación de propuestas de ley como estrategia de incidencia

¿Cómo se elabora una propuesta de ley?

- Recomendaciones sobre qué hacer y qué no hacer al elaborar una propuesta de ley
- Revisión de la propuesta de ley sobre pequeña agricultura de la CCP

Actividad intermódulo

Elaboración de la guía para la actividad intermódulo: caracterización de mi territorio.

Resultados esperados del Módulo:

Los participantes conocen mejor las actuales políticas públicas vinculadas al desarrollo rural y desarrollo territorial.

Los participantes cuentan con herramientas metodológicas para analizar y proponer políticas públicas con enfoque territorial.

Los participantes conocen y comentan la propuesta de ley de la CCP sobre pequeña agricultura.

MODULO II	ESTRATEGIAS DE INCIDENCIA PARA EL DESARROLLO RURAL CON ENFOQUE TERRITORIAL
------------------	---

Duración: 3 días

Objetivo de Módulo:

Ampliar los conocimientos conceptuales y metodológicos de los participantes sobre las estrategias de incidencia política para que puedan acceder a herramientas que les permitan hacer efectivas sus propuestas de desarrollo con enfoque territorial.

Unidades de trabajo:**Marco conceptual sobre incidencia política**

Algunos conceptos: política, democracia, sociedad civil y Estado

¿Qué es incidencia política?

¿Cuándo se hace incidencia política?

Planificación de las estrategias de incidencia

Mapa de actores: revisión de la actividad intermódulo

Identificación, análisis y definición de problemas

Análisis de los ámbitos políticos y de los actores.

Elaboración de estrategias

Monitoreo y evaluación

Estrategias de incidencia en políticas de desarrollo territorial rural

Mesa: Experiencias de ejecución de estrategias de incidencia.

Incidencia para el desarrollo rural con enfoque territorial

Mesa: El rol y las estrategias de comunicación para la incidencia



Participación de las organizaciones rurales en los procesos de incidencia

Trabajo en grupos: ¿Qué oportunidades y dificultades presenta el enfoque de desarrollo territorial para las organizaciones campesinas? ¿Cómo pensar la planificación de una estrategia de incidencia dentro del territorio que abarca mi organización?

Resultados esperados del Módulo:

Los participantes han profundizado sus conocimientos sobre los conceptos en los que se basa la incidencia política.

Los participantes cuentan con herramientas metodológicas y referencias de experiencias de otras organizaciones para elaborar y poner en marcha estrategias de incidencia.

METODOLOGÍA DEL CURSO:

La metodología propuesta para dar cuenta de los objetivos formativos e instrumentales en este curso descansa en dos principios metodológicos para el aprendizaje de adultos:

- La generación de un proceso de enseñanza-aprendizaje crítico basado en la sistematización de la propia práctica cotidiana de los participantes.
- La aplicación inmediata “en sala” de contenidos conceptuales, métodos y técnicas propuestas, a situaciones y problemas concretos que enfrentan los dirigentes en sus funciones de representación habituales.

La metodología aplicada en cada sesión para el traspaso de los contenidos propuestos, combina un conjunto de procedimientos de aprendizaje: exposiciones docentes; plenarias para el debate y síntesis de contenidos; trabajos grupales e individuales aplicados; presentación, discusión y análisis de casos (información primaria y secundaria) para la ejercitación de contenidos metodológicos; y apoyo con material cartográfico y audiovisual a contenidos específicos.

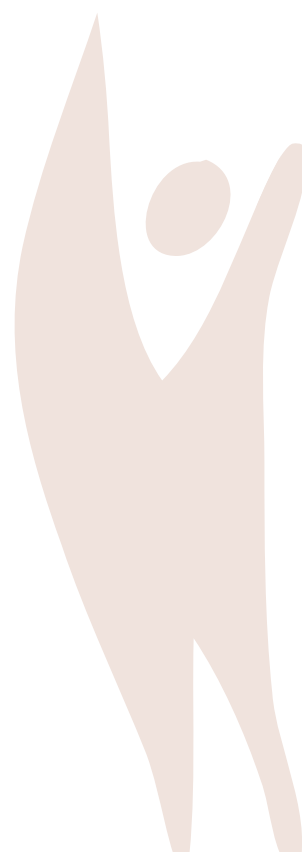
Cada módulo del curso considera la utilización de un recurso pedagógico fundamental: la implementación de trabajos (grupales y individuales) de análisis situacional de las realidades propias a los participantes, que son orientados con guías diseñadas en función de las características específicas del grupo participante. Los alumnos en base a su conocimiento y experiencia, discuten, cuestionan y aplican los contenidos tratados, en la perspectiva de lograr durante el mismo proceso de capacitación “en sala” una mejor comprensión e internalización de estos.

Los resultados de los trabajos grupales son presentados, revisados y discutidos “in extenso” en plenarias, por el equipo docente y el conjunto de los alumnos. Esto estimula la práctica del análisis crítico, el autoaprendizaje, la autoevaluación y refuerza la apropiación de los contenidos.

Luego, estos conocimientos y experiencias serán reforzados a partir de la realización de actividades complementarias intermódulos. Se pedirá a los participantes cumplir con las tareas de comprensión de lectura y realizar trabajos individuales sobre la caracterización de su territorio en sus localidades de origen.

Adicionalmente, se considera la entrega de dos (2) sets de bibliografía dirigida, que permitirá revisar y reforzar los contenidos acorde a como estos fueron tratados específicamente en cada módulo. Este material se seleccionará y diseñará para que pueda prestar utilidad posterior en las organizaciones a las que pertenecen los usuarios. De esta forma, toda la bibliografía será entregada en formato para consulta fácil (identificación de cada set e índices; anillados, tapas cartulina impresas y troqueladas) y también en formato virtual.

Al culminar el curso, el CEPES entregará dos productos finales: una sistematización del proceso de aprendizaje y un marco referencial para la acción. El primero consiste en un documento que servirá para comprender, ordenar, registrar y organizar el avance del grupo y del programa en el país. En este sentido, la sistematización no se basará únicamente en el relato de actividades, sino que contendrá también los aspectos a destacar del proceso de formación, como las discusiones, preocupaciones, propuestas, acuerdos, impasses, conclusiones, reflexiones, entre otros. El marco referencial incluirá: una descripción del contexto del país que incluya un análisis de las políticas públicas y de los aspectos socioeconómicos, culturales, ambientales y organizacionales; los conceptos que orientaron el proceso formativo; el perfil de los participantes; la caracterización de los territorios que fueron objeto de reflexión a lo largo del curso, retomando la reflexión sobre las políticas públicas; la metodología utilizada y las recomendaciones.



Chile

Nivel II

Grupo de Investigaciones Agrarias – GIA

“La organización y la planificación de acciones de desarrollo”

OBJETIVO GENERAL DEL TALLER:

Aumentar las capacidades de liderazgo y conducción de los dirigentes participantes, a través de la entrega de herramientas metodológicas y técnicas para la identificación de problemas y soluciones en los procesos de creación y/o fortalecimiento de las organizaciones en las que participan y para potenciar los procesos de planificación al interior de estas.

MALLA DE CONTENIDOS:

a. La organización y la toma de decisiones.

- La toma de decisiones al interior de la organización.
- El rol del dirigente en la toma de decisiones.
- Mecanismos para la toma de decisiones al interior de la organización.
- Análisis de coyuntura: un instrumento para la acción en desarrollo.

b. La organización y la planificación.

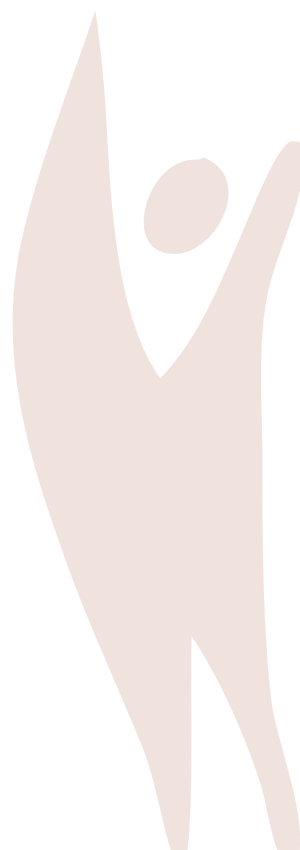
- La importancia de la planificación para el funcionamiento de la organización.
- La planificación y su contribución a la disminución de fuentes de conflictos.
- Planificando la toma de decisiones al interior de una organización.
- Cómo se hace una planificación.
- Qué son los objetivos, las acciones y los recursos.

c. La planificación estratégica aplicada a organizaciones rurales.

- La conceptualización de la Planificación y la Estrategia.
- Finalidad Objetivos de una planificación estratégica en la organización.
- Etapas en la elaboración de un plan estratégico.
- El diagnóstico en la planificación estratégica (Matriz de análisis FODA).
- Definición de la visión-misión de la organización.
- Determinación de objetivos estratégicos y metas.
- Desagregación del Plan Estratégico (Líneas-Programas-Proyectos).

d. La formulación de proyectos sociales y productivos.

- El proyecto y su lugar dentro del proceso de intervención (el ciclo del proyecto).
- ¿Qué es un proyecto?
- Importancia de la participación social en la ejecución de proyectos.
- Los tipos de proyectos.
- La "población" y los proyectos.
- La población objetivo, beneficiarios directos, beneficiarios indirectos; beneficiarios legítimos - beneficiarios ilegítimos.
- Los pasos o fases de la formulación de proyectos:
 - La definición del problema y la definición del objetivo general.
 - La definición de objetivos de impacto y de producto.
 - La formulación de alternativas.
 - La definición de objetivos de actividades.
 - La definición de indicadores; medios y fuentes de verificación; metas; y supuestos.
 - La elaboración de matriz de alternativas.



Bolivia

Nivel II

Coordinadora de Integración de Organizaciones Económicas Campesinas de Bolivia – CIOEC

OBJETIVO GENERAL

El Nivel II tiene como objetivo fortalecer la organización a través de la planificación y ejecución de acciones estratégicas para incidencia en las políticas públicas desde una perspectiva territorial, también ofrecer a los participantes la oportunidad de elaborar proyectos, definir/rediseñar/ejecutar actividades prácticas en sus organizaciones.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Identificar las políticas públicas existentes en su territorio.

Dotar de herramientas de diagnóstico y de planificación para evaluar la experiencia territorial visitada en correlación de los contenidos teóricos desarrollados en el curso I.

OBJETIVO MODULO II

Dotar de instrumentos y herramientas de la planificación estratégica a los participantes de este nivel, destinada al fortalecimiento de la organización económica campesina, a partir de un conocimiento profundo de la situación actual de país respecto al tema tierra y territorio.

Formas de aplicación en Bolivia (planes, programas, proyectos).

La viabilidad de aplicar este enfoque dentro del nuevo Estado boliviano.

Comunidad virtual (correo - internet).

Liderazgo y toma de decisiones.

Liderazgo y resolución de conflicto.

ANTECEDENTES DEL MÓDULO

De acuerdo a la propuesta presentada y aprobada para desarrollar el segundo NIVEL del curso de Gestión Territorial Rural y una vez realizado el primer taller, se da continuidad a la realización del segundo taller, y por lo que se comentó con los participantes del segundo nivel que asistieron al primer modulo, muchos de estos están ya en funciones públicas y privadas como concejales de su municipio o funcionarios públicos o de instituciones privadas, lo que les impidió poder tomar el tiempo para asistir a este segundo nivel, y claro está que otros al no haber sido parte del viaje a la Gira Técnica pierden su motivación, pese a que se aclara al inicio de cada curso que el viaje de Gira Técnica no es el fin del curso.

Lo importante de resaltar de este segundo nivel fue el reencuentro de los participantes y el avance que cada uno de ellos logró realizar de forma personal y con su organización.

Las discusiones fueron muy profundas y se alargaron en los tiempos fijados, porque se notó el crecimiento que tuvieron en el manejo de algunos temas como las de las autonomías, y el de la resolución de conflictos que son asuntos de interés para ellos por el ejercicio que tienen en sus municipios y organizaciones.

1. Antes de la realización del Módulo II se hizo todo el proceso de convocatoria, y el de retomar el contacto con los participantes.
2. Se fijó la fecha para la realización del II Módulo en la ciudad de La Paz, Hotel Señorial Montero, en el centro de la ciudad, para las fechas del 2 al 6 de diciembre de 2010.

DESCRIPCIÓN DEL MÓDULO II

Primer día

Este modulo empezó como se tenía programado, por el tiempo que es muy reducido, y se recabó información de las personas que no vendrían por motivos que se explicarán más abajo.

El tema de inicio fue el de resolución de conflictos, con un caso concreto para la aplicación de la metodología propuesta para este problema.

El mismo que empieza con un diagnóstico a los participantes para analizar el grado de conocimiento y manejo que tienen sobre el tema, para luego de una amplia reflexión se va dando las líneas metodológicas y parte de la teoría sobre la resolución de conflictos.

Por la tarde se les dio la tarea de conformar tres grupos, para realizar el trabajo práctico, donde dos de estos representarían a dos comunidades en conflicto por el tema agua, y el tercer grupo sería el de los negociadores que debería resolver el conflicto entre ambas comunidades.

De los 18 participantes que asistieron al Módulo I, para este evento se presentaron 18 personas.

Segundo día

Este día se continuó con la resolución del conflicto planteado para el trabajo de los grupos.

Por la tarde se reflexionó sobre la solución al conflicto y se reforzó con la explicación de parte del facilitador para este tema sobre los problemas, y formas de enfrentar y resolver los conflictos con esta metodología, de la importancia de tener líderes preparados con actitud y visión clara de lo que se quiere pedir, resolver o negociar. Toda esta parte estuvo a cargo de Luis Antonio Rodríguez.

Tercer día

Este día empezó con el taller de computación y manejo de internet, donde los participantes revisaron su correo y contestaron algunas preguntas realizadas por la docente de esta área, Lic. Patricia Taborga.

Por la tarde se realizó el taller de oratoria donde los participantes realizaron ejercicios de elaboración de discursos, manejo de escenario, impostación de voz y otros ejercicios que realizaron con el docente de oratoria, Lic. Renato García, así como el uso de muletillas para acompañar estos discursos, con lo que acabó este tercer día.

Cuarto día

Este día se inició con la presentación de otro tema importante considerado por el grupo, como es el de la construcción de las cartas y estatutos autonómicos, la importancia de estos documentos en lo que son los municipios y las gobernaciones, dentro la actual Constitución Política del Estado, le da mucha actualidad, llegando al grado de necesidad el conocer esta construcción, ya que la mayoría de los participantes de este nivel está en ejercicio de sus liderazgos en sus lugares de origen.

Quinto día

Este último día se dedicó a la evaluación de este segundo nivel, así como la clausura del curso, para el cual prepararon una danza como segundo nivel.

En la clausura estuvieron presentes importantes autoridades como la Sra. Elisa Panades, representante de la FAO en Bolivia; el director de Desarrollo Rural en representación de la ministra de Desarrollo Rural; un representante de la ministra de Producción, Antonia Rodríguez; la Sra. Mercedes Alonso en representación de la AECID en Bolivia; finalmente el presidente de CIOEC Bolivia y Secretario de capacitación de la COPROFAM; el técnico de la COPROFAM en Bolivia; el director de CIOEC Bolivia y miembros del directorio de CIOEC Bolivia.

ACTIVIDADES INTERMÓDULO

La actividad intermódulo correspondió a realizar mapas parlantes de sus territorios, complementando con algunas opiniones de los actores del propio territorio para analizarlas en el II Módulo, cada participante deberá realizar este trabajo en sus comunidades de origen.

ISBN 978-92-5-307186-9



9 789253 071869

I2671S/1/03.12



iniciativa
AMÉRICA LATINA Y CARIBE
SIN HAMBRE



Oficina Regional
para América Latina
y el Caribe